Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Los modelos de gestión de la calidad-excelencia en el departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación "TIC" como alternativa de mejora en el servicio y optimización en el uso de recursos. Caso Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano "MCCTH"

Autor: Félix Mauricio Altamirano Galarza

Tutor: Juan Carlos Montiel

Quito, Diciembre 2015

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 3.0 Ecuador

Reconocimiento de créditos de la obra
No comercial
Sin obras derivadas

creative commons

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, *Félix Mauricio Altamirano Galarza*, autor de la tesis titulada ***"Modelos de gestión de la calidad-excelencia en las instituciones públicas como alternativa de mejora en el servicio y optimización en el uso de recursos. Caso Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano -MCCTH"***, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magister en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito 27 de Enero 2016

Firma: …….....

RESUMEN

El Ministerio de Coordinación de Conocimiento Y Talento Humano "MCCTH", es una entidad que se pertenece al sector público del estado Ecuatoriano cuya visión es:

"Ser al 2017 la entidad líder que promueva el desarrollo integral del conocimiento y talento humano, mediante políticas públicas concertadas y articuladas, fortaleciendo los conocimientos y capacidades individuales y colectivas para el Buen Vivir. "

En el marco de la Visión el MCCTH emprendió un conjunto de iniciativas encaminadas a implantar un nuevo modelo de organización que asegure la creación de valor público, así como la eficacia y eficiencia de su gestión. Este reto ha obligado al "MCCTH" a introducir cambios en la cultura de su gestión y más concretamente, a analizar, medir y revisar de manera continua los servicios prestados.

La implementación de la iniciativa del MCCTH se concibe bajo un marco común de referencia elaborado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad denominado "EFQM" por sus siglas en inglés, este marco plantea una serie de criterios, sub criterios basados en la mejora continua, todas las iniciativas, presentes y futuras, que desde distintas unidades de la organización MCCTH se desarrollan en materia de calidad, mejora e innovación.

La Unidad de tecnología de Información "TI" del MCCTH, previo afrontar la tarea de implantación de un proyecto, adoptó el modelo EFQM, encontrando en la aplicación del mismo una propuesta práctica que permitió: elevar el nivel de calidad, generación de valor para los grupos de interés, es decir fue un aporte positivo en el gobierno de TI cuyos resultados se describe y detalla en el presente documento.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres
Quienes con su esfuerzo me permitieron
Acceder a un título universitario,
el cual fue un pilar en mi desarrollo
profesional y requisito para acceder
a nuevos retos como lo es un título
de cuarto nivel.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios
por dame la salud para incursionar
en los retos que nos depara el caminar
en esta aventura llamada vida.

Agradezco a mi esposa quien me apoyo
y alentó en alcanzar este logro
que aparte de contribuir en mi crecimiento
personal y profesional servirá de ejemplo
para nuestras queridas hijas y familia.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN **11**

CAPITULO UNO **13**

MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD DE EXCELENCIA **13**

MODELO DEMING 16

MODELO MALCOM BALDRIGE 17

Valores y conceptos capitales centrales del modelo de excelencia. *19*
Criterios que conforman la estructura del modelo de excelencia de Malcolm Maldrige *19*
Características claves del modelo de excelencia *21*

MODELO ISO 21

Historia y Evolución de la ISO 9001 (Araque 2014, 10) *23*
La Gestión por procesos *24*

MODELO EFQM 26

1. *Lograr Resultados Equilibrados* *27*
2. *Añadir valor para los clientes.* *29*
3. *Liderar con visión, inspiración e integridad* *30*
4. *Gestionar por procesos* *31*
5. *Alcanzar el éxito mediante las personas* *32*
6. *Favorecer la creatividad y la innovación* *33*
7. *Desarrollar Alianzas* *35*
8. *Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible* *36*

Niveles de madurez del modelo *38*
REDER *39*
REDER & EFQM (Criterios y Sub Criterios) *42*
Liderazgo *43*
Política y Estrategia *44*
Personas *44*
Alianzas y Recursos *45*
Procesos *45*
Resultados en los clientes *46*
Resultados en las personas *46*
Resultados en la sociedad. *47*
Resultados clave *48*
Evaluación REDER *48*

MODELO IBEROAMERICANO 49

Evaluación *51*
Planificación *51*
Implantación *51*

CAPITULO 2 53

CASO MCCTH 53

Metodología 55

AUTO EVALUACIÓN MEDIANTE EL USO DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS CRITERIOS DEL MODELO. 55

AUTO EVALUACIÓN MEDIANTE EL USO DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS PRINCIPIOS DEL MODELO 59

PLAN DE TRABAJO EFQM INSTITUCIONAL. 66

EVALUACIÓN DE MADUREZ DEL DEPARTAMENTO DE TIC (LÍNEA BASE) 68

Resultados Cualitativo de la evaluación del Departamento de TIC 69
Resultado Cuantitativo de la evaluación del Departamento de TIC 69
Planteamiento de proyectos de mejora. 70

CAPITULO 3 72

IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO "SERVICIO COLABORATIVO - COMUNICACIÓN UNIFICADA" 72

CARACTERÍSTICAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO "SERVICIO COLABORATIVO COMUNICACIÓN UNIFICADA" 72

Ámbito Técnico 72
Análisis funcional de la solución "Servicio Colaborativo - Comunicación Unificada" 73
Análisis TCO de "Servicio Colaborativo - Comunicación Unificada" 74
Análisis funcional y TCO Zimbra Vs Exchange (Esquema Propietario) 74
Análisis TCO de la solución en la nube de "Servicio Colaborativo - Comunicación Unificada". 75
Resultado de implementar una "Servicio Colaborativo - Comunicación Unificada" propietaria Vs un Servicio en la nube. 76
Metodología para gestionar proyectos basados en el PMI 76
Plan operativo de Tecnología de Información 76

CAPITULO 4 78

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA LÍNEA BASE VS EL ESTADO RESULTADO 78

Resultados de la implementación del proyecto. 78

RESULTADOS OBTENIDOS 79

LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM A NIVEL INSTITUCIONAL FUE EL INSTRUMENTO A TRAVÉS DEL CUAL SE LOGRÓ EVALUAR CUALITATIVAMENTE Y

CUANTITATIVAMENTE LOS RESPECTIVOS SERVICIOS DEL MCCTH Y DEL DEPARTAMENTO DE TI. 80

CONCLUSIONES 81

RECOMENDACIONES 83

BIBLIOGRAFÍA 84

Índice de Tablas

Tabla 1 Modelo de Excelencia 16
Tabla 2 Normas de Calidad 22
Tabla 3 Medio Ambiente y Sostenibilidad 22
Tabla 4 Seguridad 22
Tabla 5 Innovación y nuevas tecnologías 22
Tabla 6 Elementos de la Propuesta 40
Tabla 7 Elementos aplicados en los agentes facilitadores del modelo EFQM 41
Tabla 8 Elementos aplicados en los agentes resultados del modelo EFQM 41
Tabla 9 Criterios y subcriterios 42
Tabla 10 Matriz REDER 48
Tabla 11 Capacitación tiempos y temáticas 54
Tabla 12 Proyectos 66
Tabla 13 Relevancia e Impacto de cada uno de los proyectos 66
Tabla 14 Primera Evaluación 69
Tabla 15 Evaluación de Correo Electrónico 73
Tabla 16 Cuadro resumen 73
Tabla 17 Costos 74
Tabla 18 Resultado Final 74
Tabla 19 Análisis valores económicos 75
Tabla 20 Análisis función-costos 76
Tabla 21 Resultados implantación proyecto 78

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Modalidades: Certificación de calidad, acreditación y premios a la excelencia 15
Gráfico 2 Marco General del Modelo de Excelencia en la Gestión 19
Gráfico 3 Evolución en el Tiempo ISO 9001 23
Gráfico 4 Modelo EFQM 27
Gráfico 5 Modelo de excelencia EFQM 38
Gráfico 6 Lógica de REDER 39
Gráfico 7 Representación Gráfica 42
Gráfico 8 Gestión del MCCTH según EFQM 59
Gráfico 9 Comunicación Unificada 70

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión empresarial demanda de estrategias que le permitan mantenerse en un entorno cada vez más competitivo en el cual las fronteras geográficas se han visto disminuidas con el aporte tecnológico. Muchas organizaciones están adoptando los modelos de gestión de la excelencia como instrumentos importantes para la consecución de sus objetivos empresariales, en este sentido muchas de las organizaciones públicas a nivel mundial han optado por incluir dentro de su estrategia global de gestión, modelos integrales para la gestión de la calidad. Dentro de las instituciones públicas del Ecuador actualmente también existen iniciativas gubernamentales en esta línea de la gestión organizacional, sin embargo hasta la actualidad no se cuenta con un estudio profundo que defina de manera precisa o al menos dentro de los parámetros de la realidad académica el efecto que puede producir o ha producido la adopción / implementación de estos modelos de calidad – excelencia, mucho menos en los departamentos de la Tecnologías de la Información, la gestión de estos departamentos que en la actualidad pueden marcar la diferencia entre alcanzar o no los objetivos de la organización, por este motivo este estudio busca cubrir los siguientes objetivos:

Objetivo Principal

Analizar de forma cualitativa y cuantitativa los efectos en el servicio del departamento de TIC y el uso de recursos, derivados de la utilización de modelos de gestión de la calidad-excelencia.

Objetivos Secundarios

- Analizar las características fundamentales de los modelos internacionales comúnmente aceptados respecto a la Gestión de la excelencia. Se cubre el capítulo 1.
- Analizar los modelos y/o marcos de referencia utilizados para medir los niveles de gestión (madurez) entorno a los servicios de TIC. Identificar el

nivel de excelencia del MCCTH en base al modelo EFQM. Se cubre el capítulo 2.

- Identificar el nivel de madurez de los procesos del departamento de TIC del MCCTH teniendo como base aspectos operativos, tácticos y estratégicos. Se cubre el capítulo 1.
- Evaluar el impacto / beneficio de la gestión del departamento de TIC a través de un análisis costo beneficio (TCO) en torno al resultado de la implementación de los servicios colaborativos. Se cubre el capítulo 3.

Alcanzados los objetivos antes citados el estudio responderá a las siguientes preguntas:

¿Cómo contribuyen en la mejora del servicio y uso de recursos, los modelos de gestión de la calidad excelencia?
¿Es posible mejorar el funcionamiento de las unidades de la organización mediante la inclusión de modelos de gestión de la calidad excelencia?

Capitulo Uno

Modelos De Gestión De Calidad De Excelencia

Los primeros estudios sobre la calidad se hicieron en los años 30 antes de la Segunda guerra Mundial, la calidad no mejoró sustancialmente, en Estados Unidos en el año de 1933 el Doctor W. A. Shward, de los Bell Laboratories, aplicó el concepto de control estadístico de proceso por primera vez con propósitos industriales.

Las primeras normas de calidad norteamericanas funcionaron en la industria militar y fueron llamadas las normas Z1, las normas Z1 fueron de gran éxito para la industria norteamericana y permitieron elevar los estándares de calidad dramáticamente evitando así el derroche de vidas humanas; Gran Bretaña también aplicó una serie de normas de calidad, a las primeras normas de calidad británicas se les conoce como el sistema de normas 600. El doctor Edwars Deming entre 1940-1943 fue uno de los grandes estadistas, discípulos Sheward, Deming, llegó a Tokio en 1947, en 1950 fue invitado por el Presidente de la Unión de Ingenieros Científicos Japoneses (JUSEP) a partir de lo cual se dio a conocer como el padre de la calidad japonesa. (Cruz Ramírez 2014, 2).

En 1986 aparece la norma ISO 8402 la cual define a la calidad el como "El conjunto de características de una entidad, que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas", fue sustituida en el año 2000 por la norma ISO 9000 la cual es: "un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios".

J. Rico Menéndez (2006, 169-175) menciona en su artículo "Evolución del concepto de calidad Edward que para ser competitivos hay que dirigirse a la excelencia y eso solo se consigue a través de la mejora continua mediante la implantación de un sistema de gestión que permita conseguir la calidad total. Deming planteó que la calidad se lograba cuando los costos disminuían al producirse menos errores, menos reprocesos, mejor utilización de la maquinaria, del equipo y de los materiales, y menos demora en la

fabricación y en la entrega.”. FUNDIBEQ, señala que la calidad ha evolucionado no solo en entorno del producto limitado a la producción, sino que *se ha expandido a una nueva forma de gestión empresarial, con el fin de hacer a las organizaciones más eficientes y eficaces optimizando la gestión de recursos y procesos*.

La gran mayoría de organizaciones nacionales e internacionales ha adoptado modelos de excelencia con el fin de obtener mejoras continuas en los procesos para alcanzar niveles de calidad que beneficien interna y externamente resultados globales de la organización en base a la excelencia. El término Excelencia, como sinónimo de buena gestión empresarial, fue acuñado con la aparición de los Grandes Modelos en Occidente. El Malcolm Baldrige, aparecido en Estados Unidos en 1987, el Modelo Europeo publicado en 1991 y el Modelo Iberoamericano en 1999, no solo recogen el nombre de Excelencia en su título, sino que sus criterios y los valores en que están basados constituyen el referente de una gestión y unos resultados excelentes” (FUNDIBEQ 2012, 5).

Se concluye que la calidad total y excelencia tiene una relación directa con la mejora continua ya que analiza los procesos y se obtienen resultados que beneficien a las organizaciones y brindan un mejor servicio a sus clientes, entendiéndose como clientes tanto al personal que conforman las organizaciones como las personas que consumen sus bienes y/o servicios, a través de este concepto las empresas competitivas persiguen tres objetivos para sus organizaciones:

Activar la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas (haciéndose eco de nuevas especificaciones para satisfacerlos).

Orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten.

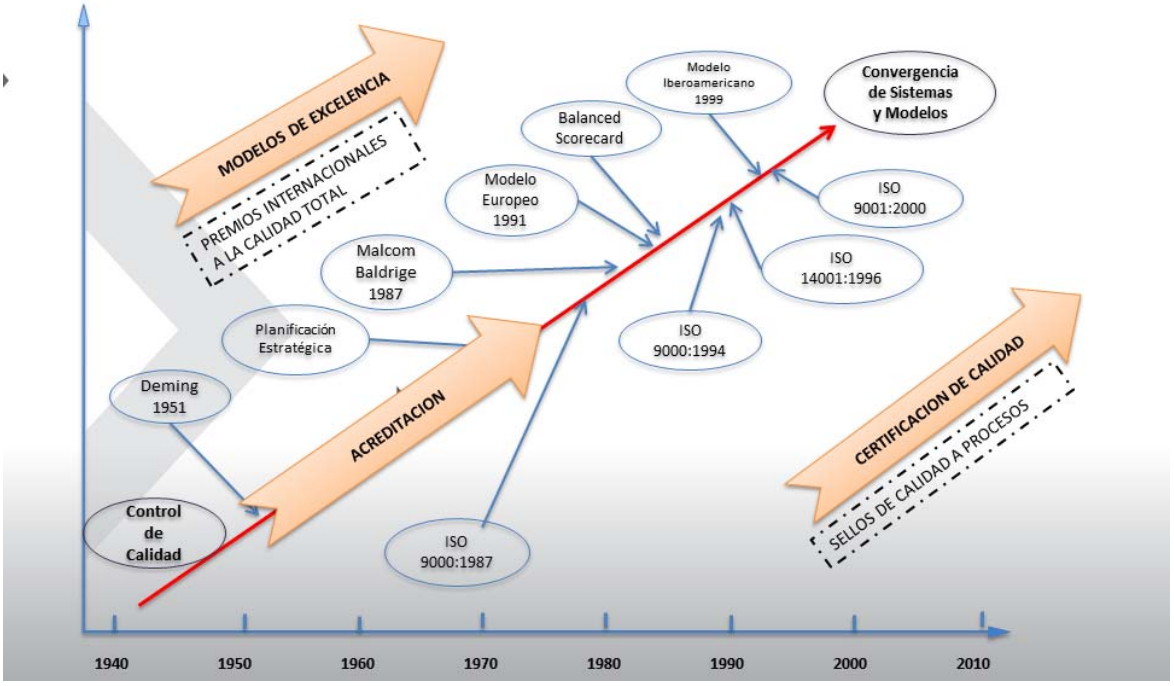
Motivar a sus empleados para que sean capaces de producir productos servicios de alta calidad.

La creación de modelos de excelencia vincula características con normas ISO que han sido creadas para mejorar y alinear a las organizaciones con la mejora continua, innovando y desarrollando proyectos que permita identificar debilidades y analizar indicadores que mejoren los procesos y ayuden al desempeño del personal con el fin de cubrir las necesidades del cliente con eficiencia y eficacia.

Se puede apreciar que existen varias organizaciones a nivel mundial que promueven la aplicación de modelos de excelencia con una característica en común que cada una de ellas es dinámica y por tal razón van evolucionando a cambios que se producen en el entorno y se adaptan a los medios. Los modelos de excelencia se enmarcan en varios conceptos que propone el cambio organizacional, utilizando herramientas de autoevaluación que permite a las organizaciones identificar sus espacios de mejora y áreas fuertes con el fin de mejorar continuamente sus procesos. El gráfico 1 ilustra la evolución histórica de la gestión de la calidad y la Excelencia en la gestión.

Gráfico 1

Modalidades: Certificación de calidad, acreditación y premios a la excelencia



Fuente: (Membrado 2007)

Durante esta investigación se analizará los siguientes modelos de excelencia y calidad en el respectivo orden cronológico que se introdujeron en las distintas organizaciones a nivel mundial, a continuación se lo puede observar en la tabla 1:

Tabla 1

Modelos de Excelencia

Modelo	Organización Que Gestiona	Fecha
Modelo Deming	JUSE (Japón)	1951
Modelo Malcom Baldrich	Fundación para el premio de calidad Malcom Baldrich	1987
ISO 9000	Organización Internacional de Normalización	1987
Modelo EFQM	European foundation for quality management (Europa)	1988
Modelo Iberoamericano	FUNDIBEQ	1999

Fuente: (Fundibeq 2013)

Modelo Deming

Se desarrolló en Japón en el año de 1951, el premio que promulga se entrega a las empresas que se destacan sobresalientemente por la dirección y control de calidad. El modelo de Deming recoge la aplicación de teorías japonesas de control total de calidad o control de calidad en la empresa (EFQM 2012, 6).

Juan Carlos Escalante Castillo en su artículo "PREMIO DEMING" expresa que, los japoneses llaman a Deming *El padre de la tercera revolución industrial*, este comentario se sustenta en base a la calidad que se persigue sin descanso, optimización de recursos, baja de costos y encontrase en el mercado yendo en contra de las teorías económicas clásicas de la época. En el modelo Deming centran sus actividades de implementación en herramientas de calidad y técnicas estadísticas como son: el análisis

de procesos, los métodos estadísticos de control, los grupos de mejora, etc., para obtener unos buenos resultados.

"El objetivo de la evaluación es comprobar que mediante la implantación del control de calidad en toda la compañía, se hayan obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público" (EFQM 2012, 24).

El propósito del modelo con las organizaciones con la autoevaluación es encontrar las condiciones actuales, identificar objetivos y determinar estrategias como cumplir los retos, no existe criterios determinados por que no pretende obtener un sistema normativo si no que sea la convicción y objetivo de implementar la gestión de calidad (Benitez 2009, 37).

El modelo Deming en el año 2004, contaba con *criterios* que servían de ejemplo de los alcances de este:

- Políticas de la dirección y su despliegue en relación con la gestión de la calidad.
- Desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos.
- Mantenimiento y mejora de la calidad operativa y del producto.
- Establecimiento de sistemas para gestionar la calidad, la cantidad, la entrega, los costos, la seguridad y el entorno.
- Desarrollo de los recursos humanos.

Para la evaluación de los criterios de las organizaciones mediante el modelo Deming se toma en cuenta desde los siguientes ángulos según Luis Poblete (Benitez 2009, 12):

- Efectividad: efectivo en conseguir los objetivos.
- Consistencia: consistente a través de la organización.
- Continuidad: continúo desde el punto de vista del medio y largo plazo.
- Minuciosidad: minuciosa implementación en el departamento correspondiente

Modelo Malcom Baldrige

Durante los años ochenta había un interés creciente en los Estados Unidos por promover lo que ahora se llama calidad total. Muchos líderes de Estados Unidos creían que un premio nacional de calidad, similar el premio Deming de la unión Japonesa de científicos e ingenieros, ayudaría a estimular los esfuerzos de calidad de las empresas estadounidenses.

Cierto número de personas y organizaciones propusieron tal premio, lo que llevo a una serie de audiencias con el subcomité de ciencias, investigación y tecnología de la cámara de representantes (FUNDIBEQ 2012, 16). El 06 de Enero de 1987, se aprobó la ley 1987 de mejora de la calidad nacional Malcolm Baldrige. La ley fue firmada por el presidente Ronald Reagan el 20 de Agosto de 1987 y se convirtió en la ley pública 100-107. Esta ley habilitaba el establecimiento del programa del premio nacional de calidad Malcolm Baldrige (2012, 14-21).

Aramayo, A 2005, en su artículo "El Premio Nacional a la Calidad En Usa: Malcolm Baldrige indica que cuando se habla de calidad es conveniente traer a colación los diversos enfoques dados a este concepto en otros lugares, sobre todo aquellos donde se reconoce un mayor desarrollo tecnológico y existe una cultura orientada a la competitividad y al éxito El modelo Malcom Baldrige (AEC 2015, 1).

El premio Malcom Baldrige que se situó es Estados Unidos en la década de los ochenta buscaba mejorar las prácticas de gestión y resultados mediante comunicación e intercambio de conocimientos con organizaciones de todo tipo con el fin de comprender y gestionar la planificación y oportunidades de aprendizaje.

El objetivo de Malcolm Baldrige está orientado hacia las organizaciones utilizando un enfoque integrado de gestión con el fin de:

- Mejora la eficiencia y capacidades de la organización.
- Aprendizaje organizacional y personal.
- Ayudar a las empresas a mejorar la calidad y productividad para proporcionar mayor valor a los clientes y contribuir al fortalecimiento de la organización según el Baldrige National Quality Program USA.

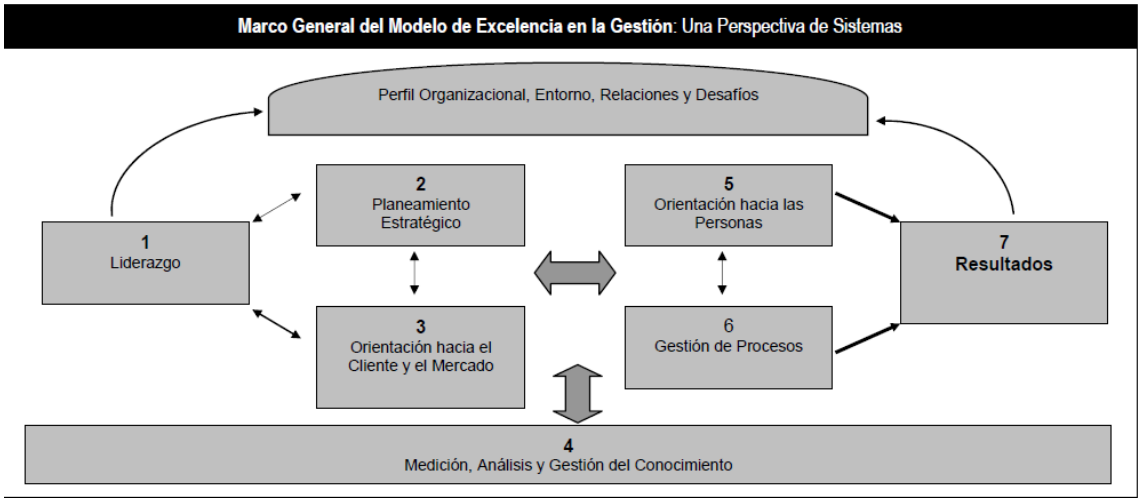
Valores y conceptos capitales centrales del modelo de excelencia.

- Liderazgo visionario.
- Excelencia impulsada por el cliente.
- Aprendizaje organizacional y personal.
    - Valoración de las personas y de los asociados.
    - Agilidad.
    - Orientación hacia el futuro.
    - Gestión para la innovación.
    - Gestión basada en hechos.
    - Responsabilidad social.
    - Orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor.
    - Perspectiva de sistema.

Criterios que conforman la estructura del modelo de excelencia de Malcolm Maldrige

Gráfico 2

Marco General del Modelo de Excelencia en la Gestión



Fuente: (Malcolm Baldrige en Ecuador 2012)

Liderazgo.- Se enfoca en la alta dirección de la organización, la misma que debe garantizar el desarrollo de los valores y estrategias con el fin de equilibrar los grupos de interés, estimulando la innovación, y, construyendo capacidades y conocimientos asegurando la sostenibilidad organizacional.

Planificación estratégica.- evalúa la planificación estratégica de las organizaciones dando un énfasis a los requerimientos de los clientes tomando decisiones de cambio y mejoras continuas en elementos estratégicos para integrar la planificación de la empresa y cumplir los objetivos.

Enfoque al cliente y al mercado.- El éxito de las organizaciones depende de la diversidad de conocimientos del personal para sentirse comprometido con el desarrollo y bienestar de la organización, la relación de la empresa con los clientes se enfoca en factores de calidad que conducen a la competitividad en el mercado. La optimización de la calidad en las organizaciones permite determinar la satisfacción del cliente y estabilidad en el mercado.

Información y análisis.- La evaluación de información y análisis de datos permite a las organizaciones estar alerta a los cambios del entorno global de la compañía siendo importante la evaluación de datos, información y sistemas de análisis con el fin de mantener el enfoque del cliente, calidad de productos y servicios.

Desarrollo y dirección de los recursos humanos.- Examina los elementos de la compañía para desarrollar el desempeño de los empleados con el fin de alcanzar los objetivos operacionales de la empresa.

Gestión de procesos.- La gestión de procesos implica el levantamiento de información para tener un enfoque en las diferentes actividades que realiza la organización y analizan los procesos clave diseñados con eficiencia y mejorados para alcanzar mejores resultados.

Resultados empresariales.- Se evalúa los resultados de la organización en la diferentes áreas claves que se enfocan al desarrollo y crecimiento de las áreas sean estas financieros recursos humanos, proveedores y a la ves evalúan resultados de los competidores.

Características claves del modelo de excelencia

- El modelo se enfoca a áreas claves del desempeño organizacional.
- Resultados de productos y servicios
- Resultados de la orientación hacia el cliente
- Resultados financieros y de mercado
- Resultados de la orientación hacia las personas
- Resultados de la eficiencia organizacional, incluidos indicadores de desempeño operativo.
- Resultados de liderazgo y responsabilidad social.
- La utilización de estos indicadores tiene como propósito garantizar que las estrategias estén balanceadas en la organización.

Modelo ISO

La Organización Internacional de Normalización ISO es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, que regula una serie de normas de fabricación, comercio y todas las ramas industriales. La organización Internacional para la Estandarización o ISO, fue creada en 1947, luego de la segunda guerra mundial, y esta organización está conformada por 159 miembros de países industrializados, el trabajo de preparación de las normas internacionales se realiza a través de comités técnicos de ISO.

El grupo del portafolio ISO (2010) con más de 18100 normas que aportan una contribución positiva en empresas, gobiernos con el fin de aportar al desarrollo sostenible de variables económicas, ambientales y sociales. Las normas ISO (2010) se desarrollan a través de una jerarquía de comités y subcomités técnicos, con el fin de atender a varios sectores como producción y comercio estas normas se encuentran

difundidas a nivel mundial protegiendo al consumidor y usuario de productos y servicios. A continuación se puede observar las categorías y detalles de las normas ISO (Standardization 2010, 1) en la tabla2, tabla3, tabla4 y tabla5.

Tabla 2

Normas de Calidad

SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD	SECTORES
ISO 9001	TODOS
ISO TS 16949	AUTOMOCION
ISO / IEC 15504	Calidad del SOFTWARE
ISO / IEC 17025	LABORATORIOS DE ENSAYO Y CALIBRACION
ISO / IEC 20000	Calidad de los SERVICIOS TI (Tecnologías de La Información)

Normas ISO 2010

Tabla 3

Medio Ambiente y Sostenibilidad

SISTEMAS DE GESTION MEDIOAMBIENTAL Y SOSTENIBILIDAD	SECTORES
ISO 14001	MEDIO AMBIENTE
ISO 50001	Gestión de la ENERGÍA

Normas ISO 2010

Tabla 4

Seguridad

SISTEMAS DE GESTION DE LA SEGURIDAD	SECTORES
ISO 18001 OHSAS	Seguridad y Salud de los TRABAJADORES
ISO 27001	Seguridad de la INFORMACIÓN
ISO 22000	Seguridad en el Sector de la ALIMENTACIÓN

Normas ISO 2010

Tabla 5

Innovación y Nuevas Tecnologías

SISTEMAS DE GESTION DE LA INNOVACIÓN	SECTORES
ISO 166001	Proyectos I+D+I
ISO 166002	Gestión de la Innovación I+D+I
ISO 20000	Gestión de Servicios de Nuevas Tecnologías TI (Tecnologías de la Información)

Normas ISO 2010

Historia y Evolución de la ISO 9001 (Araque 2014, 10)

La norma ISO 9001 pertenece al conjunto de normas ISO 9000, estas describen los fundamentos de los sistemas de gestión dela calidad, están basados en la gestión por procesos. La ISO 9001, especifica los requisitos para los sistemas de la gestión de la calidad, centra su atención en la mejora de la calidad y la satisfacción al cliente, su nacimiento se remonta a la segunda guerra mundial, escenario que demandaba una serie de controles de procesos y productos de carácter bélico. Hasta este entonces la calidad era entendida como "conformidad" y no como "mejora continua" (Tecni Gerencia 2015, 1).

Gráfico 3

Evolución en el Tiempo ISO 9001

Fuente: (Araque 2014)

1987.- La ISO 9001 nace en 1987, es una norma muy similar a la norma BS 5750 creada por la British Estándar, en el año 1979. Acompañan a esta norma las siguientes:

- ISO 9001.- Enfoca su accionar en el aseguramiento de la calidad en ambientes de desarrollo, diseño, servicio, producción e instalación
- ISO 9002.- Enfoca su accionar en el aseguramiento de la calidad en ambientes de producción servicio, e instalación
- ISO 9003.- Enfoca su accionar en el aseguramiento de la calidad en ambientes de inspecciones y pruebas.
- 1994.- Se realiza una segunda revisión fruto del proceso determinado por la Organización Internacional de Normalización, mismo que aproximadamente cada cinco años realiza una evaluación de las normas vigentes, esta revisión no presenta cambios mayores. Centra su revisión en las *acciones preventivas para garantizar la calidad del producto*.

2000.- Existe un cambio profundo, se unifican las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003. Adicionalmente se plantea un enfoque transversal de trabajo entre las áreas de las organizaciones. Basa su accionar en comprender las necesidades (requisitos y expectativas) de los clientes, fruto de esta comprensión, se plantean la aplicación de procesos, los cuales deben ser revisados constantemente (mejora continua), al igual que el seguimiento de la satisfacción del cliente.

2008.- Se realiza una revisión de los requisitos que establece la norma, Incorpora cambios basado en la norma ISO 14001 misma que fue publicada en 1996 y hace énfasis en sistemas de gestión ambiental, su marco de acción son aspectos ambientales de productos y organizaciones.

La Gestión por procesos

La palabra procesos viene del latín *processus*, que significa avance y progreso, varios conceptos explican que gestión por procesos es el priorizar, mejorar, ejecutar las

actividades que realizan en las organizaciones y las mismas tengan un desarrollo efectivo coordinado con el fin de buscar la satisfacción de los involucrados. Juan Bravo indica que gestión de procesos es "*una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente"*

La importancia de "gestión" en la organización, prioriza no solo las actividades si no también el funcionamiento de sus procesos, el levantamiento de cada una de las actividades en las áreas ayuda a aumentar la productividad con eficiencia y eficacia permitiendo un reflejo en el exterior y añadir un valor agregado al cliente. La gestión de procesos se considera como una visión sistemática, indica Juan Bravo que "es una visión integral del cambio de la organización", el mismo que realiza un vínculo con sistemas, gestión y procesos:

Sistema es un todo mucho más allá de la suma de las partes, donde hay mucha energía. *Gestión* viene de gestar o dar a luz y está por sobre administrar u operar, es una labor sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora. Ve los procesos como medio para cumplir el propósito de la organización y los organiza como sea más conveniente para ese fin. *Procesos* es la forma cómo hacemos las cosas. Desde detectar una necesidad hasta elaborar y vender un producto (Bravo 2013, 10).

"Una empresa de procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando; toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados, en lugar de ser un fin en sí misma; toda tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible. La labor de proceso es toda tarea que permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente" (Bravo 2013, 10).

La gestión por procesos es la administración y secuencia de cada una de las actividades que se encuentran enfocadas a la mejora continua para obtener un resultado y satisfacer las necesidades del usuario, cada una de las organizaciones que recién inician sus actividades primero deberían enfocarse en su misión, y, mediante una estructura orgánica identificar qué es lo que hacen y los servicios que quieren brindar. Una planificación dentro de la organización es una herramienta de ayuda, que en base a

la misión, visión y plan estratégico permite alcanzar los objetivos de la empresa y generar valor agregado para el usuario.

Algunas desventajas en las instituciones que recién emprenden camino es la falta de una planificación y gestión de procesos que permitan identificar a tiempo el servicio, siendo esta una debilidad de cambios no solo en los objetivos sino también en la visión y misión provocando una mala orientación del servicio en el mercado. El orden o la secuencia lógica de los procesos son importantes porque permiten alcanzar el objetivo y obtener una mejora continua, la gestión de procesos se encadena con la gestión de calidad en las organizaciones que permite identificar los procesos necesarios y satisfacer las necesidades de los clientes.

Para el desarrollo de gestión de calidad en las organizaciones se adoptan modelos ISO que permitan mejorar los procesos y es una herramienta que permitirá competir en el mercado internacional.

Modelo EFQM

European Foundation for Quality Management es una organización, con sede en Bélgica Brúcelas, creada en 1988 por 14 empresas con el apoyo de la comisión de la Unión Europea, su objetivo ha sido desarrollar un modelo de excelencia europeo con el fin de ser más competitivas en el mercado no solo a nivel nacional sino también a nivel mundial. Esta organización en 1991 introduce el marco de referencia EFQM (EFQM 2012, 1)el cual se considera como un sistema de gestión a largo plazo de una organización que reúne ciertas directrices como:

- Ser un modelo de referencia, es decir no es prescriptivo.
- Posibilitar el autodiagnóstico con respecto a dicho modelo de referencia (Corma Canós 2014, 1) .

El marco de referencia EFQM, es un modelo de excelencia que puede utilizar todo tipo de organizaciones, Belén Martínez en su artículo (Programa de formación continuada en pediatria 2014) indica que EFQM es un modelo de excelencia que se basa en la orientación a resultados enfocada al cliente, este modelo se desarrolla mediante procesos que deben ser apoyado por cada uno de los miembros de la organización. (Martinez 2008, 1)

J.A Maderruelo Fernández (2002), indica que la aplicación del modelo en cualquier organización o área consiste en la evaluación de diferentes elementos que integran y compara resultados con el referente teórico definido por EFQM, esta corporación permite identificar los puntos fuertes, las áreas de mejora que se evalúan y facilita una visión de su situación respecto a la excelencia sostenida definida por el modelo (EFQM 2012, 1).

La utilización del modelo permite a todas las organizaciones identificar los posibles puntos de mejora, obtener indicadores que permitan una evaluación que se adapte a niveles sistemáticos que ayuden a determinar la calidad de la organización. Se considera que la excelencia es un proceso de gestión a largo plazo de una organización que evalúa, analiza las necesidades y expectativas involucrando a los grupos de interés, el modelo EFQM 2010 (Gráfico 4) de excelencia se fundamenta en los siguientes ocho conceptos fundamentales de la excelencia:

Gráfico 4

Modelo EFQM

Fuente: EFQM

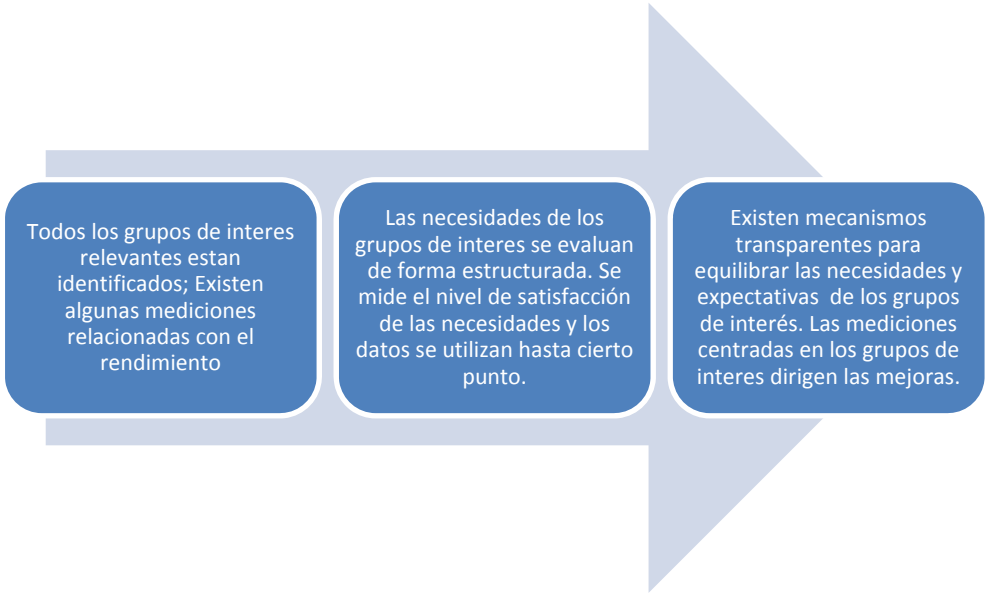
1. Lograr Resultados Equilibrados

Definición.- La excelencia consiste en alcanzar resultados equilibrados que satisfagan las necesidades a corto y largo plazo de todo el grupo de interés superándoles cuando es posible.

Los Beneficios son los siguientes:

- Valor añadido para todos los grupos de interés.
- Éxito sostenido para todos los grupos de interés.
- Comprender los requisitos actuales y futuros en cuanto a los resultados de la organización con el fin de fijar objetivos.
- Alinear y focalizar a toda la organización en el logro de unos determinados resultados.
- Satisfacción plena de todos los grupos de interés.

Niveles de Madurez



Chequeo rápido

Procesos de planificación del negocio: El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, está en consonancia con sus necesidades y expectativas.

Proceso de definición de objetivos: El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento, tanto financieros como no financieros de acuerdo con las expectativas de los grupos de interés.

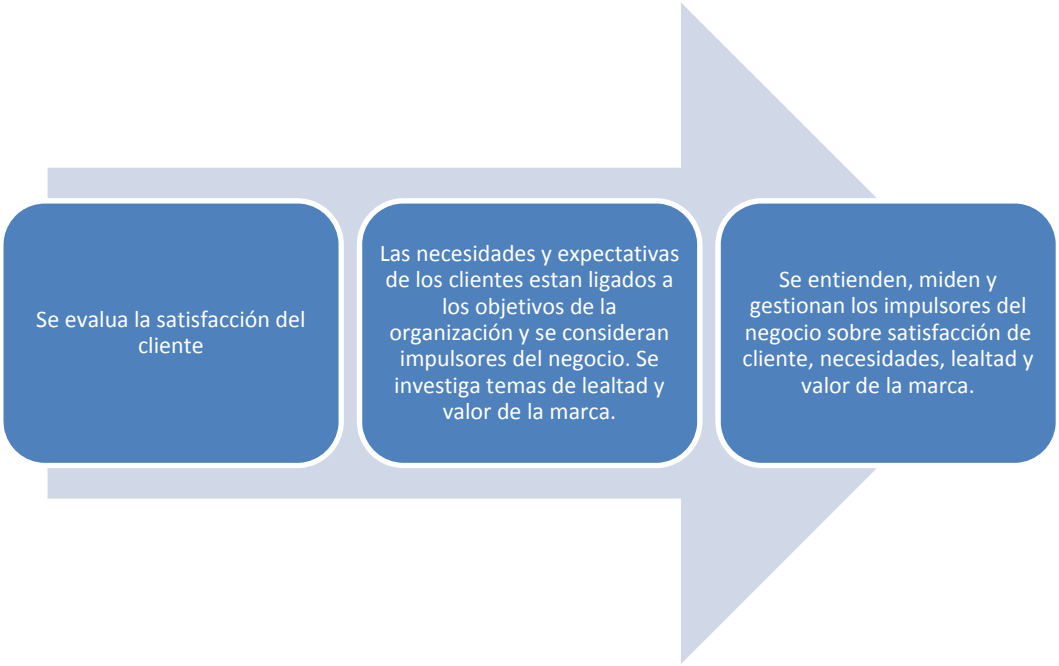
Balancear las necesidades de los grupos de interés: El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparado con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo).

2. Añadir valor para los clientes.

Definición.- La excelencia consiste en innovar y crear valor sostenido para el cliente comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas. Los Beneficios son los siguientes:

- Satisfacción plena de los clientes.
- Fidelidad y retención de los clientes.
- Incremento de la cuota de mercado.
- Éxito sostenido de la organización.
- Empleados motivados.
- Comprensión de las ventajas competitivas.

Niveles de madurez



Chequeo Rápido

Gestión de la relación con el cliente: El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Proceso de contacto del cliente: El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.

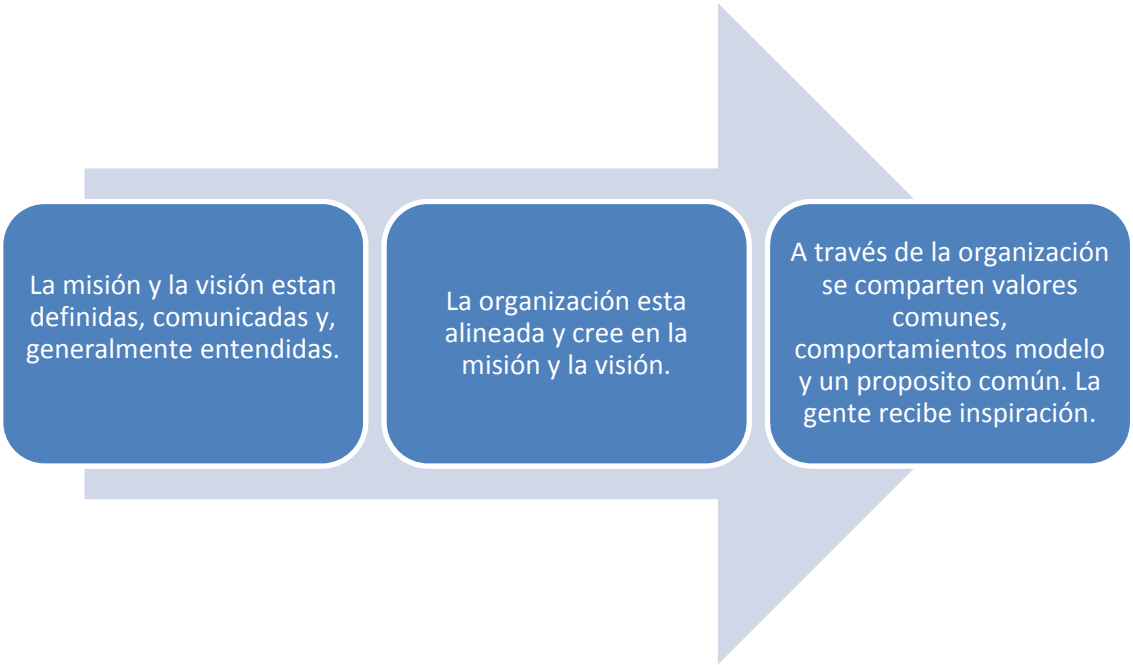
Encuesta al cliente: El enfoque que tiene para recoger datos estructurados de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".

3. Liderar con visión, inspiración e integridad

Definición.- Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión actuando como modelo de referencia en cuanto a valores y principios éticos. Los Beneficios son los siguientes:

- Claridad en cuanto al objeto y dirección de la organización en todas las personas que la integran.
- Una organización con una identidad clara.
- Existencia en toda la organización de un conjunto de valores y principios éticos de comportamiento que comparten todas las personas que la integran.

Nivel de madurez:



Chequeo Rápido

Enunciado claro de misión, visión y valores: El enfoque que se tiene para definir y perfeccionar la visión, misión y valores de la organización.

Reunión de Informe y revisión de los Indicadores Clave de Rendimiento: El enfoque que se utiliza para revisar periódicamente el rendimiento versus los objetivos clave y acordar acciones de mejora apropiada y respuestas tácticas hacia los niveles de rendimiento alcanzados.

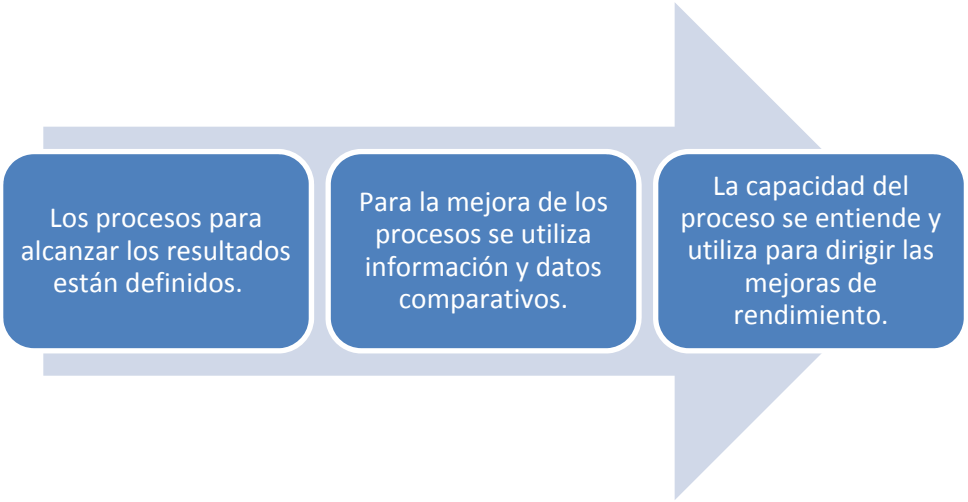
4. Gestionar por procesos

Definición.- Excelencia es gestionar una organización mediante un conjunto de procesos alineados y estructurados con la estrategia para obtener resultados equilibrados y sostenidos.

Los Beneficios son los siguientes:

- Máxima eficacia y eficiencia a la hora de hacer realizad los objetivos de la organización y elaborar sus productos o prestar sus servicios.
- Toma de decisión eficaz y realista.
- Gestión de riesgos eficaz y eficiente
- Mayor confianza en la organización por parte de todos sus grupos de interés.

Nivel de madurez



Chequeo rápido

Cuadro de procesos definido y mapeado: El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia.

Dueño de proceso definido: El enfoque que se utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos claves.

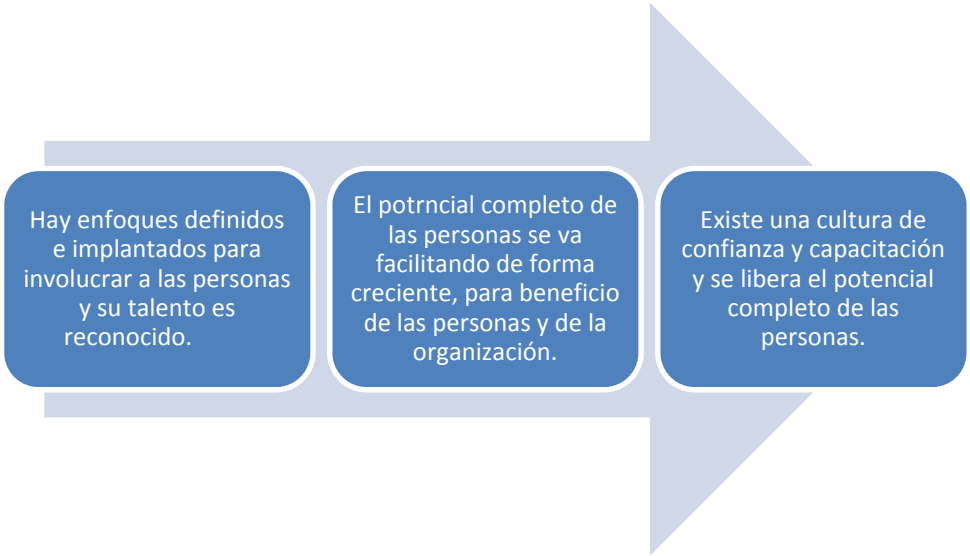
Metodología de mejora de procesos: El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y eficiencia.

5. Alcanzar el éxito mediante las personas

Definición.- Excelencia es crear una cultura de delegación y asunción de responsabilidades, valorando a las personas y que permita alcanzar objetivos de manera equilibrada. Los beneficios son los siguientes:

- Todas las personas de la organización se sienten propietarios y comparten unos mismos objetivos.
- Plantilla implicada fiel y motivada.
- Capital intelectual de gran valor.
- Mejora continua de la capacidad y el rendimiento de las personas.
- Mayor competitividad lograda mediante una mejor imagen de la organización.
- Las personas de la organización alcanzan plenamente todo su potencial.

Nivel de madurez



Chequeo Rápido

Proceso de evaluación de los empleados: El enfoque que se utiliza para la fijación de los objetivos individuales o de equipo. La revisión y mejora del rendimiento personal.

- *Encuesta de empleados:* El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.

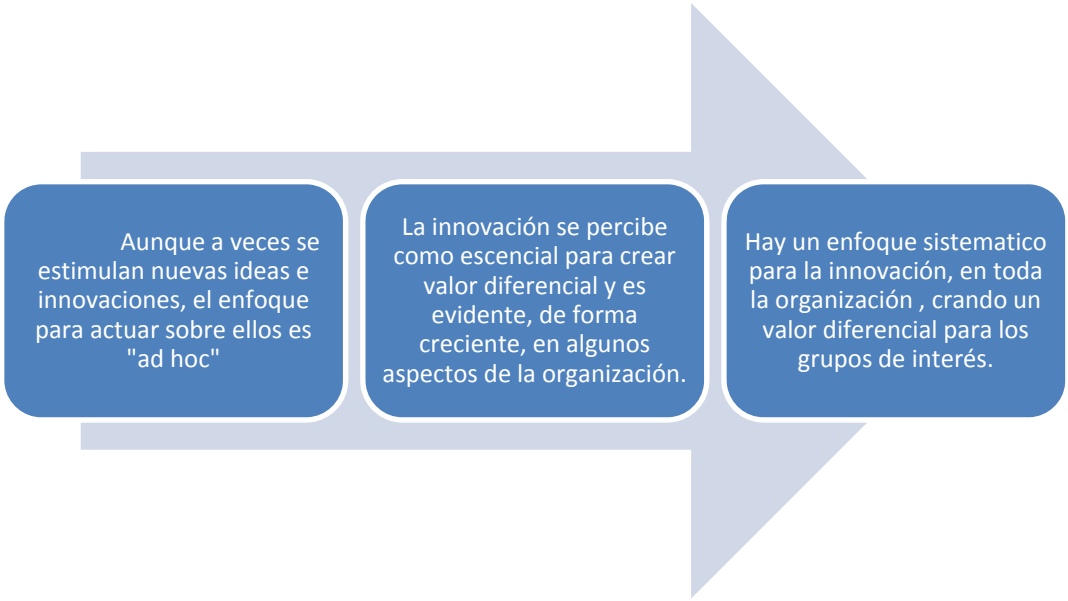
6. Favorecer la creatividad y la innovación

Definición - Excelencia es generar mayor valor y mejores resultados a través de la innovación, aprovechando la creatividad de los grupos de interés. Los beneficios son los siguientes:

- Mayor creación de valor.
- Mejora de la eficiencia y eficacia.
- Incremento de la competitividad.
- Productos y servicios innovadores.

- El conocimiento se recoge, estructura y comparte.
- Una organización más ágil.

Niveles de Madurez



Chequeo Rápido

- *Estrategia de Benchmark*.- El enfoque que tiene para comparar la eficiencia y eficacia de los procesos claves y enfoques adecuados Vs Benchmark externos.
- *Estrategia de Gestión del conocimiento*.- El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de su organización. Teniendo acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos.
- *Investigación y análisis de mercado*.- El enfoque se utiliza para entender lo cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera la organización.

7. Desarrollar Alianzas

Definición.- Excelencia es buscar, desarrollar y mantener alianzas que añadan valor y que aseguren el éxito mutuo. Los beneficios son los siguientes:

- Incremento del valor de la organización para los grupos de interés.
- Mejora de la competitividad
- Optimización de las competencias claves.
- Mejora de la eficacia y eficiencia.
- Incremento de las posibilidades de supervivencia.
- Riesgos y costes compartidos

Niveles de Madurez

Chequeos rápidos

- *Política Estándar de Compras*.- El enfoque que se utiliza para adquirir de manera eficaz y eficiente los productos y servicios externos que la organización requiere para entregar sus objetivos estratégicos y operativos.
- *Política y guía de alianzas*.- El enfoque que se utiliza para identificar, formar y desarrollar las relaciones con los socios externos cuyos productos y servicios principales complementan los de la organización.

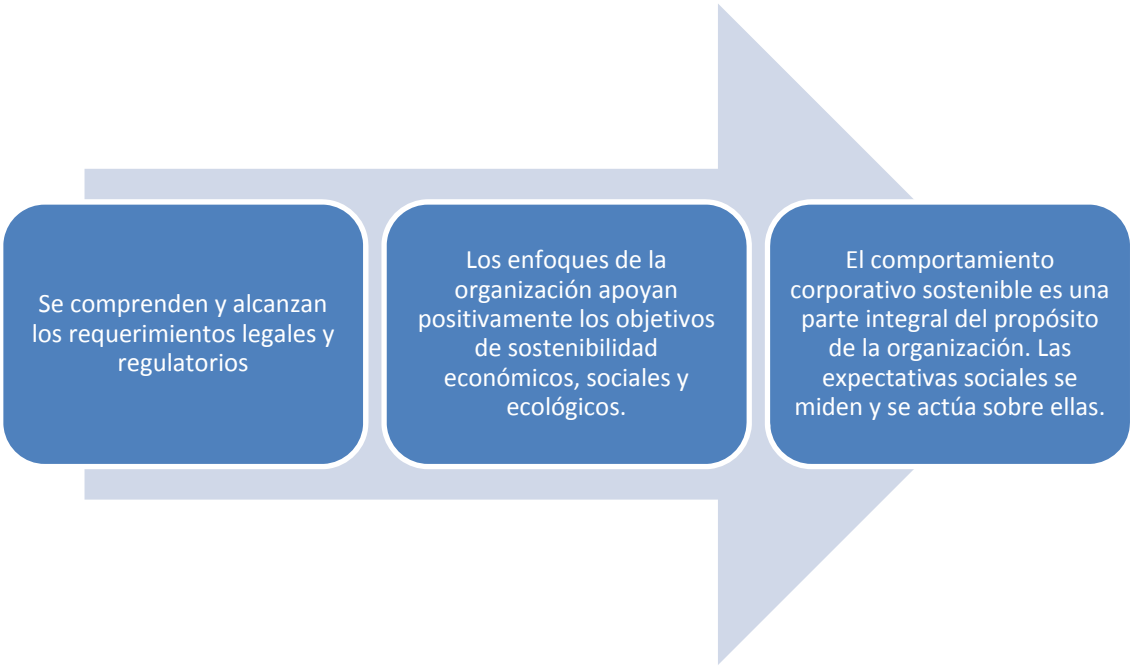
8. Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible

Definición.- Excelencia es disponer de un conjunto de normas éticas y valores y de comportamiento que permita la sostenibilidad económica, social y ambiental en equilibrio. Los beneficios son los siguientes:

- Mejora en la imagen de la opinión pública
- Incremento del valor de la marca.
- Mayor acceso a la financiación.
- Mejora de la salud y seguridad de los empleados.
- Mejora de la gestión de los riesgos y del gobierno de la organización.

- Mejora de la motivación de los empleados.
- Fidelidad de los clientes.
- Incremento de la confianza que la organización tiene en si misma y de la que en ella tienen sus grupos de interés.

Niveles de madurez



Chequeos rápidos

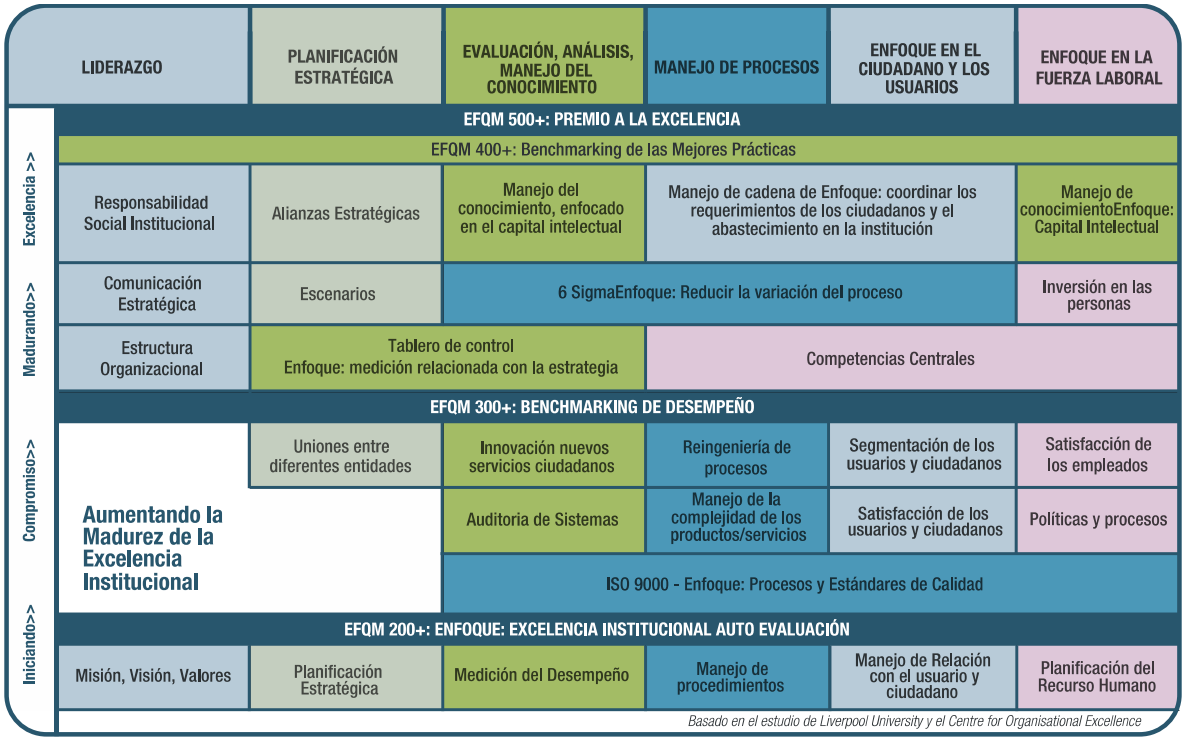
- *Política de gestión ambiental*.- El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.
- *Política de responsabilidad Social Corporativa*.- El enfoque adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.

Niveles de madurez del modelo

Los niveles de madurez que propone el modelo de excelencia EFQM se observa en el Gráfico 5.

Gráfico 5

Modelo de excelencia EFQM



Fuente: EFQM

Nivel 200+.- Compromiso con la Excelencia (Entre 201 y 300 puntos), la organización entra en una dinámica de mejora continua a través del diseño e implantación de acciones de mejora. Mediante este proceso de reconocimiento la organización identifica el nivel de gestión en el que se encuentra y, más importante, establece acciones de mejora para encaminar su gestión hacia la Excelencia.

Nivel 300+.- Excelencia Europea 300+ (Entre 301 y 400 puntos), la organización avanza en el camino de la Excelencia, identifica su nivel de gestión en el que se encuentra y elabora una memoria descriptiva de sus actividades de gestión y los resultados conseguidos. En este nivel la institución deberá reportar informes de 32 sub

criterios con sus respectivos planes, proceso de desarrollo, resultados y acciones de mejora.

Nivel 400+.- Excelencia Europea 400+ (Entre 401 y 500 puntos), la organización avanza en el camino de la Excelencia, identifica su nivel de gestión y elabora una memoria descriptiva de sus actividades de gestión y los resultados conseguidos y los compara con otras instituciones nacionales del mismo nivel. También deberá demostrar una mejora de 4 años de los resultados y estar entre las mejores instituciones del país de su nivel en algunos de los indicadores.

Nivel 500+.- Excelencia Europea 500+ (Más de 500 puntos), la organización avanza en el camino de la Excelencia, identifica su nivel de gestión y elabora una memoria descriptiva de sus actividades de gestión y los resultados conseguidos y los compara con instituciones iguales a nivel latinoamericano e internacional. Mediante este proceso de reconocimiento la organización identifica el nivel de gestión en el que se encuentra. En este nivel la institución deberá reportar informes de 32 sub criterios con sus respectivos planes, proceso de desarrollo, resultados y acciones de mejora. También deberá demostrar una mejora de 5 años de los resultados y estar entre las mejores instituciones de Latinoamérica en algunos criterios, y tener satisfacción de beneficiarios y empleados que le pone en puesto de liderazgo nacional.

REDER

En el gráfico 6 se observa la lógica de REDER como herramienta de gestión que utilizan las organizaciones para conseguir su propósito.

Gráfico 6

Lógica de REDER

Fuente: REDER

La herramienta REDER o RADAR (Acrónimo en Inglés) es un esquema lógico, cuya aplicación, nos permite determinar cuan cerca (puntos fuertes) o lejos (áreas de mejora), se encuentra una organización de los principios de excelencia propuestos por el modelo EFQM. Los elementos del esquema lógico REDER reproduce el ciclo de Deming o PDCA.

Esta herramienta en conjunto con el chequeo rápido, es la que se utilizó para realizar el análisis del MCCTH de manera integral como propuesta del modelo EFQM, está conformada por los siguientes elementos ver tabla 6.

Tabla 6

Elementos de la Propuesta

REDER	RADAR	Descripción
Resultados	Results	Basados en la Estrategia y Política de la organización, se determinar los resultados obtenidos tanto en el ámbito financiero y operativo de la organización como la percepción de los grupos de interés.
Enfoque	Approach	Permite determinar una serie de acciones (enfoques) integradas y fundamentadas con el fin de obtener resultados tanto al corto (ahora), mediano y largo plazo (futuro).
Despliegue	Deploy	Evalúa la materialización sistemática (implementación) de las acciones (enfoques).
Evaluación y Revisión	Assess and Refine	En base a un seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos se identifica y establece las mejoras que sean necesarias así como su priorización.

Fuente: Elaboración propia

Los elementos: Enfoque, Despliegue y Evaluación y Revisión de la herramienta REDER es aplicado por cada uno de los Sub criterios “facilitadores”, mientras que el

elemento Resultado de la herramienta REDER es aplicado a los sub criterios "Resultado" del modelo EFQM. Las tablas 7 y 8 cubren las características de cada uno de los elementos de la herramienta REDER con los cuales una organización puede ser considerada de excelencia:

Tabla 7

Elementos aplicados en los agentes facilitadores del modelo EFQM

Enfoque Pregunta: Qué y Porque?	Sólidamente fundamentados.- lo que significa que tendrá una lógica clara, procesos bien definidos y desarrollados y una clara orientación hacia las necesidades actuales y futuras, de todos los grupos de interés.
	Integrado.- Apoyará claramente la política y estrategia y, cuando así convenga, estará vinculado a otros enfoques
Despliegue Pregunta: Dónde y Cómo?	Implantado.- hasta qué punto se ha llevado a cabo el enfoque en las áreas relevantes, a través de los distintos niveles o subdivisiones de la organización. (Implantación vertical y horizontal en todas las áreas, procesos, productos y servicios).
	Sistemático.- En qué medida el enfoque se gestiona de una manera Estructurada.
Evaluación y Revisión	Mediciones.- Se deberán realizar de manera periódica (con una frecuencia).
	Actividades de Aprendizaje.- Las actividades de aprendizaje se utilizan para identificar y compartir mejores prácticas y oportunidades de mejora
	Mejora e innovación.- El resultado de las mediciones y del aprendizaje se analiza y utiliza para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Elementos aplicados en los agentes resultados del modelo EFQM

	Mostrarán tendencias positivas y/o un buen rendimiento sostenido,
	Los objetivos serán adecuados y se alcanzarán.
	El rendimiento será bueno comparado con el de otras

Resultados Pregunta: Cuánto?	organizaciones, en particular en comparación con la mejor del sector y/o del mundo.
	Existirá una clara relación entre las causas y los efectos, es decir, entre los enfoques adoptados y los resultados logrados.
	El ámbito de aplicación de los resultados se referirá a las áreas relevantes.
	Los resultados se segmentarán, por ejemplo por clientes o departamentos, cuando ello contribuya a que se identifiquen las oportunidades de mejora

Fuente: Elaboración propia

REDER & EFQM (Criterios y Sub Criterios)

El modelo EFQM 2010 está conformado por los siguientes criterios y sub criterios, ver tabla 9:

Tabla 9

Criterios y subcriterios

Agrupador:	Criterios
AGENTES	Liderazgo
	Política y estrategia
	Personas
	Alianzas y Recursos
	Procesos
RESULTADOS	Resultados De Los Clientes
	Resultados de las personas
	Resultados de la sociedad
	Resultados clave

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7

Representación Grafica

Fuente: EFQM Model 2010

Liderazgo

Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y visión desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En períodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de personas. Los sub criterios son los siguientes:

- 1a.- Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.
- 1b.- Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.
- 1c.- Los líderes se implican con grupos de interés externo.
- 1d.- Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- 1e.- Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

Política y Estrategia

Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. Los sub criterios son los siguientes:

- 2a.- La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.
- 2b.- La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades
- 2c.- La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan revisan y actualizan para asegurar la sostenibilidad económica, social y ambiental.
- 2d.- La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican implantan y supervisan.

Personas

Las organizaciones excelentes, desarrollan y hacen que afloren todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización, logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos de la misma. Los sub criterios son los siguientes:

- 3a.- Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.
- 3b.- Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.
- 3c.- Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.
- 3d.- Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.

- 3e.- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Alianzas y Recursos

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas eternas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización la comunidad y el medio ambiente. Los sub criterios son los siguientes:

- 4a.- Gestión de proveedores para obtener un beneficio sostenible.
- 4b.- Gestión del recurso económico – financiero para asegurar un éxito sostenido.
- 4c.- Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.
- 4d.- Gestión de tecnología para hacer realidad la estrategia.
- 4e.- Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

Procesos

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos. Los sub criterios son los siguientes:

- 5a.- Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.
- 5b.- Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.
- 5c.- Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.
- 5d.- Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.

- 5e.- Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

Resultados en los clientes

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes. La organización debe satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo productos y servicios que se diferencien en lo posible del resto de ofertas existentes en el mercado, dando la información previa necesaria y realizando un seguimiento del producto y servicios asociados que añaden valor y producen satisfacción, seguridad y garantía de salud. Se demuestras resultados positivos al menos en tres años. Los sub criterios son los siguientes:

- 6a.- Percepciones de la organización que tienen los clientes, derivadas de encuestas y otras fuentes de información. Pueden centrarse en reputación e imagen, valor otorgado por los clientes a productos y/o servicios, a su distribución y al servicio de atención y apoyo recibido. Se valora también la fidelidad y compromiso del cliente.
- 6b.- Indicadores de rendimiento que den una idea clara de la eficiencia del despliegue seguido. Pueden centrare en: distribución, servicio y atención al cliente, con quejas, felicitaciones y reconocimiento externo.

Resultados en las personas

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran. Los logros alcanzados por la organización poseen una fuerte dependencia con la identificación de las personas con la estrategia y líneas seguidas por la empresa. Tales resultados serán satisfactorios si sintonizan con sus valores, si existe motivación y comunicación fluida, si existe un clima de confianza y se asumen responsabilidades y si existe una preocupación por la seguridad y salud laboral en un buen clima de trabajo. Se demuestras resultados positivos al menos en tres años. Los sub criterios son los siguientes:

- 7a.- Percepciones que tienen las personas que integran la organización sobre el despliegue seguido. Pueden centrarse en satisfacción, implicación y compromiso; condiciones de trabajo, orgullo de pertenencia y profesional; liderazgo, formación y desarrollo de competencias y eficacia de la comunicación.
- 7b.- Indicadores de rendimiento sobre lo realizado con y para las personas. Puede centrase en: Implicación y compromiso, gestión de competencias y rendimiento, resultados de la gestión de liderazgo, formación y desarrollo de carreras, y comunicación interna.

Resultados en la sociedad.

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad. La empresa no es una organización independiente, sino que está inmersa en un entorno social en el que debe fomentar unos valores que estén en concordancia con el medio social y natural del que forma parte. Además de velar por el personal y sus clientes, también debe adquirir compromisos frente a una gestión sostenible que no comprometa los recursos naturales, minimizando el impacto ambiental de los procesos desarrollados y apoyando el bienestar de los trabajadores y la comunidad. Para ello acuerdan y desarrollan indicadores de resultados para determinar el éxito del despliegue de su estrategia social y ambiental. Se demuestran resultados positivos al menos en tres años. Los sub criterios son los siguientes:

- 8a.- Percepciones que tiene la sociedad derivadas de encuestas, agentes sociales, artículos de prensa, reconocimientos públicos, y otras fuentes de interés. Pueden centrarse en: impacto ambiental, imagen y reputación, premios y reconocimientos en prensa, e impacto del lugar de trabajo.
- 8b.- Indicadores de rendimiento de su gestión de su impacto en la sociedad. Pueden centrarse en: Resultados ambientales, resultados de seguridad y salud laboral, cumplimiento de la legislación y diferentes normativas, y resultados en la sociedad en general.

Resultados clave

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia. Una cultura de excelencia, como se ha citado, está orientada a obtener unos resultados equilibrados clave, sean tanto económico-financieros como no económicos, basados en las necesidades y expectativas de los grupos de interés, y ello con visión de futuro. Se demuestran resultados positivos al menos en tres años. Los sub criterios son los siguientes:

- 9a.- Resultados estratégicos clave. Pueden centrarse en: Resultados económico-financieros, Gestión y control de presupuesto, volumen de productos y servicios clave, nivel de diversificación e internacionalización, y resultados de los procesos clave.
- 9b.- Indicadores Clave de Rendimiento. Pueden centrarse en: indicadores económico-financieros, costes de los proyectos, indicadores de rendimiento de los procesos clave, rendimiento de proveedores, avances alcanzados en tecnología, información y conocimiento.

Evaluación REDER

El valor de cada uno de los elementos de la matriz REDER en la evaluación deberá considerar los siguientes parámetros:

Tabla 10

Matriz REDER

HOJA "RADAR" — Matriz 1 – PROCESOS FACILITADORES

ELEMENTOS	ATRIBUTOS / MADUREZ PUNTUACIONES	INICIAL 0% - 20%	DESARROLLO 21% - 40%	CONFIABLE 41% - 60%	COMPETITIVO 61% - 80%	81% - 100%
ENFOQUE	**Sólido:** - procesos bien definidos y desarrollados - de forma estructurada - se centra en aspectos relevantes - se basa en las necesidades y los resultados de los grupos de interés **Integrado:** - apoya la política y la estrategia - se relaciona con otros métodos - **creativo**	Enfoque con algunas evidencias de sistemas, procesos y métodos con conceptos de calidad	Los sistemas y procesos principales cuentan con: • alguna evidencia de prevención • indicadores de proceso • generalmente basados en las mejores prácticas	Los sistemas y procesos principales y algunos de apoyo incluyen: • interrelación con otros procesos • los principios y valores de calidad total • generalmente emulan las mejores prácticas	Los sistemas y procesos principales y la mayoría de los de apoyo: • forman una red integrada de sistemas • son congruentes con los principios y valores de calidad total • existen evidencias de emulación de mejores prácticas al menos en los 3 últimos años	Todos los sistemas, procesos y métodos principales y de apoyo, durante los 5 últimos años: • forman una red integrada de sistemas • son congruentes con los principios y valores de calidad total • presentan comparación referencial y algunos son de referencia mundial
		0 5 10 15 20	25 30 35 40	45 50 55 60	65 70 75 80	85 90 95 100
DESARROLLO	**Aplicado:** - observa si el método ha sido implantado en áreas relevantes **Sistemático:** - de forma estructurada - **oportuno y flexible**	• Aplicación en inicio para los sistemas o procesos diseñados, relacionados con el subcriterio • Evidencias de implantación en algunas áreas	La aplicación y operación de: • un enfoque preventivo, • indicadores de proceso y • evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos principales relacionados con el subcriterio • están generalmente basados en las mejores prácticas	Los sistemas y procesos se desarrollan: • de manera interrelacionada • aplican los principios y valores de calidad total • con ciclos de mejora • en todas las áreas o procesos principales y en algunos de apoyo • generalmente emulan las mejores prácticas	Los sistemas y procesos, durante los últimos 3 años: • están integrados en una red de sistemas • operan conforme a los principios y valores de calidad total • cuentan con ciclos de mejora completos • realizan comparación referencial • en todas las áreas o procesos principales y de apoyo	Todas las áreas y procesos, principales y de apoyo, durante los últimos 5 años: • están integrados en una red de sistemas • operan conforme a los principios y valores de calidad total • cuentan con ciclos de mejora completos • realizan comparación referencial con líderes mundiales en prácticas o procesos
		0 5 10 15 20	25 30 35 40	45 50 55 60	65 70 75 80	85 90 95 100
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	**Medición:** - medidas periódicas y estructuradas de cómo el método, la implantación e **integración** y los resultados van evolucionando **Aprendizaje:** - cómo el aprendizaje se utiliza para identificar y compartir las mejores prácticas y las oportunidades de mejora **Mejora e innovación:** - análisis y uso de la información obtenida del aprendizaje para identificar, priorizar, planificar e implantar las mejoras	• Aplicación en inicio para los sistemas o procesos diseñados, relacionados con el subcriterio • Existen evidencias de evaluación y mejora en algunas áreas	La aplicación y operación de: • un enfoque preventivo, • indicadores de proceso y • evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos principales relacionados con el subcriterio • están generalmente basados en las mejores prácticas	Los sistemas y procesos se desarrollan: • de manera interrelacionada • aplican los principios y valores de calidad total • con ciclos de mejora • en todas las áreas o procesos principales y en algunos de apoyo • generalmente emulan las mejores prácticas	Los sistemas y procesos: • están integrados en una red de sistemas • operan conforme a los principios y valores de calidad total • cuentan con ciclos de mejora completos • realizan comparación referencial • en todas las áreas o procesos principales • claras evidencias durante los 3 últimos años	Todas las áreas y procesos, principales y de apoyo, durante los últimos 5 años: • están integrados en una red de sistemas • operan conforme los principios y valores de calidad total • cuentan con ciclos de mejora completos • realizan comparación referencial con líderes mundiales en prácticas o procesos
		0 5 10 15 20	25 30 35 40	45 50 55 60	65 70 75 80	85 90 95 100

HOJA "RADAR" — Matriz 2 – RESULTADOS

ELEMENTOS	ATRIBUTOS / MADUREZ PUNTUACIONES	INICIAL 0% - 20%	DESARROLLO 21% - 40%	CONFIABLE 41% - 60%	COMPETITIVO 61% - 80%	81% - 100%
RESULTADOS	**Tendencias:** - positivas - que apoyan un buen desempeño - que se pueden mantener en el futuro - relevantes **Objetivos:** - tendencias positivas - apoya la política y la estrategia **Comparaciones:** - con organizaciones externas y/o aquellas reconocidas como las mejores del mercado - en resultados claves **Causas:** - los resultados están causados por el método aplicado	Información cuantitativa y cualitativa poco significativa. • algunos comportamientos estables	Información cuantitativa y cualitativa para evaluar resultados de mediciones principales: • existe relación causal con el enfoque y la implantación • niveles y tendencias positivas en los indicadores. • se realizan acciones de ajuste y mejora	En las mediciones principales y algunas secundarias existen: • generalizadas tendencias positivas con niveles sostenidos • clara y evidente relación causal • muchos indicadores muestran desempeños equilibrados	En las mediciones principales y secundarias se presentan, durante al menos los 3 últimos años: • niveles iguales o superiores a la competencia • tendencias positivas sostenidas • clara relación causal con la mejora continua • la mayoría de los indicadores muestran desempeños equilibrados • evidencias de emulación con prácticas reconocidas	En las mediciones principales y secundarias se presentan, durante los últimos 5 años: • niveles de referencia mundial • tendencias positivas sostenidas • clara relación causal con la mejora continua • los indicadores muestran desempeños equilibrados • evidencias de emulación con prácticas reconocidas
		0 5 10 15 20	25 30 35 40	45 50 55 60	65 70 75 80	85 90 95 100
ALCANCE	- se centra en aspectos relevantes - integrados con la estrategia - con visión de futuro	La evidencia de resultados es puntual	Existen claras evidencias positivas en los procesos y resultados principales	Existen evidencias para todos los procesos principales y la mayoría de los de apoyo	Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, al menos durante los 3 últimos años	Existen evidencias para todos los procesos principales y de apoyo, durante los últimos 5 años
		0 5 10 15 20	25 30 35 40	45 50 55 60	65 70 75 80	85 90 95 100
PUNTUACIÓN GLOBAL		0 5 10 15 20	25 30 35 40	45 50 55 60	65 70 75 80	85 90 95 100

Fuente: EFQM

Modelo Iberoamericano

Fue creado en 1999 para ser aplicado a cualquier organización pública y privada y de cualquier sector de actividad o tamaño , (FUNDIBEQ 2010, 31) es la fundación iberoamericana para la gestión de calidad que crea el modelo iberoamericano, con el fin de mejorar las cualidades de las organizaciones enfocadas a la excelencia y calidad, esta

fundación comparte sus conocimientos sin fines de lucro, con el fin de mejorar la competitividad de las empresas y organizaciones iberoamericanas y financia sus proyectos mediante cuotas de sus miembros así como de servicios que desarrolla.

"El órgano máximo de esta FUNDIBEQ es el Patronato, constituido por 9 empresas e instituciones iberoamericanas, públicas y privadas:

- AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación (España)
- AEVAL - Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (España)
- APPLUS (España)
- BBVA (España)
- Gas Natural Fenosa (España)
- Grupo Iberia (España)
- Grupo Santander (España)
- Iberdrola (España)
- Ministerio de Administración Pública (República Dominicana)" (FUNDIBEQ 2013)

El objetivo del modelo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras, que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica. El modelo iberoamericano hace referencia sobre: Evaluación de la gestión de calidad de las organizaciones e identificación de sus puntos fuertes y áreas de mejoras para establecer planes de progreso y la planificación estratégica. (Hoja de ruta hacia la excelencia; Modelo Iberoamericano de la excelencia, 2012). FUNDIBEQ, indica que el modelo iberoamericano es un servicio de comunicación que se ajusta a cambios del entorno y la adaptación de nuevas tecnologías que permite a las organizaciones encaminarse hacia la excelencia, además, la utilización del modelo sigue un ciclo de mejora compuesto por tres etapas:

- Evaluación.

- Planificación.
- Implantación.

Para el análisis de las organizaciones, su estado y desempeño, lo primero que propone el modelo de excelencia es una evaluación, se puede entender una evaluación como una proceso que permite la obtención de información sobre puntos fuertes y mejoras continuas en proyectos que están enfocados a las áreas con el fin de mejorar resultados sobre el desarrollo y objetivos planteados.

Evaluación

El objetivo de la autoevaluación según FUNDIBEQ es obtener información mediante una "auditoria interna y voluntaria con la que se quisiera conocer el nivel de excelencia que posee la gestión y la coordinación de su organización".

Planificación

La importancia de la planificación se orienta a la identificación y mejoramiento de la misión, visón y alcance de los objetivos, FUNDIBEQ, indica que "la planificación estratégica que sigue los principios de la gestión de calidad no difiere en su metodología a la planificación tradicional sino que la completa elevando sus exigencias e incluyendo aspectos tan relevantes como la satisfacción del cliente"

La planificación estratégica define políticas para llegar a la meta y mediante este proceso establece metas organizacionales para obtener resultados, en el modelo de gestión de calidad los altos directivos podrán utilizar la información obtenida en la autoevaluación para realizar los correctivos y trabajar direccionándose de acuerdo a los principios de calidad.

Implantación

En el modelo de gestión después de seguir con los procesos anteriores de evaluación y planificación estrategia se procede con la implementación de proyectos que es la tercera etapa en donde recoge un diagnostico interno y externo que permite evaluar y realizar un proceso de mejora. Las organizaciones adoptan el modelo iberoamericano con el fin de encaminar a cada una de las organizaciones a la calidad, al

desarrollo y a los cambios que incentivan la innovación, con el propósito no solo de ser reconocidas como organizaciones que difunden y trabajan en calidad, sino también de proveer al cliente un servicio de excelencia.

CAPITULO 2

Caso MCCTH

El MCCTH en Octubre del 2012 inicio el proceso para la implementación del modelo de excelencia EFQM – nivel de excelencia europea 200+. Con este fin se desarrolló la siguiente metodología:

- Conformación de equipos de trabajo
- Comité Evaluador
- Comité de Excelencia
- Equipos de Mejora
- Capacitación a los equipos de trabajo.
- Identificar el estado en el que se encuentra el MCCTH en torno a la ruta de excelencia y el estado deseado.
- Autoevaluación
- Modelo REDER
- Priorizar las acciones de mejora.
- Elaboración de plan de trabajo

El personal del MCCTH estaba conformado por 102 personas de las cuales inicialmente todas participaron en el proyecto, el mismo que se conformó por los siguientes grupos:

Grupo 1 → 12 personas

Grupo 2 → 12 personas

Grupo 3 → 40 personas

Grupo 4 → 38 personas

Esta agrupación permitió llevar acabo la capacitación la cual contemplo los siguientes tiempos y temáticas (tabla 11):

Tabla 11

Capacitación tiempos y temáticas

Grupo	Temática	Tiempo Capacitación (Horas)
Grupo 1	Marco general de EFQM	12
Grupo 2	Herramientas de evaluación	12
Grupo 3	Herramientas de evaluación	12
Grupo 4		12

Fuente: Elaboración propia

Al grupo 1 y 2 se le impartió el siguiente contenido en la capacitación:

- Introducción general al modelo EFQM (*).
- Introducción a los 8 conceptos fundamentales (*).
- Introducción a los 9 criterios del modelo (*).
- Introducción al esquema lógico REDER.

Al grupo 3 y 4 son a quienes se impartió el siguiente contenido en la capacitación: Introducción general al modelo EFQM. Durante el proceso se conformaron los siguientes comités:

- Comité evaluador.- El equipo de evaluadores estuvo conformado por el jerárquico superior (autoridades) del MCCTH; Su rol giro aprobar los planes de trabajo así como auspiciar los mismos.
- Comité de excelencia.- El cual estuvo liderado por la coordinación de gestión estratégica del MCCTH, su rol fue el proporcionar los siguientes insumos al comité evaluador:
- Informar al comité evaluador el avance del trabajo desarrollado por los equipos de mejora y brindar retroalimentación al equipo.
- Llevar al comité evaluador las propuestas que nacen en los equipos de mejora.
- Controlar que el cronograma establecido por cada equipo de trabajo se cumpla de manera adecuada.
- Ser interlocutor entre los distintos actores y el comité evaluador.
- Equipos de trabajo.- Cada equipo de trabajo estaba conformado por seis empleados del MCCTH quienes tenían como objetivo la materialización

de los respectivos proyectos definidos en el proyecto que tuvo como objetivo la implementación del modelo de excelencia EFQM – nivel de excelencia europea 200+.

Metodología

La Metodología de esta investigación se enmarcara en una revisión bibliográfica profunda de fuentes secundarias que permita dar el sustento teórico profundo sobre las implicaciones y las características de los modelos de gestión de la calidad – excelencia; Se incluirá marcos de trabajo y mejores prácticas utilizados a nivel mundial en departamentos que gestionan las TIC.

Análisis de los resultados obtenidos en torno a la implementación del modelo de excelencia EFQM 200+ en el MCCTH, se apoyará en herramientas como: La observación, entrevistas e información cualitativa/cuantitativa.

La investigación permitirá determinar tanto el nivel de madurez del departamento de TIC como el costo beneficio de la implementación de servicios transversales a la gestión del MCCTH.

Auto evaluación mediante el uso del cuestionario aplicado a los criterios del modelo.

El criterio *liderazgo* presentó las siguientes fortalezas:

- El MCCTH presenta una cultura abierta hacia la mejora continua.
- Los líderes se dan el tiempo para apoyar y escuchar a la gente y brindan su apoyo para alcanzar objetivos.
- Se evidencia motivación hacia una cultura de excelencia.
- El grupo de trabajo está abierto al mejoramiento continuo.
- Se tiene una visión clara hacia las necesidades del sector.

El criterio *liderazgo* presentó las siguientes áreas de mejora:

- Compartir la visión de forma clara y específica con todo el personal.

- Motivar a la innovación institucional.
- Fomentar una mayor comunicación y socialización interna.
- Fortalecer los procesos para garantizar el cumplimiento de objetivos estratégicos.

El criterio *político y estrategia* presentó las siguientes fortalezas:

- Se cuenta con planes y objetivos para los departamentos (no documentados).
- El grupo de trabajo tiene una alta capacidad para crear planes, programas y proyectos.
- Se está construyendo una agenda sectorial.
- Se cuenta con una organización joven y dinámica.
- El MCCTH tiene una alta motivación interna y predisposición al cambio.
- Las agendas de los miembros se encuentran coordinadas adecuadamente.

El criterio *político y estrategia* presentó las siguientes áreas de mejora:

- Establecer un proceso efectivo para definir los objetivos y planes de la institución.
- Definir indicadores de rendimiento para evaluar el progreso de los planes y alcance de los objetivos.
- Construir un plan estratégico institucional.
- Alinear la agenda al plan estratégico.
- Establecer una metodología para la priorización de actividades.
- Fortalecer los procesos de comunicación y participación de la institución.

El criterio *personas* presentó las siguientes fortalezas:

- La comunicación en el MCCTH es efectiva y abierta
- Se trabaja dentro de un ambiente laboral favorable que motiva nuevas ideas
- El equipo del MCCTH es comprometido, participativo y responsable.
- El personal del MCCTH es gente joven

El criterio *personas* presentó las siguientes áreas de mejora:

- Fomentar una comunicación efectiva y abierta entre los miembros de la institución.
- Mantener un ambiente que motive nuevas ideas.

El criterio *alianzas y recursos* presentó las siguientes fortalezas:

- El MCCTH presenta una buena relación con socios y proveedores
- Se mantiene una gestión de presupuesto adecuada en base a las necesidades institucionales.
- Se busca la optimización de recursos.
- Se ha tratado de mantener una visión y acción integral con los actores y recursos de la institución
- Se han promocionado alianzas y estrategias internacionales.
- El MCCTH percibe que la mayoría de las entidades coordinadas se encuentran alineadas con los objetivos y políticas del sector.

El criterio *alianzas y recursos* presentó las siguientes áreas de mejora:

- Definir fuentes y canales de información para lograr una mejor planificación y optimización de recursos.
- Contar con activos físicos, materiales y equipos.
- Fomentar la cultura del reciclaje.
- Mejorar la infraestructura física de las instalaciones.
- Establecer una estrategia para desarrollar y mantener alianzas inter e intra institucionales.

El criterio *procesos* presentó las siguientes fortalezas:

- El MCCTH busca la manera de satisfacer las necesidades de los clientes y mantener relaciones efectivas con los mismos.
- Se tiene identificado los principales productos y servicios que ofrece la institución.
- Los procesos básicos del MCCTH se encuentran en funcionamiento.
- El ministerio cuenta con la capacidad de anticiparse ante los hechos.

El criterio *procesos* presentó las siguientes áreas de mejora:

- Definir procesos, documentarlos y sistematizarlos para todas las áreas de la institución.
- Mejorar los procesos existentes.
- Elaborar indicadores de evaluación.
- Implementar procesos por resultados.
- Crear procesos de mejora en los proceso de retroalimentación.

El criterio r*esultados en los clientes* presentó las siguientes fortalezas:

- Se cuenta con ciertos indicadores para evaluar la entrega del servicio y satisfacción de algunos de los usuarios de la institución.
- Se busca mantener relaciones de confianza y apoyo con los clientes.

El criterio *resultados en los clientes* presentó las siguientes áreas de mejora:

- Definir herramientas para la medición y evaluación de la calidad de los resultados del MCCTH
- Desarrollar indicadores de satisfacción en base a la estrategia de actuación de cada uno de los actores Ej Indicadores de clima laboral, Percepción de la población, socios claves etc.

El criterio *resultados en las personas* presentó las siguientes fortalezas:

- El personal del MCCTH se encuentra capacitado

El criterio *resultados en las personas* presentó las áreas de mejora:

- Definir indicadores sobre la satisfacción y motivación de las personas.
- Identificar las necesidades de los trabajadores.

El criterio *resultados de la sociedad* presentó las siguientes fortalezas:

- Se ha señalado que le MCCTH cuenta con una normativa para fomentar el apoyo dentro de la sociedad

El criterio *resultados de la sociedad* presentó las siguientes áreas de mejora

- Definir indicadores para evaluar el impacto ambiental de la organización.
- Implementar indicadores sobre la medición obtenida

El criterio *resultados claves* presentó las siguientes fortalezas:

- El MCCTH tiene un seguimiento presupuestario integrado
- Se menciona que el MCCTH cuenta con su planificación institucional.

El criterio *resultados claves* presentó las áreas de mejora:

- Desarrollar indicadores para evaluar la productividad y el rendimiento comparado con el presupuesto de la institución.
- Desarrollo de indicadores en base a la estrategia de actuación de cada uno de los actores

Auto evaluación mediante el uso del cuestionario aplicado a los principios del modelo

A continuación en el gráfico 8 se realiza una descripción de los resultados obtenidos de la evaluación de la gestión del MCCTH según EFQM Nivel 200+ Compromiso con la Excelencia.

Gráfico 8

Gestión del MCCTH según EFQM

Fuente: EFQM Nivel 200+

En torno al principio *lograr resultados equilibrados* se obtuvieron los siguientes resultados en el MCCTH:

- Se realizan Gabinetes Ministeriales, Gabinetes sectoriales, Consejo Sectorial, Comisión del Conocimiento y Comisión de talento Humano, Reuniones de Coordinación.
- Existe una planificación anual que se realiza con todas las unidades de acuerdo a las necesidades ministeriales.
- Se cuenta con el POA (Plan operativo anual), GPR (Gobierno por resultados),
- Existe un cronograma valorado anual con indicadores financieros.
- Se tiene en cuenta los compromisos presidenciales y las disposiciones Ministeriales.
- Los resultados están en función de los interesados ya que se coordinan dichos objetivos de acuerdo a las necesidades puntuales.
- La institución cuenta con un Plan Nacional del buen Vivir y agenda sectorial.
- Los funcionarios perciben que si se cuenta con varios insumos necesarios para el desempeño de las funciones.

En torno al principio *lograr resultados equilibrados* se obtuvieron las siguientes áreas de mejora en el MCCTH:

- Desarrollar una planificación estratégica, así como un despliegue de objetivos estratégicos de la institución y difundirlo a todos los miembros.
- Crear un comité de gestión de la calidad del servicio.
- Fomentar desarrollo institucional en cuanto a la gestión estratégica y cambio de cultura.
- Realizar una socialización de agenda sectorial.
- Fomentar la mejora continua en base a las experiencias anteriores.
- Elaborar indicadores de rendimiento (Financieros y no financieros)
- Implementar y armonizar el GPR Vs indicadores estratégicos y operativos.
- Obtener información sobre percepción de los actores sociales y medir los resultados e impactos.
- Fomentar la reingeniería, implementación, automatización y socialización de procesos.
- Implementar un lenguaje común para el fácil entendimiento de todos los grupos de interés.
- Construir un marco de medición basado en los objetivos desplegados
- Definir un sistema de seguimiento integral de rendimiento interno.
- Fortalecer un modelo de gestión de información de calidad que permita tener acceso permanente a la información para la toma de decisiones.

En torno al principio *añadir valor a los clientes* se obtuvieron los siguientes resultados en el MCCTH:

- Existen datos sobre la percepción de los clientes mediante la participación en consejos Sectoriales, Comisiones lo cual facilita el acompañamiento y seguimiento en los cuales se tratan de solventar necesidades de estos grupos.
- El MCCTH percibe que cuenta con una buena imagen ante las instituciones coordinadas y sociedad en el conjunto.

- Existe una encuesta de servicios (infraestructura, becas).

En torno al principio *añadir valor a los clientes* se obtuvieron las siguientes áreas de mejora en el MCCTH:

- Institucionalizar un modelo de gestión para el relacionamiento con los clientes.
- Construir canales de retroalimentación para el cliente.
- Mejorar la coordinación al interior del MCCTH que permita consolidar la información y evitar duplicar requerimientos.
- Implementar un sistema de levantamiento de información sobre percepción de los actores sociales y medir resultados e impactos.
- Establecer un proceso sistemático sobre la recolección de información y plan de mejora continua.

En torno al principio *liderar con visión, inspiración e integridad* se obtuvieron los siguientes Resultados en el MCCTH:

- La institución cuenta con la definición de visión, misión y valores dentro de sus estatutos.
- Se realizan reuniones donde se tratan temas de interés:
    - Reunión de planificación (Lunes)
    - Reunión de coordinación semanal

En torno al principio *liderar con visión, inspiración e integridad* se obtuvieron las siguientes áreas de mejora:

- Instruir al personal sobre la visión, misión y valores del MCCTH
- Desarrollar una cultura organización a partir de estos elementos.
- Desplegar estratégicamente los indicadores claves de la institución en base a los objetivos.

- Realizar revisiones periódicas para implementar correcciones y mejoras sobre le rendimiento y el avance de los objetivos dentro de las unidades que permitan establecer un proceso de mejora continua institucional.

En torno al principio *gestionar por procesos* se obtuvieron los siguientes resultados en el MCCTH:

- La institución cuenta con el sistema GPR
- Se cuenta con un estatuto orgánico de gestión organización pro procesos.
- Algunas áreas cuentan con procesos sistemáticos no documentados ni socializados.
- Existe claridad sobre las responsabilidades de cada coordinación y responsables de proyectos.
- La responsabilidad de la gestión de los procesos parte de la necesidad institucional detectada.

En torno al principio *gestionar por procesos* se obtuvieron las siguientes áreas de mejora:

- Definir procesos institucionales claves y documentarlos
- Establecer un manual de estos procesos que pueda ser socializado, aplicado y mejorado continuamente.
- Definir documentar los procesos institucionales, sus responsables, roles y funciones.
- Desarrollar, consensuar y dar seguimiento a indicadores de gestión.
- Establecer una metodología para la mejora de procesos y evaluación de proyectos.
- Jerarquizar las prioridades del Ministerio en relación a visión y objetivos estratégicos y establecer mejora continua a partir de errores observados.

En torno al principio *alcanzar el éxito mediante las personas* se obtuvieron los siguientes resultados en el MCCTH:

- El MRL (Ministerio de Relaciones Laborales) ha definido procesos de evaluación a partir de cada unidad o departamento; Sin embargo no se cuenta con una encuesta de percepción como tal.
- En torno al principio *alcanzar el éxito mediante las personas* se obtuvieron las siguientes áreas de mejora:
- Definir e implementar una metodología de mejora de evaluación de los empleados.
- Desarrollar evaluaciones institucionales sobre la percepción que tienen los empleados sobre el MCCTH y su clima laboral a empleados trimestralmente, basado en el plan estratégico.

En torno al principio *fortalecer la creatividad y la Innovación* se obtuvieron los siguientes resultados en el MCCTH:

- El MCCTH presenta una cultura abierta hacia la mejora continua.
- Los líderes se dan el tiempo para escuchar y apoyar a la gente y brindan su apoyo para alcanzar objetivos.
- Se evidencia motivación ante una cultura de excelencia.
- El grupo de trabajo está abierto al mejoramiento continuo.
- Se tiene una visión clara de las necesidades del sector.

En torno al principio *fortalecer la creatividad y la Innovación* se obtuvieron las siguientes áreas mejora en el MCCTH:

- Compartir la visión de forma clara y específica con todo el personal.
- Motivar la innovación institucional.
- Fomentar una mayor comunicación y socialización interna.
- Fortalecer los procesos para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En torno al principio *desarrollo de alianzas* se obtuvieron los siguientes resultados en el MCCTH:

- Existe una planificación básica de compra de insumos.
- Se cuenta con el sistema de adquisición del INCOP así como la política de compras públicas.
- Se menciona que el MCCTH ha realizado alianzas estratégicas y convenios interinstitucionales en base a los requerimientos y necesidades

En torno al principio *desarrollo de alianzas* se obtuvieron las siguientes áreas de mejora en el MCCTH:

- Desarrollar y automatizar una política planificada de compras.
- Mejorar el proceso de compras públicas y su comunicación dentro y fuera de la institución.
- Desarrollar políticas y alianzas y convenios con los distintos grupos de interés.
- Implementar un sistema de seguimiento de estas alianzas que pueda ser difundida a todos los funcionarios de la institución.

En torno al principio *asumir la responsabilidad de un futuro sostenible* se obtuvieron los siguientes resultados en el MCCTH:

- El MCCTH no cuenta con una política de gestión del medo ambiente.
- En cuanto a la responsabilidad social, se menciona que se han realizado conferencias hacia la sociedad del conocimiento.

En torno al principio *asumir la responsabilidad de un futuro sostenible* se obtuvieron las siguientes áreas de mejora en el MCCTH:

- Crear una política interna de gestión ambiental, así como una política de responsabilidad social corporativa basada en iniciativas individuales de

los colaboradores del MCCTH en conjunto con el reglamento del ministerio de ambiente.

- Concientizar a las personas sobre la importancia de la conservación del medio ambiente.

Plan de Trabajo EFQM institucional.

En base a los resultados obtenidos, se establecieron seis proyectos dentro del plan de trabajo, mismos que se detallan a continuación:

Tabla 12

Proyectos

#	**Proyectos de Mejora**
Proyecto 1	Redefinir e implementar el plan estratégico institucional para los próximos 3 años.
Proyecto 2	Levantar los procesos Institucionales en todas las áreas de la institución.
Proyecto 3	Desarrollar un plan de comunicación interno para el Ministerio**.**
Proyecto 4	Sistema de gestión de activos fijos.
Proyecto 5	Aplicar Indicadores Claves de Rendimiento a cada área del MCCTH.
Proyecto 6	Fortalecer el Talento Humano de la institución.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Relevancia e Impacto de cada uno de los proyectos

Proyectos	¿Cómo es relevante a la organización y como sirve su estrategia?	¿Qué impacto tendrá sobre los Objetivos Organizaciones, Rendimiento de los resultados o el Plan de Negocios?	¿Cómo contribuye al soporte de otros enfoques de la organización?

Proyecto 1	Es relevante porque con la planificación se determinará la situación actual, con el cual se podrá Formalizar objetivos, políticas, cultura y estrategia.	Establecer las bases sobre las cuales se desplegará la estrategia del Ministerio.	Direcciona los objetivos estratégicos futuros de todas las áreas.
	La planificación contribuye a tener una estrategia clara a partir de lo que se quiere y puede llegar hacer, que va ser difundida, estará alineada a una visión común, y será medida con indicadores.	Mejorar el nivel de ambiente laboral.	Informa y alinea al personal con las metas que quiere alcanzar el ministerio.
			Mejora procesos, disminuir defectos, reducir costos y aumentar el desempeño laboral.
Proyecto 2	La definición, validación e implementación de los procesos es relevante para el Ministerio ya que constituye la base de eficiencia sobre la cual se estandarizará la manera de realizar las actividades.	Garantizar el cumplimiento de los objetivos dentro de un marco óptimo y eficiente.	Permite la institucionalidad y sostenibilidad de del Ministerio.
		Optimizar los recursos económicos.	Mejora el desempeño del personal.
			Alinea las actividades del MCCTH a la planeación estratégica trazada.
			Optimiza la gestión de activos.
Proyecto 3	Todos los funcionarios del Ministerio podrán mantenerse informados de las directrices, estrategia, noticias, planes de interés, proyectos, funciones de puestos del MCCTH para lograr mejores resultados individuales y grupales.	Permitir una mejor la eficiencia interna.	Incrementa el apoyo interdepartamental al tener claras las funciones de cada trabajador.
		Clarificar los procesos a seguir para función.	Mejora el ambiente laboral de la institución.
		Viabilizar la implementación de políticas en menor tiempo y con mejores resultados.	Permite difundir el plan estratégico, proyectos y nuevas políticas a todos los miembros.
Proyecto 4	Proporciona los elementos físicos necesarios para cada miembro de la institución con el fin de mejorar su desempeño y satisfacción.	Mejorar la eficiencia del personal mediante el uso óptimo de herramientas físicas según necesidades del puesto.	Mejora el clima laboral.
		Incrementar la calidad de presentaciones y reportes y material entregable.	Eficiente procesos institucionales.
			Facilita la comunicación y formación de personal al contar con mejores equipos y materiales.

Proyecto 5	Brindan las herramientas necesarias para la evaluación de metas, objetivos, procesos, en un tiempo determinado orientado a una mejora continua en las áreas de interés.	Identificar y trabajar sobre las oportunidades de mejora halladas para aumenten la satisfacción, rendimiento eficiencia/eficacia de la institución.	Aporta datos tangibles que permiten mejorar procesos de manera continua.
	Proporcionan la información relevante para la toma de decisiones.		
	Mejorar el rendimiento de la estrategia y las políticas de soporte basado en las necesidades y expectativas de los clientes.		Busca identificar oportunidades de mejora para los grupos de interés.
Proyecto 6	Mejora la motivación, habilidades y destrezas del personal que permite un fortalecimiento en el área de Talento Humano mediante acciones más asertivas en base a un análisis sobre las necesidades individuales e institucionales.	Disminuir la rotación del personal.	Mejora el nivel de liderazgo de mandos medios de la institución para aumentar el nivel de desempeño de toda la organización.
		Definir competencias de cada puesto.	Mejora la comunicación de los miembros del ministerio.
		Potencializa el talento humano lo cual mejora el desempeño e imagen del MCCTH.	Propicia el desarrollo de innovación.
		Aumenta la satisfacción de los usuarios lo cual mejora el ambiente laboral.	Optimiza recursos económicos y no económicos.

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de madurez del departamento de TIC (Línea Base)

El proyecto 3 “Plan de comunicación interno para el MCCTH”, contempló la implementación del proyecto “Servicios de Comunicación Unificada”. Este proyecto fue designado al departamento de TIC; Previo a la implementación del proyecto el departamento de TIC estableció una la línea base aplicando la auto evaluación REDER basado en el modelo EFQM.

Resultados Cualitativo de la evaluación del Departamento de TIC

- No hay una alineación entre el departamento de TIC y los objetivos del MCCTH, resultando en esfuerzos separados, que no permiten potencializar los beneficios que TIC puede aportar a los servicios y productos que se generan en el ministerio. TIC no funciona actualmente a través de procesos, no existe un marco integral que organice al área con una visión de mejora continua, identificándose riesgos en relación a temas importantes, como la seguridad de la información.
- No hay una planificación estratégica de TIC, que permita administrar, priorizar iniciativas de servicios y proyectos, con criterios y objetivos claros, así como determinar y garantizar capacidad, disponibilidad y continuidad de los servicios requeridos.
- No se ejecutan prácticas objetivas para el aseguramiento y control de la calidad de los servicios y productos que ofrece el departamento de TIC. No se conoce la satisfacción del usuario, y por lo tanto no se mejora. La calidad de los servicios y productos es poco predecible.
- No existen estándares técnicos a seguir por lo que existe dependencia de personas y el conocimiento que finalmente se queda en personas y no en la organización.

Resultado Cuantitativo de la evaluación del Departamento de TIC

Una vez culminada la auto evaluación REDER, el departamento de TIC obtuvo una calificación de 274 puntos los cuales lo ubican en peldaño "Compromiso hacia la Excelencia" dentro del modelo EFQM, el detalle de este resultado se muestra a continuación en la tabla 14:

Tabla 14

Primera Evaluación

Criterio			Valoración	Factor	Puntos	Anexos
Agentes Facilitadores	1	Liderazgo	31.79	1	31.79	Anexo 1
	2	Política y Estrategia	34.83	0.8	27.86	Anexo 2
	3	Personas	36.75	0.9	33.08	Anexo 3
	4	Alianzas y recursos	45.56	0.9	41	Anexo 4
	5	Procesos	39.78	1.4	55.69	Anexo 5

Agentes resultados	6	Clientes	16.02	2	32.04	Anexo 6
	7	Personas	13.42	0.9	12.08	Anexo 7
	8	Sociedad	16.19	0.6	9.71	Anexo 8
	9	Rendimiento	20.73	1.5	31.09	Anexo 9
Puntuación Final Primera Evaluación					**274.34**	

Fuente: Elaboración propia

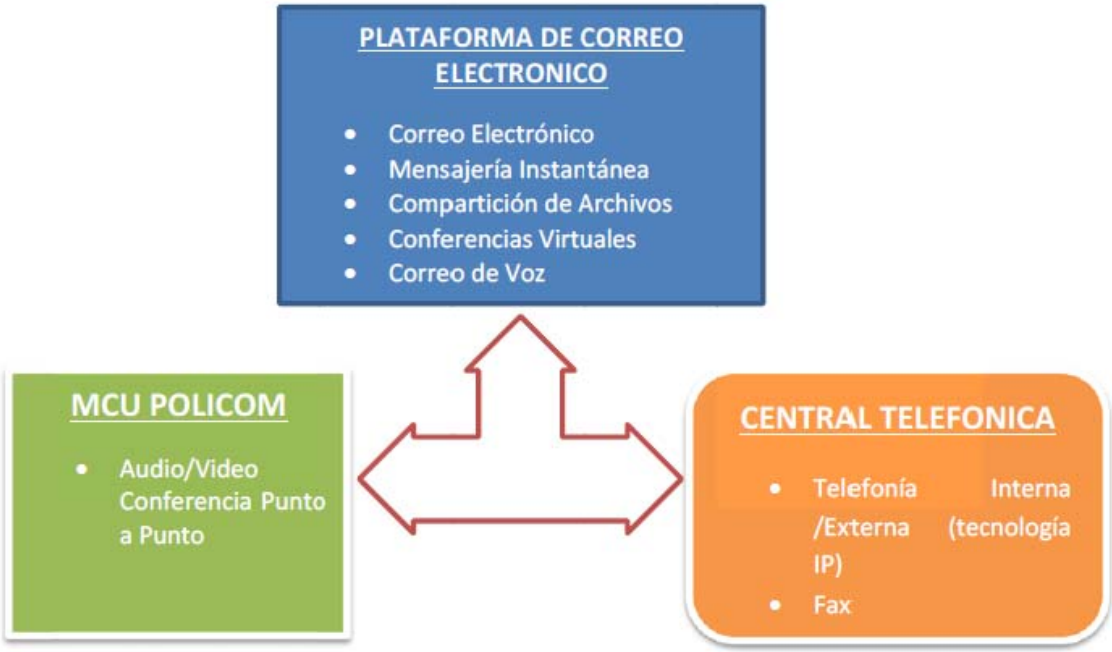
Planteamiento de proyectos de mejora.

El proyecto 3 establece: "Desarrollar un plan de comunicación interno para el Ministerio" como un componente de este proyecto se planteó al área de TIC implementar el proyecto de "Servicios Colaborativos". En general los servicios colaborativos se refiere al conjunto de programas integrados con un fin específico, esta suite de programas generalmente permiten la interacción de varios usuarios de manera concurrente en diferentes localidades como resultado, la productividad de dichos usuarios se eleva y por ende el servicio al cliente tanto interno y externo.

Un ejemplo de un servicio colaborativo es la "Comunicación Unificada", término utilizado generalmente por los proveedores de tecnología de la información, el cual integra las fuentes más comunes de información como son: Teléfonos, Correo electrónico, video conferencia, Fax y Mensajería Instantánea. El correo electrónico juega un rol preponderante en las comunicaciones unificadas ya que es el orquestador de toda la solución, permitiendo al usuario desde una única aplicación realizar las tareas descritas en el diagrama 1.

Gráfico 9

Comunicación Unificada



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 3

Implementación del Proyecto "Servicio Colaborativo - Comunicación Unificada"

Como parte de la implantación del proyecto "Servicio Colaborativo - Comunicación Unificada" el área de TIC, se definió realizar las siguientes acciones previas a la implantación del proyecto, en el ámbito técnico:

- Análisis funcional de una solución propietaria de "Servicio Colaborativo - Comunicación Unificada".
- Análisis TCO de la solución propietaria de "Servicio Colaborativo de Comunicación Unificada".
- Análisis TCO de la solución en la nube de "Servicio Colaborativo de Comunicación Unificada".
- Resultado de implementar una solución "Servicio Colaborativo de Comunicación Unificada" propietaria Vs un servicios en la nube.

En base a los resultados de la autoevaluación del modelo EFQM:

- Metodología para gestionar proyectos basados en el PMI.
- Plan operativo de Tecnología de Información y Comunicación.
- Seguimiento a los proyectos del plan operativo.
- Plan de capacitación.

Características de la Implementación del proyecto "Servicio Colaborativo Comunicación Unificada"

Ámbito Técnico

Si bien el proyecto está enmarcado dentro del concepto de comunicación unificada, en una primera etapa el alcance del mismo se limitó a la implementación del correo electrónico para cien usuarios, con un crecimiento a tres años de 150 usuarios.

La evaluación de Plataformas de Correo Electrónico considera los siguientes parámetros:

Tabla 15

Evaluación de Correo Electrónico

DETALLE	VALORACIÓN	OBSERVACIONES
Análisis TCO	50	Licenciamiento por Usuarios, Licenciamiento Sistema Operativo, Licenciamiento Plataforma.
Cumplimiento de Características Técnicas y Funcionales	50	
TOTAL	100	

Fuente: Elaboración propia

Análisis funcional de la solución "Servicio Colaborativo - Comunicación Unificada"

Se analizaron las características funcionales de las siguientes dos plataformas de correo electrónico: Zimbra y Microsoft Exchange en sus últimas versiones. Las características detalladas de cada una de las plataformas provienen de información entregada por los proveedores en sus propuestas y de reuniones mantenidas con ellos. Información más especializada que no ha sido cubierta por los proveedores ha sido obtenida de los sitios web oficiales de las diferentes plataformas.

Este análisis determino que la plataforma de Exchange en sus características funcionales (Anexo 10 "Análisis Funcional Exchange Vs Zimbra") es la que conviene adquirir al MCCTH, en la tabla 16 se puede observar un cuadro resumen:

Tabla 16

Cuadro resumen

RESUMEN PUNTAJE POR CARACTERISTICAS (Ponderación Máxima 50)	ZIMBRA	EXCHANGE
Puntaje obtenido	48	78
Valoración obtenida	30.77	50

Fuente: Elaboración propia

Análisis TCO de "Servicio Colaborativo - Comunicación Unificada"

El análisis TCO (Costo de propiedad total), a tres años, bajo el modelo Implementación de una solución propia, incluyó valores económicos registrados que provienen de presupuestos y propuestas económicas realizadas por proveedores de cada una de las plataformas a ser analizadas. Todos los análisis están proyectados a 3 años. Este análisis determino que la plataforma de Exchange es más costosa que la plataforma Zimbra, el resumen del resultado se observa en la tabla 17:

Tabla 17

Costos

	ZIMBRA	EXCHANGE
Valoración TCO	50.00	27.12
USD $	52,229.24	96,302.17

Fuente: Elaboración propia

Análisis funcional y TCO Zimbra Vs Exchange (Esquema Propietario)

Para la implementación de una solución propietaria, el análisis integral determinó que si bien la plataforma Zimbra es menos costosa, la plataforma Exchange presta mayor funcionalidad, en conjunto el resultado final le favorece a "Zimbra" como se puede evidenciar en la tabla 18.

Tabla 18

Resultado Final

RESUMEN PUNTAJE POR CARACTERISTICAS (Ponderación Máxima 50)	ZIMBRA	EXCHANGE
Puntaje obtenido	48	78
Valoración obtenida	30.77	50
TOTALES TCO	ZIMBRA	EXCHANGE
valoración TCO	50.00	27.12
USD $	52,229.24	96,302.17

Valoración Total	80.77	77.12

Fuente: Elaboración propia

Análisis TCO de la solución en la nube de "Servicio Colaborativo - Comunicación Unificada".

Tanto la empresa pública como privada proporcionan el servicio de comunicación unificada en la modalidad de servicio en la nube "Cloud", al ser el MCCT una institución del sector público, por normativa, está obligado a utilizar los servicios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones "CNT". En una primera etapa incluye la implementación del correo electrónico empresarial elemento a ser analizado. Se estableció un conjunto de características que debería contemplar el servicio en la nube (Anexo 11 Características servicio en la nube). Entre las principales características del servicio requerido se solicitaron características similares al requerido bajo la estrategia de realizar una implementación propietaria:

- 150 buzones de correo electrónico.
- Se realizó una proyección a tres años.
- Un tamaño de buzón de un1Gb

Los valores económicos registrados provienen de presupuestos y propuestas económicas realizadas por proveedores que brindan servicios integrales en la nube. El resultado de este análisis determino que la Telconet tenía los costos más bajos como se puede observar en la tabla 19.

Tabla 19

Análisis valores económicos

TCO Servicio en la nube (150 usuarios)	Telconet (Empresa Privada)	CNT (Empresa Pública)
Costo 1 año	10,800.00	14,400.00
Costo 3 años	32,400.00	43,200.00

Fuente: Elaboración propia

Resultado de implementar una "Servicio Colaborativo - Comunicación Unificada" propietaria Vs un Servicio en la nube.

El análisis contemplo la evaluación tanto funcional como de costos (TCO) entre adquirir una solución llave en mano propietaria, o adquirir un servicio en la nube con un costo mensual. El resultado de este análisis determino que la estrategia de optar por un servicio en la nube es la más conveniente para las características del MCCTH, el siguiente cuadro detalla el resultado de este análisis:

Tabla 20

Análisis función-costos

RESUMEN PUNTAJE TCO (Tres años)	ZIMBRA	Servicio En Nube
Costo total	52,229.24	43,200.00
Funcionalidad	Cumple	Cumple

Fuente: Elaboración propia

Metodología para gestionar proyectos basados en el PMI

En la ejecución del proyecto se formalizó la aplicación de un marco para de gestión de proyectos, el mismo que se basó en el PMI, la aplicación de este marco de gestión de proyectos para el MCCTH se lo aplicó tanto para este proyecto y se lo deberá aplicar para los futuros proyectos (Anexo 12 Metodología de Desarrollo de Proyectos MCCTH), contiene documento en el cual se describe este marco de gestión de proyectos del MCCTH.

Plan operativo de Tecnología de Información

En base a los resultados de la autoevaluación del modelo EFQM se estableció un documento cuyo contenido conformará el plan estratégico del área de TI "PETI". El

contenido de este documento (Anexo 13 plan estratégico del área de TI "PETI"), fue aplicado para el proyecto de "Comunicación unificada en el área de TIC", este documento contemplo la siguiente información:

- Plan operativo de Tecnología de Información (capítulo 7 del PETI).
- Mecanismo de seguimiento a los proyectos del plan operativo (capítulo 7 del PETI).
- Plan de capacitación.- Los proyectos del plan operativo incluyen una transferencia de conocimiento.

CAPITULO 4

Análisis y evaluación de la línea base Vs el estado resultado

Resultados de la implementación del proyecto.

Posterior a la implementación del proyecto "Servicio Colaborativo - Comunicación Unificada" se volvió a realizar la auto evaluación REDER, en el departamento de TIC mismo que obtuvo una calificación de 314 puntos, es decir aumento en 40 puntos de su línea base, este resultado lo ubica en el peldaño: Nivel 300+.- Excelencia Europea 300+ (Entre 301 y 400 puntos), la organización avanza en el camino de la Excelencia, identifica su nivel de gestión y elabora una Memoria descriptiva de sus actividades de gestión y los resultados conseguidos. Mediante este proceso de reconocimiento la organización identifica el nivel de gestión en el que se encuentra y, todavía más importante, elabora una memoria descriptiva de las actividades de gestión y resultados conseguidos. En este nivel la institución deberá reportar informes de 32 sub criterios con sus respectivos planes, proceso de desarrollo, resultados y acciones de mejora. El detalle de este resultado se muestra en la tabla 21.

Tabla 21

Resultado implantación proyecto

Segunda Evaluación						
Criterio			Valoración	Factor	Puntos	Anexos
Agentes Facilitadores	1	Liderazgo	38.09	1	38.09	Anexo 14
	2	Política y Estrategia	41.01	0.8	32.81	Anexo 15
	3	Personas	40.63	0.9	36.56	Anexo 16
	4	Alianzas y recursos	48.00	0.9	43.20	Anexo 17
	5	Procesos	44.07	1.4	61.70	Anexo 18
Agentes	6	Clientes	19.07	2	38.15	Anexo 19

resultados	7	Personas	16.67	0.9	15.00	Anexo 20
	8	Sociedad	20.12	0.6	12.07	Anexo 21
	9	Rendimiento	24.58	1.5	36.88	Anexo 22
Puntuación Final Segunda Evaluación						**314.46**

Resultados Obtenidos

Este estudio tiene validez debido a la importancia que presenta realizar un análisis detallado de las implicaciones que tienen la adopción / implementación de modelos y/o marcos de referencia utilizados en el departamento de TIC en el MCCTH, más aún cuando en la actualidad el uso de las TIC se ha convertido en un elemento estratégico para el impulso de la inclusión y calidad de vida. Los modelos de excelencia aportan con la gestión de la innovación organizativa e innovación de procesos; Los mismos tienen por objetivo dotar a las instituciones públicas y/o privadas de eficiencia en el uso de sus recursos, eficacia en el logro de sus resultados y efectividad en el cumplimiento de sus misiones:

Efectividad (Misión) + Eficiencia (Procesos) + Eficacia (resultados) = Excelencia.

Internacionalmente la penetración de la cultura de calidad en la administración pública empieza a tomar relevancia en los Estados Unidos en los años 80 mientras que en Europa inicia a principios de los años 90, tomando relevancia el modelo EFQM ya que en el año 1998 creo el Premio Europeo a la Calidad en su apartado de Organizaciones Públicas. El MCCTH emprendió un conjunto de iniciativas basado en el modelo EFQM encaminadas a implantar un nuevo modelo de organización más receptiva e innovadora que asegure la creación de valor público así como la eficiencia y eficacia en su gestión orientada permanentemente a la satisfacción de sus clientes. Este modelo fue replicado al departamento de TIC cuyo resultado se vio reflejado en una mejora en los siguientes elementos:

- Alineación entre el departamento de TIC y los objetivos del MCCTH, insertándose dentro de una visión de mejora continua.
- Generación de una planificación estratégica del departamento de TIC, la cual permitió administrar, priorizar iniciativas de servicios y proyectos, con criterios y objetivos claros, así como determinar y garantizar capacidad, disponibilidad y continuidad de los servicios requeridos.
- La satisfacción del cliente fue obtenida dada la reducción de costos de cara a la implementación del proyecto, competitividad a través de conceptos de movilidad que contemplo el alcance del proyecto.
- Ejecución de prácticas objetivas para el aseguramiento y control de la calidad de los servicios y productos que ofrece el departamento de TIC
- Implementación de estándares, eliminándose la dependencia de personas y fortaleciendo la memoria institucional.

La implementación del modelo EFQM a nivel institucional fue el instrumento a través del cual se logró evaluar cualitativamente y cuantitativamente los respectivos servicios del MCCTH y del departamento de TI.

Conclusiones

La teoría y la práctica de la calidad han evolucionado desde la inspección y el control, pasando por el aseguramiento hasta llegar a la calidad total y los modelos de excelencia, llegando su implementación en entidades del sector privado y público del Ecuador en el caso del ámbito público Ecuatoriano la calidad es un cambio cultural que avanza decididamente como lo demuestra el presente estudio.

Los modelos de excelencia siguientes: Iberoamericano, Malcon Baldrich , Deming y EFQM comparten las siguientes características y diferencias:

- La misión de los cuatro modelos analizados gira en torno a la participación sistémica de todas las áreas de una organización cuyo fin es la obtención de resultados para los clientes, empleados y sociedad. Comparten la mejora continua a través de la evaluación y control de sus procesos.

- Los tres modelos: EFQM, Iberoamericano y Malcon Baldrich establecen un conjunto de criterios para evaluar la calidad y excelencia organizacional, plantean la autoevaluación en base a estos criterios para determinar el estado de la organización en cuanto a sus fortalezas y áreas de mejora. El modelo EFQM e Iberoamericano, ambos europeos, agrupan los criterios en agentes facilitadores y agentes resultado. El modelo Deming basa su control en la estadística.

La aplicación del modelo de Excelencia EFQM tuvo una incidencia positiva en:

La comunicación entre el departamento de TIC y los directivos del MCCTH, esta mejora también se vio reflejada en la comunicación entre los actores internos y externos del MCCTH. Permitió levantar una reflexión crítica sobre el funcionamiento del departamento de TIC e incorporar correctivos.

La creación tanto del comité de excelencia planteado en la metodología del modelo de excelencia EFQM, tuvo una incidencia positiva para el departamento de TIC ya que asumió la supervisión de las iniciativas y políticas de TI de la organización.

Posterior a la ejecución del proyecto "Servicio Colaborativo - Comunicación Unificada" en el área de TI del MCCT, el cual incorporo los elementos de mejora derivados de las aplicación del modelo EFQM, el resultado cuantitativo le ubico al área de TI con un puntaje de 314.46, mejorando el gobierno de TI y ubicándolo al departamento de TI en el peldaño en el cual el área de TIC avanza en el camino de la Excelencia.

El gobierno de las TI es de aplicación a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño, antigüedad, localización, finalidad, o de su naturaleza pública o privada. La aplicación del gobierno de las TI en línea con el modelo EFQM en el MCCTH se convierte no solo en una posibilidad, sino en una necesidad, como mecanismo para generar valor.

La autoevaluación permitió identificar la diferencia entre la administración de las TI y gobierno de las TI, la primera se centra en ofertar internamente productos y servicios de TI y gestionar las operaciones de TI que se encuentran en producción mientras que el Gobierno de TI es más estratégico y se concentra en la evaluación y transformación de las TI en línea con las demandas actuales y futuras del negocio y a las expectativa de los clientes.

El proyecto "Servicio Colaborativo - Comunicación Unificada" alcanzó sus objetivos ya que permitió: Aumentar la productividad de los funcionarios del MCCTH bajo conceptos de movilidad. Alivianar la inversión del MCCTH mediante un estudio e implementación de la adquisición de un servicio a través de una empresa externa decisión que representó un 21% de ahorro al MCCTH ante la opción de implementarlo bajo la modalidad llave en mano.

Recomendaciones

Se recomienda que el MCCTH conciba el modelo de excelencia EFQM como un marco común de referencia que guía y aúna, con criterios de actuación basados en la mejora continua, todas las iniciativas, presentes y futuras que desde las distintas unidades de la organización se desarrollen en materias de calidad, mejora e innovación.

Vincular el plan estratégico del MCCT (objetivos estratégicos e indicadores) con los objetivos del modelo de gestión de Excelencia EFQM, se recomienda que la calidad forme parte de la estrategia global del MCCTH bajo el compromiso explícito de su dirección. Efectuar el seguimiento al cumplimiento de las acciones de mejora que se han identificado tanto en el MCCTH como en el departamento de TIC.

Hacer de la calidad un factor distintivo de los servicios que brinda el departamento de TI, bajo un compromiso activo de directivos, mandos intermedios y personal, la implicación de proveedores. Los directivos del MCCTH en base al plan estratégico deberán proveer los recursos necesarios que permitan la ejecución del mencionado plan.

Realizar la autoevaluación cada dos años, mantener actualizado el Plan Estratégico de TI, dentro del marco normativo que rige a las instituciones públicas, considerando que es el mecanismo más utilizado para conseguir la alineación entre la estrategia global de la organización y la estrategia de TI.

Las buenas prácticas relacionadas con el gobierno de TI se conocen sin embargo no son extendidas en el MCCTH, se recomienda que con el apoyo del modelo de excelencia se difunda las prácticas de gobierno de TI, teniendo en cuenta que a medida que aumenta la participación de los grupos implicados mejora la madurez del gobierno de TI.

Bibliografía

AEC. *Malcolm Baldrige.* 2015. Consulta: 22 de Enero de 2016. http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/malcolm-baldrige.

AEVAL. 2007«El Marco Comun de Evaluación.» *Mejorar Una Organización por medio de la Autoevaluación*.

Araque, Jesus. 2014. *Tecni Gerencia.* Consulta: 15 de 07 de 2015. https://www.youtube.com/watch?v=feUL--TciUA

Benitez, Luis Rodrigo Poblete. 2009. *Modelos de gestión de la Calidad Total.* Consulta : 15 de 06 de 2015. http://www.slideshare.net/poblete.rodrigo/modelos-de-gestion-de-calidad.

Bravo, Juan. 2013.«Gestion de Procesos.» En *Gestion de Procesos*, de Juan Bravo, 336. Chile: Evolución S.A.

Calderon, Edwin Mendoza. 2011. *ISO 9001 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD.*. Consulta : 15 de 04 de 2013. http://www.youtube.com/watch?v=wLSN4RM0dnw

Corma Canós , Francisco. 2014.*Aplicacaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en PYMES.* ESPAÑA: Diaz de Santos.

Cruz Ramírez, José. 2014. *Galeon Hispavista.* Consulta : 22 de 01 de 2016. http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6.htm.

EFQM. 2012. *The EFQM Excellence Model Fundamental Concepts.* Consulta: 15 de 03 de 2013.http://www.efqm.org/; http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=ioyMjUc2g60.

FUNDIBEQ. 2010. *Modelo de Excelencia.* Consulta: 22 de 12 de 2105. http://www.fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/pattern/index/.

FUNDIBEQ. 2012. *Modelo Iberoamericano de Excelecia Administraciones Públicas.* Dossier, Madrid: Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad.

Fundibeq. 2013. *Modulo 2 Historico sobre los diferentes modelos de excelencia a nivel mundial.* España.

Fundiberg. 2015. «Modelo de Excelencia.» *Fundibeq.* Consulta : 22 de Enero de 2016. http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/modelos_de_excelencia.pdf.

Malcolm Baldrige en Ecuador. 2012. *Premio Nacional de Calidad.* Consulta: 15 de 04 de 2013. http://www.youtube.com/watch?v=2DcTgcLxo-w.

Martinez, Belén. 2008. *Programam de formación Continua en Pediatria.* Consulta: 07 de 01 de 2015. http://www.apcontinuada.com/es/calidad-que-es-el-modelo/articulo/80000456/.

Membrado, Joaquín. 2007.*Metodologís Avanzadas para la planificación y mejora.* Díaz de Santos.

Premio Deming. 2009. Consulta 15 de 04 de 2013. http://www.youtube.com/watch?v=8TbTN0Ev1wA

Programa de formación continuada en pediatria. 2014. Consulta: 22 de enero de 2015. http://www.apcontinuada.com/es/calidad-que-es-el-modelo/articulo/80000456.

Ramírez-Alujas, Álvaro V. 2012.«Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa.» *Revista Chilena de Administración Pública.*

Rico Menéndez, J. 2006. «Evolución del concepto de Calidad.» *El médico interactivo*.

Standardization, International Organization for. 2010. «Guia de Normas.».

Tecni Gerencia, C.A. 2015.*Historia de la Norma ISO9001.* Argentina.

Velasco, Javier. 2012.*Modelos de calidad.* Consulta 10 de Abril de 2013. http://www.youtube.com/watch?v=mXnE6Bt2cpM.

William, Hodsn. 1997.*Manual de Ingenieria Industrial.* Colombia: MCGRAW-HILL

La Calidad según Eduard Deming. 11 de 7 de 2010. Consulta: 15 de 04 de 2013.http://www.youtube.com/watch?v=Q2o7tuWVoUA .

ANEXOS

Anexo 1 Liderazgo

Criterio: Liderazgo								
Sub Criterio: 1a.- Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Liderar con Visión, inspiración e integridad	Enunciado Claro de Misión, Visión del departamento de TI.		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se tiene para definir y perfeccionar la Visión y Misión de TI.						
	Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores Claves de Rendimiento		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se utiliza para revisar periódicamente el rendimiento versus los objetivos clave y acordar acciones de mejora apropiadas y respuestas tácticas hacia los niveles de rendimiento alcanzados.						
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.						
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	30	IM	30	MD	60
		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60

		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			145		110		190	
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	29.00						
Despliegue	Implementado	22.00						
Evaluación y Revisión	Medición	38.00						
Global		29.67						

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Elaborar un plan operativo de Tecnología de Información.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Liderazgo					
Sub Criterio: 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.			**Enfoque**	**Despliegue**	**Evaluación y Revisión**
Elementos considerados					
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**			

Liderar con Visión, inspiración e integridad	Enunciado Claro de Misión, Visión del departamento de TI.		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se tiene para definir y perfeccionar la Visión y Misión del departamento de TI.						
	Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores Claves de Rendimiento		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se utiliza para revisar periódicamente el rendimiento versus los objetivos clave y acordar acciones de mejora apropiadas y respuestas tácticas hacia los niveles de rendimiento alcanzados.						
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado		SF	50	IM	50	MD	30
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.	SF	50	IM	50	MD	30
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Porcentaje de Puntuación			150		150		100	
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	30						
Despliegue	Implementado	30						

Evaluación y Revisión	Medición	20
Global		26.67

Identificación de puntos fuertes
Con la información existente en la Mesa de servicio se puede implementar indicadores clave de rendimiento.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definido. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI han ido mejorando de manera empírica.

Identificación de áreas de Mejora
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Generar un mecanismo de seguimiento tanto del plan estratégico como del plan operativo.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.

Evidencias
Información existente en la Bitácora de incidentes que reside en la plataforma de mesa de servicio.

Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.

Criterio: Liderazgo								
Sub Criterio: 1c. Los líderes se implican con grupos de interés externo.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Añadir valor a los clientes. (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los servicios que son gestionados por TI).	Gestión de la Relación con el Cliente		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.						
	Proceso de Contacto del Cliente		SF	40	IM	50	MD	50
		El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.						
	Encuesta al Cliente		SF	40	IM	50	MD	50
		El enfoque que tiene para recoger datos estructuradas de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".						
Liderar con Visión, inspiración e integridad	Enunciado Claro de Misión, Visión del departamento de TI.		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se tiene para definir y perfeccionar la Visión y Misión del departamento de TI.						
	Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores Claves de Rendimiento		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se utiliza para revisar periódicamente el rendimiento versus los objetivos clave y acordar acciones de mejora apropiadas y respuestas tácticas hacia los niveles de rendimiento						

		alcanzados.						
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.						
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	30	IM	30	MD	60
		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60
		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.						
Desarrollar Alianzas	Política Estándar de Compras		SF	70	IM	75	MD	75
		El enfoque que se utiliza para adquirir de manera eficaz y eficiente los productos y servicios externos que el área de TI requiere para entregar sus objetivos estratégicos y operativos.						
	Política y Guía de Alianzas		SF	70	IM	75	MD	75
		El enfoque que se utiliza para identificar, formar y desarrollar las relaciones con los socios externos cuyos productos y						

		servicios principales complementan los de la organización.						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			375		370		450	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	37.50
Despliegue	Implementado	37.00
Evaluación y Revisión	Medición	45.00
Global		39.83

Identificación de puntos fuertes
Existe una mesa de servicio operando, que permite atender las necesidades de los clientes internos del MCCTH. Existe una encuesta de satisfacción de servicio de los clientes internos del MCCTH.
Con la información existente en la Mesa de servicio se puede implementar indicadores clave de rendimiento.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria.
El área de TI cuenta con experiencia en torno a la gestión de compras. El área de TI cuenta con un catálogo de proveedores públicos y privados.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Generar un mecanismo de seguimiento tanto del plan estratégico como del plan operativo.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.
Las adquisiciones deberían estar enmarcadas dentro de un plan estratégico el cual debe estar alineado al plan institucional. No existe una planificación de compras.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Bitácora de encuestas en la plataforma de encuestas.
Información existente en la Bitácora de incidentes que reside en la plataforma de mesa de servicio.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos.
Procesos de adquisición tanto de bienes y servicios de TI. Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Liderazgo

Sub Criterio: 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización de TI.								
Elementos considerados			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Liderar con Visión, inspiración e integridad	Enunciado Claro de Misión, Visión del departamento de TI.							
		El enfoque que se tiene para definir y perfeccionar la Visión y Misión del departamento de TI.	SF	10	IM	10	MD	10
	Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores Claves de Rendimiento							
		El enfoque que se utiliza para revisar periódicamente el rendimiento versus los objetivos clave y acordar acciones de mejora apropiadas y respuestas tácticas hacia los niveles de rendimiento alcanzados.	SF	10	IM	10	MD	10
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI							
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.	SF	50	IM	50	MD	75
	Encuesta de Empleados							
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.	SF	10	IM	10	MD	10
Favorecer la	Estrategia de Benchmark		-	-	-	-	-	-

creatividad y la innovación		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.						
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	30	IM	30	MD	60
		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60
		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			205		170		275	
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	34.17						
Despliegue	Implementado	28.33						
Evaluación y Revisión	Medición	45.83						
Global		36.11						

Identificación de puntos fuertes
Con la información existente en la Mesa de servicio se puede implementar indicadores clave de rendimiento.
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Generar un mecanismo de seguimiento tanto del plan estratégico como del plan operativo.
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan estratégico con una periocidad mínimo trimestral.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Información existente en la Bitácora de incidentes que reside en la plataforma de mesa de servicio.
Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.

Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Anexo 2 Política y Estrategia

Criterio: Política y Estrategia								
Sub Criterio: 2a.- La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Área de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	50	IM	40	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	10	IM	10	ME	10
Añadir valor a los clientes. (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los servicios que son gestionados por TI).	Gestión de la Relación con el Cliente							
		El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.	SF	10	IM	10	MD	10
	Proceso de Contacto del Cliente							
		El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.	SF	40	IM	50	MD	50
	Encuesta al Cliente		SF	40	IM	50	MD	50

		El enfoque que tiene para recoger datos estructuradas de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".						
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.	SF	50	IM	50	MD	30
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.	SF	50	IM	50	MD	30
	Metodología de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.	SF	30	IM	30	MD	20
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI							
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.	SF	50	IM	50	MD	75
	Encuesta de Empleados							
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.	SF	10	IM	10	MD	10
Desarrollar	Política Estándar de Compras		SF	70	IM	75	MD	75

Alianzas		El enfoque que se utiliza para adquirir de manera eficaz y eficiente los productos y servicios externos que el área de TI requiere para entregar sus objetivos estratégicos y operativos.						
	Política y Guía de Alianzas		SF	70	IM	75	MD	75
		El enfoque que se utiliza para identificar, formar y desarrollar las relaciones con los socios externos cuyo, productos y servicios principales complementan los de la organización.						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			535		540		560	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	38.21
Despliegue	Implementado	38.57
Evaluación y Revisión	Medición	40.00
Global		38.93

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.

Existe una mesa de servicio operando, que permite atender las necesidades de los clientes internos del MCCTH. Existe una encuesta de satisfacción de servicio de los clientes internos del MCCTH.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definidos. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI han ido mejorando de manera empírica.
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.
El área de TI cuenta con experiencia en torno a la gestión de compras. El área de TI cuenta con un catálogo de proveedores públicos y privados.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Elaborar un plan operativo de Tecnología de Información.
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.
Las adquisiciones deberían estar enmarcadas dentro de un plan estratégico el cual debe estar alineado al plan institucional. No existe una planificación de compras.

Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.
Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Bitácora de encuestas en la plataforma de encuestas.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.
Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.
Procesos de adquisición tanto de bienes y servicios de TI. Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Política y Estrategia								
Sub Criterio: 2b.- La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Área de TI		SF	50	IM	40	ME	65
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.						

	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	10	IM	10	ME	10
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.	SF	50	IM	50	MD	30
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.	SF	50	IM	50	MD	30
	Metodología de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.	SF	30	IM	30	MD	20
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark							
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.	-	-	-	-	-	-
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	30	IM	30	MD	60

		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60
		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			325		280		335	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	36.11
Despliegue	Implementado	31.11
Evaluación y Revisión	Medición	37.22
Global		34.81

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.

Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definido. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI han ido mejorando de manera empírica.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Elaborar un plan operativo de Tecnología de Información.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido.

Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Política y Estrategía								
Sub Criterio: 2c.- La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan revisan y actualizan para asegurar la sostenibilidad económica, social y ambiental.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Área de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	50	IM	40	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la	SF	10	IM	10	ME	10

		revisión del equipo directivo).						
Añadir valor a los clientes. (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los servicios que son gestionados por TI).	Gestión de la Relación con el Cliente		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.						
	Proceso de Contacto del Cliente		SF	40	IM	50	MD	50
		El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.						
	Encuesta al Cliente		SF	40	IM	50	MD	50
		El enfoque que tiene para recoger datos estructuradas de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".						
Liderar con Visión, inspiración e integridad	Enunciado Claro de Misión, Visión del departamento de TI.		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se tiene para definir y perfeccionar la Visión y Misión del departamento de TI.						
	Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores Claves de Rendimiento.		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se utiliza para revisar periódicamente el rendimiento versus los objetivos clave y acordar acciones de mejora apropiadas y respuestas tácticas hacia los niveles de rendimiento alcanzados.						

Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI		SF	50	IM	50	MD	75
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.						
	Encuesta de Empleados		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.						
Desarrollar Alianzas	Política Estándar de Compras		SF	70	IM	75	MD	75
		El enfoque que se utiliza para adquirir de manera eficaz y eficiente los productos y servicios externos que el área de TI requiere para entregar sus objetivos estratégicos y operativos.						
	Política y Guía de Alianzas		SF	70	IM	75	MD	75
		El enfoque que se utiliza para identificar, formar y desarrollar las relaciones con los socios externos cuyo productos y servicios principales complementan los de la organización.						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			425		430		500	

Enfoque	Atributo	Valor
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	32.69
Despliegue	Implementado	33.08
Evaluación y Revisión	Medición	38.46
Global		34.74

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.
Existe una mesa de servicio operando, que permite atender las necesidades de los clientes internos del MCCTH. Existe una encuesta de satisfacción de servicio de los clientes internos del MCCTH.
Con la información existente en la Mesa de servicio se puede implementar indicadores clave de rendimiento.
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.
El área de TI cuenta con experiencia en torno a la gestión de compras. El área de TI cuenta con un catálogo de proveedores públicos y privados.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Elaborar un plan operativo de Tecnología de Información.
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico

Institucional.
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Generar un mecanismo de seguimiento tanto del plan estratégico como del plan operativo.
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.
Las adquisiciones deberían estar enmarcadas dentro de un plan estratégico el cual debe estar alineado al plan institucional. No existe una planificación de compras.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.
Información existente en la Bitácora de incidentes que reside en la plataforma de mesa de servicio.

Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.
Procesos de adquisición tanto de bienes y servicios de TI. Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Política y Estrategía								
Sub Criterio: 2d.- La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican implantan y supervisan.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	50	IM	40	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo).	SF	10	IM	10	ME	10
Gestionar por	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado		SF	50	IM	50	MD	30

procesos		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.	SF	50	IM	50	MD	30
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Porcentaje de Puntuación			200		190		165	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	33.33
Despliegue	Implementado	31.67
Evaluación y Revisión	Medición	27.50
Global		30.83

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definido. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI han ido mejorando de

manera empírica.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Elaborar un plan operativo de Tecnología de Información.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.

Anexo 3 Personas

Criterio: Personas								
Sub Criterio: 3a.- Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.	SF	50	IM	50	MD	30
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.	SF	50	IM	50	MD	30
	Metodología de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.	SF	30	IM	30	MD	20
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI							
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.	SF	50	IM	50	MD	75
	Encuesta de Empleados							
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.	SF	10	IM	10	MD	10

Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			235		220		215	
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	39.17						
Despliegue	Implementado	36.67						
Evaluación y Revisión	Medición	35.83						
Global		37.22						

Identificación de puntos fuertes
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definido. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI han ido mejorando de manera empírica.
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico.

Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Personas								
Sub Criterio: 3b.- Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr	Proceso de Planificación del Area de TI		SF	50	IM	40	ME	65

Resultados Equilibrados.		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.						
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	10	IM	10	ME	10
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI							
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.	SF	50	IM	50	MD	75
	Encuesta de Empleados							
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.	SF	10	IM	10	MD	10
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark							
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.	-	-	-	-	-	-
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	30	IM	30	MD	60

		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60
		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.						
Porcentaje de Puntuación			210		180		290	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	30.00
Despliegue	Implementado	25.71
Evaluación y Revisión	Medición	41.43
Global		32.38

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Elaborar un plan operativo de Tecnología de Información.
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.
Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos.

Criterio: Personas								
Sub Criterio: 3c.- Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI							
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.	SF	50	IM	50	MD	75
	Encuesta de Empleados							
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.	SF	10	IM	10	MD	10
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark							
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.	-	-	-	-	-	-
	Estrategia de Gestión del Conocimiento							
		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.	SF	30	IM	30	MD	60
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60

		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.							
Porcentaje de Puntuación				140		120		205	
Enfoque	**Atributo**		**Valor**						
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	35.00						
Despliegue		Implementado	30.00						
Evaluación y Revisión		Medición	51.25						
Global			38.75						

Identificación de puntos fuertes
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria.

Identificación de áreas de Mejora
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.

Evidencias

Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos.

Criterio: Personas								
Sub Criterio: 3d.- Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI							
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.	SF	50	IM	50	MD	75
	Encuesta de Empleados							
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.	SF	10	IM	10	MD	10
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark							
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.	-	-	-	-	-	-
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	30	IM	30	MD	60

		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60
		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.						
Porcentaje de Puntuación			140		120		205	
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	35.00						
Despliegue	Implementado	30.00						
Evaluación y Revisión	Medición	51.25						
Global		38.75						

Identificación de puntos fuertes
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria.

Identificación de áreas de Mejora
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados.

Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.

Evidencias
Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos.

Criterio: Personas								
Sub Criterio: 3e.- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI							
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.	SF	50	IM	50	MD	75
	Encuesta de Empleados							
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión	SF	10	IM	10	MD	10

		de las políticas de recursos humanos y procesos.						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			105		90		135	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	35.00
Despliegue	Implementado	30.00
Evaluación y Revisión	Medición	45.00
Global		36.67

Identificación de puntos fuertes
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Anexo 4 Alianzas y Recursos

Criterio: Alianzas y Recursos								
Sub Criterio: 4a.- Gestión de proveedores para obtener un beneficio sostenible.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Desarrollar Alianzas	Política Estándar de Compras							
		El enfoque que se utiliza para adquirir de manera eficaz y eficiente los productos y servicios externos que el área de TI requiere para entregar sus objetivos estratégicos y operativos.	SF	70	IM	75	MD	75
	Política y Guía de Alianzas							
		El enfoque que se utiliza para identificar, formar y desarrollar las relaciones con los socios externos cuyo productos y servicios principales complementan los de la organización.	SF	70	IM	75	MD	75
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.	SF	45	IM	30	MD	50
	Política de Responsabilidad Social Corporativa							
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución	-	-	-	-	-	-

		a la sociedad, ya sea local o global.							
Porcentaje de Puntuación				185		180		200	
Enfoque	**Atributo**		**Valor**						
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	61.67						
Despliegue		Implementado	60.00						
Evaluación y Revisión		Medición	66.67						
Global			62.78						

Identificación de puntos fuertes
El área de TI cuenta con experiencia en torno a la gestión de compras. El área de TI cuenta con un catálogo de proveedores públicos y privados.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Las adquisiciones deberían estar enmarcadas dentro de un plan estratégico el cual debe estar alineado al plan institucional. No existe una planificación de compras.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Procesos de adquisición tanto de bienes y servicios de TI. Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Alianzas y Recursos

Sub Criterio: 4b.- Gestión del recurso económico – financiero para asegurar un éxito sostenido.			Enfoque		Despliegue		Evaluación y Revisión	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.	SF	45	IM	30	MD	50
	Política de Responsabilidad Social Corporativa							
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.	-	-	-	-	-	-
Porcentaje de Puntuación			45		30		50	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	45.00
Despliegue	Implementado	30.00
Evaluación y Revisión	Medición	50.00
Global		41.67

Identificación de puntos fuertes
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Alianzas y Recursos

Sub Criterio: 4c.- Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.								
Elementos considerados			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.	SF	45	IM	30	MD	50
	Política de Responsabilidad Social Corporativa							
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.	-	-	-	-	-	-
Porcentaje de Puntuación			45		30		50	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	45.00
Despliegue	Implementado	30.00
Evaluación y Revisión	Medición	50.00
Global		41.67

Identificación de puntos fuertes
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Alianzas y Recursos

Sub Criterio: 4d.- Gestión de tecnología para hacer realidad la estrategia.			Enfoque		Despliegue		Evaluación y Revisión	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.	SF	45	IM	30	MD	50
	Política de Responsabilidad Social Corporativa							
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.	-	-	-	-	-	-
Porcentaje de Puntuación			45		30		50	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	45.00
Despliegue	Implementado	30.00
Evaluación y Revisión	Medición	50.00
Global		41.67

Identificación de puntos fuertes
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Alianzas y Recursos

Sub Criterio: 4e.- Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.	SF	50	IM	50	MD	30
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.	SF	50	IM	50	MD	30
	Metodología de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.	SF	30	IM	30	MD	20
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark							
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.	-	-	-	-	-	-
	Estrategia de Gestión del Conocimiento							
		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y	SF	30	IM	30	MD	60

		el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60
		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.						
Porcentaje de Puntuación			210		190		200	
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	42.00						
Despliegue	Implementado	38.00						
Evaluación y Revisión	Medición	40.00						
Global		40.00						

Identificación de puntos fuertes
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definido. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI han ido mejorando de manera empírica.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria.

Identificación de áreas de Mejora
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.

Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.

Evidencias
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos.

Anexo 5 Procesos

Criterio: Procesos								
Sub Criterio: 5a.- Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	50	IM	40	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos		SF	10	IM	10	ME	10

		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.						
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	10	IM	10	ME	10
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.	SF	50	IM	50	MD	30
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.	SF	50	IM	50	MD	30
	Metodología de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.	SF	30	IM	30	MD	20
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.	SF	45	IM	30	MD	50
	Política de Responsabilidad Social Corporativa							
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.	-	-	-	-	-	-

Porcentaje de Puntuación			245	220	215
Enfoque	**Atributo**	**Valor**			
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	35.00			
Despliegue	Implementado	31.43			
Evaluación y Revisión	Medición	30.71			
Global		32.38			

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definido. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI han ido mejorando de manera empírica.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Elaborar un plan operativo de Tecnología de Información.

Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Procesos								
Sub Criterio: 5b.- Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI		SF	50	IM	40	ME	65
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y						

		expectativas.						
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	10	IM	10	ME	10
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.	SF	50	IM	50	MD	30
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.	SF	50	IM	50	MD	30
	Metodología de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.	SF	30	IM	30	MD	20
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark							
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs.	-	-	-	-	-	-

		benchmarks externos de TI.						
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	30	IM	30	MD	60
		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60
		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.						
Porcentaje de Puntuación			280		250		285	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	35.00
Despliegue	Implementado	31.25
Evaluación y Revisión	Medición	35.63
Global		33.96

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.

Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definido. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI han ido mejorando de manera empírica.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Elaborar un plan operativo de Tecnología de Información.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.

Evidencias

Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos.

Criterio: Procesos								
Sub Criterio: 5c. Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Añadir valor a los clientes. (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los servicios que son gestionados por TI).	Gestión de la Relación con el Cliente							
		El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.	SF	10	IM	10	MD	10
	Proceso de Contacto del Cliente							
		El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.	SF	40	IM	50	MD	50
	Encuesta al Cliente		SF	40	IM	50	MD	50

		El enfoque que tiene para recoger datos estructuradas de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".						
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.						
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	30	IM	30	MD	60
		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60
		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.						
Desarrollar Alianzas	Política Estándar de Compras		SF	70	IM	75	MD	75
		El enfoque que se utiliza para adquirir de manera eficaz y eficiente los productos y servicios externos que el área de TI requiere para entregar sus objetivos estratégicos y operativos.						
	Política y Guía de Alianzas		SF	70	IM	75	MD	75

		El enfoque que se utiliza para identificar, formar y desarrollar las relaciones con los socios externos cuyo productos y servicios principales complementan los de la organización.							
Porcentaje de Puntuación				310		320		380	
Enfoque	**Atributo**		**Valor**						
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	44.29						
Despliegue		Implementado	45.71						
Evaluación y Revisión		Medición	54.29						
Global			48.10						

Identificación de puntos fuertes
Existe una mesa de servicio operando, que permite atender las necesidades de los clientes internos del MCCTH. Existe una encuesta de satisfacción de servicio de los clientes internos del MCCTH.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria.
El área de TI cuenta con experiencia en torno a la gestión de compras. El área de TI cuenta con un catálogo de proveedores públicos y privados.

Identificación de áreas de Mejora
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia

institucional.
Las adquisiciones deberían estar enmarcadas dentro de un plan estratégico el cual debe estar alineado al plan institucional. No existe una planificación de compras.

Evidencias
Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Bitácora de encuestas en la plataforma de encuestas.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos.
Procesos de adquisición tanto de bienes y servicios de TI. Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH.

Criterio: Procesos								
Sub Criterio: 5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Añadir valor a los clientes. (Se entiende como clientes a	Gestión de la Relación con el Cliente							
		El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.	SF	10	IM	10	MD	10
	Proceso de Contacto del Cliente		SF	40	IM	50	MD	50

las áreas usuarias de los servicios que son gestionados por TI).		El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.						
	Encuesta al Cliente		SF	40	IM	50	MD	50
		El enfoque que tiene para recoger datos estructuradas de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".						
Porcentaje de Puntuación			90		110		110	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	30.00
Despliegue	Implementado	36.67
Evaluación y Revisión	Medición	36.67
Global		34.44

Identificación de puntos fuertes
Existe una mesa de servicio operando, que permite atender las necesidades de los clientes internos del MCCTH. Existe una encuesta de satisfacción de servicio de los clientes internos del MCCTH.

Identificación de áreas de Mejora
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.

Evidencias
Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Bitácora de encuestas en la plataforma de encuestas.

Criterio: Procesos								
Sub Criterio: 5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Añadir valor a los clientes. (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los servicios que son gestionados por TI).	Gestión de la Relación con el Cliente							
		El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.	SF	10	IM	10	MD	10
	Proceso de Contacto del Cliente							
		El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.	SF	40	IM	50	MD	50
	Encuesta al Cliente							
		El enfoque que tiene para recoger datos estructuradas de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".	SF	40	IM	50	MD	50
Desarrollar Alianzas	Política Estándar de Compras							
		El enfoque que se utiliza para adquirir de manera eficaz y eficiente los productos y servicios externos que el área de TI requiere para entregar sus objetivos estratégicos y operativos.	SF	70	IM	75	MD	75
	Política y Guía de Alianzas							
		El enfoque que se utiliza para identificar, formar y desarrollar las relaciones con los socios externos cuyo productos y servicios principales complementan los de la organización.	SF	70	IM	75	MD	75

Porcentaje de Puntuación			230	260	260
Enfoque	**Atributo**	**Valor**			
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	46.00			
Despliegue	Implementado	52.00			
Evaluación y Revisión	Medición	52.00			
Global		50.00			

Identificación de puntos fuertes
Existe una mesa de servicio operando, que permite atender las necesidades de los clientes internos del MCCTH. Existe una encuesta de satisfacción de servicio de los clientes internos del MCCTH.
El área de TI cuenta con experiencia en torno a la gestión de compras. El área de TI cuenta con un catálogo de proveedores públicos y privados.

Identificación de áreas de Mejora
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Las adquisiciones deberían estar enmarcadas dentro de un plan estratégico el cual debe estar alineado al plan institucional. No existe una planificación de compras.

Evidencias
Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Bitácora de encuestas en la plataforma de encuestas.
Procesos de adquisición tanto de bienes y servicios de TI. Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH.

Anexo 6 Clientes

Criterio: Resultado en los Clientes								
Sub Criterio: 6a.- Percepciones que de la organización tienen los clientes, derivadas de encuestas y otras fuentes de información. Pueden centrarse en reputación e imagen, valor otorgado por los clientes a productos y servicios, a su distribución y al servicio de atención y apoyo recibido. Se valora también la fidelidad y compromiso del cliente.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	50	IM	40	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	10	IM	10	ME	10
Añadir valor a los clientes. (Se entiende como clientes a	Gestión de la Relación con el Cliente							
		El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.	SF	10	IM	10	MD	10
	Proceso de Contacto del Cliente		SF	40	IM	50	MD	50

las áreas usuarias de los servicios que son gestionados por TI).		El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.						
	Encuesta al Cliente		SF	40	IM	50	MD	50
		El enfoque que tiene para recoger datos estructurados de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".						
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado		SF	50	IM	50	MD	30
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.	SF	50	IM	50	MD	30
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Porcentaje de Puntuación			290		300		275	
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	32.22						
Despliegue	Implementado	33.33						
Evaluación y Revisión	Medición	30.56						
Global		32.04						

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.
Existe una mesa de servicio operando, que permite atender las necesidades de los clientes internos del MCCTH. Existe una encuesta de satisfacción de servicio de los clientes internos del MCCTH.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definido. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI han ido mejorando de manera empírica.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Elaborar un plan operativo de Tecnología de Información.
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico.

Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.
Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Bitácora de encuestas en la plataforma de encuestas.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.

Criterio: Resultado en los Clientes								
Sub Criterio: 6b.- Indicadores de rendimiento que den una idea clara de la eficiencia del despliegue seguido. Pueden centrare en: distribución, servicio y atención al cliente, con quejas, felicitaciones y reconocimiento externo.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI		SF	50	IM	40	ME	65
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.						

	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	10	IM	10	ME	10
Añadir valor a los clientes. (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los servicios que son gestionados por TI).	Gestión de la Relación con el Cliente							
		El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.	SF	10	IM	10	MD	10
	Proceso de Contacto del Cliente							
		El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.	SF	40	IM	50	MD	50
	Encuesta al Cliente							
		El enfoque que tiene para recoger datos estructuradas de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".	SF	40	IM	50	MD	50
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.	SF	50	IM	50	MD	30
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la	SF	50	IM	50	MD	30

		gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Porcentaje de Puntuación			290		300		275	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	32.22
Despliegue	Implementado	33.33
Evaluación y Revisión	Medición	30.56
Global		32.04

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.
Existe una mesa de servicio operando, que permite atender las necesidades de los clientes internos del MCCTH. Existe una encuesta de satisfacción de servicio de los clientes internos del MCCTH.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definido. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI han ido mejorando de manera empírica.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Elaborar un plan operativo de Tecnología de Información.
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.
Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Bitácora de encuestas en la plataforma de encuestas.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.

Anexo 7 Personas

Criterio: Resultado por Personas								
Sub Criterio: 7a.- Percepciones que tienen las personas que integran la organización sobre el despliegue seguido. Pueden centrarse en satisfacción, implicación y compromiso; condiciones de trabajo, orgullo de pertenencia y profesional; liderazgo, formación y desarrollo de competencias y eficacia de la comunicación.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	50	IM	40	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	10	IM	10	ME	10
Liderar con Visión, inspiración e integridad	Enunciado Claro de Misión, Visión del departamento de TI.							
		El enfoque que se tiene para definir y perfeccionar la Visión y Misión del departamento de TI.	SF	10	IM	10	MD	10

	Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores Claves de Rendimiento							
		El enfoque que se utiliza para revisar periódicamente el rendimiento versus los objetivos clave y acordar acciones de mejora apropiadas y respuestas tácticas hacia los niveles de rendimiento alcanzados.	SF	10	IM	10	MD	10
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.	SF	50	IM	50	MD	30
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.	SF	50	IM	50	MD	30
	Metodología de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.	SF	30	IM	30	MD	20
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI							
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.	SF	50	IM	50	MD	75
	Encuesta de Empleados							
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión	SF	10	IM	10	MD	10

		de las políticas de recursos humanos y procesos.							
Porcentaje de Puntuación				280		270		270	
Enfoque	**Atributo**		**Valor**						
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	28.00						
Despliegue		Implementado	27.00						
Evaluación y Revisión		Medición	27.00						
Global			27.33						

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.
Con la información existente en la Mesa de servicio se puede implementar indicadores clave de rendimiento.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definido. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI han ido mejorando de manera empírica.
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.

Identificación de áreas de Mejora

Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Elaborar un plan operativo de Tecnología de Información.
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Generar un mecanismo de seguimiento tanto del plan estratégico como del plan operativo.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.
Información existente en la Bitácora de incidentes que reside en la plataforma de mesa de servicio.

Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.
Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.

Criterio: Resultado por Personas								
Sub Criterio: 7b.- Indicadores de rendimiento sobre lo realizado con y para las personas. Puede centrase en: Implicación y compromiso, gestión de competencias y rendimiento, resultados de la gestión de liderazgo, formación y desarrollo de carreras, y comunicación interna.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI		SF	50	IM	40	ME	65
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.						
	Proceso de Definición de Objetivos		SF	10	IM	10	ME	10
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.						
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders		SF	10	IM	10	ME	10
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)						

Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.	SF	50	IM	50	MD	30
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.	SF	50	IM	50	MD	30
	Metodología de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.	SF	30	IM	30	MD	20
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI							
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.	SF	50	IM	50	MD	75
	Encuesta de Empleados							
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.	SF	10	IM	10	MD	10
Porcentaje de Puntuación			260		250		250	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	26.00
Despliegue	Implementado	25.00
Evaluación y Revisión	Medición	25.00
Global		25.33

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definido. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI han ido mejorando de manera empírica.
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Elaborar un plan operativo de Tecnología de Información.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.

Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.
Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.

Anexo 8 Sociedad

Criterio: Resultado en la Sociedad								
Sub Criterio: 8a.- Percepciones que tiene la sociedad derivadas de encuestas, agentes sociales, artículos de prensa, reconocimientos públicos, y otras fuentes de interés. Pueden centrarse en: impacto ambiental, imagen y reputación, premios y reconocimientos en prensa, e impacto del lugar de trabajo.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	50	IM	40	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	10	IM	10	ME	10
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.	SF	50	IM	50	MD	30
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la	SF	50	IM	50	MD	30

		gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			245		220		215	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	35.00
Despliegue	Implementado	31.43
Evaluación y Revisión	Medición	30.71
Global		32.38

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.

Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definido. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI han ido mejorando de manera empírica.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Elaborar un plan operativo de Tecnología de Información.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.

Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Resultado en la Sociedad								
Sub Criterio: 8b.- Indicadores de rendimiento de su gestión de su impacto en la sociedad. Pueden centrarse en: Resultados ambientales, resultados de seguridad y salud laboral, cumplimiento de la legislación y diferentes normativas, y resultados en la sociedad en general.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	50	IM	40	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	10	IM	10	ME	10

Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado		SF	50	IM	50	MD	30
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.	SF	50	IM	50	MD	30
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			245		220		215	
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	35.00						
Despliegue	Implementado	31.43						
Evaluación y Revisión	Medición	30.71						
Global		32.38						

Identificación de puntos fuertes

Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definido. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI han ido mejorando de manera empírica.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Elaborar un plan operativo de Tecnología de Información.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias

Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Anexo 9 Rendimiento

Criterio: Resultado Clave Rendimiento								
Sub Criterio: 9a.- Resultados Estratégicos clave. Pueden centrarse en: Resultados económico-financieros, Gestión y control de presupuesto, volumen de productos y servicios clave, nivel de diversificación e internacionalización, y resultados de los procesos clave.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	50	IM	40	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	10	IM	10	ME	10
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.	SF	50	IM	50	MD	30
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la	SF	50	IM	50	MD	30

		gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Desarrollar Alianzas	Política Estándar de Compras		SF	70	IM	75	MD	75
		El enfoque que se utiliza para adquirir de manera eficaz y eficiente los productos y servicios externos que el área de TI requiere para entregar sus objetivos estratégicos y operativos.						
	Política y Guía de Alianzas		SF	70	IM	75	MD	75
		El enfoque que se utiliza para identificar, formar y desarrollar las relaciones con los socios externos cuyo productos y servicios principales complementan los de la organización.						

Porcentaje de Puntuación			340	340	315
Enfoque	**Atributo**	**Valor**			
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	42.50			
Despliegue	Implementado	42.50			
Evaluación y Revisión	Medición	39.38			
Global		41.46			

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal.

Se da seguimiento de las actividades.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definido. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI han ido mejorando de manera empírica.
El área de TI cuenta con experiencia en torno a la gestión de compras. El área de TI cuenta con un catálogo de proveedores públicos y privados.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Elaborar un plan operativo de Tecnología de Información.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Las adquisiciones deberían estar enmarcadas dentro de un plan estratégico el cual debe estar alineado al plan institucional. No existe una planificación de compras.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.
Procesos de adquisición tanto de bienes y servicios de TI. Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH.

Criterio: Resultado Clave								
Sub Criterio: 9b.- Indicadores Clave de Rendimiento. Pueden centrarse en: indicadores económico-financieros, costes de los proyectos, indicadores de rendimiento de los procesos clave, rendimiento de proveedores, avances alcanzados en tecnología, información y conocimiento.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	50	IM	40	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10

	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	10	IM	10	ME	10
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.	SF	50	IM	50	MD	30
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.	SF	50	IM	50	MD	30
	Metodología de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.	SF	30	IM	30	MD	20
Desarrollar Alianzas	Política Estándar de Compras							
		El enfoque que se utiliza para adquirir de manera eficaz y eficiente los productos y servicios externos que el área de TI requiere para entregar sus objetivos estratégicos y operativos.	SF	70	IM	75	MD	75
	Política y Guía de Alianzas		SF	70	IM	75	MD	75

		El enfoque que se utiliza para identificar, formar y desarrollar las relaciones con los socios externos cuyo productos y servicios principales complementan los de la organización.							
Porcentaje de Puntuación				340		340		315	
Enfoque	**Atributo**		**Valor**						
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	42.50						
Despliegue		Implementado	42.50						
Evaluación y Revisión		Medición	39.38						
Global			41.46						

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definido. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI han ido mejorando de manera empírica.
El área de TI cuenta con experiencia en torno a la gestión de compras. El área de TI cuenta con un catálogo de proveedores públicos y privados.

Identificación de áreas de Mejora

Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Elaborar un plan operativo de Tecnología de Información.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Las adquisiciones deberían estar enmarcadas dentro de un plan estratégico el cual debe estar alineado al plan institucional. No existe una planificación de compras.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.
Procesos de adquisición tanto de bienes y servicios de TI. Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH.

Anexo 10 Análisis Funcional Exchange Vs Zimbra

CARACTERÍSTICA	ZIMBRA		EXCHANGE		OBSERVACIONES
	DESCRIPCIÓN	PUNTOS	DESCRIPCIÓN	PUNTOS	
Software de Administración	Sí, propio de Zimbra; pero tiene Características Limitadas tanto de gestión como de Reportes. Por ejemplo no permite la gestión de políticas AntiSpam/Antivirus.	2	Sí, Propio de Exchange. Su Software de Administración es Avanzado, lo que permite gestionar todo tipo de Políticas y Reportes.	3	
Administración de Políticas de Manejo y Fuga de Información	No, necesita de aplicativos/herramientas adicionales para esta tarea.	2	Sí, soporte completo.	3	Esto se elimina
Control para permitir o no impresión, copiado o reenvío de Correos	No cuenta con esta característica	0	Sí, soporte completo.	3	Fuga de información
Control de Flujo (Envío-Recepción) de Correo Electrónico en base a Remitentes, destinatarios o contenido de correo.	Sí cumple pero parcialmente a través de Herramientas de Terceros.	2	Sí, soporte completo.	3	Fuga de información
Cliente Escritorio	Zimbra Desktop	3	Microsoft Outlook	3	

Cliente Web	Zimbra Web	3	Microsoft OWA (Outlook Web Access)	3	Todos los clientes Web presentan las mismas funcionalidades que los clientes de Escritorio.
Soporte Dispositivos Móviles	Sí, a través de SW de terceros	1	Sí	3	En Zimbra si forma parte de la propuesta
Compatibilidad con Microsoft Outlook	Si, usa un plugin, pero se pierde funcionalidades avanzadas de Zimbra (Sólo Correo, Calendario y Contactos)	2	Si	3	Zimbra no tiene chat en Outlook. En caso de Lotus solo usuarios de Jerárquico Superior
Soporte trabajo Offline (Fuera de Línea - Desconectado)	No	0	Sí, a través de Microsoft Outlook y Microsoft Outlook Web Access	3	Permite Lectura de Correo Electrónico aún sin tener conexión a la Red.
Integración con Microsoft Office	No	0	Si	3	Envío de correo directamente (Sin tener que abrir el cliente de correo Electrónico) desde Word, Excel, etc
Compartición de Correo y Calendario	Sí, Nativo de la Herramienta	3	Sí, Nativo de la Herramienta	3	
Creación de Usuarios	La Plataforma requiere que se cree un usuario para Correo Electrónico y Uno para acceso al	2	La Plataforma requiere que se cree un único usuario para	3	

	Computador. Se mantiene una única contraseña para estos 2 usuarios.		correo Electrónico y para acceso al computador.		
Recuperación ante Contingencias	Sí, tiene soporte pero a través de herramientas de terceros.	2	Si, soporte nativo	3	Zimbra utiliza VMware
Comunicación con servidor geográfico más Cercano	No, La Plataforma permite tener un único servidor activo a nivel nacional, por lo que todos los usuarios se conectarán a ese servidor.	0	Sí, La plataforma permite que los usuarios se conecten con el servidor geográficamente más cercano (Ubicados en Quito y Guayaquil).	3	En el caso de Zimbra es un Back Up, implica mayor consumo de ancho de banda.
Agrupación de Cuentas de Usuarios para gestión.	La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios	0	Sí, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que si uno de los grupos sufre daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados los usuarios de ese grupo.	3	Se usa para política de Back Up .- En zimbra y Lotus una sola bdd de datos.
Acceso seguro a través de Clientes	A través de equipos adicionales.	1	Sí, Nativo de la Herramienta	3	

Móviles					
Control AntiSpam y AntiVirus	Sí, Nativo de la Herramienta	3	Sí, Nativo de la Herramienta	3	
Mensajería (IM - CHAT)	La versión actual de Zimbra no incluye Chat, necesita de aplicaciones de terceros para obtener dicha funcionalidad.	2	Sí, Usa cliente de Microsoft Lync para Mensajería	3	En zimbra es gratuito el chat
Capacidad de Iniciar Llamadas Telefónicas desde Aplicaciones de Correo Electrónico y Mensajería (CHAT)	Versión Ofertada No la maneja, necesita de aplicaciones de terceros para obtener dicha funcionalidad.	1	Si, a través de Microsoft Lync	3	En zimbra cuesta y forma parte de la propuesta.
Restricción para agregar contactos de IM-CHAT	Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM (CHAT) sin restricción.	0	Permiten gestionar grupos de Chat donde se puede configurar quienes pueden pertenecer a los grupos y establecer conversaciones.	3	Usuarios Internos
Soporte para Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype	No soportado	0	Sí, total compatibilidad	3	Usuarios Externos
Servicio de Audio Conferencia	Versión Ofertada No la maneja, usa herramientas de terceros	2	Sí	3	Si esta como parte de propuesta

	(Click to Call)				
Servicio de Video Conferencia	Versión Ofertada No la maneja, usa herramientas de terceros	2	Si, a través de Microsoft Lync	3	Si esta como parte de propuesta
Correo de Voz	Sí	3	Sí	3	
Presencia	Sólo en Chat y Correo	2	En Chat, Teléfono, Correo y Móviles	3	Permite conocer la disponibilidad del usuario para entablar una conversación, llamada telefónica, etc
Experiencia en Implementaciones de Soluciones de Comunicaciones Unificadas	Sí	3	Sí	3	
TOTAL		**41**		**78**	

Anexo 11 Características servicio en la Nube

Administración	
	Administración Remota vía Web
	Disponibilidad de servicio por cuenta (SMTP / IMAP / POP / WebMail)
	Grupos de usuarios
	Generación aleatoria de contraseñas para cuentas nuevas
	Nivel de Seguridad de contraseñas
	Notificación de exceso de cuota
	Entrega demorada de mensajes seleccionados
	Movimiento a sección de cuarentena
Clasificación de cuentas	
	Configuración de Grupos
	Restricción de recepción/envíos a email específicos
	Heredar configuración dinámicamente
Manejo de colas Inteligentes	
	Manejo de colas con filtrado y ejecución por selección
	Colas virtuales
	Manejo de colas por dominio
	Políticas de Reintento
Políticas de ruteo	
	Ruteo Virtual
	Asignación de IP publica por dominio
	Cache DNS integrado
Reportes y Estadísticas	
	Estadísticas por Servidor
	Estadísticas de trafico
	Colección de datos exportables
	Gráficos estadísticos customizables
	Reporte detallado de consumo de disco
Almacenamiento	
	Estructura de datos Indexada

	Acceso Transaccional
	Almacenamiento Expandible
	Almacenamiento centralizado con recipientes múltiples
	Reparación de cuentas corruptas
	Prevención de sobreuso de almacenamiento
	Renombre de Dominios
	1Gb por cada buzón
Opciones de usuario	
	Interface WebMail tipo Ajax
	Interface WebMail Standard
	Interface WebMail Mobil (PDA)
	Organización Personal – Calendario, Tareas, Notas, Diario
	Libro de Contactos (Grupos de Contacto y Listas de Distribución) Personales y Públicos
	RPOP acceso POP a servidores Remotos
	Reglas y filtros tipo Outlook
	Multilenguaje
	Respuesta automática fuera de oficina
	Alias de cuenta
	Listas Negras Individuales
	Firma Personalizada
Funciones del servidor de correo	
	SMTP
	Acceso POP
	Acceso IMAP
	Acceso WebMail
	Organizador Personal Web
	Carpetas Compartidas
	Conector Outlook
	Calendario Colaborativo

Anexo 12 Metodología de Desarrollo de Proyectos MCCTH

Información del Documento

Título:	METODOLOGIA DE DESARROLLO DE PROYECTOS
Archivo:	Metodologia de Desarrollo de Proyectos.doc
Versión:	**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**4
Autor:	Informática
Estado:	Versión 1

CONTENIDO

Metodología para Administración y Desarrollo de Proyectos de Informática

1 Definición del equipo del proyecto

El equipo que participará en todo proyecto de tecnología informática deberá ser estruc turado de la siguiente manera:

Rol	Siglas	Descripción
Administrador del contrato	ACR	• Vela por el cumplimiento de las normas legales y compromisos contractuales.
Gerente de Informática	GDI	• Aprueba toda la documentación generada como parte del proyecto • Aprueba metodología y procesos de gestión de proyectos.
Gestor de Planificación y Proyectos	PMO	• Revisa metodología y procesos de gestión de proyectos • Revisa documentos de alto nivel • Revisa y consolida informes de estado • Consolida y gestiona las respuestas a los riesgos
Administrador del Producto	ADP	• Jefe del área o usuario responsable del producto • Aprueba el documento o requerimiento del proyecto
Administrador del	APR	• Lidera y gestiona el proyecto en su totalidad

Proyecto o Líder de Proyecto		• Realiza el monitoreo y control de las actividades del proyecto y genera los informes de estado con la participación de los miembros del equipo.
Arquitecto de la Solución	ARS	• Diseña soluciones de acuerdo a las necesidades planteadas
Desarrollador de la Solución	DES	• Construye la solución de acuerdo con especificaciones funcionales y el diseño técnico
Administrador de Pruebas	PRU	• Prueba la solución, se asegura que todos los inconvenientes sean identificados y direccionados
Usuario Experimentado	UEX	• Mejora la *usabilidad* de la solución • Asegura que la solución sea efectiva y acorde a las especificaciones funcionales
Administrador de la Configuración	OPE	• Implementa y pone en producción la solución
Oficial de Seguridades	OSE	• Alerta los posibles impactos de la solución en lo que a seguridades informáticas se refiere

1 Etapas del proyecto

El proyecto está compuesto por cuatro etapas perfectamente definidas: Conceptualización, Elaboración, Construcción/Implementación y Transición. En cada una de ellas se deben generar *productos/documentos*, que son *registros* de cumplimiento, que a la vez permiten documentar el proyecto y controlar el cumplimiento del mismo.

El estado del cumplimiento de los hitos y de otros aspectos del proyecto (no solamente el porcentaje de cumplimiento del cronograma) deberá ser reportado como parte de los informes de estado del proyecto.

Las etapas deben planificarse de forma secuencial. Al realizar la planificación a detalle de cada etapa, se determinarán en el cronograma las actividades para producir cada entregable esperado, inclusive la documentación de esta metodología.

Los miembros del Equipo del Proyecto, de acuerdo con las responsabilidades definidas por su rol, deberán cumplirlas en todas y cada una de las etapas del proyecto, cuidando incluir en su planificación y ejecución las actividades que requieran para cumplir con la metodología.

Toda la documentación exigida por la presente Metodología deberá ser cumplida de carácter obligatorio, sin embargo en el caso de que un documento o una sección no aplique para un proyecto determinado, se deberá especificar N/A (No aplica), adjuntando una breve observación que explique la no aplicación. Esta excepción deberá ser considerada en la planificación de la etapa y evidenciada al cierre de la misma.

Conceptualización

Descripción

Es la primera etapa del proceso de desarrollo de soluciones de TI e inicia con la aprobación del proyecto por parte del Comité de Tecnología o del Gerente de División de Informática.

Objetivos

- Establecer la estructura del proyecto (equipo del proyecto, recursos, cronograma general del proyecto)
- Definir la visión y el alcance del proyecto
- Definir la periodicidad para el monitoreo y control del proyecto
- Definir los posibles riesgos iniciales, supuestos y restricciones del proyecto
- Realizar la reunión de arranque del proyecto con todos los interesados
- Detallar el cronograma de trabajo para la Etapa de Elaboración.

Actividades y responsables

#	Actividad	Elabora	Revisa	Aprueba
1	Una vez que el Gerente de Informática apruebe el proyecto, se deberá definir el equipo del proyecto (El Gerente de Informática, será la persona que coordine las designaciones)	-	-	-
2	Generar el documento inicial de autorización de arranque del proyecto	LPR	GDE ADP	GDI

			PMO PRU	
3	Establecer la periodicidad de monitoreo y control del proyecto	-	-	-
4	Elaborar el cronograma inicial del proyecto	LPR	GDE PMO ADP	GDI
5	Generar el registro de riesgos y oportunidades (inicial), el cual se utilizará para la administración de riesgos y se lo actualizará durante todo el proyecto.	LPR	PMO	-
6	Elaborar presentación para el arranque del proyecto.	LPR		
7	Solicitar que el UEX entregue las especificaciones funcionales	UEX	ADP LPR GDE PMO PRU	GDI
8	Detallar en el cronograma general las actividades de la Etapa de Elaboración. Actualizar la línea base de calendario y esfuerzo del proyecto.	LPR	GDE PMO ADP	GDI
9	Elaborar el documento de finalización de la etapa de construcción	LPR	GDE PRU PMO	-

Productos/documentos a entregar

#	Descripción	Archivo
1	Documento inicial de la etapa de conceptualización	PMO ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.doc
2	Presentación de arranque del proyecto	PMO REUNIÓN DE ARRANQUE DEL PROYECTO.ppt
3	Actas de reuniones (en caso de realizarlas)	PMO ACTA DE REUNIÓN.doc
4	Cronograma del Proyecto (inicial y	PMO NOMBRE PROYECTO.mpp

	elaboración)	
5	Registro inicial de riesgos	PMO REGISTRO DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES.xls
6	Especificaciones funcionales	PMO DOCUMENTO FINAL DE REQUISITOS.doc
7	Finalización de la Etapa de Conceptualización	PMO ACTA DE CIERRE DE ETAPA CONCEPTUALIZACION.doc

Elaboración

Actividades y responsables de análisis

Descripción

En estas actividades se deben analizar las especificaciones funcionales entregadas por el área usuaria, de tal forma que todo el equipo conozca el alcance de la solución.

Se deberán actualizar las restricciones técnicas que se presenten y analizar los riesgos de las mismas. Se entenderá como *restricciones*, aquellas consideraciones que no fuesen posible considerar en el desarrollo debido a características netamente técnicas, se entenderá como *suposiciones* aquellos temas que se asumen como ciertos antes del inicio del proyecto y que en caso de no cumplirse pueden originar riesgos para el proyecto (ejemplos: horarios de trabajo, calendario de vacaciones y feriados, estaciones de trabajo, ambientes e infraestructura de trabajo, etc.), mientras que se entenderá como *riesgos* a los posibles eventos que puedan presentarse y que afecten al normal desenvolvimiento del proyecto (será responsabilidad del equipo del proyecto, presentar actividades que permitan: minimizar la probabilidad de que ocurran los riesgos y superar los inconvenientes en el caso de presentarse).

Si se amerita, se deberá actualizar el Plan General de Administración del Proyecto donde se incluirán todas las actividades que permitan administrar el proyecto y garantizar que se culmine de acuerdo con lo planificado.

No es mandatorio que las actividades de Análisis hayan culminado completamente para iniciar las actividades de Diseño. De ser factible, ciertas actividades de Diseño pueden ser realizadas en paralelo con las actividades de Análisis.

Para la presente Metodología se entenderá como PRUEBA al conjunto de condiciones o variables bajo las cuáles el analista determinará si el cumplimiento del requisito especificado de una aplicación es parcial o completamente satisfactorio. En base de lo cual el CASO DE PRUEBA corresponderá a la identificación y definición general (macro) de una prueba; y, GUION DE PRUEBA a la definición detallada de la prueba.

Objetivos

- Analizar las especificaciones funcionales
- Actualizar los riesgos y oportunidades del proyecto
- Actualizar el plan general de administración de proyecto
- Definir un plan de pruebas
- Definir el plan de gestión de riesgos y oportunidades del proyecto (puede estar incluido dentro del plan de administración)
- Generar un cronograma del proyecto (para todas las etapas siguientes) y actualizar la línea base.
- Identificar cambios en las especificaciones funcionales
- Realizar el seguimiento para verificar el cumplimiento del proyecto
- Formalizar *las actas de reuniones de la etapa de elaboración*

Actividades y responsables

#	Actividad	Elabora	Revisa	Aprueba
1	Realizar el análisis de las especificaciones funcionales generadas durante la etapa de Conceptualización	-	-	-
2	Documentar las actas de reuniones (PMO ACTA DE REUNIÓN.doc) que se han realizado durante el análisis	SEGÚN ASISTENTES	SEGÚN ASISTENTES	SEGÚN ASISTENTES
3	Actualizar el registro de riesgos y oportunidades	LPR	PMO	-
5	Elaborar el plan de administración del proyecto, incluye los planes subsidiarios (comunicación, riesgos, etc.) y	LPR	-	-

	comunicarlo al equipo del proyecto.			
6	Iniciar el plan de pruebas del producto. Estimar duración y esfuerzo para pruebas.	PRU	LPR UEX	-
7	En el caso de que se identifiquen cambios a las especificaciones funcionales y otros documentos o entregables del proyecto, registrar mediante el documento PMO SOLICITUD DE CAMBIO.doc y llevar una bitácora que servirá para realizar la administración de cambios	LPR	ADP GDE	GDI ACT
8	Una vez se han completado el diseño de la solución y planificación de pruebas, detallar las actividades de la etapa de Construcción en el cronograma general del proyecto y poner en consideración de todo el equipo del proyecto.	LPR	GDE PMO ADP	GDI
9	Verificar el cumplimiento del cronograma de la etapa de Elaboración, generar los informes de desempeño y distribuir la información de acuerdo con el plan de administración del proyecto	LPR	UEX	-
10	Finalizar la etapa de Elaboración	LPR	GDE PRU PMO	-

Actividades y responsables de diseño

Descripción

El propósito de estas actividades consiste en generar modelos informáticos, en base a las especificaciones funcionales validadas en las actividades de Análisis. Estos modelos servirán para entender mejor las especificaciones funcionales planteadas por el usuario.

No es mandatorio que las actividades de Análisis hayan culminado completamente para iniciar las actividades de Diseño. De ser factible, ciertas actividades de Diseño pueden ser realizadas en paralelo con las actividades de Análisis.

Objetivos

- Identificar los riesgos y oportunidades del proyecto

- Formalizar las actas de reuniones de la etapa de diseño
- Generar el diseño de la solución

Actividades y responsables

#	Actividad	Elabora	Revisa	Aprueba
1	Actualizar el registro de riesgos y oportunidades	LPR	PMO	
2	Documentar las actas de reuniones que se han realizado en la etapa de Elaboración	SEGÚN ASISTENTES	SEGÚN ASISTENTES	SEGÚN ASISTENTES
3	Elaborar el diseño de la solución (PMO DOCUMENTO DE MODELO DE DISEÑO.doc)	LPR	ARQ GDE	-
4	En caso de ser necesario, actualizar el diseño de la arquitectura general (PMO DOCUMENTO DE ARQUITECTURA DE SOLUCIÓN.doc)	LPR	ARQ GDE	

Productos/documentos a entregar

#	Descripción	Archivo
1	Actualización de las actividades del cronograma general del proyecto (detallar las actividades de la etapa de Construcción)	PMO xxxxxxxxx.mpp
2	Plan de administración del proyecto	PMO PLAN DE ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.doc
3	Plan de gestión de riesgos y oportunidades	PMO PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES.doc
4	Plan de pruebas	PMO PLAN DE PRUEBAS.doc
5	Estimación de duración de pruebas de estabilización	PMO PLANIFICACION

		PRUEBAS.xls
6	Matriz de procesos	PMO MATRIZ DE PROCESOS.xls
7	Casos de Prueba	PMO CASO DE PRUEBA.doc
8	Actualizar actas de reuniones (si las hubieren)	PMO ACTA DE REUNIÓN.doc
9	Actualizar documento de riesgos y oportunidades	PMO REGISTRO DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES.xls
10	Modelo de diseño de la solución (por ejemplo: MODELO DE NEGOCIO, CASOS DE USO NEGOCIO, DIAGRAMA DE SECUENCIA, DIAGRAMA DE CLASES, MODELO DE DATOS)	PMO DOCUMENTO DE MODELO DE DISEÑO.doc
11	Arquitectura general del .	PMO DOCUMENTO DE ARQUITECTURA DE SOLUCIÓN.doc
12	Elaborar solicitudes de cambio (de ser el caso)	PMO SOLICITUD DE CAMBIO.doc
13	Actualizar bitácora de controles de cambio	PMO BITACORA DE CONTROLES DE CAMBIO.xls
14	Verificar el desempeño del proyecto	PMO INFORME DE DESEMPEÑO.doc
15	Finalizar etapa de Elaboración	ACTA CIERRE DE ETAPA ELABORACION.DOC

Construcción e implementación

Esta es la etapa en la cual se construye la solución tecnológica que satisfaga las necesidades del usuario, en relación a las especificaciones funcionales proporcionadas y el diseño definido. Es necesario recalcar que de acuerdo con los tipos de proyectos, podrían existir entregas parciales sin que esto represente la finalización de la etapa de construcción, solo se finalizará la etapa cuando toda la construcción haya terminado.

La etapa de construcción del proyecto finalizará con la disponibilidad de una versión estable lista para pruebas de certificación del usuario.

Objetivos

- Construir la solución tecnológica de acuerdo con las especificaciones de los usuarios
- Ejecutar el plan de pruebas (tanto las unitarias, de integración, de estabilización, de carga y estrés, de convivencia, y de seguridades)
- Definir un plan de capacitación
- Formalizar las actas de reuniones de la etapa de construcción
- Actualizar el registro de riesgos y oportunidades
- Elaborar/Actualizar el manual técnico de la solución (arquitectura)
- Elaborar/Actualizar documento de la solución orientado al usuario final (cuando amerite)
- Elaborar/Actualizar documento de instalación
- Elaborar/Actualizar el manual de operación de la solución
- Actualizar el documento de componentes de la solución (arquitectura)
- Identificar cambios en las especificaciones funcionales y el diseño
- Realizar el seguimiento para verificar el cumplimiento del proyecto

Actividades y responsables

#	Actividad	Elabora	Revisa	Aprueba
1	Construir la solución tecnológica de acuerdo con las especificaciones de los usuarios, el diseño técnico y el cronograma del proyecto. Presentar periódicamente el informe de desempeño del proyecto (PMO INFORME DE DESEMPEÑO.doc)	LPR	UEX	-
2	En el caso de que se identifiquen cambios en las especificaciones funcionales, los diseños técnicos u otros documentos o entregables del proyecto, registrarlos mediante el formulario PMO SOLICITUD DE CAMBIOS.doc) y llevar una bitácora (APR) que servirá	LPR	ADP DGE	GDI ACR

	para realizar la administración de cambios.			
3	Actualizar el registro de riesgos y oportunidades y gestionarlos	LPR	PMO	-
4	Documentar las actas de reuniones (PMO ACTA DE REUNION.DOC) que se han realizado en la etapa de construcción e implementación	SEGUN ASISTENTES	SEGÚN ASISTENTES	SEGÚN ASISTENTES
5	Una vez que se haya finalizado la construcción de cada funcionalidad de la solución, se deberán realizar las pruebas unitarias y de integración PMO EVIDENCIA DE EJECUCIÓN DE PRUEBAS UNITARIAS.doc, PMO REPORTE DE EJECUCIÓN DE PRUEBAS DE INTEGRACIÓN.doc	DES	LPR	-
6	Verificar el uso de estándares y buenas prácticas de programación (PMO EVIDENCIA DE VALIDACIONES TECNICAS.doc)	LPR	PRU	-
6	Realizar las pruebas de migración que sea del caso (PMO INFORME DE PRUEBAS DE MIGRACIÓN.DOC—opcional)	PRU	LPR	-
7	Certificar la parametrización (PMO CERTIFICACIÓN DE PARAMETRIZACIÓN.doc—opcional)	LPR	UEX ADP OSE	-
8	Definir el plan de capacitación del Proyecto que incluya las secciones correspondientes a la Capacitación: Técnica, Funcional, de Instalación, de Operación, de Seguridad u otras específicas según el caso. (PMO PLAN DE CAPACITACIÓN)	LPR	UEX OPE	-
9	Proceder con la elaboración y/o actualización del manual técnico, manual de usuario, manual de instalación y manual de operación de la solución.	DES	-	-

10	Finalizar el desarrollo de los Guiones de Pruebas de Estabilización y ejecutarlos de acuerdo a la planificación establecida. Realizar informe del proceso de pruebas estabilización, anexando la Evidencia de Ejecución de dichas pruebas. (PMO INFORME FINAL DE PRUEBAS DE ESTABILIZACION)	PRU	LPR	-
11	Finalizar el desarrollo de los Guiones de las demás Pruebas Técnicas y ejecutarlos de acuerdo a la planificación establecida. Realizar informe del proceso de pruebas, anexando la Evidencia de Ejecución de dichas pruebas. (PMO INFORME FINAL DE PRUEBAS TECNICAS)	ARS	LPR	
12	Una vez finalizada la estabilización funcional y pruebas técnicas adicionales se realizarán las actualizaciones que correspondan de los: MANUAL TECNICO, MANUAL DE USUARIO y MANUAL DE OPERACIÓN y MANUAL DE INSTALACION de la solución	DES	LPR UEX	
13	Notificar la finalización de la estabilización, pruebas técnicas adicionales del software (de ser el caso) y la entrega de la versión cerrada del producto (Código Fuente, Instaladores, Manual Técnico, Manual de Usuario, Manual de Instalación, Manual de Operador) ACTA ENTREGA VERSIÓN CERRADA	LPR	-	-
14	Planificación de pruebas de certificación (PMO PLAN DE PRUEBAS DE CERTIFICACION, PMO CASO DE PRUEBA DE CERTIFICACION Y PMO GUION DE PRUEBA DE CERTIFICACION)	PRU	LPR	
15	Planificar a detalle el cronograma de actividades de la etapa de Transición incluyendo las actividades para: capacitación (funcional, técnica, instalación, seguridad, operación), pruebas de certificación de usuarios, instalación y preparación de ambientes de certificación y	LPR	GDE PMO ADP	GDI

	producción, paso a producción y otras actividades específicas identificadas para el proyecto.			
16	Elaborar el documento de finalización de la Etapa de construcción (PMO ACTA DE CIERRE DE ETAPA CONSTRUCCION.doc). Este documento finalizará cuando toda la construcción haya finalizado, de acuerdo con la estrategia reflejada en el plan del proyecto. Pueden existir varias entregas parciales, pero solo una acta de Cierre definitiva.	LPR	GDE PRU PMO	-

Productos/documentos a entregar

#	Descripción	Archivo
1	Desempeño del proyecto	PMO INFORME DE DESEMPEÑO.doc
2	Solicitud de cambio	PMO SOLICITUD DE CAMBIO.doc
3	Actualización de bitácora de controles de cambio	PMO BITACORA DE CONTROLES DE CAMBIO.xls
4	Actualización del registro de riesgos y oportunidades	PMO REGISTRO DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES.xls
5	Actualización de actas de reuniones	PMO ACTA DE REUNION.doc
6	Plan de Capacitación	PMO PLAN DE CAPACITACION.doc
7	Documento de diseño de la solución (actualizado)	PMO DOCUMENTO DE DISEÑO DE SOLUCIÓN.doc
8	Validación de estándares y buenas prácticas	PMO EVIDENCIA DE VALIDACIONES TECNICAS.docx
9	Evidencia de pruebas unitarias	PMO EVIDENCIA DE EJECUCION DE PRUEBAS UNITARIAS.doc
10	Evidencia de pruebas de carga y stress (de ser el caso)	PMO EVIDENCIA DE EJECUCIÓN DE PRUEBAS DE CARGA Y ESTRES.doc
11	Evidencia de pruebas de	PMO EVIDENCIA DE EJECUCIÓN DE PRUEBAS

	convivencia (de ser el caso)	DE CONVIVENCIA.doc
12	Evidencia de pruebas de seguridad (de ser el caso)	PMO EVIDENCIA DE EJECUCIÓN DE PRUEBAS DE SEGURIDAD.doc
13	Evidencia de pruebas de integración	PMO EVIDENCIA DE LA EJECUCIÓN DE PRUEBAS DE INTEGRACION.doc
14	Evidencia de pruebas de estabilización	PMO EVIDENCIA DE LA EJECUCIÓN DE PRUEBAS DE ESTABILIZACION.doc
15	Informe final de pruebas técnicas y funcionales (se anexan las evidencias de las pruebas)	PMO INFORME FINAL DE PRUEBAS.doc
16	Informe de pruebas de migración (de ser el caso)	PMO INFORME DE PRUEBAS DE MIGRACION.doc
17	Certificación de la parametrización	PMO CERTIFICACION DE PARAMETRIZACION.doc
18	Documento técnico de la solución	PMO MANUAL TECNICO.doc
19	Documento de la solución orientado al usuario	PMO MANUAL DE USUARIO.doc
20	Documento de instalación y/o operación de la solución	PMO MANUAL DE INSTALACION.doc PMO MANUAL DEL OPERADOR.doc
21	Documento de Seguridad	PMO MANUAL DE SEGURIDAD.doc
22	Generación de los productos del proyecto	PMO ACTA ENTREGA VERSIÓN CERRADA.doc
23	Planificación de pruebas de certificación (de usuarios y técnicas)	PMO PLAN DE PRUEBAS DE CERTIFICACION.doc PMO CASO DE PRUEBA DE CERTIFICACION.doc PMO GUION DE PRUEBA DE CERTIFICACION.doc
24	Actualización de las actividades del cronograma general del	PMO XXXXXXX.mpp

	proyecto (detallar las actividades de la etapa de Transición)	
25	Finalización de la etapa de construcción e implementación	PMO ACTA DE CIERRE DE ETAPA.doc

Transición

Definición

Esta etapa consiste en capacitar a los diferentes roles que interactúan con el sistema, certificar la solución, poner la solución en producción y monitorear que la solución trabaje de forma estable en ambiente de producción. En caso de existir inconvenientes, en esta etapa se pretende solucionarlos y optimizarlos para garantizar el correcto funcionamiento de la solución de acuerdo con las especificaciones funcionales y su diseño técnico. Es importante definir un período de tiempo máximo para esta etapa, debido a que un proyecto no puede estar de manera indefinida en etapa de transición.

Adicionalmente se deberá formalizar el cierre o culminación del proyecto y documentar las lecciones aprendidas durante la realización del proyecto con el objetivo de generar una base de conocimientos corporativos. En el documento de finalización del proyecto se deberá realizar la verificación del cumplimiento y aceptación de los productos/servicios del proyecto de acuerdo con lo establecido en el plan de administración.

Objetivos

- Certificar que la solución entregada al usuario cumple con las especificaciones funcionales
- Ejecutar el plan de capacitación tanto para usuarios funcionales como técnicos y mesa de ayuda
- Efectuar la migración si se lo requiere de acuerdo con las especificaciones respectivas
- Efectuar la parametrización de la solución de acuerdo con las especificaciones respectivas
- Formalizar la puesta en producción del proyecto y la entrega a los equipos de producción y soporte técnico

- Establecer el tiempo para el monitoreo y soporte post-producción del proyecto
- Solucionar inconvenientes que se presenten en ambiente de producción
- Actualizar la documentación del proyecto
- Finalizar el proyecto

Actividades y responsables

#	Actividad	Elabora	Revisa	Aprueba
1	El equipo del proyecto deberá definir el plazo máximo en el que se deberá monitorear la solución			
2	Ejecutar el plan de capacitación definido y obtener la evidencia de la participación (Registro de asistencia), evaluación al asistente y evaluación del evento (PMO CERTIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.doc, anexando las evidencias)	LPR		
3	Ejecutar los guiones de pruebas de certificación y obtener la certificación de parte de los usuarios y demás responsables de las pruebas (PMO CERTIFICACIÓN DE PRUEBAS DE USUARIO.doc, PMO INFORME DE PRUEBAS DE CERTIFICACION DE USUARIO.doc, PMO CERTIFICACIÓN DE PRUEBAS DE SEGURIDAD.doc-opcional, PMO INFORME DE PRUEBAS DE SEGURIDAD.doc-opcional,	LPR	PRU UEX	
4	Verificar la documentación final del producto según aplique (PMO CERTIFICACION MANUAL DE USUARIO.doc, PMO CERTIFICACION MANUAL TECNICO.doc)	LPR UEX OPE	PRU	
5	Verificar el documento de instalación y/u operación de la solución (PMO CERTIFICACION MANUAL DE INSTALACIÓN.doc y PMO CERTIFICACION MANUAL DE OPERADOR.doc, PMO	DES	LPR	OPE

	CERTIFICACION MANUAL DE SEGURIDAD.doc)			
7	Verificación final de los entregables del proyecto y del producto (PMO APROBACION FINAL DEL PRODUCTO.doc)	OPE	PRU LPR	
6	Formalizar la puesta en producción (PMO CERTIFICACION DE LA PUESTA EN PRODUCCIÓN.doc, PMO CERTIFICACIÓN DE MIGRACIÓN.doc)	OPE	LPR ADP UEX	GDI
7	Dentro del período definido, se deberán registrar los inconvenientes presentados en relación a la solución puesta en producción.)	-	-	-
8	Puesta en producción de las *tareas de estabilización* post-producción encontradas	-	-	-
9	Formalizar la finalización del proyecto (acta de entrega-recepción)	LPR	GDE ADP PMO PRU	GDI

Productos/documentos a entregar

#	Descripción	Archivo
1	Certificación de la capacitación según el plan (funcional, técnica, instalación, operación y seguridades)	PMO CERTIFICACION DE EJECUCION DE CAPACITACION.doc
2	Certificación de pruebas de seguridad (de ser el caso)	PMO CERTIFICACIÓN DE PRUEBAS DE SEGURIDAD.doc
3	Informe final de pruebas de seguridad (de ser el caso)	PMO INFORME DE PRUEBAS DE SEGURIDAD.doc
4	Certificación de pruebas de aceptación	PMO CERTIFICACIÓN DE PRUEBAS DE USUARIO.doc
5	Informe final pruebas de aceptación	PMO INFORME DE PRUEBAS DE CERTIFICACION DE USUARIO.doc

6	Verificar el documento técnico de la solución	PMO CERTIFICACION MANUAL TECNICO.doc
7	Verificar el documento de la solución orientado al usuario	PMO CERTIFICACION MANUAL DE USUARIO.doc
8	Verificar el documento de instalación y/u operación de la solución	PMO CERTIFICACION MANUAL DE INSTALACION.doc PMO CERTIFICACION MANUAL DEL OPERADOR.doc
9	Verificar el manual de la seguridad de la solución	PMO CERTIFICACION MANUAL DE SEGURIDAD.doc
10	Verificación final del producto	PMO APROBACION FINAL DEL PRODUCTO.doc
11	Certificación de migración	PMO CERTIFICACIÓN DE MIGRACIÓN.doc
12	Formalizar la puesta en producción	PMO CERTIFICACION DE LA PUESTA EN PRODUCCION.doc
13	Formalizar la puesta en producción de las tareas de estabilización post-producción	
14	Finalización del proyecto	PMO ACTA DE ENTREGA RECEPCION.doc

Listado de documentos

Ver anexo RESUMEN_CHECKLIST_REVISION_DOCUMENTACION_PROYECTOS.xlsx

Responsabilidades sobre metodología

- **Administrador del proyecto o líder del proyecto**
  - Elaborar, recopilar y/o corregir un componente de la documentación requerida por esta metodología
  - Entregar la documentación al asistente administrativo
- **Subgerente de área**

    - Revisar los componentes de la metodología con la finalidad de que se ajusten a los tipos de proyectos del área bajo su responsabilidad
    - Emitir informe final de certificación de la documentación (una vez que concluye el proyecto)
- **Gestor de planificación y proyectos**
    - Elaborar la metodología en coordinación con los subgerentes de área
    - Realizar la revisión final de la metodología
    - Enviarla para la aprobación del Gerente de Informática
- **Gerente de Informática**
    - Aprobar la metodología, previas las revisiones respectivas
- **Asistente administrativo**
    - Elaborar la carpeta del proyecto
    - Archivar cada uno de los componentes de la documentación
    - Archivar el informe final de certificación de la documentación
    - Llevar el control del acceso a la documentación.

Anexo 13 Plan estratégico del área de TI "PETI"

MINISTERIO COORDINADOR DE CONOCIMIENTO Y TALENTO HUMANO

Enero, 2013

Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Coordinación General Administrativa Financiera

Este documento contiene información de propiedad exclusiva. La misma que se mantendrá de forma confidencial y reservada, no pudiendo ser divulgada a personal interno o externo que no sean empleados o funcionarios autorizados del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

Plan Informático Estratégico

1 PLAN INFORMÁTICO ESTRATÉGICO – GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.

ÍNDICE.

1. MISIÓN.

2. VISIÓN.

3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.

3.1. SOPORTE TÉCNICO E INFRAESTRUCTURA DE REDES Y TELECOMUNICACIONES.

3.2. LOCALIZACION Y DEPENDENCIA.

3.3. TALENTO HUMANO.

3.3.1. FUNCIONES SE ÚN CONTRATOS VIGENTES A DICIEMBRE 2012.

4. ANÁLISIS FODA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.

4.1. ANÁLISIS FODA.

5. SITUACIÓN DESEADA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.

5.1. TALENTO HUMANO REQUERIDO.

5.1.1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

5.1.1.1. DIRECTOR DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.

5.1.1.2. ADMINISTRADOR DE APLICACIONES.

5.1.1.3. ANALISTA PROGRAMADOR.

5.1.1.3. ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS

5.1.1.4. ADMINISTRACIÓN DE REDES E INFRAESTRUCTURA.

5.1.1.5. SOPORTE TÉCNICO Y ATENCIÓN A USUARIO.

6. ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA UNIDAD DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.

6.1. FORTALECIMIENTO DEL ÓRGANICO INSTITUCIONAL EN CUANTO A LA UNIDAD DE GESTIÓN DE TIC.

6.2. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS, SISTEMAS INTEGRADOS Y DE CONSULTA AL PÚBLICO.

6.3. IMPLEMENTACIÓN Y AMPLIACIÓN DEL HARDWARE, DE LAS REDES INSTITUCIONALES Y SISTEMA DE COMUNICACIONES.

6.4. ESTANDARIZACIÓN, ADQUISICIÓN Y USO DE SOFTWARE.

6.5. CAPACITACIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.

7. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.

7.1. LISTADO DE LOS PROYECTOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.

PLAN INFORMÁTICO ESTRATÉGICO

El Plan Informático Estratégico, constituye un instrumento de gestión de corto y mediano plazo, que permite definir las actividades informáticas del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano en sus diferentes niveles. La Unidad de Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, tendrá como instrumento d soporte a la gestión el presente “Plan Informático Estratégico”, elaborado internamente y que guiará el desarrollo ordenado de las actividades programadas.

Finalmente, para el desarrollo efectivo del presente documento, las autoridades de la institución y los funcionarios deben involucrarse para lograr su fiel cumplimiento, lo que ubicaría al Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano como una institución que está a la vanguardia de la

1. MISIÓN

Administrar las Tecnologías de la Información y Comunicaciones mediante el óptimo aprovechamiento de los recursos informáticos con los cuales cuenta la Institución, con

la finalidad de proveer un apoyo confiable y eficiente a los usuarios, impulsando la innovación y calidad en el servicio dentro de un marco de responsabilidad y Ética Profesional; con la implementación de plataformas tecnológicas, sistemas de información y servicios informáticos de calidad orientados a la toma de decisiones, satisfacción del cliente y generación, difusión e intercambio de información en condiciones óptimas para el cumplimiento de los fines institucionales y la comunidad, en concordancia a la normatividad vigente y con altos márgenes de seguridad y transparencia.

2. VISIÓN

Tener en el corto plazo, los recursos informáticos y tecnológicos que permitan apoyar óptimamente a la institución en el cumplimiento de sus funciones y desarrollo de sus acciones, aplicando las Tecnologías de Información y Comunicaciones orientadas a la automatización de los sistemas de información, procesos y actividades administrativas.

3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

El Acuerdo Ministerial No. 003 – 2012, de 13 de febrero de 2012, expide el ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS del Ministerio de Coordinación de Conocimiento y Talento Humano; establece como responsabilidades del Área de Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación TICS lo siguiente:

3.1. SOPORTE TÉCNICO E INFRAESTRUCTURA DE REDES Y TELECOMUNICACIONES

a) Plan estratégico de tecnologías y redes de información.

b) Informe de ejecución del plan estratégico de tecnologías y redes de información.

c) Plan de mantenimiento preventivo de software y hardware.

d) Plan de capacitación y asistencia técnica a usuarios internos.

e) Informes de asistencia técnica.

f) Manual de procesos para atención de clientes internos.

g) Informes de satisfacción al cliente.

h) Plan de desarrollo tecnológico.

i) Reglamento de uso y manejo de equipos.

j) Políticas Públicas de administración de infraestructura tecnológica.

k) Manual de administración de infraestructura tecnológica.

l) Administración del sistema de cableado de voz y datos.

m) Administración y monitoreo de servicios de tecnología como: correo electrónico institucional, internet y datos.

n) Administración del sistema de video conferencia de la Presidencia de la Republica.

o) Administración de la central telefónica PBX (VoIP) de la institución.

p) Ejecución de respaldos de información a todo nivel.

q) Políticas de administración de infraestructura tecnológica.

r) Manual de administración de infraestructura tecnológica.

3.2. LOCALIZACION Y DEPENDENCIA

La Unidad de Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, se encuentra localizada en el segundo piso del edificio ex Banco de Préstamos, Avenidas Patria y 10 de Agosto esquina, y está encargada del soporte técnico e infraestructura de redes y telecomunicaciones.

Dentro del organigrama estructural de la institución, la Unidad de Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, forma parte de la Coordinación General Administrativa Financiera, según se presenta a continuación:

3.3. TALENTO HUMANO

De acuerdo a lo establecido en los contratos la Unidad de Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones se encuentra conformada y cumple con las siguientes actividades:

TALENTO HUMANO	CANTIDAD DE PERSONAL
Responsable de Área	1
Administrador de Sistemas	1
Soporte Técnico	2
TOTAL	**4**

3.3.1. FUNCIONES SEGÚN CONTRATOS VIGENTES A DICIEMBRE 2012

a) Formular proyectos, reformas y estrategias para la ejecución del plan de gestión tecnológica anual de la unidad.

b) Participar en la implementación de sistemas informáticos, en base a resultados de estudios de factibilidad.

c) Administrar mecanismos de seguridades en los sistemas automatizados, accesos, bases de datos, redes y comunicaciones.

d) Controlar el desarrollo y funcionamiento de sistemas informáticos y tecnológicos.

e) Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y sistemas informáticos de la institución.

f) Elaborar y ejecuta programas de capacitación de los sistemas informáticos y tecnológicos a los servidores de la institución.

g) Coordinar la implementación de sistemas informáticos en las unidades o procesos organizacionales.

h) Colaborar en la elaboración y ejecución de los planes tecnológicos y de contingencias.

i) Desarrollar normas tecnológicas internas de uso de hardware y de servicios instalados.

j) Brindar soporte técnico al cliente interno y externo.

k) Encargarse de la administración de servidores.

l) Encargado de la administración de usuarios con directorio activo.

m) Brindar mantenimiento de equipos Desktop, Laptop y equipos de impresión.

n) Administrar las Redes del Ministerio.

o) Administrar programas propios de la Institución.

p) Aplicación de Políticas de internet, red y correo electrónico.

q) Generar nuevas políticas aplicables a la Institución.

r) Brindar apoyo de ser necesario en los diversos eventos dentro y fuera de la ciudad.

s) Ser soporte técnico de primera línea ante requerimientos puntuales de usuarios internos.

t) Levantar y mantener actualizado un reporte del inventario tecnológico del MCCTH.

u) Brindar apoyo a todo evento que conlleve compromisos de carácter tecnológico del MCCTH

v) Participar en capacitaciones continuas ya sea como facilitador y/o asistente.

w) Levantar los incidentes a través del software destinado para dicha tarea.

x) Fomentar el uso de herramientas tecnológicas así como también el uso de buenas prácticas.

y) Las demás actividades que le fueren asignadas en relación al objeto de su contratación por parte de las autoridades del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

4. ANÁLISIS FODA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

4.1. ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

a) Correcta administración de la infraestructura tecnológica para un buen funcionamiento de los sistemas de información y equipos.

b) Asistencia técnica permanente al usuario interno.

c) Asignación y mantenimiento de las cuentas de correo electrónico institucional para los usuarios internos como jefes de Unidades y/o Coordinaciones.

d) Compromiso del personal con los lineamientos de políticas del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

e) Experiencia del personal en cableado estructurado, conectividad y redes; así como en el análisis y diseño de sistemas de información, de gran utilidad para la institución.

f) Cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Operativo Institucional durante el presente año.

OPORTUNIDADES

a) La demanda de sistemas de información integrados que podrán ser realizados por la adquisición de herramientas de desarrollo de sistemas de última generación por parte de la institución.

b) Contar con sistemas de información que permiten llevar a cabo los procesos internos de la institución favoreciendo la atención de los usuarios y la gestión interna.

c) Contar con una red de voz y datos en los locales anexos del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

d) La posibilidad de mantener una mejor comunicación con las áreas que funcionan en el exterior de la institución con la contratación de canales de comunicación de datos de gran alcance.

e) Disponibilidad de encontrar en el mercado tecnologías que ayuden a mejorar la infraestructura tecnológica del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

f) Dar mayor alcance de los servicios proporcionados por la institución a través de la implementación de operaciones en línea de los sistemas informáticos usados en la actualidad.

g) Tener un Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo programado de Equipos Informáticos.

h) Funcionamiento de una Central Telefónica IP que permite mejorar la comunicación interna (áreas de la institución) y un mayor control de las llamadas.

i) Mejora en la Infraestructura Tecnológica de la Sala de Servidores y Central Telefónica.

j) Apoyo de la autoridades del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento umano para conformar la arquitectura que soporte los nuevos procesos institucionales.

k) Nuevas tecnologías para procesamiento de información en base de datos e inteligencia del negocio.

l) Apoyo de las autoridades del Ministerio de Finanzas.

m) Apoyo de las autoridades de la Subsecretaría de Tecnologías de la Información.

DEBILIDADES

a) Estructura orgánica no acorde a las exigencias modernas de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

b) Falta de un ambiente físico adecuado para el análisis y ejecución de los planes de desarrollo de nuevos sistemas de información.

c) Falta de un plan de capacitación para el seguimiento de cursos de especialización en tecnologías de información de gran importancia para impulsar mejoras en el área.

d) Infraestructura física del lugar donde se alojan los equipos de cómputo y comunicaciones de alto riesgo (Servidores, Central telefónica).

e) Incumplimiento del cronograma de abastecimiento de insumos.

f) No contar con Plan de Contingencias.

g) Cultura organizacional de la Institución orientada a las funciones, que constituye un obstáculo en la innovación de procesos a través de la aplicación de tecnologías y comunicaciones.

h) Contar con licencias de software, como lo establecen las normativas vigentes de la Subsecretaria de Tecnologías de la Información.

i) No se cuenta con herramientas para levantamiento de procesos.

j) No contamos con software para respaldo de información personales

k) No se cuenta con software estadístico especializado.

l) Software y hardware desactualizado de seguridades periféricas.

m) Licenciamiento de herramientas de software y sistema operativo no existente.

AMENAZAS

a) Falta de Personal dedicado exclusivamente a la tarea de documentar los sistemas; por la alta carga de solicitudes de usuarios para implementar mejoras en los sistemas de la institución; así como de desplazamiento y mantenimiento de equipos informáticos.

b) Cambios Tecnológicos, así como las nuevas filosofías de gestión, no son asimilados y puestos en práctica, debido a la falta de conocimiento de las mismas.

c) Alto costo de las capacitaciones inherentes a tecnologías de la información impiden que exista un mejor desempeño en la administración y/o manejo de los equipos por parte del personal que labora en el área.

d) Utilización parcial de los sistemas de información y sus respectivas mejoras parauso directo en los servicios.

e) Peligro latente y constante de infecciones por virus informáticos.

f) Creciente demanda por servicios informáticos brindados a través de la web que aún no han sido implementados y que comprenden una gran cantidad de consultas; por lo que, pueden provocar una baja en el rendimiento de la red.

g) Elevados costos de hardware y software impiden una adquisición y renovación constante de equipos.

h) Cambio en la legislación de la utilización de software libre.

i) No renovación de las licencias de software propietarias del Ministerio Coordinadorde Conocimiento y Talento Humano.

j) Al existir demasiadas herramientas de software libre en el medio no se tiene lineamientos de gobierno del camino a seguir.

k) Falta soporte externo para el desarrollo de aplicaciones en software libre.

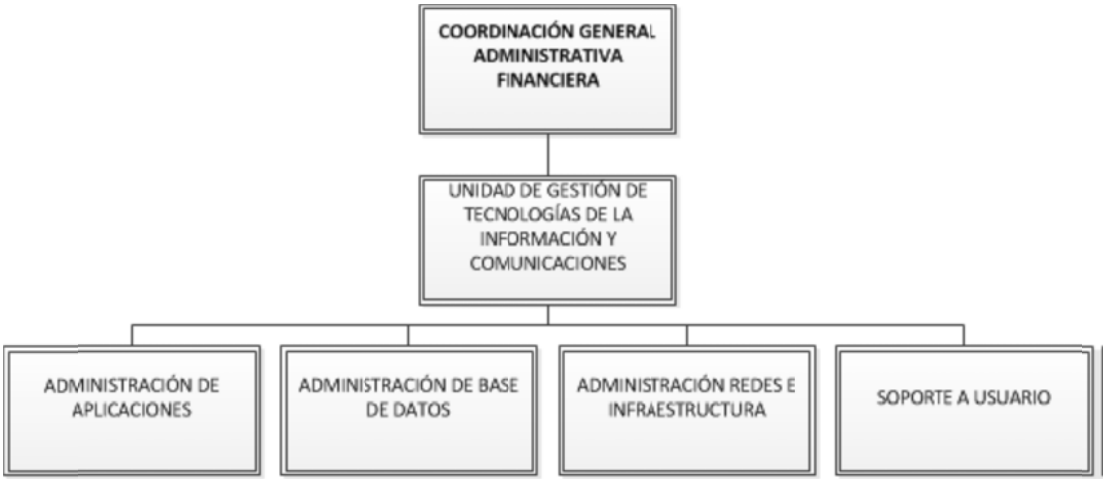
l) No se cuenta con niveles ni siquiera básicos de protección eléctrica para equipos de computación, servidores, switches, ruteadores y firewall.

m) No renovación del equipamiento por alargue/suspensión de los procesos de adquisición.

n) No renovación del equipamiento por falta de presupuesto institucional.

5. SITUACIÓN DESEADA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

La Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, estará posicionada dentro de la estructura organizacional de la entidad en un nivel que le permita efectuar las actividades de asesoría y apoyo a la alta dirección y unidades usuarias; así como participar en la toma de decisiones de la organización y generar cambios de mejora tecnológica. Además debe garantizar su independencia respecto de las áreas usuarias y asegurar la cobertura de servicios a todas las unidades del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.



5.1. TALENTO HUMANO REQUERIDO

De acuerdo al escenario deseado, la Unidad de Gestión de Tecnologías de la Información, debe encontrarse conformado de la siguiente manera y cumplir con las actividades que a continuación se detallan:

TALENTO HUMANO	CANTIDAD DE PERSONAL
Director de Área	1
Administrador de Sistemas	1
Analista Programador	1
Administrador de Base de Datos	1
Administrador de Redes e Infraestructura	1
Soporte Técnico (de acuerdo a normativa internacional se debe contar con una persona de soporte por cada 70 usuarios)	2
TOTAL RECURSOS TIC's	**7**

5.1.1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

5.1.1.1. DIRECTOR DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

a) Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de desarrollo tecnológico y
sistemas de información del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, en
particular las áreas de análisis, desarrollo de sistemas y planes de contingencia.
b) Coordinar y asesorar a instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras en ámbitos tecnológicos y operativos.
c) Aprobar propuesta de cambios a las normas operativas, procedimientos e instrumentos de operación y control, de la unidad.
d) Preparar informes de seguimiento de ejecución de los planes de la unidad, cubriendo los avances de la ejecución, medición de los indicadores, resultados y logros alcanzados, acciones correctivas tomadas y una descripción de los resultados cualitativos alcanzados.
e) Preparar el Plan Operativo Anual, así como las modificaciones que fueren del caso.
f) Definir las políticas de desarrollo tecnológico.
g) Elaborar el plan de contingencias en el área informática.
h) Brindar soporte en actividades inherentes a la planificación y ejecución de los proyectos y
actividades que cumple el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.
i) Realizar el seguimiento, control y evaluación de los avances en el logro de los objetivos y la consecución de los resultados y metas establecidas para el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.
j) Realizar la planificación operativa y, asignar y dirigir los recursos de la unidad.
k) Formular y proponer los ajustes que considere necesarias y convenientes en el Plan de Trabajo.
l) Monitorear y supervisar el desarrollo de aplicaciones desarrolladas internas como externas que tengan relación con las actividades de la institución, monitorear y supervisar el website y servicios de mesa de ayuda.
m) Revisar y proponer cambios a las normas operativas, procedimientos e instrumentos de operación y control de la unidad .
n) Supervisar las actividades del personal a su cargo.
5.1.1.2. ADMINISTRADOR DE APLICACIONES

a) Realizar el análisis de requerimientos sobre las aplicaciones informáticas.

b) Realizar el diseño de base de datos sobre las aplicaciones informáticas.

c) Realizar la programación de interfaces e implementación sobre las aplicaciones informáticas.

d) Capacitar al personal sobre el uso y manejo de las aplicaciones informáticas existentes y las que a futuro se sigan desarrollando o implementando.

e) Documentar las aplicaciones informáticas con las cuales cuenta la institución, incluyendo manuales de usuario y técnicos.

f) Realizar mantenimiento sobre los sistemas de información implantados.

g) Recibir y elaborar informes de productos informáticos.

h) Planificar y organizar los recursos técnicos y humanos establecidos para el desarrollo de

aplicaciones informáticas.

i) Elaborar Términos de Referencia de acuerdo al plan de adquisiciones y/o adecuaciones programado.

j) Recibir y entregar los informes técnicos que le fueren requeridos.

k) Las demás que le fueren asignadas por el jefe inmediato.

5.1.1.3. ANALISTA PROGRAMADOR

a) Realizar el análisis de requerimientos sobre las aplicaciones informáticas.

b) Realizar el diseño de base de datos sobre las aplicaciones informáticas.

c) Realizar la programación de interfaces e implementación sobre las aplicaciones informáticas.

d) Capacitar al personal sobre el uso y manejo de las aplicaciones informáticas.

e) Realizar mantenimiento sobre los sistemas de información implantados.

f) Recibir y elaborar informes de productos informáticos.

g) Planificar, organizar y supervisar los recursos técnicos y humanos establecidos para el desarrollo de aplicaciones informáticas.

h) Documentar las aplicaciones informáticas desarrolladas por el área de Tecnología, incluyendo manuales de usuario y técnicos.

i) Brindar apoyo técnico especializado.

5.1.1.3. ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS

a) Administrar las bases de datos del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

b) Ejecutar mantenimiento y control de usuarios de las bases de datos.

c) Generar periódicamente respaldo de las bases de datos.

d) Ejecutar periódicamente respaldos de las bases de datos.

e) Recibir y entregar los informes técnicos que le fueren requeridos.

f) Las demás que le fueren asignadas por el jefe inmediato.

5.1.1.4. ADMINISTRACIÓN DE REDES E INFRAESTRUCTURA

a) Administración de Servidores y equipos de comunicación.

b) Administración de Respaldos y contingencias de cada uno de los servidores y servicios residentes en los equipos que componen la Infraestructura actual.

c) Administrar la información critica de los usuarios para la correcta recuperación en caso de recuperaciones emergentes.

d) Administración del Servicio de Correo Electrónico, de modo que proporcione la más alta disponibilidad y eficiencia a los usuarios.

e) Gestionar la actualización de equipos para su correcta funcionalidad.

f) Implementar políticas de Seguridad a Nivel de toda la Infraestructura para el resguardo de los ambientes gestionados.

g) Administración eficiente de los productos Antivirus.

h) Brindar soporte técnico en la creación de usuarios de red y creación y administración de cuentas de correo electrónico, así como permisos de navegación en Internet.

i) Monitorear y supervisar los enlaces de telefonía, internet y datos que se tienen contratados por la institución.

j) Soporte técnico, monitoreo y supervisión del sistema de comunicaciones unificadas con la que cuenta el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

k) Recibir y entregar los informes técnicos que le fueren requeridos.

l) Las demás que le fueren asignadas por el jefe inmediato.

5.1.1.5. SOPORTE TÉCNICO Y ATENCIÓN A USUARIO

a) Realizar la documentación respectiva de los sistemas de información desarrollados por el Área de Tecnología, esto incluye manuales de usuario y de instalación.

b) Realizar el correspondiente mantenimiento preventivo y/o correctivo de los equipos de cómputo con los cuales cuenta el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano tanto a nivel de oficina matriz como de oficinas provinciales (de ser el caso).

c) Capacitar al personal, sobre el uso y manejo de los sistemas de información implantados en el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

d) Brindar el soporte técnico a usuarios en la resolución de problemas de hardware y software que los funcionarios, del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano experimente.

e) Respaldar la información existente en los equipos de cómputo, tanto de los funcionarios que abandonan la institución como de aquellos funcionarios que así lo soliciten.

f) Actualizar los sistemas informáticos y los equipos de cómputo, tanto en la oficina matriz como en las oficinas provinciales (de ser el caso), de acuerdo a la programación correspondiente .

g) Monitorear que los aplicativos informáticos que son utilizados por los funcionarios que prestan sus servicios en la institución se encuentren plenamente funcionales y operativos.

h) Recibir y revisar el normal y correcto funcionamiento de los equipos de cómputo, aquellos que son adquiridos y aquellos que son enviados a los proveedores por asuntos de garantía técnica.

i) Recibir y entregar los informes técnicos que le fueren requeridos.

g) Las demás que le fueren asignadas por el jefe inmediato.

6. ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA UNIDAD DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

La estrategia informática del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano está orientada hacia los siguientes puntos:

6.1. FORTALECIMIENTO DEL ÓRGANICO INSTITUCIONAL EN CUANTO A LA UNIDAD DE GESTIÓN DE TIC´S

a) Promoción del personal contratado como una forma de estimular y retribuir el accionar y

compromiso con los objetivos planteados institucionalmente.

b) Contratación de personal adicional para el área de tecnología para cumplir con normas de
levantamiento de procesos, diseño y desarrollo de sistemas informáticos y calidad de servicio.

6.2. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS, SISTEMAS INTEGRADOS Y DE CONSULTA AL PÚBLICO

a) Realizar la documentación técnica de los módulos de Sistemas Informáticos desarrollados en el Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

b) Formular el plan integral de desarrollo de sistemas informáticos; de acuerdo a las prioridades y objetivos institucionales.

c) Implementación de una intranet que permita a través del uso de tecnología internet compartir de forma segura archivos y aplicaciones dentro del ámbito local de la institución entre los usuarios.

d) Elaboración del Plan de Contingencia de los Sistemas de Información del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano.

6.3. IMPLEMENTACIÓN Y AMPLIACIÓN DEL HARDWARE, DE LAS REDES INSTITUCIONALES Y SISTEMA DE COMUNICACIONES

a) Mejorar la infraestructura tecnológica actual con la adquisición de equipos de cómputo de alto performance y equipos para comunicación en redes.

Adquisición de equipos para el personal contratado.

Adquisición de nuevos equipos para remplazar los actuales de ser el caso.

b) Ampliar la capacidad operativa de los servidores que se encuentran actualmente en el "cloud" de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

c) Enlazar las distintas áreas que se encuentran ubicadas fuera del Ministerio dentro de la red institucional, utilizando los filtros de seguridad necesarios para el correcto uso e integridad de la información.

d) Implementar y mejorar la infraestructura lógica de los Servidores (base de datos, controladores de dominio, servidor de aplicaciones, servidor de archivos) a través de políticas y directivas de seguridad.

e) Correcta administración y funcionamiento de la base de datos de la institución, ideal para un alto rendimiento de los sistemas de información.

f) Planeación, diseño e implementación de nuevos sistemas que puedan ser requeridos por las áreas usuarias; así como de un mantenimiento continúo de las redes (LAN, WAN).

6.4. ESTANDARIZACIÓN, ADQUISICIÓN Y USO DE SOFTWARE

a) Renovación de contratos con los proveedores de los diferentes servicios tecnológicos con los cuales cuenta la institución para mejorar la actual infraestructura, mejorarla y ampliarla.

b) Adquisición y renovación de licencias de software original utilizado en los equipos de la red institucional.

c) Adquisición de software de base de datos

d) Adquisición de herramientas para levantamiento de procesos

6.5. CAPACITACIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

a) Realizar un Plan de Capacitación que permita brindar, al personal del área de informática, los conocimientos sobre tecnología de información de actualidad necesarios para la mejora continua y la innovación constante del área.

Capacitación sobre herramientas de oficina para el personal.

Capacitación sobre sistema operativo para el personal y tecnología.

Capacitación sobre herramientas de desarrollo de software libre.

7. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Para asegurar el éxito del Plan Operativo Informático y para que la ejecución de los proyectos informáticos alcance un nivel satisfactorio en el logro de sus objetivos, son necesarios los siguientes conceptos metodológicos y técnicos:

- Lograr que los objetivos de cada proyecto coincidan con el Plan Operativo Informático.
- Control estricto sobre el cumplimiento de actividades y fechas planificadas.
- Manejo adecuado de los conflictos.
- Respeto a las dependencias entre actividades dentro de un proyecto y entre distintos proyectos.
- Estabilidad en la organización de los equipos de proyecto.
    - Directrices técnicas deben ser respetadas integralmente durante toda la ejecución del Plan Operativo Informático.

- Adecuado equilibrio y control entre los diferentes actores que participan en un proyecto.
- Involucramiento de los usuarios en cada etapa de los proyectos.
- Difusión de los proyectos con cobertura total, respecto de sus usuarios y clientes.
- Liderazgo e involucramiento permanente de las máximas autoridades institucionales.

7.1. LISTADO DE LOS PROYECTOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

La tabla siguiente muestra el resumen de los proyectos así como sus costos referenciales que forman parte del Plan Informático Estratégico 2013 para su ejecución:

Proyecto	**Presupuesto Referencias**
Adquisición de Equipos Informáticos	USD. 120.000,00
Adquisición de Equipos de Conectividad	USD. 70.000,00
Adquisición de Equipos de Seguridad Periférica	USD. 40.000,00
Cableado Estructurado de Datos	USD. 40.000,00
Cableado Eléctrico	USD. 40.000,00
Sistema de Control de Incendios	USD. 10.000,00
Sistema de Control de Accesos	USD. 8.000,00
Sistema de Control de Asistencia	USD. 8.000,00
Sistema de Comunicaciones Unificadas	USD. 60.000,00
Sistema de Video Conferencia	USD. 20.000,00
Generador eléctrico	USD. 50.000,00
Sistema de Videostreaming	USD. 10.000,00
Intranet institucional	USD. 10.000,00
Implementación de plataforma de Business Intelligence	USD. 20.000,00
Automatización de procesos institucionales	USD. 20.000,00
Creación del modelo de información institucional	USD. 10.000,00
Servicios de Telecomunicaciones	USD. 15.000,00
Implementación de servicios adicionales	USD. 5.000,00

Servicios de consultoría y desarrollo de sistemas	USD. 30.000,00
Servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y plataforma tecnológica	USD. 5.000,00
Renovación de garantías de equipos informáticos	USD. 5.000,00
Certificados digitales para los portales institucionales	USD. 8.000,00
Licenciamiento software antivirus	USD. 8.000,00
Licenciamiento software de base de datos	USD. 10.000,00
Licenciamiento Project Server	USD. 10.000,00
Licenciamiento Microsoft Office 2013	USD. 5.000,00
Licenciamiento Microsoft Project 2013	USD. 2.000,00
Licenciamiento Microsoft Visio 2013	USD. 2.000,00
Capacitación Talento Humano de la Unidad de Gestión de TIC's	USD. 15.000,00
TOTAL PRESUPUESTARIO GESTION DE TIC´S	USD.656.000,00

Anexo 14 Liderazgo (Segunda Evaluación)

Criterio: Liderazgo								
Sub Criterio: 1a.- Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Liderar con Visión, inspiración e integridad	Enunciado Claro de Misión, Visión del departamento de TI.		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se tiene para definir y perfeccionar la Visión y Misión de TI.						
	Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores Claves de Rendimiento		SF	30	IM	30	MD	10
		El enfoque que se utiliza para revisar periódicamente el rendimiento versus los objetivos clave y acordar acciones de mejora apropiadas y respuestas tácticas hacia los niveles de rendimiento alcanzados.						
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs benchmarks externos de TI.						
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	50	IM	50	MD	70
		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60

		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			185		150		200	
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	37.00						
Despliegue	Implementado	30.00						
Evaluación y Revisión	Medición	40.00						
Global		35.67						

Identificación de puntos fuertes
Con la información existente en la Mesa de servicio se puede implementar indicadores clave de rendimiento. Se definió un mecanismo de seguimiento a los proyectos del plan operativo.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria. Se implementó un plan de capacitación.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Generar una mecanismo de seguimiento tanto del plan estratégico como del plan operativo.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Información existente en la Bitácora de incidentes que reside en la plataforma de mesa de servicio. Los proyectos del Plan operativo se los gestiona en Project, herramienta baja la cual se realiza el seguimiento de los tiempos.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos. El plan operativo incluye el plan de capacitación.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Liderazgo

Sub Criterio: 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Liderar con Visión, inspiración e integridad	Enunciado Claro de Misión, Visión del departamento de TI.		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se tiene para definir y perfeccionar la Visión y Misión del departamento de TI.						
	Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores Claves de Rendimiento.		SF	30	IM	30	MD	10
		El enfoque que se utiliza para revisar periódicamente el rendimiento versus los objetivos clave y acordar acciones de mejora apropiada y respuestas tácticas hacia los niveles de rendimiento alcanzados.						
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado		SF	70	IM	70	MD	50
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido		SF	60	IM	60	MD	50
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20

		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.							
Porcentaje de Puntuación				200		200		140	
Enfoque	**Atributo**		**Valor**						
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	40						
Despliegue		Implementado	40						
Evaluación y Revisión		Medición	28						
Global			36.00						

Identificación de puntos fuertes
Con la información existente en la Mesa de servicio se puede implementar indicadores clave de rendimiento. Se definió un mecanismo de seguimiento a los proyectos del plan operativo.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definidos. Se formalizó el proceso para gestionar proyectos basados en el PMI.

Identificación de áreas de Mejora
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Generar una mecanismo de seguimiento tanto del plan estratégico como del plan operativo.

Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.

Evidencias
Información existente en la Bitácora de incidentes que reside en la plataforma de mesa de servicio. Los proyectos del Plan operativo se los gestiona en Project, herramienta baja la cual se realiza el seguimiento de los tiempos.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio. Se cuenta con el proceso de gestión de Proyectos Documentado.

Criterio: Liderazgo								
Sub Criterio: 1c. Los líderes se implican con grupos de interés externo.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Añadir valor a los clientes. (Se entiende como clientes a	Gestión de la Relación con el Cliente		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.						
	Proceso de Contacto del Cliente		SF	40	IM	50	MD	50

las áreas usuarias de los servicios que son gestionados por TI).		El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.						
	Encuesta al Cliente							
		El enfoque que tiene para recoger datos estructurados de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".	SF	40	IM	50	MD	50
Liderar con Visión, inspiración e integridad	Enunciado Claro de Misión, Visión del departamento de TI.							
		El enfoque que se tiene para definir y perfeccionar la Visión y Misión del departamento de TI.	SF	10	IM	10	MD	10
	Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores Claves de Rendimiento							
		El enfoque que se utiliza para revisar periódicamente el rendimiento versus los objetivos clave y acordar acciones de mejora apropiada y respuestas tácticas hacia los niveles de rendimiento alcanzados.	SF	30	IM	30	MD	10
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark							
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs benchmarks externos de TI.	-	-	-	-	-	-
	Estrategia de Gestión del Conocimiento							
		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la	SF	50	IM	50	MD	70

		ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado							
		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.	SF	50	IM	30	MD	60
Desarrollar Alianzas	Política Estándar de Compras							
		El enfoque que se utiliza para adquirir de manera eficaz y eficiente los productos y servicios externos que el área de TI requiere para entregar sus objetivos estratégicos y operativos.	SF	80	IM	80	MD	80
	Política y Guía de Alianzas							
		El enfoque que se utiliza para identificar, formar y desarrollar las relaciones con los socios externos cuyos productos y servicios principales complementan los de la organización.	SF	70	IM	75	MD	75
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.	SF	45	IM	30	MD	50
	Política de Responsabilidad Social Corporativa							
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.	-	-	-	-	-	-
Porcentaje de Puntuación				425		415		465
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	42.50						

Despliegue	Implementado	41.50
Evaluación y Revisión	Medición	46.50
Global		43.50

Identificación de puntos fuertes
Existe una mesa de servicio operando, que permite atender las necesidades de los clientes internos del MCCTH. Existe una encuesta de satisfacción de servicio de los clientes internos del MCCTH.
Con la información existente en la Mesa de servicio se puede implementar indicadores clave de rendimiento. Se definió un mecanismo de seguimiento a los proyectos del plan operativo.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria. Se implementó un plan de capacitación.
El área de TI cuenta con experiencia en torno a la gestión de compras. El área de TI cuenta con un catálogo de proveedores públicos y privados. Se elaboró una planificación de compras.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.

Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Generar una mecanismo de seguimiento tanto del plan estratégico como del plan operativo.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.
Las adquisiciones deberían estar enmarcadas dentro de un plan estratégico el cual debe estar alineado al plan institucional.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Bitácora de encuestas en la plataforma de encuestas.
Información existente en la Bitácora de incidentes que reside en la plataforma de mesa de servicio. Los proyectos del Plan operativo se los gestiona en Project, herramienta baja la cual se realiza el seguimiento de los tiempos.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos. El plan operativo incluye el plan de capacitación.
Procesos de adquisición tanto de bienes y servicios de TI. Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH.

Existe el plan anual de compras.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Liderazgo								
Sub Criterio: 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización de TI.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Liderar con Visión, inspiración e integridad	Enunciado Claro de Misión, Visión del departamento de TI.		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se tiene para definir y perfeccionar la Visión y Misión del departamento de TI						
	Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores Claves de Rendimiento		SF	30	IM	30	MD	10
		El enfoque que se utiliza para revisar periódicamente el rendimiento versus los objetivos clave y acordar acciones de mejora apropiadas y respuestas tácticas hacia los niveles de rendimiento alcanzados.						
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI		SF	50	IM	50	MD	75
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.						
	Encuesta de Empleados		SF	10	IM	10	MD	10

		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.						
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.						
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	50	IM	50	MD	70
		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60
		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			245		210		285	

Enfoque	Atributo	Valor
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	40.83
Despliegue	Implementado	35.00
Evaluación y Revisión	Medición	47.50
Global		41.11

Identificación de puntos fuertes
Con la información existente en la Mesa de servicio se puede implementar indicadores clave de rendimiento. Se definió un mecanismo de seguimiento a los proyectos del plan operativo.
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria. Se implementó un plan de capacitación.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Generar una mecanismo de seguimiento tanto del plan estratégico como del plan operativo.
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados.

Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan Estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Información existente en la Bitácora de incidentes que reside en la plataforma de mesa de servicio. Los proyectos del Plan operativo se los gestiona en Project, herramienta baja la cual se realiza el seguimiento de los tiempos.
Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos. El plan operativo incluye el plan de capacitación.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Liderazgo					
Sub Criterio: 1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.			**Enfoque**	**Despliegue**	**Evaluación y Revisión**
Elementos considerados					
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**			

del EFQM								
Liderar con Visión, inspiración e integridad	Enunciado Claro de Misión, Visión del departamento de TI.		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se tiene para definir y perfeccionar la Visión y Misión del departamento de TI						
	Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores Claves de Rendimiento		SF	30	IM	30	MD	10
		El enfoque que se utiliza para revisar periódicamente el rendimiento versus los objetivos clave y acordar acciones de mejora apropiadas y respuestas tácticas hacia los niveles de rendimiento alcanzados.						
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.						
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	50	IM	50	MD	70
		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60
		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los						

		departamentos de TI.							
Porcentaje de Puntuación				140		120		150	
Enfoque	**Atributo**		**Valor**						
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	35.00						
Despliegue		Implementado	30.00						
Evaluación y Revisión		Medición	37.50						
Global			34.17						

Identificación de puntos fuertes
Con la información existente en la Mesa de servicio se puede implementar indicadores clave de rendimiento. Se definió un mecanismo de seguimiento a los proyectos del plan operativo.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria. Se implementó un plan de capacitación.

Identificación de áreas de Mejora
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Generar una mecanismo de seguimiento tanto del plan estratégico como del plan operativo.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia

institucional.

Evidencias
Información existente en la Bitácora de incidentes que reside en la plataforma de mesa de servicio. Los proyectos del Plan operativo se los gestiona en Project, herramienta baja la cual se realiza el seguimiento de los tiempos.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos. El plan operativo incluye el plan de capacitación.

Anexo 15 Política y Estrategia (Segunda Evaluación)

Criterio: Política y Estrategia								
Sub Criterio: 2a.- La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Área de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	60	IM	60	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	30	IM	25	ME	10
Añadir valor a los clientes. (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los servicios que son gestionados por TI).	Gestión de la Relación con el Cliente							
		El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.	SF	10	IM	10	MD	10
	Proceso de Contacto del Cliente							
		El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.	SF	40	IM	50	MD	50
	Encuesta al Cliente		SF	40	IM	50	MD	50

		El enfoque que tiene para recoger datos estructurados de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".						
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado		SF	70	IM	70	MD	50
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido		SF	60	IM	60	MD	50
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI		SF	50	IM	50	MD	75
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.						
	Encuesta de Empleados		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.						
Desarrollar	Política Estándar de Compras		SF	80	IM	80	MD	80

Alianzas		El enfoque que se utiliza para adquirir de manera eficaz y eficiente los productos y servicios externos que el área de TI requiere para entregar sus objetivos estratégicos y operativos.						
	Política y Guía de Alianzas		SF	70	IM	75	MD	75
		El enfoque que se utiliza para identificar, formar y desarrollar las relaciones con los socios externos cuyos productos y servicios principales complementan los de la organización.						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			605		610		605	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	43.21
Despliegue	Implementado	43.57
Evaluación y Revisión	Medición	43.21
Global		43.33

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.

Plan operativo de Tecnología de Información.
Existe una mesa de servicio operando, que permite atender las necesidades de los clientes internos del MCCTH. Existe una encuesta de satisfacción de servicio de los clientes internos del MCCTH.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definidos. Se formalizó el proceso para gestionar proyectos basados en el PMI.
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.
El área de TI cuenta con experiencia en torno a la gestión de compras. El área de TI cuenta con un catálogo de proveedores públicos y privados. Se elaboró una planificación de compras.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.

Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan Estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.
Las adquisiciones deberían estar enmarcadas dentro de un plan estratégico el cual debe estar alineado al plan institucional.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Se cuenta con el plan operativo q contempla el último trimestre del 2012.
Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Bitácora de encuestas en la plataforma de encuestas.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido.

Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio. Se cuenta con el proceso de gestión de Proyectos Documentado.
Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.
Procesos de adquisición tanto de bienes y servicios de TI. Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH. Existe el plan anual de compras.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Política y Estrategia								
Sub Criterio: 2b.- La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Área de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	60	IM	60	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders		SF	30	IM	25	ME	10

		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)						
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado		SF	70	IM	70	MD	50
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido		SF	60	IM	60	MD	50
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.						
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	50	IM	50	MD	70
		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave						

		y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado							
		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.	SF	50	IM	30	MD	60
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.	SF	45	IM	30	MD	50
	Política de Responsabilidad Social Corporativa							
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.	-	-	-	-	-	-
Porcentaje de Puntuación			405		365		385	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	45.00
Despliegue	Implementado	40.56
Evaluación y Revisión	Medición	42.78
Global		42.78

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.

Plan operativo de Tecnología de Información.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definidos. Se formalizó el proceso para gestionar proyectos basados en el PMI.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria. Se implementó un plan de capacitación.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Se cuenta con el plan operativo q contempla el último trimestre del 2012.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio. Se cuenta con el proceso de gestión de Proyectos Documentado.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos. El plan operativo incluye el plan de capacitación.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Política y Estrategia			
Sub Criterio: 2c.- La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan revisan y actualizan para asegurar la sostenibilidad económica, social y ambiental.	**Enfoque**	**Despliegue**	**Evaluación y Revisión**
Elementos considerados			

Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI		SF	60	IM	60	ME	65
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.						
	Proceso de Definición de Objetivos		SF	10	IM	10	ME	10
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.						
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders		SF	30	IM	25	ME	10
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)						
Añadir valor a los clientes. (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los servicios que son gestionados por TI).	Gestión de la Relación con el Cliente		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.						
	Proceso de Contacto del Cliente		SF	40	IM	50	MD	50
		El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.						
	Encuesta al Cliente		SF	40	IM	50	MD	50
		El enfoque que tiene para recoger datos estructuradas de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".						

Liderar con Visión, inspiración e integridad	Enunciado Claro de Misión, Visión del departamento de TI.		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se tiene para definir y perfeccionar la Visión y Misión del departamento de TI.						
	Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores Claves de Rendimiento		SF	30	IM	30	MD	10
		El enfoque que se utiliza para revisar periódicamente el rendimiento versus los objetivos clave y acordar acciones de mejora apropiadas y respuestas tácticas hacia los niveles de rendimiento alcanzados.						
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI		SF	50	IM	50	MD	75
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.						
	Encuesta de Empleados		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.						
Desarrollar Alianzas	Política Estándar de Compras		SF	80	IM	80	MD	80
		El enfoque que se utiliza para adquirir de manera eficaz y eficiente los productos y servicios externos que el área de TI requiere para entregar sus objetivos estratégicos y operativos.						
	Política y Guía de Alianzas		SF	70	IM	75	MD	75

		El enfoque que se utiliza para identificar, formar y desarrollar las relaciones con los socios externos cuyo productos y servicios principales complementan los de la organización.						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						

Porcentaje de Puntuación			485	490	505
Enfoque	**Atributo**	**Valor**			
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	37.31			
Despliegue	Implementado	37.69			
Evaluación y Revisión	Medición	38.85			
Global		37.95			

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades. Plan operativo de Tecnología de Información.

Existe una mesa de servicio operando, que permite atender las necesidades de los clientes internos del MCCTH. Existe una encuesta de satisfacción de servicio de los clientes internos del MCCTH.
Con la información existente en la Mesa de servicio se puede implementar indicadores clave de rendimiento. Se definió un mecanismo de seguimiento a los proyectos del plan operativo.
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.
El área de TI cuenta con experiencia en torno a la gestión de compras. El área de TI cuenta con un catálogo de proveedores públicos y privados. Se elaboró una planificación de compras.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.

Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Generar una mecanismo de seguimiento tanto del plan estratégico como del plan operativo.
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan Estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.
Las adquisiciones deberían estar enmarcadas dentro de un plan estratégico el cual debe estar alineado al plan institucional.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Se cuenta con el plan operativo q contempla el último trimestre del 2012.
Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Bitácora de encuestas en la plataforma de encuestas.
Información existente en la Bitácora de incidentes que reside en la plataforma de mesa de servicio. Los proyectos del Plan operativo se los gestiona en Project, herramienta baja la cual se realiza el seguimiento de los tiempos.
Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.

Procesos de adquisición tanto de bienes y servicios de TI. Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH. Existe el plan anual de compras.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Política y Estrategia								
Sub Criterio: 2d.- La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican implantan y supervisan.								
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**	**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Área de TI		SF	60	IM	60	ME	65
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.						
	Proceso de Definición de Objetivos		SF	10	IM	10	ME	10
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.						
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders		SF	30	IM	25	ME	10
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)						
Gestionar por	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado		SF	70	IM	70	MD	50

procesos		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido		SF	60	IM	60	MD	50
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Porcentaje de Puntuación			260		255		205	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	43.33
Despliegue	Implementado	42.50
Evaluación y Revisión	Medición	34.17
Global		40.00

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades. Plan operativo de Tecnología de Información.

Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definidos. Se formalizó el proceso para gestionar proyectos basados en el PMI.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Se cuenta con el plan operativo q contempla el último trimestre del 2012.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.

Se cuenta con el proceso de gestión de Proyectos Documentado.

Anexo 16 Personas (Segunda Evaluación)

Criterio: Personas								
Sub Criterio: 3a.- Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.	SF	70	IM	70	MD	50
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.	SF	60	IM	60	MD	50
	Metodología de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.	SF	30	IM	30	MD	20
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI							
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.	SF	50	IM	50	MD	75
	Encuesta de Empleados							
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y	SF	10	IM	10	MD	10

		procesos.						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			265		250		255	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	44.17
Despliegue	Implementado	41.67
Evaluación y Revisión	Medición	42.50
Global		42.78

Identificación de puntos fuertes
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definidos. Se formalizó el proceso para gestionar proyectos basados en el PMI.
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora

Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan Estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio. Se cuenta con el proceso de gestión de Proyectos Documentado.
Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Personas								
Sub Criterio: 3b.- Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr	Proceso de Planificación del Área de TI		SF	60	IM	60	ME	65

Resultados Equilibrados.		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.						
	Proceso de Definición de Objetivos		SF	10	IM	10	ME	10
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.						
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders		SF	30	IM	25	ME	10
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)						
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI		SF	50	IM	50	MD	75
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.						
	Encuesta de Empleados		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.						
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.						
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	50	IM	50	MD	70

		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60
		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.						
Porcentaje de Puntuación			260		235		300	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	37.14
Despliegue	Implementado	33.57
Evaluación y Revisión	Medición	42.86
Global		37.86

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades. Plan operativo de Tecnología de Información.
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.

El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria. Se implementó un plan de capacitación.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan Estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Se cuenta con el plan operativo q contempla el último trimestre del 2012.

Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos. El plan operativo incluye el plan de capacitación.

Criterio: Personas								
Sub Criterio: 3c.- Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.								
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**	**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI							
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.	SF	50	IM	50	MD	75
	Encuesta de Empleados							
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.	SF	10	IM	10	MD	10
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark							
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.	-	-	-	-	-	-
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	50	IM	50	MD	70

		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60
		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.						
Porcentaje de Puntuación			160		140		215	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	40.00
Despliegue	Implementado	35.00
Evaluación y Revisión	Medición	53.75
Global		42.92

Identificación de puntos fuertes
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria. Se implementó un plan de capacitación.

Identificación de áreas de Mejora

Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan Estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.

Evidencias
Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos. El plan operativo incluye el plan de capacitación.

Criterio: Personas								
Sub Criterio: 3d.- Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI							
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.	SF	50	IM	50	MD	75
	Encuesta de Empleados		SF	10	IM	10	MD	10

		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.						
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.						
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	50	IM	50	MD	70
		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60
		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.						

Porcentaje de Puntuación			160	140	215
Enfoque	**Atributo**	**Valor**			
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	40.00			
Despliegue	Implementado	35.00			
Evaluación y Revisión	Medición	53.75			
Global		42.92			

Identificación de puntos fuertes

Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria. Se implementó un plan de capacitación.

Identificación de áreas de Mejora
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan Estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.

Evidencias
Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos. El plan operativo incluye el plan de capacitación.
Criterio: Personas

Sub Criterio: 3e.- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.								
Elementos considerados			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI							
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.	SF	50	IM	50	MD	75
	Encuesta de Empleados							
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.	SF	10	IM	10	MD	10
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.	SF	45	IM	30	MD	50
	Política de Responsabilidad Social Corporativa							
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.	-	-	-	-	-	-
Porcentaje de Puntuación			105		90		135	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	35.00
Despliegue	Implementado	30.00
Evaluación y Revisión	Medición	45.00
Global		36.67

Identificación de puntos fuertes
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan Estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Anexo 17 Alianzas y Recursos (Segunda Evaluación)

Criterio: Alianzas y Recursos								
Sub Criterio: 4a.- Gestión de proveedores para obtener un beneficio sostenible.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Desarrollar Alianzas	Política Estándar de Compras							
		El enfoque que se utiliza para adquirir de manera eficaz y eficiente los productos y servicios externos que el área de TI requiere para entregar sus objetivos estratégicos y operativos.	SF	80	IM	80	MD	80
	Política y Guía de Alianzas							
		El enfoque que se utiliza para identificar, formar y desarrollar las relaciones con los socios externos cuyo productos y servicios principales complementan los de la organización.	SF	70	IM	75	MD	75
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.	SF	45	IM	30	MD	50
	Política de Responsabilidad Social Corporativa							
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.	-	-	-	-	-	-
Porcentaje de Puntuación			195		185		205	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	65.00
Despliegue	Implementado	61.67
Evaluación y Revisión	Medición	68.33

Global		65.00

Identificación de puntos fuertes
El área de TI cuenta con experiencia en torno a la gestión de compras. El área de TI cuenta con un catálogo de proveedores públicos y privados. Se elaboró una planificación de compras.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Las adquisiciones deberían estar enmarcadas dentro de un plan estratégico el cual debe estar alineado al plan institucional.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Procesos de adquisición tanto de bienes y servicios de TI. Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH. Existe el plan anual de compras.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Alianzas y Recursos					
Sub Criterio: 4b.- Gestión del recurso económico – financiero para asegurar un éxito sostenido.			**Enfoque**	**Despliegue**	**Evaluación y Revisión**
Elementos considerados					
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**			

Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			45		30		50	
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	45.00						
Despliegue	Implementado	30.00						
Evaluación y Revisión	Medición	50.00						
Global		41.67						

Identificación de puntos fuertes
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Alianzas y Recursos					
Sub Criterio: 4c.- Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.			**Enfoque**	**Despliegue**	**Evaluación y Revisión**
Elementos considerados					
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**			

Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			45		30		50	
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	45.00						
Despliegue	Implementado	30.00						
Evaluación y Revisión	Medición	50.00						
Global		41.67						

Identificación de puntos fuertes
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Alianzas y Recursos					
Sub Criterio: 4d.- Gestión de tecnología para hacer realidad la estrategia.			**Enfoque**	**Despliegue**	**Evaluación y Revisión**
Elementos considerados					
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**			

Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			45		30		50	
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	45.00						
Despliegue	Implementado	30.00						
Evaluación y Revisión	Medición	50.00						
Global		41.67						

Identificación de puntos fuertes
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Alianzas y Recursos					
Sub Criterio: 4e.- Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.			**Enfoque**	**Despliegue**	**Evaluación y Revisión**
Elementos considerados					
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**			

del EFQM								
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado		SF	70	IM	70	MD	50
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido		SF	60	IM	60	MD	50
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.						
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	50	IM	50	MD	70
		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60

		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.							
Porcentaje de Puntuación				260		240		250	
Enfoque	**Atributo**		**Valor**						
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	52.00						
Despliegue		Implementado	48.00						
Evaluación y Revisión		Medición	50.00						
Global			50.00						

Identificación de puntos fuertes
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definidos. Se formalizó el proceso para gestionar proyectos basados en el PMI.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria. Se implementó un plan de capacitación.

Identificación de áreas de Mejora
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia

institucional.

Evidencias
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio. Se cuenta con el proceso de gestión de Proyectos Documentado.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos. El plan operativo incluye el plan de capacitación.

Anexo 18 Procesos (Segunda Evaluación)

Criterio: Procesos								
Sub Criterio: 5a.- Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.								
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**	**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	60	IM	60	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	30	IM	25	ME	10
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.	SF	70	IM	70	MD	50
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.	SF	60	IM	60	MD	50
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20

		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			305		285		255	
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	43.57						
Despliegue	Implementado	40.71						
Evaluación y Revisión	Medición	36.43						
Global		40.24						

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades. Plan operativo de Tecnología de Información.

Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definidos. Se formalizó el proceso para gestionar proyectos basados en el PMI.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Se cuenta con el plan operativo q contempla el último trimestre del 2012.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido.

Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio. Se cuenta con el proceso de gestión de Proyectos Documentado.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Procesos								
Sub Criterio: 5b.- Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.								
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**	**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	60	IM	60	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	30	IM	25	ME	10
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos	SF	70	IM	70	MD	50

		clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido		SF	60	IM	60	MD	50
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.						
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	50	IM	50	MD	70
		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado		SF	50	IM	30	MD	60
		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.						
Porcentaje de Puntuación			360		335		335	

Enfoque	Atributo	Valor
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	45.00
Despliegue	Implementado	41.88
Evaluación y Revisión	Medición	41.88
Global		42.92

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades. Plan operativo de Tecnología de Información.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definidos. Se formalizó el proceso para gestionar proyectos basados en el PMI.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria. Se implementó un plan de capacitación.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico

Institucional.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Se cuenta con el plan operativo q contempla el último trimestre del 2012.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio. Se cuenta con el proceso de gestión de Proyectos Documentado.
Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio.

Actas de asistencia a eventos tecnológicos. El plan operativo incluye el plan de capacitación.

Criterio: Procesos								
Sub Criterio: 5c. Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.								
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**	**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Añadir valor a los clientes. (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los servicios que son gestionados por TI).	Gestión de la Relación con el Cliente							
		El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.	SF	10	IM	10	MD	10
	Proceso de Contacto del Cliente							
		El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.	SF	40	IM	50	MD	50
	Encuesta al Cliente							
		El enfoque que tiene para recoger datos estructuradas de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".	SF	40	IM	50	MD	50
Favorecer la creatividad y la innovación	Estrategia de Benchmark							
		El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.	-	-	-	-	-	-
	Estrategia de Gestión del Conocimiento		SF	50	IM	50	MD	70

		El enfoque que se utiliza para asegurar a las personas, tanto dentro como fuera de TI el acceso a información precisa, confiable y oportuna que permite la ejecución efectiva de los procesos clave y el logro de los objetivos estratégicos de TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado							
		El enfoque que utiliza para entender los cambios y niveles de rendimiento con el entorno externo en el que opera los departamentos de TI.	SF	50	IM	30	MD	60
Desarrollar Alianzas	Política Estándar de Compras							
		El enfoque que se utiliza para adquirir de manera eficaz y eficiente los productos y servicios externos que el área de TI requiere para entregar sus objetivos estratégicos y operativos.	SF	80	IM	80	MD	80
	Política y Guía de Alianzas							
		El enfoque que se utiliza para identificar, formar y desarrollar las relaciones con los socios externos cuyo productos y servicios principales complementan los de la organización.	SF	70	IM	75	MD	75
Porcentaje de Puntuación			340		345		395	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	48.57
Despliegue	Implementado	49.29
Evaluación y Revisión	Medición	56.43
Global		51.43

Identificación de puntos fuertes

Existe una mesa de servicio operando, que permite atender las necesidades de los clientes internos del MCCTH. Existe una encuesta de satisfacción de servicio de los clientes internos del MCCTH.
El departamento de TI hace uso de servicios que le permiten gestionar el conocimiento. Asistencia a eventos tecnológicos en los cuales se plantean las tendencias de la industria. Se implementó un plan de capacitación.
El área de TI cuenta con experiencia en torno a la gestión de compras. El área de TI cuenta con un catálogo de proveedores públicos y privados. Se elaboró una planificación de compras.

Identificación de áreas de Mejora
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento institucional. Implementar un Plan de capacitación institucional, tomando como base la estrategia institucional.
Las adquisiciones deberían estar enmarcadas dentro de un plan estratégico el cual debe estar alineado al plan institucional.

Evidencias
Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Bitácora de encuestas en la plataforma de encuestas.

Se cuenta con plataformas que permiten gestionar el conocimiento como Alfresco, un archivo físico, mesa de servicio. Actas de asistencia a eventos tecnológicos. El plan operativo incluye el plan de capacitación.
Procesos de adquisición tanto de bienes y servicios de TI. Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH. Existe el plan anual de compras.

Criterio: Procesos								
Sub Criterio: 5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Añadir valor a los clientes. (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los servicios que son gestionados por TI).	Gestión de la Relación con el Cliente							
		El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.	SF	10	IM	10	MD	10
	Proceso de Contacto del Cliente							
		El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.	SF	40	IM	50	MD	50
	Encuesta al Cliente							
		El enfoque que tiene para recoger datos estructuradas de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".	SF	40	IM	50	MD	50

Porcentaje de Puntuación			90	110	110
Enfoque	**Atributo**	**Valor**			
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	30.00			
Despliegue	Implementado	36.67			
Evaluación y Revisión	Medición	36.67			
Global		34.44			

Identificación de puntos fuertes
Existe una mesa de servicio operando, que permite atender las necesidades de los clientes internos del MCCTH. Existe una encuesta de satisfacción de servicio de los clientes internos del MCCTH.

Identificación de áreas de Mejora
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.

Evidencias
Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Bitácora de encuestas en la plataforma de encuestas.

Criterio: Procesos								
Sub Criterio: 5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos del EFQM	**Enfoque**	**Guía**						
Añadir valor a	Gestión de la Relación con el Cliente		SF	10	IM	10	MD	10

los clientes. (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los servicios que son gestionados por TI).		El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.						
	Proceso de Contacto del Cliente		SF	40	IM	50	MD	50
		El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.						
	Encuesta al Cliente		SF	40	IM	50	MD	50
		El enfoque que tiene para recoger datos estructuradas de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".						
Desarrollar Alianzas	Política Estándar de Compras		SF	80	IM	80	MD	80
		El enfoque que se utiliza para adquirir de manera eficaz y eficiente los productos y servicios externos que el área de TI requiere para entregar sus objetivos estratégicos y operativos.						
	Política y Guía de Alianzas		SF	70	IM	75	MD	75
		El enfoque que se utiliza para identificar, formar y desarrollar las relaciones con los socios externos cuyo productos y servicios principales complementan los de la organización.						
Porcentaje de Puntuación			240		265		265	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	48.00
Despliegue	Implementado	53.00
Evaluación y Revisión	Medición	53.00
Global		51.33

Identificación de puntos fuertes
Existe una mesa de servicio operando, que permite atender las necesidades de los clientes internos del MCCTH. Existe una encuesta de satisfacción de servicio de los clientes internos del MCCTH.
El área de TI cuenta con experiencia en torno a la gestión de compras. El área de TI cuenta con un catálogo de proveedores públicos y privados. Se elaboró una planificación de compras.

Identificación de áreas de Mejora
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Las adquisiciones deberían estar enmarcadas dentro de un plan estratégico el cual debe estar alineado al plan institucional.

Evidencias
Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Bitácora de encuestas en la plataforma de encuestas.
Procesos de adquisición tanto de bienes y servicios de TI. Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH. Existe el plan anual de compras.

Anexo 19 Resultado Clientes (Segunda Evaluación)

Criterio: Resultado en los Clientes								
Sub Criterio: 6a.- Percepciones que de la organización tienen los clientes, derivadas de encuestas y otras fuentes de información. Pueden centrarse en reputación e imagen, valor otorgado por los clientes a productos y servicios, a su distribución y al servicio de atención y apoyo recibido. Se valora también la fidelidad y compromiso del cliente.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	60	IM	60	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	30	IM	25	ME	10
Añadir valor a los clientes. (Se entiende como clientes a	Gestión de la Relación con el Cliente							
		El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.	SF	10	IM	10	MD	10
	Proceso de Contacto del Cliente		SF	40	IM	50	MD	50

las áreas usuarias de los servicios que son gestionados por TI).		El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.						
	Encuesta al Cliente		SF	40	IM	50	MD	50
		El enfoque que tiene para recoger datos estructuradas de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".						
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado		SF	70	IM	70	MD	50
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido		SF	60	IM	60	MD	50
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Porcentaje de Puntuación			350		365		315	
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	38.89						
Despliegue	Implementado	40.56						
Evaluación y Revisión	Medición	35.00						
Global		38.15						

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades. Plan operativo de Tecnología de Información.
Existe una mesa de servicio operando, que permite atender las necesidades de los clientes internos del MCCTH. Existe una encuesta de satisfacción de servicio de los clientes internos del MCCTH.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definidos. Se formalizó el proceso para gestionar proyectos basados en el PMI.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.

Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Se cuenta con el plan operativo q contempla el último trimestre del 2012.
Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Bitácora de encuestas en la plataforma de encuestas.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio. Se cuenta con el proceso de gestión de Proyectos Documentado.

Criterio: Resultado en los Clientes					
Sub Criterio: 6b.- Indicadores de rendimiento que den una idea clara de la eficiencia del despliegue seguido. Pueden centrare en: distribución, servicio y atención al cliente, con quejas, felicitaciones y reconocimiento externo.			**Enfoque**	**Despliegue**	**Evaluación y Revisión**
Elementos considerados					
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**			

Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI		SF	60	IM	60	ME	65
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.						
	Proceso de Definición de Objetivos		SF	10	IM	10	ME	10
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.						
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders		SF	30	IM	25	ME	10
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)						
Añadir valor a los clientes. (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los servicios que son gestionados por TI).	Gestión de la Relación con el Cliente		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.						
	Proceso de Contacto del Cliente		SF	40	IM	50	MD	50
		El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.						
	Encuesta al Cliente		SF	40	IM	50	MD	50
		El enfoque que tiene para recoger datos estructuradas de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".						
Gestionar por	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado		SF	70	IM	70	MD	50

procesos		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido		SF	60	IM	60	MD	50
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Porcentaje de Puntuación			350		365		315	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	38.89
Despliegue	Implementado	40.56
Evaluación y Revisión	Medición	35.00
Global		38.15

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades. Plan operativo de Tecnología de Información.

Existe una mesa de servicio operando, que permite atender las necesidades de los clientes internos del MCCTH. Existe una encuesta de satisfacción de servicio de los clientes internos del MCCTH.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definidos. Se formalizó el proceso para gestionar proyectos basados en el PMI.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.

Se cuenta con el plan operativo q contempla el último trimestre del 2012.
Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Bitácora de encuestas en la plataforma de encuestas.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio. Se cuenta con el proceso de gestión de Proyectos Documentado.

Anexo 20 Resultado Personas (Segunda Evaluación)

Criterio: Resultado por Personas								
Sub Criterio: 7a.- Percepciones que tienen las personas que integran la organización sobre el despliegue seguido. Pueden centrarse en satisfacción, implicación y compromiso; condiciones de trabajo, orgullo de pertenencia y profesional; liderazgo, formación y desarrollo de competencias y eficacia de la comunicación.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	60	IM	60	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	30	IM	25	ME	10
Liderar con Visión, inspiración e integridad	Enunciado Claro de Misión, Visión del departamento de TI.							
		El enfoque que se tiene para definir y perfeccionar la Visión y Misión del departamento de TI.	SF	10	IM	10	MD	10
	Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores Claves de Rendimiento		SF	30	IM	30	MD	10

		El enfoque que se utiliza para revisar periódicamente el rendimiento versus los objetivos clave y acordar acciones de mejora apropiadas y respuestas tácticas hacia los niveles de rendimiento alcanzados.						
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado		SF	70	IM	70	MD	50
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido		SF	60	IM	60	MD	50
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI		SF	50	IM	50	MD	75
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.						
	Encuesta de Empleados		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.						

Porcentaje de Puntuación			360	355	310
Enfoque	**Atributo**	**Valor**			
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	36.00			
Despliegue	Implementado	35.50			
Evaluación y Revisión	Medición	31.00			
Global		34.17			

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades. Plan operativo de Tecnología de Información.
Con la información existente en la Mesa de servicio se puede implementar indicadores clave de rendimiento. Se definió un mecanismo de seguimiento a los proyectos del plan operativo.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definidos. Se formalizó el proceso para gestionar proyectos basados en el PMI.
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Generar una mecanismo de seguimiento tanto del plan estratégico como del plan operativo.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan Estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Se cuenta con el plan operativo q contempla el último trimestre del 2012.
Información existente en la Bitácora de incidentes que reside en la plataforma de mesa de servicio.

Los proyectos del Plan operativo se los gestiona en Project, herramienta baja la cual se realiza el seguimiento de los tiempos.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio. Se cuenta con el proceso de gestión de Proyectos Documentado.
Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.

Criterio: Resultado por Personas								
Sub Criterio: 7b.- Indicadores de rendimiento sobre lo realizado con y para las personas. Puede centrase en: Implicación y compromiso, gestión de competencias y rendimiento, resultados de la gestión de liderazgo, formación y desarrollo de carreras, y comunicación interna.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	60	IM	60	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders		SF	30	IM	25	ME	10

		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)						
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado		SF	70	IM	70	MD	50
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido		SF	60	IM	60	MD	50
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Alcanzar el éxito mediante las personas	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI		SF	50	IM	50	MD	75
		El enfoque que se utiliza para la fijación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.						
	Encuesta de Empleados		SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.						

Porcentaje de Puntuación			320	315	290
Enfoque	**Atributo**	**Valor**			
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	32.00			
Despliegue	Implementado	31.50			
Evaluación y Revisión	Medición	29.00			
Global		30.83			

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades. Plan operativo de Tecnología de Información.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definidos. Se formalizó el proceso para gestionar proyectos basados en el PMI.
Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados. Existe una encuesta del MRL para todo el personal.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico

Institucional.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Definir las metodologías de mejora de los procesos de evaluación de los empleados. Desarrollo de evaluaciones institucional atadas al Plan Estratégico con una periodicidad mínimo trimestral.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Se cuenta con el plan operativo q contempla el último trimestre del 2012.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio. Se cuenta con el proceso de gestión de Proyectos Documentado.
Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas, en las cuales se proponen acciones de mejora del rendimiento del personal.

Anexo 21 Resultado Sociedad (Segunda Evaluación)

Criterio: Resultado en la Sociedad								
Sub Criterio: 8a.- Percepciones que tiene la sociedad derivadas de encuestas, agentes sociales, artículos de prensa, reconocimientos públicos, y otras fuentes de interés. Pueden centrarse en: impacto ambiental, imagen y reputación, premios y reconocimientos en prensa, e impacto del lugar de trabajo.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	60	IM	60	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	30	IM	25	ME	10
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.	SF	70	IM	70	MD	50
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la	SF	60	IM	60	MD	50

		gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			305		285		255	
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	43.57						
Despliegue	Implementado	40.71						
Evaluación y Revisión	Medición	36.43						
Global		40.24						

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades.

Plan operativo de Tecnología de Información.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definidos. Se formalizó el proceso para gestionar proyectos basados en el PMI.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Se cuenta con el plan operativo q contempla el último trimestre del 2012.

Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Criterio: Resultado en la Sociedad								
Sub Criterio: 8b.- Indicadores de rendimiento de su gestión de su impacto en la sociedad. Pueden centrarse en: Resultados ambientales, resultados de seguridad y salud laboral, cumplimiento de la legislación y diferentes normativas, y resultados en la sociedad en general.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.	SF	60	IM	60	ME	65
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	30	IM	25	ME	10
Gestionar por	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado		SF	70	IM	70	MD	50

procesos		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido		SF	60	IM	60	MD	50
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos		SF	30	IM	30	MD	20
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Política de Gestión Ambiental		SF	45	IM	30	MD	50
		El enfoque que tiene para determinar, gestionar y minimizar el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.						
	Política de Responsabilidad Social Corporativa		-	-	-	-	-	-
		El enfoque que se ha adoptado para comprender y maximizar la contribución a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Puntuación			305		285		255	
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	43.57						
Despliegue	Implementado	40.71						
Evaluación y Revisión	Medición	36.43						
Global		40.24						

Identificación de puntos fuertes

Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades. Plan operativo de Tecnología de Información.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definidos. Se formalizó el proceso para gestionar proyectos basados en el PMI.
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Desarrollar una política de responsabilidad social corporativa.

Evidencias

Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Se cuenta con el plan operativo q contempla el último trimestre del 2012.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio. Se cuenta con el proceso de gestión de Proyectos Documentado.
Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Anexo 22 Resultado Rendimiento (Segunda Evaluación)

Criterio: Resultado Clave								
Sub Criterio: 9a.- Resultados Estratégicos clave. Pueden centrarse en: Resultados económico-financieros, Gestión y control de presupuesto, volumen de productos y servicios clave, nivel de diversificación e internacionalización, y resultados de los procesos clave.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de Planificación del Area de TI		SF	60	IM	60	ME	65
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.						
	Proceso de Definición de Objetivos		SF	10	IM	10	ME	10
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.						
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders		SF	30	IM	25	ME	10
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)						
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado		SF	70	IM	70	MD	50
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido		SF	60	IM	60	MD	50
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la						

		gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.	SF	30	IM	30	MD	20
Desarrollar Alianzas	Política Estándar de Compras							
		El enfoque que se utiliza para adquirir de manera eficaz y eficiente los productos y servicios externos que el área de TI requiere para entregar sus objetivos estratégicos y operativos.	SF	80	IM	80	MD	80
	Política y Guía de Alianzas							
		El enfoque que se utiliza para identificar, formar y desarrollar las relaciones con los socios externos cuyo productos y servicios principales complementan los de la organización.	SF	70	IM	75	MD	75
Porcentaje de Puntuación			410		410		360	

Enfoque	**Atributo**	**Valor**
Enfoque	Sólidamente Fundamentado	51.25
Despliegue	Implementado	51.25
Evaluación y Revisión	Medición	45.00
Global		49.17

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal.

Se da seguimiento de las actividades. Plan operativo de Tecnología de Información.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definidos. Se formalizó el proceso para gestionar proyectos basados en el PMI.
El área de TI cuenta con experiencia en torno a la gestión de compras. El área de TI cuenta con un catálogo de proveedores públicos y privados. Se elaboró una planificación de compras.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Las adquisiciones deberían estar enmarcadas dentro de un plan estratégico el cual debe estar alineado al plan institucional.

Evidencias

Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Se cuenta con el plan operativo q contempla el último trimestre del 2012.
Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio. Se cuenta con el proceso de gestión de Proyectos Documentado.
Procesos de adquisición tanto de bienes y servicios de TI. Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH. Existe el plan anual de compras.

Criterio: Resultado Clave								
Sub Criterio: 9b.- Indicadores Clave de Rendimiento. Pueden centrarse en: indicadores económico-financieros, costes de los proyectos, indicadores de rendimiento de los procesos clave, rendimiento de proveedores, avances alcanzados en tecnología, información y conocimiento.			**Enfoque**		**Despliegue**		**Evaluación y Revisión**	
Elementos considerados								
Fundamentos	**Enfoque**	**Guía**						
Lograr	Proceso de Planificación del Area de TI		SF	60	IM	60	ME	65

Resultados Equilibrados.		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.						
	Proceso de Definición de Objetivos							
		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el marco de medición para realizar el seguimiento del rendimiento comparando con los objetivos estratégicos (por lo general para la revisión del equipo directivo)	SF	30	IM	25	ME	10
Gestionar por procesos	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos clave necesarios para implementar de manera efectiva la estrategia de TI.	SF	70	IM	70	MD	50
	Dueño de Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la propiedad y la responsabilidad de la gestión de los procesos clave.	SF	60	IM	60	MD	50
	Metodología de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para identificar, priorizar e implementar mejoras en los procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.	SF	30	IM	30	MD	20
Desarrollar	Política Estándar de Compras		SF	80	IM	80	MD	80

Alianzas		El enfoque que se utiliza para adquirir de manera eficaz y eficiente los productos y servicios externos que el área de TI requiere para entregar sus objetivos estratégicos y operativos.						
	Política y Guía de Alianzas		SF	70	IM	75	MD	75
		El enfoque que se utiliza para identificar, formar y desarrollar las relaciones con los socios externos cuyo productos y servicios principales complementan los de la organización.						
Porcentaje de Puntuación			410		410		360	
Enfoque	**Atributo**	**Valor**						
Enfoque		Sólidamente Fundamentado 51.25						
Despliegue		Implementado 51.25						
Evaluación y Revisión		Medición 45.00						
Global		49.17						

Identificación de puntos fuertes
Se planifican las actividades / proyectos. Se planifican las actividades de manera semanal. Se da seguimiento de las actividades. Plan operativo de Tecnología de Información.
Existen definidos los procesos de contratación, atención de mesa de servicios. Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definidos. Se formalizó el proceso para gestionar proyectos basados en el PMI.

El área de TI cuenta con experiencia en torno a la gestión de compras. El área de TI cuenta con un catálogo de proveedores públicos y privados. Se elaboró una planificación de compras.

Identificación de áreas de Mejora
Definir un mecanismo de priorización. Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI. Elaborar un Plan Estratégico de Tecnología de Información alineado al plan estratégico Institucional.
Se deben implementar procesos que aporten a la cadena de valor de la institución, los mismos que deben estar mapeados con los objetivos del Plan estratégico. Definir una metodología transversal cuyo objetivo sea la mejora de los procesos.
Las adquisiciones deberían estar enmarcadas dentro de un plan estratégico el cual debe estar alineado al plan institucional.

Evidencias
Existe cronogramas de los proyectos / actividades a desarrollar. Existen ayudas memoria de las reuniones mantenidas. Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio. Se cuenta con el plan operativo q contempla el último trimestre del 2012.

Documentación de procesos de adquisición y atención a usuarios documentado incluye el dueño del mismo. Adquisiciones realizadas en base al proceso previamente definido. Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio. Se cuenta con el proceso de gestión de Proyectos Documentado.
Procesos de adquisición tanto de bienes y servicios de TI. Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH. Existe el plan anual de compras.