# Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador Área de Gestión

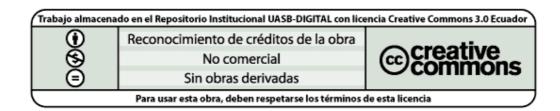
Programa de Maestría en Dirección de Empresas

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



# 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 20	16			
Fi	irma:		 		

#### 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 Criterios que conforman la estructura del modelo de excelencia de Malcolm Maldrige	
Características claves del modelo de excelencia	
Modelo ISO	21
Historia y Evolución de la ISO 9001 (Araque 2014, 10)	23
La Gestión por procesos	
Modelo EFQM	26
1. Lograr Resultados Equilibrados	27
2. Añadir valor para los clientes	
3. Liderar con visión, inspiración e integridad	
4. Gestionar por procesos	
5. Alcanzar el éxito mediante las personas	
6. Favorecer la creatividad y la innovación	
7. Desarrollar Alianzas	
8. Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	36
Niveles de madurez del modelo	
REDER	39
REDER & EFQM (Criterios y Sub Criterios)	42
Liderazgo	43
Política y Estrategia	
Personas	
Alianzas y Recursos	
Procesos	
Resultados en los clientes	
Resultados en las personas	
Resultados en la sociedad	
Resultados clave	
Evaluación REDER  Modelo Iberoamericano	
Evaluación	
Planificación	
Implantación	31

CAPITULO 2	53
CASO MCCTH	53
MetodologíaAuto evaluación mediante el uso del cuestionario aplicado a	
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 Resultado Cuantitativo de la evaluación del Departamento de TIC Planteamiento de proyectos de mejora	69
CAPITULO 3	72
IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO "SERVICIO COLABOR	ATIVO -
COMUNICACIÓN UNIFICADA"	
CARACTERÍSTICAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO "SERVICIO	Colaborativo
COMUNICACIÓN UNIFICADA"	
Ámbito Técnico	
Análisis funcional de la solución "Servicio Colaborativo - Comunio Unificada"	cación 73
Análisis TCO de "Servicio Colaborativo - Comunicación Unificada	
Análisis funcional y TCO Zimbra Vs Exchange (Esquema Propietar Análisis TCO de la solución en la nube de "Servicio Colaborativo - Unificada"	Comunicación
Resultado de implementar una "Servicio Colaborativo - Comunicac	ción Unificada"
propietaria Vs un Servicio en la nube	
Plan operativo de Tecnología de Información	
CAPITULO 4	78
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA LÍNEA BASE VS EL ESTAD	
RESULTADO	78
Resultados de la implementación del proyecto.  RESULTADOS OBTENIDOS	
LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM A NIVEL INSTITUCIONAL FUE	EL
INSTRUMENTO A TRAVÉS DEL CUAL SE LOGRÓ EVALUAR CUALITATIVAM	ENTE 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 provecto	78

# Índice de Gráficos

Gráfico 1 Modalidades: Certificación de calidad, acreditación y prem	nios 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.

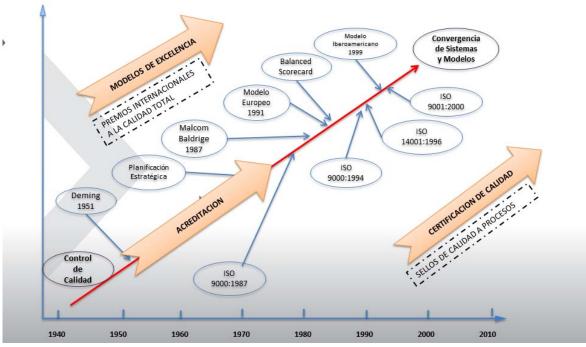
Motivar a sus empleados para que sean capaces de producir productos servicios de alta calidad.

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.

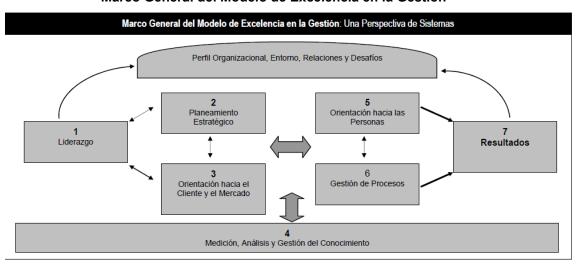
# Valores y conceptos capitales centrales del modelo de excelencia.

- 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 Lograr resultados Asumir la equilibrados responsabilidad de un futuro sostenible Añadir valor para los clientes Desarrollar alianzas Liderar con visión, inspiración e Favorecer la creatividad integridad y la innovación Gestionar por procesos Alcanzar el éxito mediante las

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

Todos los grupos de interes relevantes estan identificados; Existen algunas mediciones relacionadas con el rendimiento Las necesidades de los grupos de interes se evaluan de forma estructurada. Se mide el nivel de satisfacción de las necesidades y los datos se utilizan hasta cierto punto.

Existen mecanismos transparentes para equilibrar las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Las mediciones centradas en los grupos de interes dirigen las mejoras.

#### 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

Se evalua la satisfacción del cliente

Las necesidades y expectativas de los clientes estan ligados a los objetivos de la organización y se consideran impulsores del negocio. Se investiga temas de lealtad y valor de la marca.

Se entienden, miden y gestionan los impulsores del negocio sobre satisfacción de cliente, necesidades, lealtad y valor de la marca.

# 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:

La misión y la visión estan definidas, comunicadas y, generalmente entendidas.

La organización esta alineada y cree en la misión y la visión. A través de la organización se comparten valores comunes, comportamientos modelo y un proposito común. La gente recibe inspiración.

#### 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

Los procesos para alcanzar los resultados están definidos. Para la mejora de los procesos se utiliza información y datos comparativos. La capacidad del proceso se entiende y utiliza para dirigir las mejoras de rendimiento.

## 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

Hay enfoques definidos e implantados para involucrar a las personas y su talento es reconocido. El potrncial completo de las personas se va facilitando de forma creciente, para beneficio de las personas y de la organización.

Existe una cultura de confianza y capacitación y se libera el potencial completo de las personas.

# 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

Aunque a veces se estimulan nuevas ideas e innovaciones, el enfoque para actuar sobre ellos es "ad hoc" La innovación se percibe como escencial para crear valor diferencial y es evidente, de forma creciente, en algunos aspectos de la organización.

Hay un enfoque sistematico para la innovación, en toda la organización, crando un valor diferencial para los grupos de interés.

# 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

35

Existe un proceso para seleccionar y trabajar con socios y proveedores

Las relaciones con los socios y proveedores se basan en objetivos compartidos y formas de trabajo más eficases

La organización y sus socios y proveedores clave son independientes. Existe una relación de confianza. Los planes y politica se desarrollan sobre la base de los conocimientos copartidos.

#### 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

Se comprenden y alcanzan los requerimientos legales y regulatorios

Los enfoques de la organización apoyan positivamente los objetivos de sostenibilidad económicos, sociales y ecológicos. El comportamiento corporativo sostenible es una parte integral del propósito de la organización. Las expectativas sociales se miden y se actúa sobre ellas.

#### 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

	LIDERAZGO	PLANIFICACIÓN Estratégica	EVALUACIÓN, ANÁLISIS, MANEJO DEL CONOCIMIENTO	MANEJO DE PROCESOS	ENFOQUE EN EL CIUDADANO Y LOS USUARIOS	ENFOQUE EN LA FUERZA LABORAL							
			EFQM 500+: PREMIO A LA EXCELENCIA										
٨		Е	FQM 400+: Benchmarking de	las Mejores Prácticas									
Excelencia >	Responsabilidad Socia <b>l I</b> nstitucional	Alianzas Estratégicas	Manejo del conocimiento, enfocado en el capital intelectual	Manejo de cadena de E requerimientos de l abastecimiento e	os ciudadanos y el	Manejo de conocimientoEnfoque: Capital Intelectual							
< <opu< td=""><td>Comunicación Estratégica</td><td>Escenarios</td><td>6 SigmaEnfo</td><td>oque: Reducir la variación c</td><td colspan="2">Inversión en las personas</td></opu<>	Comunicación Estratégica	Escenarios	6 SigmaEnfo	oque: Reducir la variación c	Inversión en las personas								
Madurando>	Estructura Organizacional		de control cionada con la estrategia Competencias Centrales										
		E	FQM 300+: BENCHMARKING	: BENCHMARKING DE DESEMPEÑO									
niso>>		Uniones entre diferentes entidades	Innovación nuevos servicios ciudadanos	Reingeniería de procesos	Segmentación de los usuarios y ciudadanos	Satisfacción de los empleados							
Compromiso>>	Aumentando la Madurez de la		Auditoria de Sistemas	Manejo de la complejidad de los productos/servicios	Satisfacción de los usuarios y ciudadanos	Políticas y procesos							
	Excelencia Institucional		ISO 9000 - Enfoque: Procesos y Estándares de Calidad										
-ôpu		EFQM 200+: E	TUCIONAL AUTO EVALUAC	ÓN									
Iniciando>>	Misión, Visión, Valores Planificación Estratégica		Medición del Desempeño	Manejo de procedimientos	Manejo de Relación con el usuario y ciudadano	Planificación del Recurso Humano							
			·	Basado en el estudio de L	iverpool University y el Centre for O	rganisational Excellence							

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		Sólidamente fundamentados lo que significa que tendrá una lógica clara,
Pregunta:		procesos bien definidos y desarrollados y una clara orientación hacia las
Qué	у	necesidades actuales y futuras, de todos los grupos de interés.
Porque?		Integrado Apoyará claramente la política y estrategia y, cuando así
		convenga, estará vinculado a otros enfoques
Despliegue		Implantado hasta qué punto se ha llevado a cabo el enfoque en las áreas
Pregunta:		relevantes, a través de los distintos niveles o subdivisiones de la
Dónde	у	organización. (Implantación vertical y horizontal en todas las áreas,
Cómo?		procesos, productos y servicios).
		Sistemático En qué medida el enfoque se gestiona de una manera
		Estructurada.
Evaluación	У	Mediciones Se deberán realizar de manera periódica (con una
Revisión		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.
1		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Elementos aplicados en los agentes resultados del modelo EFQM

	strarán stenido,	tendencias	positiv	vas y/o un	buen	rendin	niento
Lo	s objetivo:	s serán ade	cuados y	y se alcanzar	án.		
El	rendimie	ento será	bueno	comparado	con	el de	otras

	organizaciones, en particular en comparación con la mejor del
Resultados	sector y/o del mundo.
Pregunta:	Existirá una clara relación entre las causas y los efectos, es decir,
Cuánto?	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					
	Liderazgo					
	Política y estrategia					
	Personas					
AGENTES	Alianzas y Recursos					
	Procesos					
	Resultados De Los Clientes					
RESULTADOS	Resultados de las personas					
RESCEIADOS	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	MADUREZ PUNTUACIONES ATRIBUTOS	INICIAL 0% - 20%				DE SAF	- 40%	0		- 60%			OMPETIT 61% - 80°	81% - 100%						
ENFOQUE	Sólido: procasos 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, processo y métodos con conceptos de calidad					Los sidemas 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 aporo incluyen:  interrelación con otros procesos  los principios y valores de calidad total  generalmente emutan las mejones prácticas				Los sistemas y procesos principales y la mayorila de los de apoyo: • forman una red intograda de sistemas • son congruentes con los principios y valores de calidad total • existen evidencias de emulación de mejores prádicias al menos en los à últimos años			Todos los sistemes, procesos y métodos principaise y de apoyo, durante los 5 últimos años:  años:  forman una red integrada de estemes  son congruentes con los principios y valores de calidad total presentan comparación referencial y algunos son de referencia mundial		
		0	5	10	5 20	25	30	35	40	45 50	55	60	65	70 75	80	85	90	5 10		
DESARROLLO	Aplicado: - observa si el método ha sido implantado en áreas relevantes  Sistemático: - de forma estructurada - oportuno y flexible	• E	Aplicación e istemas o diseñedos, el subcriter Evidencias en algunas	proceso relacion lo de impla areas	s ados con antación	un     en     en	plicación y n enfoqui dicadore videncias decuación reas o principales on el sub- stán geni asados e vácticas	e prevent s de proc de cidos i y contro coesos relacioni criterio eralmento n las mej	wo, eso y de den edos	49 90 95 90 90  Los sistemas y procesos se desarrollan:  de manera interrelacionada aplican los princípios y watores de caldad total con ciclos de mejora en todas las áreas o procesos princípales y en aigunos e de apoyo peneralmente emulan las mejores prácticas			durante  está red (  oper princ calid  cuer mejc  real refer en to proc apo		Jobal Isa áreas y procesos, principales y de apoyo, durante les últimos 5 años e están integrados en una red de sistemas operan conforme a los principos y valores de caldad total exantan con cidos de majora completos referencial con lideres mundiales en prácticas o procesos o procesos en esta de caldad so tala en comparación referencial con lideres mundiales en prácticas o procesos.					
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 mejoras prácticas y las oportunidades de mejora.  Mejora e innovación:  - análisis y uso de la información obtenida del aprendizago para identificar, priorizar, planificar e implantar las mejoras.		Apitación en inicio y sistemas o procesos trechisdos, relacene el subcriterio     Existen evidencias de exclusión y mejora agunas áreas		para los s ados con de	• UI • in • en • en • en • en • en • en • en	ao plicación y n enfoqui dicadore videndas decuación reas o principales on el sub- stán generas asados e rácticas	e prevent de ciclos n y contro cesos relaciona critario eralmenta	NO, eso y de il en ados	45 50 Los sistemas desarrollan:  • de maner- interrelaci • aplican los valores de • con ciclos • en todas la procesos jaigunos de • generalme mejores p	e conada principio calidad to de mejora as áreas o principale e apoyo anta emul	sy otal a o syen	està red i oper print calid cuer mejc reali rete en ti proc clara	70 75 emas y proce n integrados de sistemas ran conforme cipios y valore ad total ntan con ciclo ora completo zan compara rencial odas las área sesos principas di últimos año últimos año	sos: en una a los so de so de ción so o llos durante	princip duran e est rec o op pri cal cal me rec ret me	90 : las áreas y laiss y de a le los útimo án integració de sistema eran conformodias y validad total entan con celora compleican comp elican comp elican elican comp elican comp elican elican comp elican comp elican comp elican comp elican comp elican comp elican comp elican comp elican comp elican elican elican elican e	loyo, s 5 años os en un s ne los ores de clos de ctos aración lideres		

#### HOJA "RADAR" Matriz 2 – RESULTADOS

ELEMENTOS	MADUREZ PUNTUACIONES ATRIBUTOS	INICIAL 0% - 20%		DESARROLLO 21% - 40%					CONFIABLE 41% - 60%				COMPETITIVO 61% - 80%				81% - 100%					
RESULTADOS	Tendencias: - postivas - 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		Información cuantitativa y cualitativa poco significativa, algunos comportamientos estables					Información cuantitativa y cualitativa para evaluar resultados de mediciones principales:  • sinte relación causal con el enfoquie y la implantación niveles y tendencias positivas en los indiciodenes.  • se realizar addones de ajuste y miejora.				En las mediciones principales y algunas secundarias valumas secundarias vexisien:  • generalizados rendencias positivas con niveles sociaridos clara y evidente relación causal en muchos indicadores muestran desempeños equilibrados				En las mediciones principales y secundarias se presentan, durante al menos los 3 últimos años.  iniceles guales o superiorios a la competencia el sociedade de la competencia de la competencia de la mejora continua la majoria de los indicadores muestran desempeños equilibrados e vedencias de emulación con redicticas reconocidas el como redicticas reconocidas el se secundaria proceso de la mejoria proceso de la mejoria de las mediones quilibrados e vedencias de emulación con redicticas reconocidas.				En las mediciones principales y securidarias se presentan, duranie los áltimos 5 años e niveles de referencia mundial tendencias poetivas acesendas de referencia mundial tendencias poetivas acesendas de recurso de la circula de empleción con prácticas reconocidas		
	método aplicado	Ö	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		videncia ual	de res	uitados	es	positi	n daras vas en lo ados prir	s proces		los pro	cesos p	clas para rincipale s de apo	y la	los pro de apo	n evideno ocesos pr oyo, al m itimos ar	rincipale enos du	s los	los pro	cesos p	iclas par irincipale e los últir	es y de
,	1. 27	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

49

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  $\rightarrow$  12 personas

Grupo 2  $\rightarrow$  12 personas

Grupo  $3 \rightarrow 40$  personas

Grupo 4  $\rightarrow$  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 resultados 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

Proyecto 1	Es relevante porque con la planificación se determinará la situación actual, con el cual se podrá Formalizar objetivos, políticas, cultura y estrategia.  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,	Establecer las bases sobre las cuales se desplegará la estrategia del Ministerio.  Mejorar el nivel de ambiente laboral.	Direcciona los objetivos estratégicos futuros de todas las áreas.  Informa y alinea al personal con las metas que quiere alcanzar el ministerio.  Mejora procesos, disminuir
	y será medida con indicadores.	O	defectos, reducir costos y aumentar el desempeño laboral.
0.5	La definición, validación e implementación de los procesos es relevante para el Ministerio ya que constituye la base de	Garantizar el cumplimiento de los objetivos dentro de un marco óptimo y eficiente.	Permite la institucionalidad y sostenibilidad de del Ministerio.
Proyecto 2	eficiencia sobre la cual se estandarizará la manera de realizar las actividades.	Optimizar los recursos económicos.	Mejora el desempeño del personal.  Alinea las actividades del MCCTH a la planeación estratégica trazada.
e	Todos los funcionarios del Ministerio podrán mantenerse informados de las directrices, estrategia, noticias, planes de interés,	Permitir una mejor la eficiencia interna.	Optimiza la gestión de activos.  Incrementa el apoyo interdepartamental al tener claras las funciones de cada trabajador.
Proyecto 3	proyectos, funciones de puestos del MCCTH para lograr mejores resultados individuales y grupales.	Clarificar los procesos a seguir para función.  Viabilizar la implementación de políticas en menor tiempo y con mejores resultados.	Mejora el ambiente laboral de la institución.  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.  Eficiente procesos
<b>a</b>		calidad de presentaciones y reportes y material entregable.	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.  Proporcionan la información relevante para la toma de decisiones.	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.			
	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	1	Liderazgo	31.79	1	31.79	Anexo 1
Facilitadores	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	6	Clientes	16.02	2	32.04	Anexo 6	
resultados	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

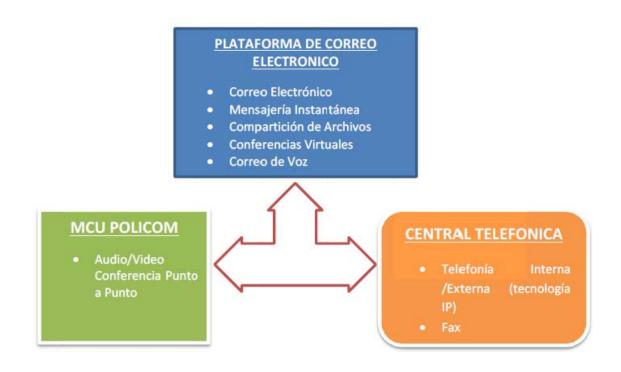
#### Planteamiento de proyectos de mejora.

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

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								
	С	riterio	Valoración	Factor	Puntos	Anexos		
1 Liderazgo			38.09	1	38.09	Anexo 14		
Agentes Facilitadores	2	Política y Estrategia	41.01	0.8	32.81	Anexo 15		
	3	Personas	40.63	0.9	36.56	Anexo 16		
racilitadores	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		

resu	Itados								
		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		
	Pur	ntua			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-decalidad

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/method ology/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 ISO 9001. 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 lídero	es desarrollan la misión, visión, valores					y	
y principios ético	s y actúan o	como modelo de referencia.				ue	<b>o</b> n	
<b>Elementos consid</b>	erados		Enfoque		Despliegue		Evaluación Revisión	Sion
Fundamentos	Enfoque	Guía	٠	Ento	2	Uesp	Eval	Kevisiön
	Enunciado	Claro de Misión, Visión del						
	departame	nto de TI.	SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se tiene para definir y	SI.	10	11V1	10	IVID	10
		perfeccionar la Visión y Misión de TI.						
Liderar con	Reunión d	e Informe y Revisión de los Indicadores						
Visión,	Claves de l	Rendimiento						
inspiración e		El enfoque que se utiliza para revisar						
integridad		periódicamente el rendimiento versus los	SF	10	IM	10	MD	10
		objetivos clave y acordar acciones de	51	10	1171	10	WID	10
		mejora apropiadas y respuestas tácticas						
		hacia los niveles de rendimiento						
		alcanzados.						
	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.						
Favorecer la	Estrategia	de Gestión del Conocimiento						
creatividad y la		El enfoque que se utiliza para asegurar a						
innovación		las personas, tanto dentro como fuera de						
		TI el acceso a información precisa,	SF	30	IM	30	MD	60
		confiable y oportuna que permite la			11.1		1,12	
		ejecución efectiva de los procesos clave						
		y el logro de los objetivos estratégicos de						
		TI.						
	Investigaci	ón y Análisis de Mercado	SF	50	IM	30	MD	60

		El enfoque que utiliza para ent cambios y niveles de rendimier							
		entorno externo en el que o	opera los						
		departamentos de TI.							
	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para de	eterminar,	SF	15	TM.	20	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	eto de las	SI	43	111/1	30	MID	30
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	iente.						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corporativa							
sostenible		El enfoque que se ha adopt	ado para	_	_	_	_		_
		comprender y maximizar la cor	ntribución	_	_	_	_	_	_
		a la sociedad, ya sea local o glob	oal.						
Porcentaje de Pu	ntuación			145	;	110		190	
Enfoque	Atributo		Valor					170	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	29.00						
Despliegue	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: Lidera	zgo				
Sub Criterio:	1b. Los lí	deres definen, supervisan, revisan e			<b>-</b>
impulsan tanto l			isió		
como su rendimi			y Revisión		
Elementos consid		ine			
Fundamentos	Enfoque	Guía	dne	espliegue	uación
del EFQM	Emoque	Guia	Enfoq	Desp	Eval

		Enunciado	Claro de Misión, Visió	n del						
		departamen	nto de TI.							
			El enfoque que se tiene para	definir y	SF	10	IM	10	MD	10
			perfeccionar la Visión y Mi	isión del						
T · 1			departamento de TI.							
	con	Reunión d	e Informe y Revisión de los In-	dicadores						
Visión,		Claves de	Rendimiento							
inspiración	e		El enfoque que se utiliza par	a revisar						
integridad			periódicamente el rendimiento v	ersus los	SF	10	TN A	10	MD	10
			objetivos clave y acordar acc	ciones de	SF	10	IIVI	10	MD	10
			mejora apropiadas y respuestas	s tácticas						
			hacia los niveles de rer	ndimiento						
			alcanzados.							
		Cuadro de	Procesos Definido y Mapeado							
			El enfoque que se utiliza para	definir y						
			documentar el marco de los	procesos	SF	50	IM	50	MD	30
			clave necesarios para implem	entar de						
			manera efectiva la estrategia de '	ΓI.						
		Dueño de l								
Gestionar	por		El enfoque que utiliza para o	definir la						
procesos	Por		propiedad y la responsabilida	de la	SF	50	IM	50	MD	30
process			gestión de los procesos clave.							
		Metodolog	ría de Mejora de Procesos							
			El método utilizado para id							
			priorizar e implementar mejora		SF	30	IM	30	MD	20
			procesos, asegurando que las me	•						
			tenido el impacto deseado en l	la mejora						
	de la eficacia y la eficiencia.									
Porcentaje do	e Pu			150	)	150		100		
Enfoque		Atributo Valor								
Enfoque	-									
Despliegue	pliegue 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: Lideraz	go							
Sub Criterio: 1c	. Los líde	res se implican con grupos de interés					y	
externo.								
<b>Elementos consid</b>	erados					ne	ón	
Fundamentos del EFQM	Enfoque	Guía	٠	Entoque	•	Jespiiegue	Evaluación	Kevision
	Gestión de	la Relación con el Cliente		ਮ			E .	<b>Y</b>
		El enfoque que ha desarrollado para	a=	4.0		4.0		4.0
Añadir valor a		comprender y satisfacer las necesidades	SF	10	IM	10	MD	10
los clientes.		y expectativas de sus clientes.						
	Proceso de	e Contacto del Cliente						
(Se entiende		El enfoque que se utiliza para asegurarse						
como clientes a		que las quejas de los clientes se capturan	SF	40	IM	50	MD	50
las áreas usuarias		y se resuelven de manera eficaz y						
de los servicios		eficiente.						
que son	Encuesta a	l Cliente						
gestionados por		El enfoque que tiene para recoger datos						
TI ).		estructuradas de la percepción de los	SF	40	IM	50	MD	50
		clientes para permitir la revisión de						
		"gestión de la relación con los clientes".						
	Enunciado	Claro de Misión, Visión del						
	departame	nto de TI.						
		El enfoque que se tiene para definir y	SF	10	IM	10	MD	10
		perfeccionar la Visión y Misión del						
Liderar con		departamento de TI.						
Visión,	Reunión d	e Informe y Revisión de los Indicadores						
inspiración e	Claves de	Rendimiento						
integridad		El enfoque que se utiliza para revisar						
		periódicamente el rendimiento versus los	SF	10	IM	10	MD	10
		objetivos clave y acordar acciones de						
		mejora apropiadas y respuestas tácticas						
		hacia los niveles de rendimiento						

	alcanzados.						
	Estrategia de Benchmark						
	El enfoque que tiene para comparar	a					
	eficacia y la eficiencia de los proceso	s -	-	_	-	-	-
	clave y enfoques adecuados v						
	benchmarks externos de TI.						
	Estrategia de Gestión del Conocimiento						
	El enfoque que se utiliza para asegurar	a					
Farrage 1	las personas, tanto dentro como fuera d	e					
Favorecer la	TI el acceso a información precisa	, SF	20	TN A	20	MD	60
creatividad y la innovación	confiable y oportuna que permite		30	IIVI	30		60
innovacion	ejecución efectiva de los procesos clav	e					
	y el logro de los objetivos estratégicos d	e					
	TI.						
	Investigación y Análisis de Mercado						
	El enfoque que utiliza para entender lo	S		IM	30	MD	
	cambios y niveles de rendimiento con	1 SF	50				MD
	entorno externo en el que opera lo	s					
	departamentos de TI.						
	Política Estándar de Compras						
	El enfoque que se utiliza para adquirir d	e					
	manera eficaz y eficiente los productos	$\left  \frac{1}{2} \right $	70	IM	75	MD	75
	servicios externos que el área de T		/ 0	11111	75	IVID	73
Desarrollar	requiere para entregar sus objetivo	S					
Alianzas	estratégicos y operativos.						
	Política y Guía de Alianzas						
	El enfoque que se utiliza para identifica						
	formar y desarrollar las relaciones co	n SF	70	IM	75	MD	75
	los socios externos cuyos productos	y					

		servicios principales complem	entan los																						
		de la organización.																							
	Política de	Gestión Ambiental																							
		El enfoque que tiene para de	SF	45	IM	30	MD	50																	
Asumir la		gestionar y minimizar el impacto de las			7.5	1171	30	IVID	30																
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	oiente.																						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora																							
sostenible		El enfoque que se ha adoptado para			_																				
		comprender y maximizar la contribución			-	-	_	_	-																
		a la sociedad, ya sea local o glol																							
Porcentaje de Pu	ntuación				'																				
E	A 414		X7-1	375		375		375		375		375		375		375		375		375		370	)	450	
Enfoque	Atributo		Valor																						
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	37.50																						
Despliegue Implementado		37.00																							
Evaluación y Revisión Medición		45.00																							
Global																									

#### 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 líder	es refuerzan una cultura de excelencia					<b>&gt;</b>		
entre las persona		nnización de TI.							
Elementos consid	erados			မ		gne	ción	u	
Fundamentos	Enfoque	Guía		Entoque	:	Despinegue	Evaluación S	Kevision	
del EFQM	Б 1		F	된 교	_	ne T	Ev	Ke	
	Enunciado	, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,							
	departame								
		El enfoque que se tiene para definir y	SF	10	IM	10	MD	10	
		perfeccionar la Visión y Misión del							
Liderar con		departamento de TI.							
Visión,		e Informe y Revisión de los Indicadores							
inspiración e	Claves de	Rendimiento							
integridad		El enfoque que se utiliza para revisar							
micgraud		periódicamente el rendimiento versus los	SF	10	IM	10	MD	10	
		objetivos clave y acordar acciones de		10	1111	10	IVID	10	
		mejora apropiadas y respuestas tácticas							
		hacia los niveles de rendimiento							
		alcanzados.							
	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI								
		El enfoque que se utiliza para la fijación							
		de objetivos individuales o del equipo de	SF	50	IM	50	MD	75	
		TI. Y la revisión y mejora del							
Alcanzar el éxito		rendimiento personal.							
mediante las	Encuesta d	le Empleados							
personas		El enfoque que se tiene para recolectar							
		datos estructurados sobre la percepción	CE	10	TN A	10	MD	10	
		de las personas para permitir la revisión	SF	10	IIVI	10	MD	10	
		de las políticas de recursos humanos y							
		procesos.							
Favorecer la	Estrategia	de Benchmark	-	-	-	-	-	-	

Global 36.1				<b> </b>					
Evaluación y Revi	sión	Medición	45.83	}					
Despliegue		Implementado	28.33						
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	34.17			<u> </u>		1	
Enfoque Enfoque	orcentaje de Puntuación nfoque Atributo Valo		Valor	205	5	170		275	
Porcentaie de Pu	ntuación								<u> </u>
		a la sociedad, ya sea local o glol	oal.						
		comprender y maximizar la cor	ntribución	-	-	-	-	-	-
sostenible		El enfoque que se ha adopt	ado para						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora							
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb							
Asumir la		gestionar y minimizar el impag		SF   4:	45	IM	30	MD	50
	Tomica de	El enfoque que tiene para de	eterminar						
	Política do	departamentos de TI.  Gestión Ambiental							
		entorno externo en el que o	opera los						
		cambios y niveles de rendimier		SF	50	IM	30	MD	60
		El enfoque que utiliza para ent							
	Investigac	ión y Análisis de Mercado							
		TI.							
		y el logro de los objetivos estrat	tégicos de						
		ejecución efectiva de los proce	esos clave						
		confiable y oportuna que pe		SF	30	IM	30	MD	60
		TI el acceso a información							_
		las personas, tanto dentro como	C						
	Bututegia	El enfoque que se utiliza para a	ısegurar a						
	Estrategia	de Gestión del Conocimiento							
		benchmarks externos de TI.	dos vs.						
innovacion		eficacia y la eficiencia de los clave y enfoques adecua	•						
creatividad y la innovación		El enfoque que tiene para con	************						

#### 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 Estrateg	ia						
Sub Criterio: 2	a La es	trategia se basa en comprender las					Y	
necesidades y ex	pectativas	de los grupos de interés y del entorno						
externo						ne	ión	
<b>Elementos consid</b>	erados			Entoque	:	Despinegue	Evaluación	Kevisión
Fundamentos	Enfoque	Guía	٩	Ento	٥	Dest	Eval	Kevi
	Proceso de	Planificación del Área de TI						
		El enfoque que se utiliza para priorizar y						
		planificar sus actividades futuras, en	SF	50	IM	40	ME	65
		consonancia con sus necesidades y						
		expectativas.						
	Proceso de	Definición de Objetivos						
Lograr		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
Resultados		indicadores clave de rendimiento.						
Equilibrados.	Balancear	las Necesidades de los Stakeholders						
		El enfoque que se utiliza para elaborar el						
		marco de medición para realizar el						
		seguimiento del rendimiento	SF	10	IM	10	ME	10
		comparando con los objetivos						
		estratégicos (por lo general para la						
		revisión del equipo directivo)						
Añadir valor a	Gestión de	la Relación con el Cliente						
los clientes.		El enfoque que ha desarrollado para	SF	10	IM	10	MD	10
		comprender y satisfacer las necesidades		10	11V1	10	IVID	10
(Se entiende		y expectativas de sus clientes.						
como clientes a	Proceso de	e Contacto del Cliente						
las áreas usuarias		El enfoque que se utiliza para asegurarse						
de los servicios		que las quejas de los clientes se capturan	SF	40	IM	50	MD	50
que son		y se resuelven de manera eficaz y						
gestionados por		eficiente.						
TI).	Encuesta a	l 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".						
		Cuadro de Procesos Definido y Mapeado						
		El enfoque que se utiliza para definir y						
		documentar el marco de los procesos	SF	50	IM	50	MD	30
		clave necesarios para implementar de						
		manera efectiva la estrategia de TI.						
		Dueño de Proceso Definido						
		El enfoque que utiliza para definir la						
Gestionar	por	propiedad y la responsabilidad de la	SF	50	IM	50	MD	30
procesos		gestión de los procesos clave.						
		Metodología de Mejora de Procesos						
	El método utilizado para identificar,							
	priorizar e implementar mejoras en los	~-	• 0		• •			
		procesos, asegurando que las mejoras	SF   30		IM	30	MD	20
		han tenido el impacto deseado en la						
		mejora de la eficacia y la eficiencia.						
		Proceso de Evaluación de los Empleados de TI						
		El enfoque que se utiliza para la fijación						
		de objetivos individuales o del equipo	SF	50	IM	50	MD	75
		de TI. Y la revisión y mejora del						
Alcanzar el	éxito	rendimiento personal.						
mediante	las	Encuesta de Empleados						
personas		El enfoque que se tiene para recolectar						
		datos estructurados sobre la percepción	~ T	1.0		4.0		4.0
		de las personas para permitir la revisión	SF	10	IM	10	MD	10
		de las políticas de recursos humanos y						
		procesos.						
Desarrollar		Política Estándar de Compras	SF	70	IM	75	MD	75

Alianzas		El enfoque que se utiliza para adquirir							
		manera eficaz y eficiente los pr	oductos y						
		servicios externos que el áre	ea de TI						
		requiere para entregar sus	objetivos						
		estratégicos y operativos.							
	Política y	Guía de Alianzas							
		El enfoque que se utiliza para io	dentificar,						
		formar y desarrollar las relaci	ones con	SF	70	IM	75	MD	75
		los socios externos cuyo, pro	SI	/0	111/1	13	MID	73	
		servicios principales complem							
		de la organización.							
	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para de	eterminar,	SF	45	IM	30	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	eto de las	51	73	1171	30	WID	30
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	oiente.						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora	tiva						
sostenible		El enfoque que se ha adopt	ado para		_	_			
		comprender y maximizar la cor	ntribución	-	-	_	_	-	_
		a la sociedad, ya sea local o glol	bal.						
Porcentaje de Pu	ntuación			535		540		560	
Enfoque	Atributo	Valor		333	,	340		300	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado				ı			
Despliegue		Implementado	38.57						
Evaluación y Revi	isión	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.

tener menor impacto sobre el medio ambiente.

Evidenci	as											
Existe	cronogramas	de	los	proyect	os	/	activi	idades	a	de	esarro	llar.
Existen	ayudas	mei	moria	de		las	re	union	es	anteni	das.	
Bitácora o	Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.											
Bitácora	de incidentes	y	solucione	s en	la	plata	forma	de	mesa	de	servi	icio.
Bitácora o	de encuestas en l	a plata	aforma de	encues	stas.							
Documen	tación de proces	os de	adquisic	ión y at	tenci	ón a	usuario	os doc	umen	tado	ncluy	re el
dueño				del							mis	smo.
Adquisici	iones realizad	las	en ba	ase a	al	proc	eso	prev	iamen	te	defin	ido.
Versiones	s de los procesos	defini	idos en la	mesa d	le ser	rvicio	-					
Existen a	yudas memoria	de las	reunione	s mante	enida	as, en	las cu	ales s	e proj	onen	accio	ones
de mejora	del rendimiento	del p	ersonal.									
Procesos	de adqui	sición	tanto	de	t	oienes	s y	se	rvicio	S	de	TI.
	s interinstitucion											
Los térm	Los términos de referencia "TDR" de adquisición de bienes contempla requisitos sobre											

Criterio: Política	Criterio: Política y Estrategia									
Sub Criterio: 2	2b La es	strategia se basa en comprender el					y			
rendimiento de la	rendimiento de la organización y sus capacidades									
Elementos consid				spliegue	ión					
Fundamentos	undamentos Enfoque Guía						uaci	<b>kevisión</b>		
del EFQM	Linoque	Guia	s إ	Entoque	,	Dest	Eval	Kevi		
	Proceso de	Planificación del Área de TI								
Lograr		El enfoque que se utiliza para priorizar y								
Resultados		planificar sus actividades futuras, en	SF	50	IM	40	ME	65		
Equilibrados.		consonancia con sus necesidades y								
		expectativas.								

	Proceso de Definición de Objetivos						
	El enfoque que se utiliza para fijar					ME	10
	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	SF	10	IM	10	ME	10
	comparando con los objetivos						
	estratégicos (por lo general para la						
	revisión del equipo directivo)						
	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado						
	El enfoque que se utiliza para definir y						
	documentar el marco de los procesos	SF	50	IM	50	MD	30
	clave necesarios para implementar de						
	manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido						
Gestionar por	El enfoque que utiliza para definir la						
1	propiedad y la responsabilidad de la	SF	50	IM	50	MD	30
procesos	gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos						
	El método utilizado para identificar,						
	priorizar e implementar mejoras en los	SF	30	IM	30	MD	20
	procesos, asegurando que las mejoras	51	30	11V1	30	MID	20
	han tenido el impacto deseado en la						
	mejora de la eficacia y la eficiencia.						
	Estrategia de Benchmark						
Favorecer la	El enfoque que tiene para comparar la						
creatividad y la	eficacia y la eficiencia de los procesos	-	-	-	-	-	-
innovación	clave y enfoques adecuados vs.						
innovacion	benchmarks externos de TI.						
	Estrategia de Gestión del Conocimiento	SF	30	IM	30	MD	60

		TI.							
	Investigac	ión y Análisis de Mercado							
		El enfoque que utiliza para entender los							
		cambios y niveles de rendimier	SF	50	IM	30	MD	60	
		entorno externo en el que opera los							
		departamentos de TI.							
	Política de Gestión Ambiental								
		El enfoque que tiene para de	SF	45	IN A	20	MD	50	
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	ЭГ	43	IIVI	30	MD	50	
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	oiente.						
_	Política de	Responsabilidad Social Corpora							
_	Política de		ıtiva		_	_	_	_	_
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora	ativa tado para	-	-	_	-	-	-
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora El enfoque que se ha adopt	ativa rado para ntribución	-	-	-	-	-	-
de un futuro sostenible  Porcentaje de Pu	ntuación	Responsabilidad Social Corpora El enfoque que se ha adopt comprender y maximizar la cor	ativa ado para ntribución bal.	-		280	-	335	-
de un futuro sostenible		Responsabilidad Social Corpora El enfoque que se ha adopt comprender y maximizar la cor a la sociedad, ya sea local o glol	tiva tado para ntribución bal.	-			-	335	-
de un futuro sostenible  Porcentaje de Pu Enfoque Enfoque	ntuación	Responsabilidad Social Corpora El enfoque que se ha adopt comprender y maximizar la cor a la sociedad, ya sea local o glol Sólidamente Fundamentado	tiva tado para ntribución bal.  Valor  36.11	-			-	335	-
de un futuro sostenible  Porcentaje de Pu Enfoque Enfoque Despliegue	ntuación Atributo	Responsabilidad Social Corpora El enfoque que se ha adopt comprender y maximizar la cor a la sociedad, ya sea local o glol  Sólidamente Fundamentado Implementado	tiva tado para atribución bal.  Valor  36.11  31.11	-			-	335	-
de un futuro sostenible  Porcentaje de Pu Enfoque Enfoque	ntuación Atributo	Responsabilidad Social Corpora El enfoque que se ha adopt comprender y maximizar la cor a la sociedad, ya sea local o glol Sólidamente Fundamentado	tiva tado para ntribución bal.  Valor  36.11	-			-	335	-

Identificación de puntos fuertes								
Se	planifican	las	activi	idades	/	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	a y Estrateg	ía						
Sub Criterio: 2 desarrollan revi económica, socia						y Revisión		
Elementos consid	derados				Despliegue		Evaluación y Revisión	
Fundamentos del EFQM	Enfoque	Guía	٠	Entoque				
Lograr Resultados Equilibrados.	Proceso de	El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.  El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.  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 SF	50	IM	10	ME ME	65

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

[	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI						
	El enfoque que se utiliza para la fijación						
	de objetivos individuales o del equipo	SF	50	IM	50	MD	75
	de TI. Y la revisión y mejora del						
Alcanzar el éxito	rendimiento personal.						
mediante las	Encuesta de Empleados						
personas	El enfoque que se tiene para recolectar						
	datos estructurados sobre la percepción	SF	10	IM	10	MD	10
	de las personas para permitir la revisión	SI	10	IM	10	MID	
	de las políticas de recursos humanos y						
	procesos.						
	Política Estándar de Compras						
	El enfoque que se utiliza para adquirir de						
	manera eficaz y eficiente los productos y	SF	70	IM	75	MD	75
	servicios externos que el área de TI	51	70	1171	75		75
	requiere para entregar sus objetivos						
Desarrollar	estratégicos y operativos.						
Alianzas	Política y Guía de Alianzas						
	El enfoque que se utiliza para identificar,						
	formar y desarrollar las relaciones con	SF	70	IM	75	MD	75
	los socios externos cuyo productos y		70	1171	75	IVID	
	servicios principales complementan los						
	de la organización.						
	Política de Gestión Ambiental						
	El enfoque que tiene para determinar,	SF	45	IM	30	MD	50
Asumir la	gestionar y minimizar el impacto de las			1111	50	MD	50
responsabilidad	operaciones sobre el medio ambiente.						
de un futuro	Política de Responsabilidad Social Corporativa						
sostenible	El enfoque que se ha adoptado para	_	_	_	_	_	_
	comprender y maximizar la contribución				-   <b>-</b>	-	-
	a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Pui	ntuación	425	;	430		500	

Enfoque	Atributo		Valor	
Enfoque	·	Sólidamente Fundamentado	32.69	
Despliegue		Implementado	33.08	
Evaluación y Re	evisión	Medición	38.46	
Global			34.74	

Ide	Identificación de puntos fuertes									
Se	plar	nifican	las	acti	vidades		/	ŗ	proyectos.	
Se	planifi	can la	as	actividades	de		manera		semanal.	
Se	da seguimient	o de las activ	vidades.							
Exi	ste una mesa	de servicio	operando	, que permite	atender l	las nec	esidades	de lo	s clientes	
inte	ernos			del					МССТН.	
Exi	ste una encue	sta de satisfa	cción de	servicio de lo	s clientes	intern	os del Mo	CCTF	ł.	
Coı	n la informac	ión existent	e en la N	Aesa de serv	icio se pu	uede ii	mplement	tar in	dicadores	
cla	ve de rendimie	ento.								
	ste retroalime	entación por	parte de	la gerencia	de TI en	base	a los res			
acti	ividades		y	pr	oyectos			desa	rrollados.	
Exi	ste una encue	sta del MRL	para todo	el personal.						
El	área de T	I cuenta	con exp	eriencia en	torno a	a la	gestión	de	compras.	
El área de TI cuenta con un catálogo de proveedores públicos y privados.										
Las	Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.									

Identificació	n de áreas de Me	jora							
Definir	un	mecanismo	de	priorización.					
Definir indicadores clave que permitan medir el rendimiento del departamento de TI.									
Elaborar un 1	Plan Estratégico	de Tecnología de Inform	nación alineado	al plan estratégico					
Institucional.									
Elaborar un p	lan operativo de T	Cecnología de Informació	on.						
Elaborar un 1	Plan Estratégico	de Tecnología de Infor	nación 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.

	• 1		•	
H:X/	$\mathbf{T}$	en	cia	2
	IU		CIA	

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								
comunican impla	antan y sup	trategia y sus políticas de apoyo se ervisan.					:	Kevision
Elementos consid	derados					d)	-	n y I
Fundamentos del EFQM	Enfoque	Guía	Enfoque		Despliegue		Evaluación y Revisión	
	Proceso de	Planificación del Area de TI						
	El enfoque que se utiliza para priorizar y							
		planificar sus actividades futuras, en	SF	50	IM	40	ME	65
	expectativas.							
	Proceso de	Definición de Objetivos						
Lograr		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
Resultados		indicadores clave de rendimiento.						
Equilibrados.	Balancear	las Necesidades de los Stakeholders						
		El enfoque que se utiliza para elaborar el						
		marco de medición para realizar el						
		seguimiento del rendimiento comparando	SF	10	IM	10	ME	10
		con los objetivos estratégicos (por lo						
		general para la revisión del equipo						
		directivo).						
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 implen	nentar de						
		manera efectiva la estrategia de	TI.						
	Dueño de l	Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para definir la							
		propiedad y la responsabilida	ad de la	SF	50	IM	50	MD	30
		gestión de los procesos clave.							
	Metodolog	gía de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para id							
		priorizar e implementar mejor		SF	30	IM	30	MD	20
		procesos, asegurando que las	_						
		han tenido el impacto desea							
		mejora de la eficacia y la eficier	1C1a.						
Porcentaje de Pu	ıntuación			200	)	190		165	
Enfoque	Atributo		Valor						
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	33.33						
Despliegue Implementado 31.6									
Evaluación y Revisión Medición 27.50									
Global		1	30.83						

Identificación de puntos fuertes									
Se	planifican	las	activi	actividades		proyectos.			
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.			
Se da s	eguimiento de las a	actividades.							
Existen	definidos los	procesos d	e contratación,	, atención	de mesa	de servicios.			
Los procesos que se encuentran definidos dentro del área de TI si tienen dueños definido.									
Los pro	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 plan	es de gestión de las personas apoyan la					Y			
estrategia de la o	rganizaciói	1				ne	ón			
Elementos consid	lerados			dne	:	Jesphegue	Evaluación	sión		
Fundamentos	Enfoque	Guía	و	Entoque	ا	Desb	Eval	Kevisión		
	Cuadro de	Procesos Definido y Mapeado	-		,					
		El enfoque que se utiliza para definir y								
		documentar el marco de los procesos	SF	50	IM	50	MD	30		
		clave necesarios para implementar de								
		manera efectiva la estrategia de TI.								
	Dueño de	Proceso Definido								
Gestionar por		El enfoque que utiliza para definir la								
1		propiedad y la responsabilidad de la	SF	50	IM	50	MD	30		
procesos		gestión de los procesos clave.								
	Metodolog	gía de Mejora de Procesos								
		El método utilizado para identificar,								
		priorizar e implementar mejoras en los	SF	20	TN A	20	MD	20		
		procesos, asegurando que las mejoras	SF	30	IIVI	30	MD	20		
		han tenido el impacto deseado en la								
		mejora de la eficacia y la eficiencia.								
	Proceso de	e Evaluación de los Empleados de TI								
		El enfoque que se utiliza para la fijación								
		de objetivos individuales o del equipo de	SF	50	IM	50	MD	75		
		TI. Y la revisión y mejora del								
Alcanzar el éxito		rendimiento personal.								
mediante las	Encuesta o	le Empleados								
personas		El enfoque que se tiene para recolectar								
		datos estructurados sobre la percepción	SF	10	TN A	10	MD	10		
		de las personas para permitir la revisión	Sr	10	IM	10	עואו	10		
		de las políticas de recursos humanos y								
		procesos.								

	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para de	eterminar,	SF	15	IM	20	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	eto de las	SI	43	111/1	30	MID	30
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	iente.						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora	tiva						
sostenible		El enfoque que se ha adopt	ado para						
		comprender y maximizar la con	ntribución	-	-	-	-	-	-
		a la sociedad, ya sea local o glol	oal.						
Porcentaje de Pu	ntuación			235	,	220		215	
Enfoque	Atributo		Valor	255	,	220		213	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	39.17						
Despliegue		Implementado	36.67						
Evaluación y Revi	sión	Medición	35.83						
Global			37.22						

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: Person	as							
Sub Criterio: 3h	o Se desar	rolla el conocimiento y las capacidades					y	
de las personas.								
Elementos considerados						egne	ión	_
Fundamentos	Enfoque	Guía		ntoque		spneg	uaci	visión
del EFQM	Emoque	Guia	<b>.</b>	Enic	4	Dest	Eval	Revi
Lograr	Proceso de	Planificación del Area de TI	SF	50	IM	40	ME	65

Resultados	El enfoque que se utiliza para priorizar y	1					I
Equilibrados.	planificar sus actividades futuras, en						
1	consonancia con sus necesidades y						
	expectativas.						
	Proceso de Definición de Objetivos						
	El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
	indicadores clave de rendimiento.			1111	10	IVIL	
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders						
	El enfoque que se utiliza para elaborar el	-					
	marco de medición para realizar el						
	seguimiento del rendimiento comparando	SE	10	IM	10	ME	10
	con los objetivos estratégicos (por lo	31	10	11V1	10	IVIL	10
	general para la revisión del equipo						
	Dragge de Evelvesión de les Empleades de TI						
	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI						
	El enfoque que se utiliza para la fijación		50	11.4	50	MD	75
	de objetivos individuales o del equipo de	SF	30	IIVI	30	MD	75
A1 17.5	TI. Y la revisión y mejora del						
Alcanzar el éxito	rendimiento personal.						
mediante las	Encuesta de Empleados						
personas	El enfoque que se tiene para recolectar						
	datos estructurados sobre la percepción	SF	10	IM	10	MD	10
	de las personas para permitir la revisión						
	de las políticas de recursos humanos y						
	procesos.						
	Estrategia de Benchmark						
Favorecer la	El enfoque que tiene para comparar la						
creatividad y la	eficacia y la eficiencia de los procesos	-	-	-	-	-	-
innovación	clave y enfoques adecuados vs.						
inio vacion	benchmarks externos de TI.						
	Estrategia de Gestión del Conocimiento	SF	30	IM	30	MD	60

		El enfoque que se utiliza para a	isegurar a						
		las personas, tanto dentro como	fuera de						
		TI el acceso a información	precisa,						
		confiable y oportuna que po	ermite la						
		ejecución efectiva de los proceso	os clave y						
		el logro de los objetivos estrat	égicos de						
		TI.							
	Investigac	ión y Análisis de Mercado							
		El enfoque que utiliza para ent	tender los						
		cambios y niveles de rendimier	nto con el	SF	50	IM	30	MD	60
		entorno externo en el que o	opera los						
		departamentos de TI.							
Porcentaje de Pu	intuación			210	)	180		290	
Enfoque	Atributo		Valor			100			
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	30.00						
Despliegue		Implementado	25.71						
Evaluación y Rev	isión	Medición	41.43						
Global			32.38						

Identif	ficación de puntos	fuertes				
Se	planifican	las	activi	idades	/	proyectos.
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.
Se da s	eguimiento de las	actividades.				
Existe	retroalimentación	por parte d	e la gerencia d	le TI en b	oase a los resu	ltados de las
activid	ades	y	pro	yectos	(	desarrollados.
	una encuesta del M					
El dep	artamento de TI h	ace uso de	servicios que l	e permiten	gestionar el c	conocimiento.
Asister	ncia a eventos tecn	ológicos en l	os cuales se pla	ntean las t	endencias 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: Persona	as							
Sub Criterio: 3c.	- Las perso	onas están alineadas con las necesidades					Y	
de la organizació	n, implicac	las y asumen su responsabilidad.						
Elementos consid	lerados					ne	ión	_
Fundamentos del EFQM	Enfoque	Guía	٠	Entoque	:	Despiiegue	Evaluación 	Kevisiön
	Proceso de	Evaluación de los Empleados de TI						
		El enfoque que se utiliza para la fijación						
		de objetivos individuales o del equipo de	SF	50	IM	50	MD	75
		TI. Y la revisión y mejora del						
Alcanzar el éxito		rendimiento personal.						
mediante las	Encuesta d	e Empleados						
personas		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
	Estrategia	de Benchmark						
	Estrategia	El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.	-	-	-	-	-	-
Favorecer la	Estrategia	de Gestión del Conocimiento						
Favorecer la creatividad y la innovación		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
	Investigac	ión y Análisis de Mercado	SF	50	IM	30	MD	60

		El enfoque que utiliza para en cambios y niveles de rendimie entorno externo en el que departamentos de TI.	nto con el					
Porcentaje de Puntuación				140	)	120	205	
Enfoque	Atributo		Valor	170		120	203	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	35.00					
Despliegue		Implementado	30.00					
Evaluación y Rev	isión	Medición	51.25					
Global			38.75					

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 s	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										
	Las pers	onas se comunican eficazmente en toda					Y			
la organización.										
Elementos consid	lerados			d)		zne	ión	,		
Fundamentos del EFQM	Enfoque	Guía	9	Entoque	:	Desphegue	Evaluación	Kevisión		
	Proceso de	Evaluación de los Empleados de TI								
		El enfoque que se utiliza para la fijación								
		de objetivos individuales o del equipo de	SF	50	IM	50	MD	75		
		TI. Y la revisión y mejora del								
Alcanzar el éxito		rendimiento personal.								
mediante las	Encuesta d	le Empleados								
personas		El enfoque que se tiene para recolectar								
		datos estructurados sobre la percepción	SF	10	TN A	10	MD	10		
		de las personas para permitir la revisión	SГ	10	111/1	10	MID	10		
		de las políticas de recursos humanos y								
		procesos.								
	Estrategia	de Benchmark						$\square$		
		El enfoque que tiene para comparar la								
Favorecer la		eficacia y la eficiencia de los procesos	-	-	_	-	-	-		
creatividad y la		clave y enfoques adecuados vs.								
innovación		benchmarks externos de TI.								
	Estrategia	de Gestión del Conocimiento	SF	30	IM	30	MD	60		

		El enfoque que se utiliza para a	asegurar a						
		las personas, tanto dentro como	fuera de						
		TI el acceso a información	precisa,						
		confiable y oportuna que po	ermite la						
		ejecución efectiva de los proces	os clave y						
		el logro de los objetivos estrat	égicos de						
		TI.							
	Investigación y Análisis de Mercado								
	El enfoque que utiliza para entender los								
		cambios y niveles de rendimier	nto con el	SF	50	IM	30	MD	60
		entorno externo en el que o	opera los						
		departamentos de TI.							
Porcentaje de Pu	intuación			140	)	120		205	
Enfoque	Atributo		Valor	170		120		203	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	35.00			•			
Despliegue	Despliegue Implementado 30.00		30.00						
Evaluación y Rev	isión	Medición	51.25						
~				l					

Global

Existe retroalimentación por parte de la gerencia de TI en base a los resultados de las actividades y proyectos desarrollados.

38.75

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: Persona	Criterio: Personas									
Sub Criterio: 3e	Recomp	ensa, reconocimiento y atención a las					Y			
personas de la or	ganización									
<b>Elementos consid</b>	erados					ne	ón			
Fundamentos	Enfoque	Guía		Entoque	:	Jespiiegue	Evaluación	Sion		
del EFQM	Emoque	Guia	٠	Ento	١	Dest	Eval	Kevision		
	Proceso de	Evaluación de los Empleados de TI						,		
		El enfoque que se utiliza para la fijación								
		de objetivos individuales o del equipo de	SF	50	IM	50	MD	75		
Alcanzar el éxito		TI. Y la revisión y mejora del								
mediante las		rendimiento personal.								
personas	Encuesta d	le Empleados								
		El enfoque que se tiene para recolectar	SF	10	TM I	10	MD	10		
		datos estructurados sobre la percepción		10	11V1	10	עואו	10		
		de las personas para permitir la revisión								

		de las políticas de recursos hoprocesos.	umanos y						
	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para determinar,			45	IM	30	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impa	SF		1111		IVID		
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb							
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora	ıtiva						
sostenible		El enfoque que se ha adopt	tado para						
		comprender y maximizar la con	ntribución	-	-	-	-	-	-
		a la sociedad, ya sea local o glo	bal.						
Porcentaje de Pu	ntuación			105		90		135	
Enfoque	Atributo		Valor	100	,	90		133	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	35.00			I.		Î	
Despliegue Implementado 30		30.00							
Evaluación y Revisión		Medición	45.00	•					
Global			36.67						

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: 4	a Gestió	n de proveedores para obtener un					>		
beneficio sostenib	ole.					ıe	ón		
<b>Elementos consid</b>	erados			dne	<u> </u>	Desphegue	Evaluación	sión	
Fundamentos	Enfoque	Guía	<u>د</u> -	Entoque	,	Jesb	Val	Kevisiön	
	Política Es	tándar de Compras	-		-		<u> </u>		
		El enfoque que se utiliza para adquirir de							
		manera eficaz y eficiente los productos y	QE.	70	11.4	7.5	MD	7.5	
		servicios externos que el área de TI	SF	/0	IM	75	MD	75	
		requiere para entregar sus objetivos							
Desarrollar		estratégicos y operativos.							
Alianzas	Política y	Guía de Alianzas							
		El enfoque que se utiliza para identificar,							
		formar y desarrollar las relaciones con	SF	70	11.4	7.5	MD	7.5	
		los socios externos cuyo productos y	SF	/0	IM	75	MD	75	
		servicios principales complementan los							
		de la organización.							
	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para determinar,	SF	15	TN A	20	MD	50	
Asumir la		gestionar y minimizar el impacto de las	SF	45	IIVI	30	MD	50	
responsabilidad		operaciones sobre el medio ambiente.							
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corporativa							
sostenible		El enfoque que se ha adoptado para	-	_	_	-	-	-	
		comprender y maximizar la contribución							

		a la sociedad, ya sea local o global.					
Porcentaje de Pu	ntuación			185	180	200	
Enfoque	Atributo	Valor		100	100	200	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	61.67				
Despliegue		Implementado	60.00				
Evaluación y Revi	isión	Medición	66.67				
Global			62.78	}			

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.

		lel recurso económico – financ	iero para					>.	
asegurar un éxito Elementos consid							<u>e</u>	'n	
Fundamentos del EFQM	Enfoque	Guía		9	Enfoque	:	Despliegue	Evaluación	Kevision
	Política de	Gestión Ambiental		'		,			,
		El enfoque que tiene para de	SF	15	IM	20	MD	50	
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	SF	43	11V1	30	MID	30	
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb							
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora	itiva						
sostenible		El enfoque que se ha adopt comprender y maximizar la con		-	_	-	-	-	-
		a la sociedad, ya sea local o glol							
Porcentaje de Pu	ntuación					2.0		<b>.</b>	
Enfoque	Atributo		Valor	45		30		50	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	45.00			I			
Despliegue	Despliegue Implementado 30.00								
Evaluación y Revisión Medición 50.00									
Global	41.67								

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.

	ub Criterio: 4c Gestión sostenible de edificios, equipos, ateriales y recursos naturales.							>	
Elementos consid		ales.					<b>4</b> )		
<b>Fundamentos</b>	lei ados				ne		egne	ıcióı	uo
del EFQM	Enfoque	Guía		٠	Enfoque	:	Despliegue	Evaluación	Kevision
	Política de	Gestión Ambiental		ŗ	<u> </u>	- 4	<u> </u>	百日	<u> </u>
		El enfoque que tiene para de	~T						
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	cto de las	SF	45	IM	30	MD	50
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	oiente.						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora	tiva						
sostenible		El enfoque que se ha adopt	tado para		_	_	_		
		comprender y maximizar la con	ntribución						
		a la sociedad, ya sea local o glol	bal.						
Porcentaje de Pu	ntuación			45		30		50	
Enfoque	Atributo		Valor						
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	45.00						
Despliegue Implementado 30.00									
Evaluación y Revisión Medición 50.00									
Global			41.67						

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.

Sub Criterio: 4d	ıb Criterio: 4d Gestión de tecnología para hacer realidad la							>	
estrategia.									
<b>Elementos consid</b>	erados						ne	ón	
Fundamentos	Enfoque	Guía			Enfoque	:	Jespliegue	Evaluación	Kevision
del EFQM				,	<u> </u>	,	Des	Eva	Ke
	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para de	SF	15	IM	30	MD	50	
Asumir la		gestionar y minimizar el impa	51	43	111/1	30	IVID	30	
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	operaciones sobre el medio ambiente.						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora	tiva						
sostenible		El enfoque que se ha adopt	tado para		_	_	_	_	
		comprender y maximizar la con	ntribución	_	_	_	_	-	-
		a la sociedad, ya sea local o glol	bal.						
Porcentaje de Pu	ntuación			45	ı	30	ı	50	
Enfoque	Atributo		Valor	73		30		30	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado 45.00							
Despliegue Implementado 30.00									
Evaluación y Revisión Medición 50.00									
Global	41.67								

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.

apoyar una efica la organización.	z toma de o	le la información y el conocimiento para decisiones y construir las capacidades de						Evaluación y Revisión
Elementos consid	derados			و	gue		:	cion
Fundamentos del EFQM	Enfoque	Guía	٠	Entoque	:	Despliegue		Evalua
	Cuadro de	Procesos Definido y Mapeado	,		,			
		El enfoque que se utiliza para definir y						
		documentar el marco de los procesos	SF	50	IM	50	MD	30
		clave necesarios para implementar de						
		manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de	Proceso Definido						
Gestionar por		El enfoque que utiliza para definir la						
1		propiedad y la responsabilidad de la	SF	50	IM	50	MD	30
procesos		gestión de los procesos clave.						
	Metodolog	gía de Mejora de Procesos						
		El método utilizado para identificar,						
		priorizar e implementar mejoras en los	SF	20	11.4	20	MD	20
		procesos, asegurando que las mejoras han	SF	30	IIVI	30	MD	20
		tenido el impacto deseado en la mejora						
		de la eficacia y la eficiencia.						
	Estrategia	de Benchmark						
		El enfoque que tiene para comparar la						
		eficacia y la eficiencia de los procesos	-	-	_	-	-	-
		clave y enfoques adecuados vs.						
Favorecer la		benchmarks externos de TI.						
creatividad y la	Estrategia	de Gestión del Conocimiento						
innovación		El enfoque que se utiliza para asegurar a						
		las personas, tanto dentro como fuera de	SF	20	IN I	20	MD	60
		TI el acceso a información precisa,	эг	30	IIVI	30	עועו	UU
		confiable y oportuna que permite la						
		ejecución efectiva de los procesos clave y						

		el logro de los objetivos estrat	égicos de						
	Investigac	ión y Análisis de Mercado  El enfoque que utiliza para entocambios y niveles de rendimiententorno externo en el que departamentos de TI.	nto con el	SF	50	IM	30	MD	60
Porcentaje de Pu	1		<b>X</b> 7 1	210	)	190		200	
Enfoque	Atributo		Valor						
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	42.00						
Despliegue		Implementado	38.00						
Evaluación y Rev	isión	Medición	40.00						
Global		I	40.00						

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: Proceso	os							
Sub Criterio: 5a Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.							y	
Elementos consid	Elementos considerados					ne	ión	
Fundamentos							uaci	sión
del EFQM	Enfoque	Guía	٩	Entoque	4	Despiiegue	Evaluación	Revisión
	Proceso de	e Planificación del Area de TI						
Lograr Resultados Equilibrados.		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	e 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	SF	10	IM	10	ME	10
	comparando con los objetivos						
	estratégicos (por lo general para la						
	revisión del equipo directivo)						
	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado						
	El enfoque que se utiliza para definir y						
	documentar el marco de los procesos	SF	50	IM	50	MD	30
	clave necesarios para implementar de						
	manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido						
Gestionar por	El enfoque que utiliza para definir la						
1	propiedad y la responsabilidad de la	SF	50	IM	50	MD	30
procesos	gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos						
	El método utilizado para identificar						
	priorizar e implementar mejoras en los	QE.	20	11.4	20	MD	20
	procesos, asegurando que las mejoras	SF	30	IIVI	30	MD	20
	han tenido el impacto deseado en la						
	mejora de la eficacia y la eficiencia.						
	Política de Gestión Ambiental						
	El enfoque que tiene para determinar	CE	4.5	13.4	20	MD	50
Asumir la	gestionar y minimizar el impacto de las	SF	45	IIVI	30	MD	50
responsabilidad	operaciones sobre el medio ambiente.						
de un futuro	Política de Responsabilidad Social Corporativa						
sostenible	El enfoque que se ha adoptado para	-					
	comprender y maximizar la contribución	-  -  -			-	-	-
	a la sociedad, ya sea local o global.						
		<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>			

Porcentaje de Pu	Porcentaje de Puntuación					215
Enfoque	Atributo		Valor		220	213
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	35.00		•	
Despliegue		Implementado	31.43			
Evaluación y Revi	sión	Medición	30.71			
Global			32.38			

Identif	ficación de puntos	fuertes						
Se	planifican	las	activ	idades	/	proyectos.		
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.		
Se da s	seguimiento de las	actividades.						
Exister	n definidos los	procesos d	le contrataciór	n, atención	n de mesa	de servicios.		
Los pro	ocesos que se enc	uentran defi	nidos dentro de	l área de T	I si tienen due	eños definido.		
Los pr	ocesos que se en	cuentran de	finidos dentro	del área de	e TI han ido 1	mejorando de		
manera	a empírica.							
Las adquisiciones de los bienes de TI considera el menor impacto sobre el medio ambiente.								

Identificación	ı de áreas de Me	jora		
Definir	un	mecanismo	de	priorización.
Definir indica	adores clave que	permitan medir el rer	ndimiento del de	epartamento de TI.
Elaborar un F	Plan Estratégico	de Tecnología de Información	nación alineado	al plan estratégico
Institucional.				
Elaborar un pl	lan operativo de T	Tecnología de Informació	on.	

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.

Evidenci	ias									
Existe	cronogramas	de	los	proyectos	/	actividades	a	desarrollar.		
Existen	ayudas	me	moria	de	las	reuniones		mantenidas.		
Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.										
Documer	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 me	tener menor impacto sobre el medio ambiente.									

Criterio: Proceso	OS							
Sub Criterio: 5b Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.							Y	
Elementos considerados						egue		_
Fundamentos del EFQM	9	Enfoque	Desplieg		Evaluac	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	SF	50	IM	40	ME	65

		expectativas.						
			<u> </u>		<u> </u>			
		Proceso de Definición de Objetivos	<u> </u>					
		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
		indicadores clave de rendimiento.	<u> </u>					
		Balancear las Necesidades de los Stakeholders	] !					
		El enfoque que se utiliza para elaborar el						
		marco de medición para realizar el						
		seguimiento del rendimiento comparando		10	IM	10	ME	10
		con los objetivos estratégicos (por lo						
		general para la revisión del equipo						
		directivo)						
<del></del>		Cuadro de Procesos Definido y Mapeado						
		El enfoque que se utiliza para definir y						
		documentar el marco de los procesos	SF	50	IM	50	MD	30
		clave necesarios para implementar de						
		manera efectiva la estrategia de TI.						
		Dueño de Proceso Definido						
Gestionar	por	El enfoque que utiliza para definir la						
procesos	por	propiedad y la responsabilidad de la	SF	50	IM	50	MD	30
procesos		gestión de los procesos clave.						
		Metodología de Mejora de Procesos						
		El método utilizado para identificar,			IM	30		20
		priorizar e implementar mejoras en los	SF	30			MD	
		procesos, asegurando que las mejoras		30				
		han tenido el impacto deseado en la						
		mejora de la eficacia y la eficiencia.						
Favorecer	la	Estrategia de Benchmark						1
		El enfoque que tiene para comparar la						
creatividad y	y ia	eficacia y la eficiencia de los procesos	-	-		-	- 	-
innovación		clave y enfoques adecuados vs.						

		benchmarks externos de TI.							
	Estrategia	tegia de Gestión del Conocimiento							
		El enfoque que se utiliza para asegurar a							
		las personas, tanto dentro como							
		TI el acceso a información confiable y oportuna que po	precisa,	SF	30	IM	30	MD	60
		ejecución efectiva de los proceso							
		el logro de los objetivos estrat							
		TI.							
	Investigac	ción y Análisis de Mercado							
		El enfoque que utiliza para entender los							
		cambios y niveles de rendimier	nto con el	SF 5	50	IM	30	MD	60
		entorno externo en el que opera los							
		departamentos de TI.							
Porcentaje de Pu	Porcentaje de Puntuación					250		285	
Enfoque	Atributo	Valor	280	,	250		283		
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	35.00			1		ı	
Emoque									
Despliegue		Implementado	31.25						
1	risión	Implementado  Medición	31.25 35.63	_					

Identificación de puntos fuertes									
Se	planifican	las	activ	idades	/	proyectos.			
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.			
Se da	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 pr	royectos	/ :	actividades	a c	desarrollar.
Existen	ayudas	memo	oria	de	las	reuniones	m	nantenidas.
Bitácora	de incidentes y so	olucione	s en la pl	ataforma	de mesa	a de servicio.		
Documen	ntación de proces	os de a	dquisició	n y atenci	ión a us	suarios docum	entado	incluye el
dueño				del				mismo.
•	iones realizad s de los procesos				-	so previam	ente	definido.
Se cuent	a con plataforma	as que	permiten	gestiona	r el co	nocimiento co	mo Al	lfresco, un
archivo	fisi	co,		mesa		de		servicio.
Actas de	asistencia a even	tos tecno	ológicos.					

Criterio: Proceso	OS							
Sub Criterio: 5c.	Los produ	ctos y servicios se promocionan y ponen					Y	
en el mercado efi	cazmente.							
Elementos consid	lerados			Enfoque		ne	ión	_
Fundamentos del EFQM  Enfoque Guía					Despliegue		Evaluación 5	Kevision
Añadir valor a	Gestión de	la Relación con el Cliente						
los clientes.		El enfoque que ha desarrollado para	SF	10	IM	10	MD	10
		comprender y satisfacer las necesidades y	51	10	111/1	10	IVID	10
(Se entiende		expectativas de sus clientes.						
como clientes a	Proceso de	Contacto del Cliente						
las áreas		El enfoque que se utiliza para asegurarse						
usuarias de los		que las quejas de los clientes se capturan	SF	40	IM	50	MD	50
servicios que son		y se resuelven de manera eficaz y						
gestionados por		eficiente.						
TI ).	Encuesta a	l 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".						
	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						
Favorecer la creatividad y la innovación	TI el acceso a información precisa,						
	confiable y oportuna que permite la	SF	30	IM	30	MD	60
	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	SF	50	IM	30	MD	60
	entorno externo en el que opera los						
	departamentos de TI.						
	Política Estándar de Compras						
	El enfoque que se utiliza para adquirir de						
	manera eficaz y eficiente los productos y						
Desarrollar	servicios externos que el área de TI	SF	70	IM	75	MD	75
Alianzas	requiere para entregar sus objetivos						
1	estratégicos y operativos.						
	Política y Guía de Alianzas	SF	70	IM	75	MD	75
	*						

		El enfoque que se utiliza para id formar y desarrollar las relacion socios externos cuyo prod servicios principales complem de la organización.	es con los luctos y				
Porcentaje de Puntuación			310	320	380		
Enfoque	Enfoque Atributo		Valor				
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	44.29		•		·
Despliegue		Implementado	45.71				
Evaluación y Rev	isión	Medición	54.29				
Global			48.10				

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		instituc	ional
No existe una plan	ificación d	le cor	npras.						

#### 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, de servicio. mesa Actas de asistencia a eventos tecnológicos. Procesos de adquisición tanto de bienes servicios de TI. Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH.

Criterio: Proceso	os							
Sub Criterio:	5d. Los	productos y servicios se producen,					y	
distribuyen y ges	tionan.							
Elementos consid					an'	ión		
Fundamentos	Enfoque	Guía		Entoque	<u>:</u>	espiiegu	luaci	Kevision
del EFQM	Emoque	Guia	<u>د</u>	Enic		Dest	Eval	Kevi
Añadir valor a	Gestión de	e la Relación con el Cliente						
los clientes.		El enfoque que ha desarrollado para	SF	10	IM	10	MD	10
		comprender y satisfacer las necesidades y	51	10	1111	10	IVID	
(Se entiende		expectativas de sus clientes.						
como clientes a	Proceso de	e Contacto del Cliente	SF	40	IM	50	MD	50

las áreas		El enfoque que se utiliza para a	segurarse						
usuarias de los		que las quejas de los clientes se	capturan						
servicios que son		y se resuelven de manera	eficaz y						
gestionados por		eficiente.							
TI ).	Encuesta a	l Cliente							
		El enfoque que tiene para recog	ger datos	S					
		estructuradas de la percepció	idas de la percepción de los SF 40 IM 50				MD	50	
	clientes para permitir la revisión de								
"gestión de la relación con los clientes".									
Porcentaje de Pu	intuación			90	I	110		110	
Enfoque	Atributo		Valor	70		110		110	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	30.00					l .	
Despliegue		Implementado	36.67						
Evaluación y Rev	isión	Medición	36.67						
Global			34.44						

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.

Añadir valor a los clientes.  Proceso de Contacto del Cliente  (Se entiende como clientes a las areas usuarias de los efficiente.  Servicios que son gestionados por El enfoque que tiene para recoger datos    Comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.	Criterio: Proceso								
Fundamentos del EFQM   Enfoque   Guía   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.   El enfoque que tiene para recoger datos servicios que son gestionados por TI).   El enfoque que tiene para recoger datos clientes para permitir la revisión de gestión de la relación con los clientes".   Política Estándar de Compras	Sub Criterio: 50	s relaciones con los clientes s	e gestionan y					y	
Fundamentos del EFQM  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  (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los efficiente.  El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera efficaz y efficiente.  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".  Política Estándar de Compras	mejoran.								
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  (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los efficiente.  El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y efficiente.  Encuesta al Cliente  El enfoque que tiene para recoger datos estructuradas de la percepción de los SF 40 IM 50 MD 50	Elementos consid	los					ne	ión	_
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  (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los efficiente.  El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y efficiente.  Encuesta al Cliente  El enfoque que tiene para recoger datos estructuradas de la percepción de los SF 40 IM 50 MD 50	Fundamentos	naue Guía		91104	han	:	olieg	luaci	Sión
El enfoque que ha desarrollado para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.  Proceso de Contacto del Cliente  (Se entiende como clientes a 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 estructuradas de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".  Política Estándar de Compras	del EFQM	Jque Guia		F. n.f.		4	Dest	Eval	Kevi
Añadir valor a los clientes.  Proceso de Contacto del Cliente  (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los efficiente.  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 estructuradas de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".  Política Estándar de Compras		ión de la Relación con el Cliente			,	,	,		
Añadir valor a los clientes.  Proceso de Contacto del Cliente  (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los servicios que son gestionados por TI).  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".  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 estructuradas de la percepción de los clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".		El enfoque que ha des	arrollado para	SE	10	IM	10	MD	10
Proceso de Contacto del Cliente  (Se entiende como clientes a las áreas usuarias de los efficiente.  El enfoque que se utiliza para asegurarse que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera efficaz y efficiente.  Encuesta al Cliente gestionados por 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".  Política Estándar de Compras	Añadir valor a	comprender y satisfacer las		51	10	11V1	10	IVID	10
El enfoque que se utiliza para asegurarse como clientes a que las quejas de los clientes se capturan las áreas y se resuelven de manera eficaz y eficiente.   Encuesta al Cliente	os clientes.	expectativas de sus clientes	S						
como clientes a que las quejas de los clientes se capturan y se resuelven de manera eficaz y eficiente.  servicios que son gestionados por TI ).  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".  Política Estándar de Compras		eso de Contacto del Cliente							
las áreas y eficiente.  servicios que son gestionados por TI ).  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".  Política Estándar de Compras	Se entiende	El enfoque que se utiliza p	para asegurarse						
usuarias de los servicios que son gestionados por 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".  Política Estándar de Compras	como clientes a	que las quejas de los clien	tes se capturan	SF	40	IM	50	MD	50
servicios que son Encuesta al Cliente gestionados por 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".  Política Estándar de Compras	as áreas	y se resuelven de mai	nera eficaz y						
gestionados por 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".  Política Estándar de Compras	usuarias de los	eficiente.							
TI ).  estructuradas de la percepción de los SF 40 IM 50 MD 5 clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".  Política Estándar de Compras	servicios que son	vicios que son Encuesta al Cliente							
clientes para permitir la revisión de "gestión de la relación con los clientes".  Política Estándar de Compras	gestionados por	El enfoque que tiene para	recoger datos						
"gestión de la relación con los clientes".  Política Estándar de Compras	ГΙ ).	estructuradas de la perc	epción de los	SF	40	IM	50	MD	50
Política Estándar de Compras		clientes para permitir la	a revisión de						
		"gestión de la relación con	los clientes".						
El enfoque que se utiliza para adquirir de		tica Estándar de Compras							
		El enfoque que se utiliza p	ara adquirir de						
manera eficaz y eficiente los productos y SF 70 IM 75 MD 7		manera eficaz y eficiente l	os productos y	SE	70	IM	75	MD	75
servicios externos que el área de TI		servicios externos que e		31	70	11V1	13	IVID	/3
requiere para entregar sus objetivos		requiere para entregar	sus objetivos						
Desarrollar estratégicos y operativos.	Desarrollar	estratégicos y operativos.							
Alianzas Política y Guía de Alianzas	Alianzas	tica y Guía de Alianzas							
El enfoque que se utiliza para identificar,		El enfoque que se utiliza p	para identificar,						
formar y desarrollar las relaciones con los SF 70 IM 75 MD 7		formar y desarrollar las rel	aciones con los	SE	70	IM	75	MD	75
socios externos cuyo productos y SF /0 IM /3 MID /		socios externos cuyo		OI.	/ U	11VI	13	עוועו	13
servicios principales complementan los		servicios principales com	plementan los						
de la organización.		de la organización.							

Porcentaje de Pu	ntuación			230	260	260
Enfoque	Atributo		Valor	250	200	200
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	46.00		•	
Despliegue		Implementado	52.00			
Evaluación y Revisión		Medición	52.00			
Global			50.00			

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: Resulta	do en los C	Clientes						
Sub Criterio: 6a	Percepc	iones que de la organización tienen los						
clientes, derivad	as de enc	uestas y otras fuentes de información.						
Pueden centrars	e en reput	ación e imagen, valor otorgado por los						u
clientes a produ	ctos y serv	ricios, a su distribución y al servicio de					•	/1S1Ö
atención y apo	yo recibid	o. Se valora también la fidelidad y					£	' Ke
compromiso del	cliente.				ne		Evaluación y Revisión	
Elementos consid	derados		Enfoque		Despliegue			uacı
Fundamentos	Enfoque	Guía	٥	Ento	ے	Dest		Eval
	Proceso de	Planificación del Area de TI	,	'		'	·	
		El enfoque que se utiliza para priorizar y						
		planificar sus actividades futuras, en	SF	50	IM	40	ME	65
		consonancia con sus necesidades y						
		expectativas.						
	Proceso de	Definición de Objetivos						
Lograr		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
Resultados		indicadores clave de rendimiento.						
Equilibrados.	Balancear	las Necesidades de los Stakeholders						
		El enfoque que se utiliza para elaborar el						
		marco de medición para realizar el						
		seguimiento del rendimiento comparando	SF	10	IM	10	ME	10
		con los objetivos estratégicos (por lo						
		general para la revisión del equipo						
		directivo)						
Añadir valor a	Gestión de	e la Relación con el Cliente						
los clientes.		El enfoque que ha desarrollado para	SF	10	IM	10	MD	10
		comprender y satisfacer las necesidades y	-		11,11		1,110	
(Se entiende		expectativas de sus clientes.						
como clientes a	Proceso de	e Contacto del Cliente	SF	40	IM	50	MD	50

las áreas		El enfoque que se utiliza para a	segurarse	]			Ì	İ	
usuarias de los		que las quejas de los clientes se	_						
servicios que son		y se resuelven de manera	-						
gestionados por		eficiente.	cricaz y						
	F.,								
TI ).	Encuesta a								
		El enfoque que tiene para recog	ger datos						
		estructurados de la percepción	n de los	SF	40	IM	50	MD	50
		clientes para permitir la rev	visión de						
		"gestión de la relación con los cl	lientes".						
	Cuadro de	Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para	definir y						
		documentar el marco de los	procesos	SF	50	IM	50	MD	30
		clave necesarios para implem	nentar de						
		manera efectiva la estrategia de	TI.						
	Dueño de l	Proceso Definido							
	El enfoque que utiliza para definir la								
Gestionar por		propiedad y la responsabilida		SF	50	IM	50	MD	30
procesos		gestión de los procesos clave.							
	Metodolog	gía de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para id	dentificar,						
		priorizar e implementar mejora							
		procesos, asegurando que las		SF	30	IM	30	MD	20
		han tenido el impacto desead							
		mejora de la eficacia y la eficien							
Porcentaje de Pu	ntuación								
Enfoque	Atributo		Valor	290	)	300		275	
Enfoque	Titlibato	Sólidamente Fundamentado	32.22						
	•								
	Despliegue Implementado 33								
Evaluación y Rev	isión	Medición	30.56						

Global

32.04

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.

Evidenci	ias									
Existe	cronogramas	de	los	proyec	tos	/	activida	ades	a	desarrollar.
Existen	ayudas	me	emoria	de		las	reur	niones		mantenidas.
Bitácora de incidentes y soluciones en la plataforma de mesa de servicio.										
Bitácora	de incidentes	y	solucio	nes en	la	plataf	orma d	le m	esa	de servicio.
	de encuestas en l	-								
Documer	ntación de proces	os de	e adquis	sición y a	itenc	ión a ι	ısuarios	docur	nenta	ado incluye el
dueño				del						mismo.
Adquisic	iones realizad	las	en	base	al	proce	eso p	oreviar	nente	e definido.
Versione	Versiones de los procesos definidos en la mesa de servicio.									

Criterio: Resulta	ado en los C	Clientes						
Sub Criterio: 6	b Indicad	ores de rendimiento que den una idea						u
clara de la efici	encia del d	espliegue seguido. Pueden centrare en:						71810
distribución, ser	vicio y aten	ación al cliente, con quejas, felicitaciones					ļ ,	Ke
y reconocimiento	y reconocimiento externo.					ne		on y
Elementos considerados				Enfoque	;	espliegue		valuacion y Kevision
Fundamentos	damentos Enfoque Guía			Ent	١ ،	Dest		Eva
	Proceso de	Planificación del Area de TI		,				
Lograr		El enfoque que se utiliza para priorizar y						
Resultados		planificar sus actividades futuras, en	SF	50	IM	40	ME	65
Equilibrados.		consonancia con sus necesidades y						
		expectativas.						

	Proceso de	Definición de Objetivos	]					
		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
		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	SF	10	IM	10	ME	10
		con los objetivos estratégicos (por lo						
		general para la revisión del equipo						
		directivo)						
	Gestión de	la Relación con el Cliente						
		El enfoque que ha desarrollado para	SF	10	TM.	10	MD	10
Añadir valor a		comprender y satisfacer las necesidades y	SF	10	11V1	10	MID	10
los clientes.		expectativas de sus clientes.						
	Proceso de	Contacto del Cliente						
(Se entiende		El enfoque que se utiliza para asegurarse						
como clientes a		que las quejas de los clientes se capturan	SF	40	IM	50	MD	50
las áreas		y se resuelven de manera eficaz y						
usuarias de los		eficiente.						
servicios que son	Encuesta a	l Cliente						
gestionados por		El enfoque que tiene para recoger datos						
TI ).		estructuradas de la percepción de los	SF	40	IM	50	MD	50
		clientes para permitir la revisión de						
		"gestión de la relación con los clientes".						
	Cuadro de	Procesos Definido y Mapeado						
		El enfoque que se utiliza para definir y						
		documentar el marco de los procesos	SF	50	IM	50	MD	30
Gestionar por		clave necesarios para implementar de						
procesos		manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de l	Proceso Definido						
		El enfoque que utiliza para definir la	SF	50	11/1	50	MD	30
		propiedad y la responsabilidad de la	эг	30	11VI	30	MID	30

		gestión de los procesos clave.							
	Metodolog	gía 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.			30	IM	30	MD	20
Porcentaje de Pu	ıntuación			290	)	300		275	
Enfoque	Atributo		Valor					270	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	32.22						
Despliegue		Implementado	33.33						
Evaluación y Rev	isión	Medición	30.56	•					
Global			32.04						

Identif	icación de puntos	fuertes				
Se	planifican	las	activi	idades	/	proyectos.
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.
Se da se	eguimiento de las	actividades.				
Existe 1	una mesa de servi	cio operando	o, que permite a	atender las	necesidades	de los clientes
internos	S		del			MCCTH.
Existe ı	una encuesta de sa	tisfacción de	servicio de los	clientes in	ternos del MC	ССТН.
Existen	definidos los	procesos de	e contratación	, atención	ı de mesa	de servicios.
Los pro	ocesos que se encu	ıentran defin	idos dentro del	i área de T	I si tienen du	eños definido.
Los pro	ocesos que se enc	cuentran defi	inidos dentro d	lel área de	e 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										
		pciones que tienen las personas que sobre el despliegue seguido. Pueden								
		implicación y compromiso; condiciones								
		pertenencia y profesional; liderazgo,						Evaluacion y Kevision		
formación y d	lesarrollo	de competencias y eficacia de la					4	Kev		
comunicación.					ne			on y		
Elementos consid	lerados		Enfoque		Despliegue		•	nacı		
Fundamentos	Enfoque	Guía	٠	Enfo	٥	nesb	_	Eval		
	Proceso de	Planificación del Area de TI			,		,			
		El enfoque que se utiliza para priorizar y								
		planificar sus actividades futuras, en	SF	50	IM	40	ME	65		
		consonancia con sus necesidades y								
		expectativas.								
	Proceso de	Definición de Objetivos								
Lograr		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10		
Resultados		indicadores clave de rendimiento.								
Equilibrados.	Balancear	las Necesidades de los Stakeholders								
		El enfoque que se utiliza para elaborar el								
		marco de medición para realizar el								
		seguimiento del rendimiento comparando	SF	10	IM	10	ME	10		
		con los objetivos estratégicos (por lo								
		general para la revisión del equipo								
		directivo)								
Liderar con	Enunciado	Claro de Misión, Visión del								
Visión,	departame	nto de TI.								
inspiración e		El enfoque que se tiene para definir y	SF	10	IM	10	MD	10		
integridad		perfeccionar la Visión y Misión del								
		departamento de TI.								

	Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores						
	Claves de Rendimiento						
	El enfoque que se utiliza para revisar						
	periódicamente el rendimiento versus los	SF	10	IM	10	MD	10
	objetivos clave y acordar acciones de	SI	10	11V1	10	MID	10
	mejora apropiadas y respuestas tácticas						
	hacia los niveles de rendimiento						
	alcanzados.						
	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado						
	El enfoque que se utiliza para definir y						
	documentar el marco de los procesos	SF	50	IM	50	MD	30
	clave necesarios para implementar de						
Gestionar por	manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido						
	El enfoque que utiliza para definir la						
	propiedad y la responsabilidad de la	SF	50	IM	50	MD	30
procesos	gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos						
	El método utilizado para identificar,						
	priorizar e implementar mejoras en los	QE.	20	11.4	20	MD	20
	procesos, asegurando que las mejoras	SF	30	IIVI	30	MD	20
	han tenido el impacto deseado en la						
	mejora de la eficacia y la eficiencia.						
	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI						
	El enfoque que se utiliza para la fijación						
	de objetivos individuales o del equipo de	SF	50	IM	50	MD	75
Alcanzar el éxito	TI. Y la revisión y mejora del						
mediante las	rendimiento personal.						
personas	Encuesta de Empleados						
	El enfoque que se tiene para recolectar	CE	10	11/4	10	MD	10
	datos estructurados sobre la percepción	ón SF 1	10	IIVI	10	MD	10
	de las personas para permitir la revisión						
			<u> </u>				<u> </u>

		de las políticas de recursos h procesos.	umanos y					
Porcentaje de Pu	ntuación			280	)	270	270	
Enfoque	Atributo		Valor	200		270	270	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	28.00					
Despliegue		Implementado	27.00					
Evaluación y Revisión		Medición	27.00					
Global			27.33					

Identifi	icación de puntos	fuertes				
Se	planifican	las	activio	dades	/	proyectos.
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.
Se da se	eguimiento de las	actividades.				
Con la	información exis	tente en la N	Mesa de servici	o se pued	de implementa	ar indicadores
clave de	e rendimiento.					
Existen	definidos los	procesos de	contratación,	atención	n de mesa	de servicios.
Los pro	ocesos que se encu	uentran defini	idos dentro del	área de T	T si tienen due	eños definido.
Los pro	ocesos que se enc	cuentran defi	nidos dentro de	el área de	e TI han ido i	mejorando de
manera	empírica.					
Existe	retroalimentación	por parte de	la gerencia de	e TI en b	ase a los resu	ıltados de las
activida	ides	y	proy	rectos		desarrollados.
Existe ı	ına encuesta del M	IRL para todo	o 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: 71	b Indicad	ores de rendimiento sobre lo realizado							
con y para la	s personas	s. Puede centrase en: Implicación y						_	
compromiso, ges	stión de cor	npetencias y rendimiento, resultados de						ŢSĪÓ]	
la gestión de li	iderazgo, f	ormación y desarrollo de carreras, y					ß	Kev	
comunicación in	terna.					e Ie		on y	
Elementos consi	Elementos considerados				liegu		ıació		
Fundamentos Enfoque Guía					Despliegue		Evaluación y Revisión		
	Proceso de Planificación del Area de TI						,		
		El enfoque que se utiliza para priorizar y							
		planificar sus actividades futuras, en	SF	50	IM	40	ME	65	
		consonancia con sus necesidades y							
		expectativas.							
	Proceso de	Definición de Objetivos							
Lograr		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10	
Resultados		indicadores clave de rendimiento.							
Equilibrados.	Balancear	las Necesidades de los Stakeholders							
		El enfoque que se utiliza para elaborar el							
		marco de medición para realizar el							
		seguimiento del rendimiento comparando	SF	10	IM	10	ME	10	
		con los objetivos estratégicos (por lo							
		general para la revisión del equipo							
		directivo)							

	Cuadro de	Procesos Definido y Mapeado		]					
		El enfoque que se utiliza para	definir v						
		documentar el marco de los	-		50	IM	50	MD	30
		clave necesarios para implem							
		manera efectiva la estrategia de							
	Dueño de	Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para o	definir la						
Gestionar por		propiedad y la responsabilida			50	IM	50	MD	30
procesos		gestión de los procesos clave.							
	Metodolog	gía de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para id	lentificar,						
		priorizar e implementar mejora	as en los						
		procesos, asegurando que las	mejoras	SF	30	IM	30	MD	20
		han tenido el impacto desead	do en la						
		mejora de la eficacia y la eficien	cia.						
	Proceso de	l E Evaluación de los Empleados de	: TI						
		El enfoque que se utiliza para l	a fijación	on l					
		de objetivos individuales o del	equipo de	SF	50	IM	50	MD	75
		TI. Y la revisión y me	jora del						
Alcanzar el éxito		rendimiento personal.							
mediante las	Encuesta d	le Empleados							
personas		El enfoque que se tiene para i	recolectar						
		datos estructurados sobre la pe	ercepción	SF	10	IM	10	MD	10
		de las personas para permitir la	n revisión	31	10	111/1	10	MID	10
		de las políticas de recursos hu	imanos y						
		procesos.							
Porcentaje de Puntuación		260	)	250		250			
Enfoque Atributo Valor		200	,	250		250			
1		26.00						_ <b></b>	
Despliegue		Implementado	25.00						
Evaluación y Rev	risión	Medición	25.00						
Global			25.33						

## Identificación de puntos fuertes Se planifican las actividades proyectos. Se planifican actividades de las 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

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.	- Percepcio	ones que tiene la sociedad derivadas de								
encuestas, agento	es sociales,	artículos de prensa, reconocimientos						u		
públicos, y otras	fuentes de	interés. Pueden centrarse en: impacto						/ISIO		
ambiental, image	en y repu	tación, premios y reconocimientos en					f	Ke		
prensa, e impacto	del lugar	de trabajo.				ne		on y		
<b>Elementos consid</b>	lerados			dne	:	Desphegue	•	Evaluación y Kevisión		
Fundamentos	Enfoque	Guía	٠	Entoque	,	Jesp	-	(val		
	Proceso de	Planificación del Area de TI					•			
		El enfoque que se utiliza para priorizar y								
		planificar sus actividades futuras, en	SF	50	IM	40	ME	65		
		consonancia con sus necesidades y								
		expectativas.								
	Proceso de	Definición de Objetivos								
Lograr		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10		
Resultados indicadores clave de rendimiento										
Equilibrados.	Balancear	las Necesidades de los Stakeholders								
		El enfoque que se utiliza para elaborar el								
		marco de medición para realizar el								
		seguimiento del rendimiento	SF	10	IM	10	ME	10		
		comparando con los objetivos								
		estratégicos (por lo general para la								
		revisión del equipo directivo)								
	Cuadro de	Procesos Definido y Mapeado								
		El enfoque que se utiliza para definir y	1							
		documentar el marco de los procesos	SF	50	IM	50	MD	30		
Gestionar por		clave necesarios para implementar de								
procesos		manera efectiva la estrategia de TI.								
	Dueño de	Proceso Definido								
		El enfoque que utiliza para definir la	SF	50	IN A	50	MD	30		
		propiedad y la responsabilidad de la	SF	30	11 <b>VI</b>	30	MD	30		

		gestión de los procesos clave.							
	Metodolog	tía de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para io	dentificar,						
		priorizar e implementar mejor	as en los	SF	30	IM	20	MD	20
		procesos, asegurando que las	mejoras	эг	30	IIVI	30	MD	20
		han tenido el impacto desead	do en la						
		mejora de la eficacia y la eficier	ncia.						
	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para de	eterminar,	SF	45	IM	30	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	eto de las	51	73	111/1	30	IVID	30
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb							
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora	tiva						
sostenible		El enfoque que se ha adopt	ado para	_	_	_	_	_	_
		comprender y maximizar la cor	ntribución						
		a la sociedad, ya sea local o glol	bal.						
Porcentaje de Pu	ntuación			245		220	)	215	
Enfoque	Atributo	Valor			,	220	'	213	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	35.00						<u>'</u>
Despliegue		Implementado	31.43						
Evaluación y Revi	sión	Medición	30.71						
Global			32.38						

Identi	ficación de puntos	fuertes				
Se	planifican	las	activ	idades	/	proyectos.
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.
Se da	seguimiento de las a	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: Resulta	do en la So	ciedad						
Sub Criterio: 8b	Indicado	res de rendimiento de su gestión de su						
impacto en la	sociedad.	Pueden centrarse en: Resultados						_
ambientales, resu	ultados de s	eguridad y salud laboral, cumplimiento					•	1810
de la legislació	n y difere	ntes normativas, y resultados en la					£	Kev
sociedad en gene	ral.					1e		on y
Elementos consid	lerados			dne	<u>.</u>	negı	•	nacı
Fundamentos	Enfoque	Guía	e F	Entoque		Despiiegue	•	Evaluacion y Kevision
	Proceso de	Planificación del Area de TI	-		-		,	
		El enfoque que se utiliza para priorizar y						
		planificar sus actividades futuras, en	SF	50	IM	40	ME	65
		consonancia con sus necesidades y						
		expectativas.						
	Proceso de	Definición de Objetivos						
Lograr		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
Resultados		indicadores clave de rendimiento.						
Equilibrados.	Balancear	las Necesidades de los Stakeholders						
		El enfoque que se utiliza para elaborar el						
		marco de medición para realizar el						
		seguimiento del rendimiento	SF	10	IM	10	ME	10
		comparando con los objetivos						
		estratégicos (por lo general para la						
		revisión del equipo directivo)						

	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado								
		El enfoque que se utiliza para	definir y						
		documentar el marco de los	procesos	SF	50	IM	50	MD	30
		clave necesarios para implem	entar de						
		manera efectiva la estrategia de	TI.						
	Dueño de	Proceso Definido							
Gestionar por		El enfoque que utiliza para d	lefinir la						
procesos		propiedad y la responsabilida	d de la	SF	50	IM	50	MD	30
procesos		gestión de los procesos clave.							
	Metodolog	gía de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para id	entificar,						
		priorizar e implementar mejora	as en los	SF	30	IM	30	MD	20
		procesos, asegurando que las	mejoras		30	111/1	30	IVID	20
		han tenido el impacto desead							
		mejora de la eficacia y la eficien							
	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para determinar,			45	IM	30	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	to de las	SF		1111		1,12	
responsabilidad		operaciones sobre el medio ambi	iente.						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corporat	tiva						
sostenible		El enfoque que se ha adopta	ado para	_	_	_	_	_	_
		comprender y maximizar la con	tribución						
		a la sociedad, ya sea local o glob	oal.						
Porcentaje de Pu	ntuación	ntuación		245	5	220	)	215	
Enfoque	Atributo		Valor						
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	35.00						
Despliegue		Implementado	31.43						
Evaluación y Revi	sión	Medición	30.71						
Global			32.38						

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: Resulta	do Clave F	Rendimiento						
Sub Criterio: 9a	Resultad	os Estratégicos clave. Pueden centrarse						
en: Resultados	económic	o-financieros, Gestión y control de						<b>u</b>
presupuesto, vol	lumen de	productos y servicios clave, nivel de					•	71810
diversificación e	internacio	nalización, y resultados de los procesos					٩	Ke
clave.					Despliegue			on y
Elementos consid	lerados			dne			•	Evaluacion y Kevision
Fundamentos	Enfoque	Guía	9	Entoque	,	Desp	-	Eval
	Proceso de	Planificación del Area de TI	,				,	
		El enfoque que se utiliza para priorizar y						
		planificar sus actividades futuras, en	SF	50	IM	40	ME	65
		consonancia con sus necesidades y						
		expectativas.						
	Proceso de	Definición de Objetivos						
Lograr		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
Resultados		indicadores clave de rendimiento.						
Equilibrados.	Balancear	las Necesidades de los Stakeholders						
		El enfoque que se utiliza para elaborar el						
		marco de medición para realizar el						
		seguimiento del rendimiento comparando	SF	10	IM	10	ME	10
		con los objetivos estratégicos (por lo						
		general para la revisión del equipo						
		directivo)						
	Cuadro de	Procesos Definido y Mapeado						
		El enfoque que se utiliza para definir y						
		documentar el marco de los procesos	SF	50	IM	50	MD	30
Gestionar por		clave necesarios para implementar de						
procesos		manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de	Proceso Definido						
		El enfoque que utiliza para definir la	SF	50	IM	50	MD	30
		propiedad y la responsabilidad de la		50	111/1	50	עואו	50

		gestión de los procesos clave.							
	Metodolog	gía de Mejora de Procesos							
	11101040102	El método utilizado para io	dentificar,						
		priorizar e implementar mejor	as en los	SF	30	IM	30	MD	20
		procesos, asegurando que las	mejoras	51	30	111/1	30	IVID	20
		han tenido el impacto desead	do en la						
		mejora de la eficacia y la eficien	icia.						
	Política Es	tándar de Compras							
		El enfoque que se utiliza para a	dquirir de						
		manera eficaz y eficiente los pro	oductos y	SF	70	IM	75	MD	75
		servicios externos que el áre	ea de TI		, 0	1111	75		7.5
		requiere para entregar sus	objetivos						
Desarrollar		estratégicos y operativos.							
Alianzas	Política y	Guía de Alianzas							
		El enfoque que se utiliza para io	dentificar,						
		formar y desarrollar las relaci	ones con	SF	70	IM	75	MD	75
		los socios externos cuyo pro	ductos y	51	70	111/1	13	IVID	73
		servicios principales complement	entan los						
		de la organización.							
Porcentaje de Pu	intuación			340	)	340		315	
Enfoque	Atributo		Valor	310	,	3 10		310	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	42.50						
Despliegue		Implementado	42.50						
Evaluación y Rev	isión	Medición	39.38						
Global			41.46						

Identi	ificación de puntos	fuertes				
Se	planifican	las	s activ	ridades	/	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.

Evidenc	ias								
Existe	cronograma	is de	los	proyectos	/	actividade	es a	desarro	llar.
Existen	ayudas	men	noria	de	las	reunio	ones	manteni	das.
	de incidentes								
Docume	ntación de pr	ocesos de	adquisi	ción y aten	ción a u	isuarios do	ocumenta	do incluy	e el
dueño				del				mis	smo.
Adquisic Versione	ciones rea	lizadas esos defini		oase al a mesa de s	proce		viamente	defir	nido.
Procesos		dquisición			bienes	y s	servicios	de	TI.
Conveni	os interinstitu	icional enti	e CNT	y el MCCT	Н.				

Criterio: Resulta	do Clave							
centrarse en: in proyectos, indic rendimiento de información y co	ndicadores adores de proveedor nocimiento	dores Clave de Rendimiento. Pueden económico-financieros, costes de los rendimiento de los procesos clave, es, avances alcanzados en tecnología, o.		e		gue	:	Evaluación y Revisión
Elementos consid		01-	٠	Entoque	;	Despliegue		alna
Fundamentos	Enfoque Proceso de	Guía Planificación del Area de TI	<u></u>	<u> </u>	4		-	EV
Lograr Resultados	1100000 44	El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en consonancia con sus necesidades y expectativas.		50	IM	40	ME	65
Equilibrados.	Proceso de	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	SF	10	IM	10	ME	10
	con los objetivos estratégicos (por lo						
	general para la revisión del equipo						
	directivo)						
	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado						
	El enfoque que se utiliza para definir y						
	documentar el marco de los procesos	SF	50	IM	50	MD	30
	clave necesarios para implementar de						
	manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido						
Gestionar por	El enfoque que utiliza para definir la						
Gestionar por procesos	propiedad y la responsabilidad de la	SF	50	IM	50	MD	30
procesos	gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos						
	El método utilizado para identificar,						
	priorizar e implementar mejoras en los	SF	30	IM	30	MD	20
	procesos, asegurando que las mejoras	SI	30	111/1	30	IVID	20
	han tenido el impacto deseado en la						
	mejora de la eficacia y la eficiencia.						
	Política Estándar de Compras						
	El enfoque que se utiliza para adquirir de						
Desarrollar	manera eficaz y eficiente los productos y	SF	70	IM	75	MD	75
Alianzas	servicios externos que el área de TI	SГ	/0	11VI	13	עואו	13
Allalizas	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 id	dentificar,				
		formar y desarrollar las relaci	iones con				
		los socios externos cuyo pro	oductos y				
		servicios principales complem	entan los				
		de la organización.					
Porcentaje de Pu	Porcentaje de Puntuación			340	340	315	
Enfoque	Atributo		Valor	310	310	313	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	42.50			•	
Despliegue		Implementado	42.50				
Evaluación y Rev	visión	Medición	39.38				
J	131011	1 Tedicion	0 7 10 0				

Identificación de puntos fuertes						
Se	planific	an la	s activ	ridades	/	proyectos.
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.
Se da seguimiento de las actividades.						
Exi	sten definidos l	os procesos	de contratación	n, 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 c	uenta con e	xperiencia 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.

Convenios interinstitucional entre CNT y el MCCTH.

Evidenci	ias								
Existe	cronogramas	de	los pro	oyectos	/	actividades	a	desarrol	lar.
Existen	ayudas	memo	oria	de	las	reuniones	1	nantenid	las.
	J								
Bitácora	de incidentes y s	solucione	s en la pla	ataforma	de mes	a de servicio.			
Documer	ntación de proce	sos de a	dquisición	y atenci	ión a u	suarios docun	nentado	incluye	eel
dueño				del				misn	no.
Adquisic	iones realiza	das e	n base	al	proce	so previar	nente	defini	do.
Versione	s de los procesos	s definido	os en la m	esa de se	rvicio.				
Procesos	de adqui	isición	tanto	de l	bienes	y servi	cios	de	TI.

# Anexo 10 Análisis Funcional Exchange Vs Zimbra

	ZIMBRA		EXCHANGE		OBSERVACIONES
CARACTERÍSTICA	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.		
Políticas de Manejo	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		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.	parcialmente a través de Herramientas de	2	Sí, soporte completo.	3	Fuga de información
Cliente Escritorio	Zimbra Desktop	3	Microsoft Outlook	3	

1	Zimbra Web		Microsoft OWA		Todos los clientes
	Zimura weu				
					Web presentan las
Cliente Web		3 Access)	Access)	3	mismas
					funcionalidades que
					los clientes de
					Escritorio.
Soporte Dispositivos	Sí, a través de SW de	1	Sí	3	En Zimbra si forma
Móviles	terceros	1		5	parte de la propuesta
	Si, usa un plugin, pero		Si		Zimbra no tiene chat
	se pierde				en Outlook.
Compatibilidad con	funcionalidades	2		2	
Microsoft Outlook	avanzadas de Zimbra	2		3	En caso de Lotus
	(Sólo Correo,				solo usuarios de
	Calendario y Contactos)				Jerárquico Superior
	No		Sí, a través de		Permite Lectura de
Soporte trabajo			Microsoft		Correo Electrónico
Offline (Fuera de			Outlook y		aún sin tener
Línea -		0	Microsoft	3	conexión a la Red.
Desconectado)			Outlook Web		
,			Access		
	No		Si		Envío de correo
					directamente (Sin
Integración con					tener que abrir el
Microsoft Office		0		3	cliente de correo
					Electrónico) desde
					Word, Excel, etc
Compartición de	Sí, Nativo de la		Sí, Nativo de la		Troid, Enoui, oto
_	Herramienta	3	Herramienta	3	
Correo y Calendario					
Cusasión	La Plataforma requiere		La Plataforma		
	que se cree un usuario	2	requiere que se	3	
Usuarios	para Correo Electrónico y Uno para acceso al		cree un único		
	111 100 1000 000000 0		usuario para		

Recuperación ante Contingencias  No, La Plataforma permite tener un único servidor activo a nivel nacional, por lo que todos los usuarios se conectarán a ese servidor.  Comunicación con servidor geográfico más Cercano  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  Do nativo  Sí, La plataforma permite que los usuarios se conecten con el servidor geográficamente más cercano (Ubicados en Quito y Guayaquil).  Sí, habilita la creación varios grupos de Usuarios de Back Up zimbra y Lotus	1	Computador		207720		
contraseña para estos 2 usuarios.  Recuperación ante Contingencias  Sí, tiene soporte pero a través de herramientas de terceros.  No, La Plataforma permite tener un único servidor activo a nivel nacional, por lo que todos los usuarios se conectarán a ese servidor.  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  Agrupación de Cuentas de Usuarios  para acceso al computador.  Si, soporte nativo 3  Si, La plataforma permite que los usuarios se conecten con el servidor 0 geográficamente más cercano (Ubicados en Quito y Guayaquil).  Sí, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que Cuentas de Usuarios  Para gestión.  Si, soporte nativo 3  En el caso Zimbra es un Up, implica na consumo de ancional, por lo que todos los usuarios se conecten con el servidor 0 geográficamente más cercano (Ubicados en Quito y Guayaquil).  Sí, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que otras cosas de cosas conectar otras cosas de cosas c						
Recuperación ante Contingencias  Si, tiene soporte pero a través de herramientas de terceros.  No, La Plataforma permite tener un único servidor geográfico más Cercano  Comunicación con servidor geográfico más Cercano  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  Usuarios  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  Cuentas de Usuarios  Para gestión.  Si, La plataforma permite que los usuarios se conecten con el servidor geográficamente más cercano (Ubicados en Quito y Guayaquil).  Si, La plataforma permite que los usuarios se conecten con el servidor geográficamente más cercano (Ubicados en Quito y Guayaquil).  Si, La plataforma permite que los usuarios se conecten con el servidor geográficamente más cercano (Ubicados en Quito y Guayaquil).  Si, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que cotras cosas, que cotras cosas, que sola bdd de dato grupos sufre daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados						
Recuperación ante Contingencias  Si, tiene soporte pero a través de herramientas de terceros.  No, La Plataforma permite tener un único servidor activo a nivel nacional, por lo que todos los usuarios se conectarán a ese servidor.  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  Usuarios  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  Cuentas de Usuarios  Agrupación de Cuentas de Usuarios para gestión.  Si, La plataforma permite que los usuarios se conecten con el servidor geográficamente más cercano (Ubicados en Quito y Guayaquil).  Si, La plataforma permite que los usuarios se conecten con el servidor geográficamente más cercano (Ubicados en Quito y Guayaquil).  Si, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que corras cosas, que daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados		contraseña para estos 2		para acceso al		
Recuperación ante Contingencias  No, La Plataforma permite tener un único servidor activo a nivel nacional, por lo que todos los usuarios se conectarán a ese servidor.  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  La plataforma gestiona un único grupo de Cuentas de Usuarios  para gestión.  Sí, La plataforma permite que los usuarios se conecten con el servidor  geográficamente más cercano (Ubicados en Quito y Guayaquil).  Sí, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que sola bdd de dato grupos sufre daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados		usuarios.		computador.		
Contingencias  través de herramientas de terceros.  No, La Plataforma permite tener un único servidor activo a nivel nacional, por lo que todos los usuarios se conectarán a ese servidor.  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  La plataforma gestiona un único grupo de Cuentas de Usuarios  para gestión.  Sí, La plataforma permite que los usuarios se conecten con el servidor geográficamente más cercano (Ubicados en Quito y Guayaquil).  Sí, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que sola badd de dato grupos sufre daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados	Pogunoración anto	Sí, tiene soporte pero a		Si, soporte		Zimbra utiliza
No, La Plataforma permite tener un único servidor activo a nivel nacional, por lo que todos los usuarios se conectarán a ese servidor.  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  Agrupación de Cuentas de Usuarios para gestión.  Sí, La plataforma permite que los usuarios se conecten con el servidor  O Guayaquil).  Sí, La plataforma permite que los usuarios se conecten con el servidor  O Guayaquil).  Sí, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que sola bdd de dato servidor.  O Sí habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que sola bdd de dato servidor.	1	través de herramientas	2	nativo	3	VMware
Comunicación con servidor activo a nivel nacional, por lo que todos los usuarios se conectarán a ese servidor.  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  Agrupación de Cuentas de Usuarios para gestión.  Dermite que los usuarios se conecten con el servidor geográficamente más cercano (Ubicados en Quito y Guayaquil).  Sí, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que o si uno de los grupos sufre daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados	Contingencias	de terceros.				
Servidor activo a nivel nacional, por lo que todos los usuarios se conectarán a ese servidor.  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  Agrupación de Cuentas de Usuarios  para gestión.  Servidor activo a nivel nacional, por lo que todos los usuarios se conectarán a ese servidor.  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  O grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que sola bdd de dato grupos sufre daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados		No, La Plataforma		Sí, La plataforma		En el caso de
Comunicación con servidor geográfico más Cercano  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  Usuarios  Agrupación de Cuentas de Usuarios para gestión.  Comunicación con todos los usuarios se conectarán a ese servidor.  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  O guito y Guayaquil).  Sí, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que sola bdd de dato grupos sufre daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados		permite tener un único		permite que los		Zimbra es un Back
Comunicación con servidor geográfico más Cercano  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  Agrupación de Cuentas de Usuarios para gestión.  Comunicación con servidor geográfico más Cercano (Ubicados en Quito y Guayaquil).  Sí, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que otras cosas, que daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados		servidor activo a nivel		usuarios se		Up, implica mayor
Comunicación con servidor geográfico más Cercano  más Cercano  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  Agrupación de Cuentas de Usuarios para gestión.  Comunicación con todos los usuarios se conectarán a ese servidor.  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  O guito y Guayaquil).  Sí, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que sola bdd de dato grupos sufre daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados				conecten con el		consumo de ancho de
servidor geográfico más Cercano  conectarán a ese servidor.  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  La vincio grupo de Usuarios  Agrupación de Cuentas de Usuarios  para gestión.  Conectarán a ese servidor.  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  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	Comunicación con	, ,				
más Cercano  servidor.  más cercano (Ubicados en Quito y Guayaquil).  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  Sí, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que O si uno de los para gestión.  Se usa para por de Back Up . zimbra y Lotus sola bdd de dato oras cosas, que O si uno de los grupos sufre daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados	servidor geográfico		0		3	oundu.
(Ubicados en Quito y Guayaquil).  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  Sí, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que  Cuentas de Usuarios  para gestión.  (Ubicados en Quito y Guayaquil).  Sí, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados	más Cercano					
Quito y Guayaquil).  La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  Agrupación de Cuentas de Usuarios para gestión.  Sí, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que O si uno de los 3 grupos sufre daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados		Servidor.				
La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  Agrupación de Cuentas de Usuarios para gestión.  Capayaquil).  Sí, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados						
La plataforma gestiona un único grupo de Usuarios  Sí, habilita la creación varios grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que Cuentas de Usuarios  para gestión.  Se usa para pode de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que sola bdd de dato grupos sufre daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados						
un único grupo de Usuarios  Usuarios  Agrupación de Cuentas de Usuarios para gestión.  Usuarios grupo de Usuarios 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				Guayaquil).		
Usuarios    grupos de usuarios, lo que permite entre otras cosas, que   0 si uno de los grupos sufre daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados		La plataforma gestiona		Sí, habilita la		Se usa para política
usuarios, lo que permite entre otras cosas, que Sola bdd de dato  Agrupación de Cuentas de Usuarios para gestión.  0 si uno de los grupos sufre daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados		un único grupo de		creación varios		de Back Up En
Agrupación de Cuentas de Usuarios para gestión.  0 si uno de los grupos sufre daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados		Usuarios		grupos de		zimbra y Lotus una
Agrupación de Cuentas de Usuarios para gestión.  O si uno de los grupos sufre daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados				usuarios, lo que		sola bdd de datos.
Cuentas de Usuarios para gestión.  0 si uno de los grupos sufre daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados				permite entre		
para gestión.  grupos sufre daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados	Agrupación de			otras cosas, que		
daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados	Cuentas de Usuarios		0	si uno de los	3	
daños o se queda sin espacio, solo se vean afectados	para gestión.			grupos sufre		
sin espacio, solo se vean afectados	I was grant a			C 1		
se vean afectados				•		
				_		
ios usuarios de						
ese grupo.						
Acceso seguro a A través de equipos Sí, Nativo de la 3			1		3	
través de Clientes adicionales. Herramienta	través de Clientes	adicionales.		Herramienta		

Control AntiSpam y AntiVirus    Si, Nativo de la Herramienta   3   Herramienta   5	Móviles					
AntiVirus  Herramienta  La versión actual de Zimbra no incluye Chat, necesita de aplicaciones de terceros para obtener dicha funcionalidad.  Capacidad de Iniciar Llamadas  Telefónicas desde Aplicaciones de terceros para obtener dicha funcionalidad.  Correo Electrónico y Mensajería (CHAT)  Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM  Restricción para (CHAT)  Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM  CHAT sin restricción.  Restricción para (CHAT) sin restricción.  Restricción para (Agregar Contactos de oras Aplicaciones  Chat como Skype  Servicio de Audio Conferencia  La versión actual de Zimbra no incluye Microsoft Lync de la Microsoft Lync de Chat de Microsoft Lync de Chat de Microsoft Lync de Chat Chat Chat Chat Chat Compositiones de Terceros de Chat donde se pucde configurar de Chat donde se pucde	IVIOVIIES					
AntiVirus  Herramienta  La versión actual de Zimbra no incluye Chat, necesita de aplicaciones de terceros para obtener dicha funcionalidad.  Capacidad de Iniciar Llamadas  Telefónicas desde Aplicaciones de terceros para obtener dicha funcionalidad.  Correo Electrónico y Mensajería (CHAT)  Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM  Restricción para (CHAT)  Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM  CHAT sin restricción.  Restricción para (CHAT) sin restricción.  Restricción para (Agregar Contactos de oras Aplicaciones  Chat como Skype  Servicio de Audio Conferencia  La versión actual de Zimbra no incluye Microsoft Lync para Mensajería (Si, Usa cliente de Microsoft Lync para Mensajería (Si, a través de Microsoft Lync Microsoft Lync para Microsoft Lync para Microsoft Lync Microsoft Lync para Microsoft Lync Microsoft Lync para Microsoft Lync Mic	Control AntiSnam v	Sí. Nativo de la		Sí. Nativo de la		
Mensajería (IM - Chat, necesita de aplicaciones de terceros para obtener dicha funcionalidad.  Capacidad de Iniciar Llamadas Correo Electrónico y Mensajería (CHAT)  Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM-CHAT  Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM-CHAT  Restricción para agregar contactos de IM-CHAT  Si, a través de Microsoft Lync Micr	AntiVirus		3		3	
Mensajería (IM - Chat, necesita de aplicaciones de terceros para obtener dicha funcionalidad.  Capacidad de Iniciar Llamadas Maneja, necesita de aplicaciones de terceros para obtener dicha funcionalidad.  Correo Electrónico y Mensajería (CHAT)  Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM (CHAT) sin restricción.  Restricción para agregar contactos de IM-CHAT  Soporte para No soportado  Soporte para Agregar Contactos de otras Aplicaciones (Chat como Skype)  Servicio de Audio Conferencia  Capacidad de Iniciar funcionalidad.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma parte de la propuesta.  Si, a través de Microsoft Lync forma		La versión actual de		Sí, Usa cliente de		En zimbra es gratuito
CHAT)  aplicaciones de terceros para obtener dicha funcionalidad.  Capacidad de Iniciar Llamadas  Capacidad de Iniciar Llamadas  Telefónicas desde Aplicaciones de terceros para obtener dicha funcionalidad.  Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM (CHAT) sin restricción.  Restricción para agregar contactos de IM-CHAT  Soporte para No soportado  Soporte para No soportado  Soporte para No soportado  Soporte para No soportado  Conterencia  Versión Ofertada No la maneja, usa para obtener dicha funcionalidad.  Si, a través de Microsoft Lync  Microsoft Lync  Permiten gestionar grupos de Chat donde se puede configurar quienes pueden pertenecer a los grupos y establecer conversaciones.  Soporte para No soportado  Si, total compatibilidad  Si Si esta como parte de la propuesta.  Usuarios Internos  Usuarios Externos  Versión Ofertada No la maneja, usa 3  Si esta como parte de la propuesta		Zimbra no incluye		Microsoft Lync		el chat
CHAT)  aplicaciones de terceros para obtener dicha funcionalidad.  Capacidad de Iniciar Versión Ofertada No la maneja, necesita de aplicaciones de terceros para obtener dicha funcionalidad.  Telefónicas desde Aplicaciones de de Correo Electrónico y Mensajería (CHAT)  Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM (CHAT) sin restricción.  Restricción para agregar contactos de IM-CHAT  Si, a través de Microsoft Lync  Permiten gestionar grupos de Chat donde se puede configurar quienes pueden 3 pertenecer a los grupos y establecer conversaciones.  Soporte para No soportado  Si, total compatibilidad  O compatibilidad  O Si esta como parte de la propuesta	Mensajería (IM -	Chat, necesita de		para Mensajería		
funcionalidad.  Capacidad de Iniciar Llamadas Telefónicas desde Aplicaciones de Correo Electrónico y Mensajería (CHAT)  Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM (CHAT) sin restricción.  Restricción para agregar contactos de IM-CHAT  Si, a través de Microsoft Lync  Microsoft Lync  Permiten gestionar grupos de Chat donde se puede configurar quienes pueden pertenecer a los grupos y establecer conversaciones.  Soporte para No soportado  Soporte para Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype  Servicio de Audio Conferencia  Versión Ofertada No la maneja, usa 2  Si, a través de Microsoft Lync  Si esta cuesta y forma parte de la propuesta.  Usuarios Internos  Usuarios Internos  Si, total compatibilidad  Si, a través de Microsoft Lync  Si esta como parte de la propuesta	CHAT)	aplicaciones de terceros	2		3	
Capacidad de Iniciar Llamadas Telefónicas desde Aplicaciones de Correo Electrónico y Mensajería (CHAT)  Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM (CHAT) sin restricción.  Restricción para agregar contactos de IM-CHAT  Soporte para No soportado  Soporte para Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype  Servicio de Audio Conferencia		para obtener dicha				
Llamadas Telefónicas desde Aplicaciones de terceros para obtener dicha funcionalidad.  Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM (CHAT) sin restricción.  Restricción para agregar contactos de IM-CHAT  Soporte para No soportado  Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype  Servicio de Audio Conferencia		funcionalidad.				
Telefónicas desde Aplicaciones de terceros para obtener dicha funcionalidad.  Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM  Restricción para agregar contactos de IM-CHAT  IM-CHAT  No soporte para Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype  Servicio de Audio Conferencia  Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM (CHAT) sin restricción.  Soporte para No soportado  Versión Ofertada No la maneja, usa 2  Todos los usuarios permiten gestionar grupos de Chat donde se puede configurar quienes pueden 3 pertenecer a los grupos y establecer conversaciones.  Si, total compatibilidad 3  Si esta como parte de propuesta	Capacidad de Iniciar	Versión Ofertada No la		Si, a través de		En zimbra cuesta y
Aplicaciones de Correo Electrónico y Mensajería (CHAT)  Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM (CHAT) sin restricción.  Restricción para agregar contactos de IM-CHAT  Soporte para No soportado  Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype  Servicio de Audio Conferencia  Aplicaciones de Dara obtener dicha funcionalidad.  Permiten gestionar grupos de Chat donde se puede configurar quienes pueden 3 pertenecer a los grupos y establecer conversaciones.  Sí, total compatibilidad 3  Si esta como parte de propuesta	Llamadas	maneja, necesita de		Microsoft Lync		forma parte de la
Aplicaciones de Correo Electrónico y funcionalidad.  Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM Restricción para agregar contactos de IM-CHAT  Soporte para No soportado  Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype  Servicio de Audio Conferencia  Todos los usuarios pueden gestionar grupos de Chat donde se puede configurar quienes pueden 3 pertenecer a los grupos y establecer conversaciones.  Sí, total compatibilidad  Sí Si esta como parte de propuesta	Telefónicas desde	aplicaciones de terceros	1		2	propuesta.
Mensajería (CHAT)  Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM (CHAT) sin restricción.  Restricción para agregar contactos de IM—CHAT  Soporte para No soportado  Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype  Servicio de Audio Conferencia  Todos los usuarios premiten gestionar grupos de Chat donde se puede configurar quienes pueden 3 pertenecer a los grupos y establecer conversaciones.  Sí, total compatibilidad 3  Versión Ofertada No la maneja, usa 2  Sí Si esta como parte de propuesta	Aplicaciones de	para obtener dicha	1		3	
Todos los usuarios pueden ser agregados como contactos de IM  Restricción para agregar contactos de IM-CHAT  Restricción para agregar contactos de IM-CHAT  Soporte para No soportado  Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype  Servicio de Audio Conferencia  Todos los usuarios pueden gestionar grupos de Chat donde se puede configurar quienes pueden pretenecer a los grupos y establecer conversaciones.  Sí, total compatibilidad 3  Sí Si esta como parte de propuesta	Correo Electrónico y	funcionalidad.				
pueden ser agregados como contactos de IM (CHAT) sin restricción.  Restricción para agregar contactos de IM-CHAT  IM-CHAT  No soporte para Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype  Servicio de Audio Conferencia  pueden ser agregados de Chat donde se puede configurar quienes pueden pertenecer a los grupos y establecer conversaciones.  Sí, total compatibilidad  Sí, total scompatibilidad  Sí, si esta como parte de propuesta	Mensajería (CHAT)					
Como contactos de IM (CHAT) sin restricción.  de Chat donde se puede configurar quienes pueden 3 pertenecer a los grupos y establecer conversaciones.  Soporte para Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype  Servicio de Audio Conferencia  Como contactos de IM (CHAT) sin restricción.  de Chat donde se puede configurar quienes pueden 3 pertenecer a los grupos y establecer conversaciones.  Sí, total compatibilidad 3  Sí esta como parte de propuesta		Todos los usuarios		Permiten		Usuarios Internos
Restricción para agregar contactos de IM-CHAT  Soporte para Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype  Servicio de Audio Conferencia  (CHAT) sin restricción.  puede configurar quienes pueden pertenecer a los grupos y establecer conversaciones.  Sí, total compatibilidad 3  Sí Sí esta como parte de propuesta		pueden ser agregados		gestionar grupos		
agregar contactos de IM-CHAT  O quienes pueden pertenecer a los grupos y establecer conversaciones.  Soporte para No soportado  Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype  Servicio de Audio Conferencia  O Quienes pueden pertenecer a los grupos y establecer conversaciones.  Sí, total compatibilidad  Sí, total compatibilidad  Sí Si esta como parte de propuesta		como contactos de IM		de Chat donde se		
IM-CHAT  pertenecer a los grupos y establecer conversaciones.  Soporte para No soportado  Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype  Servicio de Audio Conferencia  Dertenecer a los grupos y establecer conversaciones.  Sí, total compatibilidad  Sí, total compatibilidad  Sí Si esta como parte de propuesta	Restricción para	(CHAT) sin restricción.		puede configurar		
grupos y establecer conversaciones.  Soporte para No soportado  Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype  Servicio de Audio Conferencia  Si grupos y establecer conversaciones.  Sí, total compatibilidad  3  Sí esta como parte de propuesta	agregar contactos de		0	quienes pueden	3	
Soporte para No soportado  Si, total compatibilidad  Compatibilidad  Si, total compatibilidad  Si esta compatibilidad	ІМ-СНАТ			pertenecer a los		
Soporte para No soportado  Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype  Servicio de Audio Conferencia  Conversaciones.  Sí, total compatibilidad  Sí, total compatibilidad  Sí, total compatibilidad  Sí Sí esta como parte de propuesta				grupos y		
Soporte para No soportado  Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype  Versión Ofertada No la maneja, usa 2  Sí, total compatibilidad 3  Usuarios Externos  Sí, total compatibilidad 3  Si esta como parte de propuesta				establecer		
Agregar Contactos de otras Aplicaciones Chat como Skype  Versión Ofertada No la maneja, usa 2  Si esta como parte de propuesta				conversaciones.		
de otras Aplicaciones Chat como Skype  Versión Ofertada No la Servicio de Audio Conferencia  O Si Si esta como parte de propuesta	Soporte para	No soportado		Sí, total		Usuarios Externos
Chat como Skype  Versión Ofertada No la maneja, usa 2  Si esta como parte de propuesta	Agregar Contactos		0	compatibilidad	3	
Servicio de Audio Conferencia  Versión Ofertada No la maneja, usa 2  Sí Si esta como parte de propuesta	de otras Aplicaciones					
Servicio de Audio maneja, usa 2 de propuesta	Chat como Skype					
Conferencia usa 2 de propuesta	Servicio de Audio	Versión Ofertada No la		Sí		Si esta como parte
herramientas de terceros		maneja, usa	2		3	de propuesta
		herramientas de terceros				

Servicio de Video	(Click to Call)  Versión Ofertada No la		Si, a través de		Si esta como parte
Conferencia	maneja, usa	2	Microsoft Lync	3	de propuesta
	herramientas de terceros				
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		<b>78</b>	

## 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
A 4	
Autor:	Informática

## **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	ACR	Vela por el cumplimiento de las normas legales
contrato		y compromisos contractuales.
Gerente de Informática	GDI	Aprueba toda la documentación generada como parte del proyecto
		<ul> <li>Aprueba metodología y procesos de gestión de proyectos.</li> </ul>
Gestor de Planificación y	PMO	1 7
Proyectos	TWIO	<ul> <li>Revisa metodología y procesos de gestión de proyectos</li> </ul>
		Revisa documentos de alto nivel
		Revisa y consolida informes de estado
		<ul> <li>Consolida y gestiona las respuestas a los riesgos</li> </ul>
Administrador del	ADP	Jefe del área o usuario responsable del producto
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	<ul> <li>Prueba la solución, se asegura que todos los inconvenientes sean identificados y direccionados</li> </ul>
Usuario Experimentado	UEX	<ul> <li>Mejora la <i>usabilidad</i> de la solución</li> <li>Asegura que la solución sea efectiva y acorde a las especificaciones funcionales</li> </ul>
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	Revis	Aprueb
			a	a
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	LPR	GDE	GDI
	del proyecto		ADP	

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

# Productos/documentos a entregar

#	Descripción	Archivo
1	Documento inicial de la etapa de	PMO ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL
	conceptualización	PROYECTO.doc
2	Presentación de arranque del proyecto	PMO REUNIÓN DE ARRANQUE DEL
		PROYECTO.ppt
3	Actas de reuniones (en caso de	PMO ACTA DE REUNIÓN.doc
	realizarlas)	
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	PMO ACTA DE CIERRE DE ETAPA		
	Conceptualización	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	SEGÚN	SEGÚ	SEGÚN
	REUNIÓN.doc) que se han realizado durante el análisis	ASISTE	N	ASISTE
		NTES	ASIST	NTES
			ENTE	
			S	
3	Actualizar el registro de riesgos y oportunidades	LPR	PMO	-
5	Elaborar el plan de administración del proyecto, incluye	LPR	-	-
	los planes subsidiarios (comunicación, riesgos, etc.) y			

	comunicarlo al equipo del proyecto.			
6	Iniciar el plan de pruebas del producto. Estimar duración y	PRU	LPR	-
	esfuerzo para pruebas.		UEX	
7	En el caso de que se identifiquen cambios a las	LPR	ADP	GDI
	especificaciones funcionales y otros documentos o		GDE	ACT
	entregables del proyecto, registrar mediante el documento			
	PMO SOLICITUD DE CAMBIO.doc y llevar una bitácora			
	que servirá para realizar la administración de cambios			
8	Una vez se han completado el diseño de la solución y	LPR	GDE	GDI
	planificación de pruebas, detallar las actividades de la		PMO	
	etapa de Construcción en el cronograma general del		ADP	
	proyecto y poner en consideración de todo el equipo del			
	proyecto.			
9	Verificar el cumplimiento del cronograma de la etapa de	LPR	UEX	-
	Elaboración, generar los informes de desempeño y			
	distribuir la información de acuerdo con el plan de			
	administración del proyecto			
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	SEGÚN	SEGÚ	SEGÚN
	la etapa de Elaboración	ASISTE	N	ASISTE
		NTES	ASIST	NTES
			ENTE	
			S	
3	Elaborar el diseño de la solución (PMO DOCUMENTO	LPR	ARQ	-
	DE MODELO DE DISEÑO.doc)		GDE	
4	En caso de ser necesario, actualizar el diseño de la	LPR	ARQ	
	arquitectura general (PMO DOCUMENTO DE		GDE	
	ARQUITECTURA DE			
	SOLUCIÓN.doc)			

# Productos/documentos a entregar

#	Descripción	Archivo
1	Actualización de las actividades del cronograma	PMO xxxxxxxxx.mpp
	general del proyecto (detallar las actividades de la	
	etapa de Construcción)	
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:	PMO DOCUMENTO DE			
	MODELO DE NEGOCIO, CASOS DE USO	MODELO DE DISEÑO.doc			
	NEGOCIO, DIAGRAMA DE SECUENCIA,				
	DIAGRAMA DE CLASES, MODELO DE				
	DATOS)				
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			
	1	•			

## 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	LPR	UEX	-
	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)			
2	En el caso de que se identifiquen cambios en las	LPR	ADP	GDI
	especificaciones funcionales, los diseños técnicos u otros		DGE	ACR
	documentos o entregables del proyecto, registrarlos			
	mediante el formulario PMO SOLICITUD DE			
	CAMBIOS.doc) y llevar una bitácora (APR) que servirá			

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

10	Finalizar el desarrollo de los Guiones de Pruebas de	PRU	LPR	-
	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)			
11	Finalizar el desarrollo de los Guiones de las demás	ARS	LPR	
	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)			
12	Una vez finalizada la estabilización funcional y pruebas	DES	LPR	
	técnicas adicionales se realizarán las actualizaciones que		UEX	
	correspondan de los: MANUAL TECNICO, MANUAL			
	DE USUARIO y MANUAL DE OPERACIÓN y			
	MANUAL DE INSTALACION de la solución			
13	Notificar la finalización de la estabilización, pruebas	LPR	-	-
	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			
14	Planificación de pruebas de certificación	PRU	LPR	
	(PMO PLAN DE PRUEBAS DE CERTIFICACION,			
	PMO CASO DE PRUEBA DE CERTIFICACION Y PMO			
	GUION DE PRUEBA DE CERTIFICACION)			
15	Planificar a detalle el cronograma de actividades de la	LPR	GDE	GDI
	etapa de Transición incluyendo las actividades para:		PMO	
	capacitación (funcional, técnica, instalación, seguridad,		ADP	
	operación), pruebas de certificación de usuarios,			
	instalación y preparación de ambientes de certificación y			

	producción, paso a producción y otras actividades			
	específicas identificadas para el proyecto.			
16	Elaborar el documento de finalización de la Etapa de	LPR	GDE	-
	construcción (PMO ACTA DE CIERRE DE ETAPA		PRU	
	CONSTRUCCION.doc). Este documento finalizará		PMO	
	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.			

# 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	PMO REGISTRO DE RIESGOS Y			
	riesgos y oportunidades	OPORTUNIDADES.xls			
5	Actualización de actas de	PMO ACTA DE REUNION.doc			
	reuniones				
6	Plan de Capacitación	PMO PLAN DE CAPACITACION.doc			
7	Documento de diseño de la	PMO DOCUMENTO DE DISEÑO DE			
	solución (actualizado)	SOLUCIÓN.doc			
8	Validación de estándares y	PMO EVIDENCIA DE VALIDACIONES			
	buenas prácticas	TECNICAS.docx			
9	Evidencia de pruebas unitarias	PMO EVIDENCIA DE EJECUCION DE PRUEBAS			
		UNITARIAS.doc			
10	Evidencia de pruebas de carga y	PMO EVIDENCIA DE EJECUCIÓN DE PRUEBAS			
	stress (de ser el caso)	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	PMO EVIDENCIA DE EJECUCIÓN DE PRUEBAS			
	seguridad (de ser el caso)	DE SEGURIDAD.doc			
13	Evidencia de pruebas de	PMO EVIDENCIA DE LA EJECUCIÓN DE			
	integración	PRUEBAS DE INTEGRACION.doc			
14	Evidencia de pruebas de	PMO EVIDENCIA DE LA EJECUCIÓN DE			
	estabilización	PRUEBAS DE ESTABILIZACION.doc			
15	Informe final de pruebas	PMO INFORME FINAL DE PRUEBAS.doc			
	técnicas y funcionales (se				
	anexan las evidencias de las				
	pruebas)				
16	Informe de pruebas de	PMO INFORME DE PRUEBAS DE			
	migración (de ser el caso)	MIGRACION.doc			
17	Certificación de la	PMO CERTIFICACION DE			
	parametrización	PARAMETRIZACION.doc			
18	Documento técnico de la	PMO MANUAL TECNICO.doc			
	solución				
19	Documento de la solución	PMO MANUAL DE USUARIO.doc			
	orientado al usuario				
20	Documento de instalación y/o	PMO MANUAL DE INSTALACION.doc			
	operación de la solución	PMO MANUAL DEL OPERADOR.doc			
21	Documento de Seguridad	PMO MANUAL DE SEGURIDAD.doc			
22	Generación de los productos del	PMO ACTA ENTREGA VERSIÓN CERRADA.doc			
	proyecto				
23	Planificación de pruebas de	PMO PLAN DE PRUEBAS DE CERTIFICACION.doc			
	certificación (de usuarios y	PMO CASO DE PRUEBA DE CERTIFICACION.doc			
	técnicas)	PMO GUION DE PRUEBA DE			
		CERTIFICACION.doc			
24	Actualización de las actividades	PMO XXXXXXX.mpp			
	del cronograma general del				

	proyecto	(d	etall	ar	las	
	actividades	de	la	etapa	de	
	Transición)					
25	Finalización	de	la	etapa	de	PMO ACTA DE CIERRE DE ETAPA.doc
	construcción	e in	plei	mentaci	ón	

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	LPR		
	evidencia de la participación (Registro de asistencia),			
	evaluación al asistente y evaluación del evento (PMO			
	CERTIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.doc,			
	anexando las evidencias)			
3	Ejecutar los guiones de pruebas de certificación y obtener	LPR	PRU	
	la certificación de parte de los usuarios y demás		UEX	
	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,			
4	Verificar la documentación final del producto según	LPR		
	aplique (PMO CERTIFICACION MANUAL DE	UEX	PRU	
	USUARIO.doc, PMO CERTIFICACION MANUAL	OPE		
	TECNICO.doc)			
5	Verificar el documento de instalación y/u operación de la	DES	LPR	OPE
	solución (PMO CERTIFICACION MANUAL DE			
	INSTALACIÓN.doc y PMO CERTIFICACION			
	MANUAL DE OPERADOR.doc, PMO			

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

# Productos/documentos a entregar

#	Descripción	Archivo
1	Certificación de la capacitación según	PMO CERTIFICACION DE EJECUCION
	el plan (funcional, técnica, instalación,	DE CAPACITACION.doc
	operación y seguridades)	
2	Certificación de pruebas de seguridad	PMO CERTIFICACIÓN DE PRUEBAS DE
	(de ser el caso)	SEGURIDAD.doc
3	Informe final de pruebas de seguridad	PMO INFORME DE PRUEBAS DE
	(de ser el caso)	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	PMO CERTIFICACION MANUAL		
	solución	TECNICO.doc		
7	Verificar el documento de la solución	PMO CERTIFICACION MANUAL DE		
	orientado al usuario	USUARIO.doc		
8	Verificar el documento de instalación	PMO CERTIFICACION MANUAL DE		
	y/u operación de la solución	INSTALACION.doc		
		PMO CERTIFICACION MANUAL DEL		
		OPERADOR.doc		
9	Verificar el manual de la seguridad de	PMO CERTIFICACION MANUAL DE		
	la solución	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

- o Elaborar, recopilar y/o corregir un componente de la documentación requerida por esta metodología
- o 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

- o Elaborar la metodología en coordinación con los subgerentes de área
- o Realizar la revisión final de la metodología
- o Enviarla para la aprobación del Gerente de Informática

## • Gerente de Informática

o Aprobar la metodología, previas las revisiones respectivas

## • Asistente administrativo

- o Elaborar la carpeta del proyecto
- o Archivar cada uno de los componentes de la documentación
- o Archivar el informe final de certificación de la documentación
- o 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

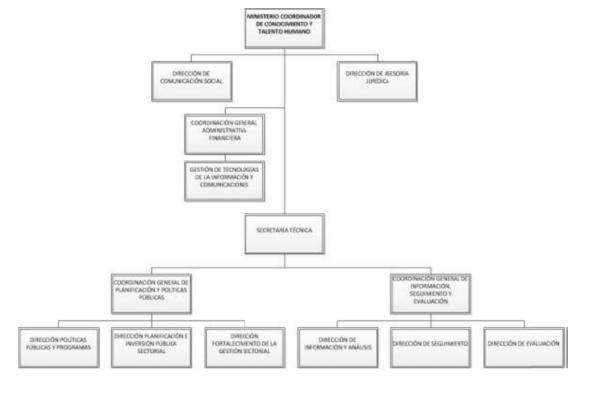
- a) Plan estratégico de tecnologías y redes de información.
- b) Informe de ejecución del plan estratégico de tecnologías y redes de información.
- c) Plan de mantenimiento preventivo de software y hardware.
- d) Plan de capacitación y asistencia técnica a usuarios internos.
- e) Informes de asistencia 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.
- 1) 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.

- 1) 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.
- 1) 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.
- 1) 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.
- 1) 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	USD. 20.000,00
Intelligence	
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	USD. 5.000,00
de equipos y plataforma tecnológica	
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	USD. 15.000,00
Gestión de TIC's	
TOTAL PRESUPUESTARIO GESTION DE TIC'S	USD.656.000,00

# Anexo 14 Liderazgo (Segunda Evaluación)

Criterio: Lideraz	go							
Sub Criterio: 1a.	- Los líder	es desarrollan la misión, visión, valores					>	
y principios ético	s y actúan	como modelo de referencia.				ne	ón	
Elementos consid	lerados		Enfoque		Despliegue		Evaluación 	SION
Fundamentos	Enfoque	Guía	٠	Ento		Sesp	Eval	Kevision
	Enunciado	Claro de Misión, Visión del	,					
	departame	nto de TI.	SF	10	IM	10	MD	10
		El enfoque que se tiene para definir y	SI	10	11V1	10	MID	10
		perfeccionar la Visión y Misión de TI.						
Liderar con	Reunión d	e Informe y Revisión de los Indicadores						
Visión,	Claves de	Rendimiento						
inspiración e		El enfoque que se utiliza para revisar						
integridad		periódicamente el rendimiento versus los	SF	30	IM	30	MD	10
		objetivos clave y acordar acciones de		30	1111	50	IVID	10
		mejora apropiadas y respuestas tácticas						
		hacia los niveles de rendimiento						
		alcanzados.						
	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.						
Favorecer la	Estrategia	de Gestión del Conocimiento						
creatividad y la		El enfoque que se utiliza para asegurar a						
innovación		las personas, tanto dentro como fuera de						
		TI el acceso a información precisa,	SF	50	IM	50	MD	70
		confiable y oportuna que permite la						
		ejecución efectiva de los procesos clave						
		y el logro de los objetivos estratégicos de						
		TI.						
	Investigac	ión y Análisis de Mercado	SF	50	IM	30	MD	60

		El enfoque que utiliza para ent	tender los						
		cambios y niveles de rendimier	nto con el						
		entorno externo en el que	opera los						
		departamentos de TI.							
	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para de	El enfoque que tiene para determinar,		45	TM.	20	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impa	eto de las	SF	43	111/1	30	MID	30
responsabilidad		operaciones sobre el medio ambiente.							
de un futuro	Política de	de Responsabilidad Social Corporativa							
sostenible		El enfoque que se ha adopt	El enfoque que se ha adoptado para		_	_	_		
		comprender y maximizar la cor	ntribución	-	-	_	-	-	-
		a la sociedad, ya sea local o glo	bal.						
Porcentaje de Pu	ntuación			185		150		200	
Enfoque	Atributo		Valor	100	,	130		200	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	37.00						
Despliegue		Implementado	30.00						
Evaluación y Revisión		Medición	40.00						
Global			35.67	•					

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

impulsan tant como su rendi	to la	a mejora d ento.	deres definen, supervisan, revisan e el sistema de gestión de la organización					:	Evaluacion y Kevision
Elementos cor		lerados			e)		gne		10n
Fundamentos del EFQM		Enfoque	Guía	٩	Entoque	<u>:</u>	Despuegue	-	yalua(
		Enunciado	Claro de Misión, Visión del						<u> </u>
		departame	nto de TI.						
	•		El enfoque que se tiene para definir y	SF	10	IM	10	MD	10
			perfeccionar la Visión y Misión del						
Lidaman			departamento de TI.						
	on	Reunión d	e Informe y Revisión de los Indicadores						
Visión, inspiración	e	Claves de	Rendimiento.						
integridad			El enfoque que se utiliza para revisar						
integridad			periódicamente el rendimiento versus los	SF	30	IM	30	MD	10
			objetivos clave y acordar acciones de	SI	30	11V1	30	MID	10
			mejora apropiada y respuestas tácticas						
			hacia los niveles de rendimiento						
			alcanzados.						
		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						
Gestionar p	or		manera efectiva la estrategia de TI.						
procesos		Dueño de l	Proceso Definido						
	•		El enfoque que utiliza para definir la	ar.	(0	n r	(0	MD	50
			propiedad y la responsabilidad de la	SF	60	IIVI	60	MD	50
			gestión de los procesos clave.						
		Metodolog	ría de Mejora de Procesos	SF	30	IM	30	MD	20

		El método utilizado para	identificar,						
		priorizar e implementar mejo	ras en los						
		procesos, asegurando que las n	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	200		200		140	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	40			I.			
Despliegue		Implementado	40						
Evaluación y Rev	isión	Medición	28						
Global			36.00						

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: Lideraz	go							
Sub Criterio: 10	. Los líde	res se implican con grupos de interés					V	
externo.								
Elementos considerados						ne	ión	
Fundamentos	Enfoque	Guía	Enfoque		<u>:</u>	espiiegu	uaci	Siôn
del EFQM	Emoque	Guia			4	Desp	Eval	Kevisiön
Añadir valor a	Gestión de	e la Relación con el Cliente						
los clientes.		El enfoque que ha desarrollado para	SF	10	IM	10	MD	10
		comprender y satisfacer las necesidades	51	10	11V1	10	IVID	10
(Se entiende		y expectativas de sus clientes.						
como clientes a	Proceso de	Contacto del Cliente	SF	40	IM	50	MD	50

•					i		Ī	
las áreas usuai	rias	El enfoque que se utiliza para asegurarse						
de los servic	cios	que las quejas de los clientes se capturan						
que	son	y se resuelven de manera eficaz y						
gestionados	por	eficiente.						
TI ).		Encuesta al Cliente						
		El enfoque que tiene para recoger datos						
		estructurados de la percepción de los	SF	40	IM	50	MD	50
		clientes para permitir la revisión de						
		"gestión de la relación con los clientes".						
		Enunciado Claro de Misión, Visión del						
Liderar con		departamento de TI.						
		El enfoque que se tiene para definir y	SF	10	IM	10	MD	10
		perfeccionar la Visión y Misión del						
	201	departamento de TI.						
	con	Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores						
Visión,	0	Claves de Rendimiento						
inspiración	e	El enfoque que se utiliza para revisar						
integridad		periódicamente el rendimiento versus los	SF	20	TN A	20	MD	10
		objetivos clave y acordar acciones de	SF	30	IM	30	MD	10
		mejora apropiada y respuestas tácticas						
		hacia los niveles de rendimiento						
		alcanzados.						
		Estrategia de Benchmark						
		El enfoque que tiene para comparar la						
		eficacia y la eficiencia de los procesos	-	-	_	-	-	-
Г		clave y enfoques adecuados vs						
Favorecer	la	benchmarks externos de TI.						
creatividad y	ıa	Estrategia de Gestión del Conocimiento						
innovación		El enfoque que se utiliza para asegurar a						
		las personas, tanto dentro como fuera de	SF	50	IM	50	MD	70
		TI el acceso a información precisa,						
		confiable y oportuna que permite la						
		conflable y oportuna que permite la						

Enfoque		Sólidamente Fundamentado	42.50						
Enfoque Atributo			Valor	T43	· 	713		<del></del>	
Porcentaje de Pu	ntuación			425		415		465	
<u></u>		a la sociedad, ya sea local o glob	al.						
		comprender y maximizar la cont	tribución	_	_	-	_	-	_
sostenible		El enfoque que se ha adopta	ido para	_	_		_	_	
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora	tiva						
responsabilidad		operaciones sobre el medio ambi	ente.						
Asumir la		gestionar y minimizar el impact	to de las	SF	43	IIVI	30	MD	50
		El enfoque que tiene para det	terminar,	QT.	15	TN 4	20	MD	50
	Política de	Gestión Ambiental							
		de la organización.							
		servicios principales compleme	-						
		los socios externos cuyos prod		SF	70	IM	75	MD	75
		formar y desarrollar las relacio							
	7	El enfoque que se utiliza para ide	entificar.						
Alianzas	Política v	Política y Guía de Alianzas							
Desarrollar		estratégicos y operativos.	20,001100						
		requiere para entregar sus of							
		servicios externos que el área		SF	80	IM	80	MD	80
		manera eficaz y eficiente los pro	_						
	Politica E	El enfoque que se utiliza para ad	quirir de						
	Dolítico E	departamentos de TI. stándar de Compras							
		entorno externo en el que op	pera los						
		cambios y niveles de rendimient		SF	50	IM	30	MD	60
		El enfoque que utiliza para ente							
	Investigac	ión y Análisis de Mercado							
		TI.							
		y el logro de los objetivos estraté	égicos de						
		ejecución efectiva de los proces	sos clave						

Despliegue	Implementado	41.50
Evaluación y Revisión	Medición	46.50
Global		43.50

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**

Convenios

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.

interinstitucional

Procesos de adquisición tanto de bienes y servicios de TI.

CNT

entre

MCCTH.

el

y

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 líder	es refuerzan una cultura de excelencia					Y		
entre las persona	s de la orga	anización de TI.							
<b>Elementos consid</b>	lerados					an	ión	_	
Fundamentos del EFQM	Enfoque	Guía	و	Entoque	:	Despinegue	Evaluación ′	Kevisión	
	Enunciado	Claro de Misión, Visión del	-		<u> </u>				
Liderar con	departame	nto de TI.							
		El enfoque que se tiene para definir y	SF	10	IM	10	MD	10	
		perfeccionar la Visión y Misión del							
		departamento de TI							
Visión,	Reunión d	e Informe y Revisión de los Indicadores							
inspiración e	Claves de	Rendimiento							
integridad		El enfoque que se utiliza para revisar							
integrada		periódicamente el rendimiento versus los	SF	30	IM	30	MD	10	
		objetivos clave y acordar acciones de	51	30	111/1	50	WID	10	
		mejora apropiadas y respuestas tácticas							
		hacia los niveles de rendimiento							
		alcanzados.							
	Proceso de	Evaluación de los Empleados de TI							
Alcanzar el éxito		El enfoque que se utiliza para la fijación							
mediante las		de objetivos individuales o del equipo	SF	50	IM	50	MD	75	
		de TI. Y la revisión y mejora del							
personas		rendimiento personal.							
	Encuesta d	le Empleados	SF	10	IM	10	MD	10	

E	datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y procesos.  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	-	-	-			
E	de las políticas de recursos humanos y procesos.  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.	-	1	-			
E	procesos.  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.	-	-	-			
E	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.	-	-	_			
E	El enfoque que tiene para comparar la eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.	-	-	_			
	eficacia y la eficiencia de los procesos clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.	-	ı	_			
	clave y enfoques adecuados vs. benchmarks externos de TI.	-	-	_			
	benchmarks externos de TI.				-	-	-
	Estrategia de Gestión del Conocimiento						
E							
	El enfoque que se utiliza para asegurar a						
Farrage and 1a	las personas, tanto dentro como fuera de						
Favorecer la	TI el acceso a información precisa,	SF	50	TN A	50	MD	70
creatividad y la	confiable y oportuna que permite la	<b>5</b> F	50	HVI	50	MD	70
innovación	ejecución efectiva de los procesos clave						
	y el logro de los objetivos estratégicos de						
	TI.						
Ir	Investigación y Análisis de Mercado						
	El enfoque que utiliza para entender los						
	cambios y niveles de rendimiento con el	SF	50	IM	30	MD	60
	entorno externo en el que opera los						
	departamentos de TI.						
P	Política de Gestión Ambiental						
	El enfoque que tiene para determinar,	SF	45	IM	30	MD	50
Asumir la	gestionar y minimizar el impacto de las	51	73	1111	50	IVID	30
responsabilidad	operaciones sobre el medio ambiente.						
de un futuro P	Política de Responsabilidad Social Corporativa						
sostenible	El enfoque que se ha adoptado para	_	-	_	_	_	_
	comprender y maximizar la contribución						
	a la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Punt	rcentaje de Puntuación					285	

Enfoque	Atributo		Valor
Enfoque	40.83		
Despliegue	35.00		
Evaluación y Revi	Evaluación y Revisión Medición		47.50
Global			41.11

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		<b>y</b> .			
flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.		ie Sn			
Elementos considerados	dne	liegue uación sión			
Fundamentos Enfoque Guía	Enfo	Desp Evalu Revis			

del EFQM							
	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		10	IM	10	MD	10
Liderar con Visión, inspiración e integridad	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	30	IM	30	MD	10
	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.		-	-	-	-	-
Favorecer la creatividad y la innovación	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	50	IM	50	MD	70
	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	SF	50	IM	30	MD	60

		departamentos de TI.							
Porcentaje de Pu	ntuación			140	)	120		150	
Enfoque	Atributo		Valor	110	,	120		130	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	35.00		<u> </u>		Į.		
Despliegue		Implementado	30.00						
Evaluación y Revisión		Medición	37.50						
Global		1	34.17						

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 Estrateg	ia						
Sub Criterio: 2	a La es	trategia se basa en comprender las					>	
necesidades y ex	pectativas	de los grupos de interés y del entorno						
externo						ne	lón	
<b>Elementos consid</b>	erados			Entoque		Despuegue	Evaluación S	Sion
Fundamentos	Enfoque	Guía	٠	Ento	٥	Dest	Eval	Kevision
	Proceso de	Planificación del Área de TI						
		El enfoque que se utiliza para priorizar y						
		planificar sus actividades futuras, en	SF	60	IM	60	ME	65
		consonancia con sus necesidades y						
		expectativas.						
	Proceso de	Definición de Objetivos						
Lograr		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
Resultados		indicadores clave de rendimiento.						
Equilibrados.	Balancear	las Necesidades de los Stakeholders						
		El enfoque que se utiliza para elaborar el						
		marco de medición para realizar el						
		seguimiento del rendimiento	SF	30	IM	25	ME	10
		comparando con los objetivos						
		estratégicos (por lo general para la						
		revisión del equipo directivo)						
Añadir valor a	Gestión de	la Relación con el Cliente						
los clientes.		El enfoque que ha desarrollado para	SF	10	IM	10	MD	10
		comprender y satisfacer las necesidades		10	11V1	10	IVID	10
(Se entiende		y expectativas de sus clientes.						
como clientes a	Proceso de	Contacto del Cliente						
las áreas usuarias		El enfoque que se utiliza para asegurarse						
de los servicios		que las quejas de los clientes se capturan	SF	40	IM	50	MD	50
que son		y se resuelven de manera eficaz y						
gestionados por		eficiente.						
TI ).	Encuesta a	ll Cliente	SF	40	IM	50	MD	50

Desarrollar		Política Estándar de Compras	SF	80	IM	80	MD	80
		procesos.						
		de las políticas de recursos humanos y						
		de las personas para permitir la revisión	SF	10	IIVI	10	MD	10
		datos estructurados sobre la percepción	QE.	10	TN A	10	MD	10
personas		El enfoque que se tiene para recolectar						
mediante	las	Encuesta de Empleados						
Alcanzar el e	éxito	rendimiento personal.						
		de TI. Y la revisión y mejora del						
		de objetivos individuales o del equipo	SF	50	IM	50	MD	75
		El enfoque que se utiliza para la fijación						
		Proceso de Evaluación de los Empleados de TI						
		mejora de la eficacia y la eficiencia.						
		han tenido el impacto deseado en la						
		procesos, asegurando que las mejoras	SF	30	IM	30	MD	20
		priorizar e implementar mejoras en los						
		El método utilizado para identificar,						
		Metodología de Mejora de Procesos						
procesos	gestión de los procesos clave.							
Gestionar	por	propiedad y la responsabilidad de la	SF	60	IM	60	MD	50
		El enfoque que utiliza para definir la						
	manera efectiva la estrategia de TI.  Dueño de Proceso Definido							
		clave necesarios para implementar de						
		documentar el marco de los procesos	SF	70	IM	70	MD	50
		El enfoque que se utiliza para definir y	Q.E.	70	D. (	70	) (D	5.0
		Cuadro de Procesos Definido y Mapeado						
		"gestión de la relación con los clientes".						
		clientes para permitir la revisión de						
		estructurados de la percepción de los						
		El enfoque que tiene para recoger datos						

Alianzas		El enfoque que se utiliza para a	dquirir de						
		manera eficaz y eficiente los pr	oductos y						
		servicios externos que el áre	ea de TI						
		requiere para entregar sus	objetivos						
		estratégicos y operativos.							
	Política y	Guía de Alianzas							
		El enfoque que se utiliza para io	dentificar,						
		formar y desarrollar las relaci	iones con	SF	70	IM	75	MD	75
		los socios externos cuyos pro	oductos y	31	/0	111/1	13	MID	73
		servicios principales complem	entan los						
		de la organización.							
	Política de Gestión Ambiental								
		El enfoque que tiene para de	eterminar,	SF	15	IM	30	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	eto de las	31	43	111/1	30	IVID	30
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	oiente.						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora	ativa						
sostenible		El enfoque que se ha adopt	ado para		_				
		comprender y maximizar la cor	ntribución	-	-	-	-	_	-
		a la sociedad, ya sea local o glol	bal.						
Porcentaje de Pu	ntuación			605		610		605	
Enfoque Atributo Val		Valor	002	,	010	,	003		
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	43.21						<u>'</u>
Despliegue		Implementado	43.57						
Evaluación y Revi	isión	Medición	43.21						
Global			43.33						

Identi	ificación de puntos	fuertes				
Se	planifican	las	act	ividades	/	proyectos.
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.
Se	da	seguimier	nto	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 la de servicio. en mesa 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. adquisición Procesos de tanto de bienes servicios de TI. y Convenios interinstitucional MCCTH. entre CNT el

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 Estrateg	ia						
Sub Criterio: 2	2b La es	strategia se basa en comprender el					y	
rendimiento de la	a organizac	ión y sus capacidades						
Elementos consid	lerados					ne	ión	
Fundamentos del EFQM	Enfoque	Guía	9	Entoque	:	Despiiegue	Evaluación	Kevisión
	Proceso de	e Planificación del Área de TI						
		El enfoque que se utiliza para priorizar y						
		planificar sus actividades futuras, en	SF	60	IM	60	ME	65
Lograr		consonancia con sus necesidades y						
Resultados		expectativas.						
Equilibrados.	Proceso de	Definición de Objetivos						
		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
		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)						
	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
Gestionar por procesos	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
Favorecer la	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.		-	-	1	-	-
creatividad y la innovación	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	SF	50	IM	50	MD	70

		y el logro de los objetivos estrat TI.	égicos de						
	Investigac	igación y Análisis de Mercado							
	El enfoque que utiliza para entender los								
	cambios y niveles de rendimiento con el			SF	50	IM	30	MD	60
		entorno externo en el que opera los							
		departamentos de TI.	departamentos de TI.						
	Política de Gestión Ambiental								
	El enfoque que tiene para determinar			   SF   45	45	IM	30	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	51 4.	43	11111	30	MID		
responsabilidad		operaciones sobre el medio ambiente.							
de un futuro	e un futuro Política de Responsabilidad Social Corporativa								
sostenible	stenible El enfoque que se ha adoptado para				_	_	_		
		comprender y maximizar la contribución			_			_	
a la sociedad, ya sea local o global.									
Porcentaje de Puntuación			405	405			385		
Enfoque Atributo Valor		102	,	365		303			
Enfoque So		Sólidamente Fundamentado	45.00						
Despliegue		Implementado 40.56							
Evaluación y Revisión		Medición 42.78							
Global			42.78						

Identificación de puntos fuertes						
Se	planifican	las	activ	vidades	/	proyectos.
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.
Se	da	seguimien	ito	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.

Evidencia	as						
Existe	cronogramas	de los	proyectos	/ 8	actividades	a desarrollar.	
Existen	ayudas	memoria	de	las	reuniones	mantenidas.	
Bitácora	de incidentes	y solucio	ones en la	platafo	rma de mo	esa de servicio.	
Se cuenta	con el plan oper	ativo q conte	empla el últim	o trimes	stre del 2012.		
Documen	tación de proces	os de adquis	sición y atenc	ión a us	suarios docun	nentado incluye el	
dueño			del			mismo.	
Adquisici	ones realizad	as en	base al	proces	so previan	mente 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	fisi	co,	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		Y
desarrollan revisan y actualizan para asegurar la sostenibilidad		ue ón
económica, social y ambiental.	odne	pliegue lluación isión
Elementos considerados	Enfc	Desp Eval Revi

Fundamentos del EFQM	Enfoque	Guía						
	Proceso de	e Planificación del Area de TI						
		El enfoque que se utiliza para priorizar y						
		planificar sus actividades futuras, en	SF	60	IM	60	ME	65
		consonancia con sus necesidades y						
		expectativas.						
	Proceso de	e Definición de Objetivos						
Lograr		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
Resultados		indicadores clave de rendimiento.						
Equilibrados.	Balancear	las Necesidades de los Stakeholders						
		El enfoque que se utiliza para elaborar el						
		marco de medición para realizar el						
		seguimiento del rendimiento	SF	30	IM	25	ME	10
		comparando con los objetivos						
		estratégicos (por lo general para la						
		revisión del equipo directivo)						
	Gestión de	e la Relación con el Cliente						
		El enfoque que ha desarrollado para	SF	10	TN A	10	MD	10
Añadir valor a		comprender y satisfacer las necesidades	ЭГ	10	IIVI	10	MID	10
los clientes.		y expectativas de sus clientes.						
	Proceso de	e Contacto del Cliente						
(Se entiende		El enfoque que se utiliza para asegurarse						
como clientes a		que las quejas de los clientes se capturan	SF	40	IM	50	MD	50
las áreas usuarias		y se resuelven de manera eficaz y						
de los servicios		eficiente.						
que son	Encuesta a	al Cliente						
gestionados por		El enfoque que tiene para recoger datos						
TI ).		estructuradas de la percepción de los	SF	40	IM	50	MD	50
		clientes para permitir la revisión de						
		"gestión de la relación con los clientes".						

	Enunciado Claro de Misión, Visión del						
	departamento de TI.						
	El enfoque que se tiene para definir y	SF	10	IM	10	MD	10
	perfeccionar la Visión y Misión del						
T:1	departamento de TI.						
Liderar con	Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores						
Visión,	Claves de Rendimiento						
inspiración e	El enfoque que se utiliza para revisar	-					
integridad	periódicamente el rendimiento versus los	SF	20	TM.	20	MD	10
	objetivos clave y acordar acciones de	эг	30	11V1	30	MD	10
	mejora apropiadas y respuestas tácticas						
	hacia los niveles de rendimiento						
	alcanzados.						
	Proceso de Evaluación de los Empleados de TI						
	El enfoque que se utiliza para la fijación						
	de objetivos individuales o del equipo	SF	50	IM	50	MD	75
	de TI. Y la revisión y mejora del						
Alcanzar el éxito	rendimiento personal.						
mediante las	Encuesta de Empleados						
personas	El enfoque que se tiene para recolectar						
	datos estructurados sobre la percepción	SF	10	IM	10	MD	10
	de las personas para permitir la revisión	51	10	1111	10	IVID	10
	de las políticas de recursos humanos y						
	procesos.						
	Política Estándar de Compras						
	El enfoque que se utiliza para adquirir de						
Desarrollar	manera eficaz y eficiente los productos y	SF	80	IM	80	MD	80
Alianzas	servicios externos que el área de TI			1171		1,11	
- III	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 id	lentificar,						
		formar y desarrollar las relaci	ones con						
		los socios externos cuyo pro	ductos y						
		servicios principales compleme	entan los						
		de la organización.							
	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para de	eterminar,	SF	45	IM	30	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	eto de las	51	73	1171	30	IVID	
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	iente.						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora	ativa						
sostenible		El enfoque que se ha adopt	ado para	_	_	_	_	_	_
		comprender y maximizar la con	tribución						
		a la sociedad, ya sea local o glob	oal.						
Porcentaje de Pu	ntuación			485		490		505	
Enfoque	Atributo		Valor			., 0			
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	37.31						
Despliegue		Implementado	37.69						
Evaluación y Revi	sión	Medición	38.85						
Global			37.95						

Identi	ficación de puntos	fuertes				
Se	planifican	las	acti	vidades	/	proyectos.
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.
Se	da	seguimie	nto	de	las	actividades.
Plan o	perativo de Tecnolo	ogía de Info	rmación.			

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	e	entre	CNT	у	el	MCO	СТН.
Existe el pla	ın an	ual de compras.							
Los término	s d	e referencia "TDR	t" de a	dquisici	ón de bien	es con	templa requ	uisitos s	sobre
tener menor	r imp	acto sobre el medi	o ambi	ente.					

Criterio: Política	y Estrateg	ia						
Sub Criterio: 2	d La es	trategia y sus políticas de apoyo se					Y	
comunican impla	ntan y sup	ervisan.						
Elementos consid	lerados					ue	ión	
Fundamentos	Enfoque	Guía		dne	:	lleg	uaci	Sión
del EFQM	Emoque	Guia	٩	Entoque		Despiiegue	Evaluación ′	Kevisiön
	Proceso de	Planificación del Área de TI						
		El enfoque que se utiliza para priorizar y						
		planificar sus actividades futuras, en	SF	60	IM	60	ME	65
		consonancia con sus necesidades y						
		expectativas.						
	Proceso de	Definición de Objetivos						
Lograr		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
Resultados		indicadores clave de rendimiento.						
Equilibrados.	Balancear	las Necesidades de los Stakeholders						
		El enfoque que se utiliza para elaborar el						
		marco de medición para realizar el						
		seguimiento del rendimiento comparando	SF	30	IM	25	ME	10
		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 implen	nentar de						
		manera efectiva la estrategia de	TI.						
	Dueño de l	Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para	definir la	SF	60	IM	60	MD	50
		propiedad y la responsabilida	ad de la	SF	00	11V1	00	MD	30
		gestión de los procesos clave.							
	Metodolog	gía de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para id	dentificar,						
		priorizar e implementar mejora	as en los	SF	30	IM	30	MD	20
		procesos, asegurando que las me	ejoras han	31	30	11V1	30	IVID	20
		tenido el impacto deseado en la	mejora de						
		la eficacia y la eficiencia.							
Porcentaje de Pu	ntuación			260	)	255	•	205	
Enfoque	Atributo		Valor	200	,	233		203	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	43.33						
Despliegue		Implementado	42.50						
Evaluación y Revi	isión	Medición 34.17							
Global			40.00						

Identi	ficación de puntos	fuertes				
Se	planifican	las	act	ividades	/	proyectos.
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.
Se	da	seguimie	nto	de	las	actividades.
Diama.						
Plan o	perativo de Tecnolo	ogia de Intoi	rmacion.			

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.

rectos Documentado.	Se cuenta con el proceso de gestión de

# Anexo 16 Personas (Segunda Evaluación)

Criterio: Persona	ıs							
Sub Criterio: 3a.	- Los plan	es de gestión de las personas apoyan la					Y	
estrategia de la o	rganizació	n				ne	ón	
Elementos consid	lerados			dne	<u>:</u>	lleg	Evaluación 	Sión
Fundamentos	Enfoque	Guía	,	Entoque	Despliegue		Eval	Kevisiön
	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						
Gestionar por		El enfoque que utiliza para definir la	SF	60	IM	60	MD	50
1		propiedad y la responsabilidad de la		00	11V1	00	IVID	30
procesos		gestión de los procesos clave.						
	Metodolog	gía de Mejora de Procesos						
		El método utilizado para identificar,						
		priorizar e implementar mejoras en los	SF	30	IM	30	MD	20
		procesos, asegurando que las mejoras		30	11V1	30	IVID	20
		han tenido el impacto deseado en la						
		mejora de la eficacia y la eficiencia.						
	Proceso de	Evaluación de los Empleados de TI						
		El enfoque que se utiliza para la fijación						
		de objetivos individuales o del equipo	SF	50	IM	50	MD	75
Alcanzar el éxito		de TI. Y la revisión y mejora del						
mediante las		rendimiento personal.						
personas	Encuesta	le Empleados						
personas		El enfoque que se tiene para recolectar						
		datos estructurados sobre la percepción	SF	10	IM	10	MD	10
		de las personas para permitir la revisión						
		de las políticas de recursos humanos y						

		procesos.							
	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para de	eterminar,	SF	45	IM	30	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	cto de las	31	43	111/1	30	IVID	30
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	oiente.						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpor	ativa						
sostenible		El enfoque que se ha adopt	tado para		_		_		
		comprender y maximizar la con	ntribución	_	-	-	-	_	-
		a la sociedad, ya sea local o glo	bal.						
Porcentaje de Pu	ntuación			265		250	ı	255	
Enfoque	Atributo		Valor	200	,	230		233	
Enfoque	•	Sólidamente Fundamentado	44.17						
Despliegue		Implementado	41.67						
Evaluación y Rev	isión	Medición	42.50						
Global			42.78	•					

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.

Criterio: Person	as							
Sub Criterio: 3h	o Se desar	rolla el conocimiento y las capacidades					Y	
de las personas.								
Elementos consid	derados					ne	ión	
Fundamentos	Enfo ano	Cuis		todue	:	pnegue	uaci	isión
del EFQM	Enfoque	Guía	ş	Ento	4	Desp	Eval	Kevi
Lograr	Proceso de	Planificación del Área de TI	SF	60	IM	60	ME	65

Resultados	El enfoque que se utiliza para priorizar y						
Equilibrados.	planificar sus actividades futuras, en						
	consonancia con sus necesidades y						
	expectativas.						
	Proceso de Definición de Objetivos						
	El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
	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	SF	30	IM	25	ME	10
	con los objetivos estratégicos (por lo						
	general para la revisión del equipo						
	directivo)						
	El enfoque que se utiliza para la fijación						
	de objetivos individuales o del equipo de	SF	50	IM	50	MD	75
	TI. Y la revisión y mejora del						
Alcanzar el éxito	rendimiento personal.						
mediante las	Encuesta de Empleados						
personas	El enfoque que se tiene para recolectar						
	datos estructurados sobre la percepción	SF	10	IM	10	MD	10
	de las personas para permitir la revisión	31	10	111/1	10	MID	10
	de las políticas de recursos humanos y						
	procesos.						
	Estrategia de Benchmark						
Favorecer la	El enfoque que tiene para comparar la						
creatividad y la	eficacia y la eficiencia de los procesos	-	-	_	-	-	-
innovación	clave y enfoques adecuados vs.						
IIIIOvacioii	benchmarks externos de TI.						
	Estrategia de Gestión del Conocimiento	SF	50	IM	50	MD	70

		El enfoque que se utiliza para a	asegurar a	1					
		las personas, tanto dentro como	_						
		las personas, tanto dentro como	) lucia de						
		TI el acceso a información	precisa,						
		confiable y oportuna que p	ermite la						
		ejecución efectiva de los proce	esos clave						
		y el logro de los objetivos estrat	logro de los objetivos estratégicos de						
		TI.							
	Investigac	tigación y Análisis de Mercado							
		El enfoque que utiliza para entender los							
		cambios y niveles de rendimier	nto con el	SF	50	IM	30	MD	60
		entorno externo en el que	opera los						
		departamentos de TI.							
Porcentaje de Pu	intuación			260	)	235	1	300	
Enfoque	Atributo		Valor	200		233		300	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado 37.14						•	
Despliegue		Implementado 33.57							
Evaluación y Rev	risión	ón Medición 42.86							
Global			37.86						
				•					

Identi	ficación de puntos	fuertes				
Se	planifican	las	act	ividades	/	proyectos.
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.
Se	da	seguimie	ento	de	las	actividades.
Plan o	perativo de Tecnolo	ogía de Info	rmación.			
Existe	retroalimentación	por parte	de la gerencia	de TI en	base a los re	sultados de las
activid	lades	y	p	royectos		desarrollados.
Existe	una encuesta del M	IRL para to	do 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.

Erristen ermid		is de les manueles es		log ovolog ga	
Existen ayuu	as memor	la de las reuniones	mantemas,	, en las cuales se	proponen acciones
de mejora de	l rendimie	nto del personal.			
Se cuenta co	n platafor	rmas que permiten	gestionar	el conocimiento	como Alfresco, un
archivo		físico,	mesa	de	servicio.
Actas	de	asistencia	a	eventos	tecnológicos.
El plan opera	tivo incluy	ye el plan de capacita	ación.		

Criterio: Persona	as							
Sub Criterio: 3c.	- Las perso	onas están alineadas con las necesidades					y	
de la organizació	n, implica	las y asumen su responsabilidad.						
Elementos consid	lerados					ne	ión	
Fundamentos	Enfoque	Guía		Entoque	:	olleg	Evaluación 	Kevision
del EFQM	Lintoque	Guia	٩	Enic	Despliegue		Eval	Kevi
	Proceso de	Evaluación de los Empleados de TI	,		·			
		El enfoque que se utiliza para la fijación						
		de objetivos individuales o del equipo de	SF	50	IM	50	MD	75
Alcanzar el éxito		rendimiento personal.						
mediante las	Encuesta d	le Empleados						
personas		El enfoque que se tiene para recolectar						
		datos estructurados sobre la percepción	SF	10	IM	10	MD	10
		de las personas para permitir la revisión	31	10	11V1	10	IVID	10
		de las políticas de recursos humanos y						
		procesos.						
	Estrategia	de Benchmark						
Favorecer la		El enfoque que tiene para comparar la						
		eficacia y la eficiencia de los procesos	-	-	-	-	-	-
creatividad y la innovación		clave y enfoques adecuados vs.						
IIIIOVacion		benchmarks externos de TI.						
	Estrategia	de Gestión del Conocimiento	SF	50	IM	50	MD	70

Global 42.92									
Evaluación y Rev	Evaluación y Revisión Medición 53.75								
Despliegue	Despliegue Implementado 35.00								
Enfoque	Enfoque Sólidamente Fundamentado 40.00								
Enfoque	Atributo		Valor	100		1.0			
Porcentaje de Pu	ıntuación			160	)	140		215	
		departamentos de TI.							
		entorno externo en el que o	opera los						
		cambios y niveles de rendimier	nto con el	SF	50	IM	30	MD	60
	El enfoque que utiliza para entender los								
	Investigación y Análisis de Mercado								
		TI.							
			el logro de los objetivos estratégicos de						
		ejecución efectiva de los proce	esos clave						
		confiable y oportuna que po	ermite la						
		TI el acceso a información	precisa,						
		las personas, tanto dentro como	fuera de						
		El enfoque que se utiliza para a	segurar a						

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: Persona	as							
Sub Criterio: 3d	Las pers	onas se comunican eficazmente en toda					y	
la organización.	la organización.							
Elementos considerados						en.	ión	_
Fundamentos Enfoque Guía					espliegu		Evaluación 	Kevision
del EFQM Guia					4	nesl	Eva]	Kev
	Proceso de	Evaluación de los Empleados de TI						
Alcanzar el éxito mediante las personas		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 d	le Empleados	SF	10	IM	10	MD	10

				_	_	_			_
		datos estructurados sobre la p	ercepción						
		de las personas para permitir la	a revisión						
		de las políticas de recursos hu	ımanos y						
		procesos.							
	Estrategia	de Benchmark							
		El enfoque que tiene para con	mparar la						
		eficacia y la eficiencia de los	procesos	-	-	_	-	-	-
		clave y enfoques adecua	dos vs.						
		benchmarks externos de TI.							
	Estrategia	de Gestión del Conocimiento							
		El enfoque que se utiliza para a	isegurar a						
Favorecer la		las personas, tanto dentro como	fuera de						
		TI el acceso a información	TI el acceso a información precisa,				50	MD	70
creatividad y la innovación		confiable y oportuna que po	SF	30	11V1	30	עוועו	70	
innovacion		ejecución efectiva de los proce	sos clave						
		y el logro de los objetivos estrat	égicos de						
		TI.							
	Investigac	ión y Análisis de Mercado							
		El enfoque que utiliza para ent	ender los						
		cambios y niveles de rendimier	nto con el	SF	50	IM	30	MD	60
		entorno externo en el que o	opera los						
		departamentos de TI.							
Porcentaje de Pu	intuación			160	)	140		215	1
Enfoque	Atributo	Atributo Valor				170		213	
Enfoque	Enfoque Sólidamente Fundamentado 40.00					•		•	
Despliegue Implementado 35.00			35.00						
Evaluación y Rev	Evaluación y Revisión Medición 53.75								
Global 42.92									

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	Recomp	ensa, reconocimiento y atenci	ión a las					Y	
personas de la or	_								
Elementos consid	lerados					,	e Ie	<b>ĵ</b> n	
Fundamentos	E c	G /			dne	<u>.</u>	lega I	ıacio	10u
del EFQM	Enfoque	Guía		ę	Entoque	,	Jesphegue	Evaluación ′	Kevision
	Proceso de	Evaluación de los Empleados de	e TI	,					_
		El enfoque que se utiliza para l	a fijación						
		de objetivos individuales o del	equipo de	SF	50	IM	50	MD	75
		TI. Y la revisión y me	, ,						
Alcanzar el éxito		rendimiento personal.							
mediante las	Encuesta	le Empleados							
personas		El enfoque que se tiene para i							
		datos estructurados sobre la pe	tos estructurados sobre la percepción				10	MD	10
		de las personas para permitir la	SF	10	IM	10	MID	10	
		de las políticas de recursos hu	le las políticas de recursos humanos y						
		procesos.							
	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para de	eterminar,	SF	15	IM	30	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	eto de las	51	43	11V1	30	IVID	50
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	iente.						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora	ativa						
sostenible		El enfoque que se ha adopt	ado para		_				
		comprender y maximizar la con	ntribución	_	_	_	_	_	_
		a la sociedad, ya sea local o glob	oal.						
Porcentaje de Pu	ntuación			105		90	1	135	
Enfoque	Atributo	ibuto Valor		100	,	70		133	
Enfoque	Enfoque Sólidamente Fundamentado 35.00								
Despliegue		Implementado	30.00						
Evaluación y Revisión		Medición 45.00							

Global

36.67

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.

# Anexo 17 Alianzas y Recursos (Segunda Evaluación)

Criterio: Alianza		os (Segunda	1 minach	, ii ,					
Sub Criterio: 4	la Gestió	n de proveedores para obt	tener un					>	
beneficio sostenik	ole.						e	)n	
Elementos consid	lerados				dne	:	Jesphegue	Evaluación	sion
Fundamentos	Enfoque	Guía		,	Enfoque	,	Jesp	Eval	Kevision
	Política E	stándar de Compras		,					
		El enfoque que se utiliza para a	dquirir de						
		manera eficaz y eficiente los pr	oductos y	SF	80	IM	80	MD	80
		servicios externos que el áre	ea de TI	51	80	11V1	80	IVID	80
		requiere para entregar sus	objetivos						
Desarrollar		estratégicos y operativos.							
Alianzas	Política y	Guía de Alianzas							
		El enfoque que se utiliza para io	dentificar,						
		formar y desarrollar las relaci	iones con	SF	70	IM	75	MD	75
		los socios externos cuyo pro	oductos y	51	70	11V1	13	1,112	13
		servicios principales complementan los							
		de la organización.							
	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para de	eterminar,	SF	45	IM	30	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	cto de las	51	73	11V1	30	IVID	30
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	oiente.						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora	ativa						
sostenible		El enfoque que se ha adopt	tado para	_	_		_		
		comprender y maximizar la cor	ntribución						
		a la sociedad, ya sea local o glol	bal.						
Porcentaje de Pu	ntaje de Puntuación			195	· ·	185		205	
Enfoque	Atributo Valor		17.	,	103		203		
Enfoque	nfoque Sólidamente Fundamentado 65.00								
Despliegue Implementado 61.67									
Evaluación y Revisión Medición 68.33									

Global	65.00

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	у	servicios	de	TI.
Convenios		interinstitucional	(	entre	CNT	у	el	MC	СТН.
Existe el pla	ın anı	al de compras.							
Los término	os de	e referencia "TDF	R" de a	dquisici	ón de bier	nes con	ntempla requ	iisitos	sobre
tener meno	r imn	acto sobre el medi	o ambi	ente					

Criterio: Alianza	s y Recurso	OS .				
Sub Criterio: 4b.	Gestión d	lel recurso económico – financiero para			y	
asegurar un éxito	sostenido.					
Elementos consid	lerados		4)	ine	ión	_
Fundamentos	Enfoque	Carlo	ənb	espliegue	nac	visión
del EFQM	Enfoque	Guía	Enfoque	Desp	Eval	Revi

	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para de	eterminar,	SF	15	TM.	20	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	cto de las	SF	43	11V1	30	MID	30
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	oiente.						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora	ativa						
sostenible		El enfoque que se ha adopt	ado para						
		comprender y maximizar la con	ntribución	-	-	-	-	-	-
		a la sociedad, ya sea local o glol	la sociedad, ya sea local o global.						
Porcentaje de Pu	ntuación			45		30		50	
Enfoque	Atributo		Valor	7.5		30		30	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	45.00						'
Despliegue		Implementado	30.00						
Evaluación y Rev	isión	Medición	50.00						
			41.67	1					

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**

Criterio: Alianza	s y Recurso	OS .		
Sub Criterio: materiales y recu		ón sostenible de edificios, equipos, ales.		>
Elementos consid		ión l		
Fundamentos del EFQM	Enfoque	Guía	Enfoque	Despliegu Evaluació Revisión

	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para de	eterminar,	SF	15	IM	20	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	to de las	SI	43	111/1	30	MID	30
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	iente.						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora	ıtiva						
sostenible		El enfoque que se ha adopt	ado para						
		comprender y maximizar la cor	tribución	-	-	-	-	-	-
		a la sociedad, ya sea local o glob	oal.						
Porcentaje de Pu	ntuación			45		30		50	
Enfoque	Atributo		Valor						
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	45.00						
Despliegue		Implementado	30.00						
Evaluación y Revi	sión	Medición	50.00						
Global			41.67						

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**

Criterio: Alianza	s y Recurso	os .				
Sub Criterio: 40 estrategia.	l Gestión	de tecnología para hacer realidad la			y	
Elementos consid	lerados			ne	ión	_
Fundamentos del EFQM	Enfoque	Guía	Enfoque	Despliegu	Evaluac	Revisión

	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para de	eterminar,	SF	15	IM	20	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	eto de las	SI	43	111/1	30	MID	30
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	iente.						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora	ativa						
sostenible		El enfoque que se ha adopt	ado para						
		comprender y maximizar la cor	ntribución	-	-	-	-	-	-
		a la sociedad, ya sea local o glob	oal.						
Porcentaje de Pu	ntuación			45		30	I	50	
Enfoque	Atributo		Valor						
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	45.00						
Despliegue		Implementado	30.00						
Evaluación y Revi	sión	Medición	50.00						
Global			41.67						

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**

Criterio: Alianzas y Recursos						
Sub Criterio: 4e.	ub Criterio: 4e Gestión de la información y el conocimiento para				y	
apoyar una efica	poyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de					
la organización.	a organización.			le Ie	)n	
Elementos consid	Elementos considerados			liegu	uació	
Fundamentos	Enfoque	Guía	Enfoque	Despli	Evali Revis	Kevr

del EFQM							
	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.  Dueño de Proceso Definido	SF	70	IM	70	MD	50
Gestionar por procesos	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
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	50	IM	50	MD	70
	Investigación y Análisis de Mercado	SF	50	IM	30	MD	60

		El enfoque que utiliza para en cambios y niveles de rendimier entorno externo en el que departamentos de TI.	nto con el					
Porcentaje de Pu	Porcentaje de Puntuación				)	240	250	
Enfoque	Atributo		Valor	260	,	210	250	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	52.00				I.	
Despliegue		Implementado	48.00					
Evaluación y Rev	isión	Medición	50.00					
Global		<u> </u>	50.00					

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.			

Ev	10	len	cia	

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: Proceso	S							
Sub Criterio: 5a	ib Criterio: 5a Los procesos se diseñan y gestionan a fin timizar el valor para los grupos de interés.						y	
optimizar el valo	r para los g	grupos de interés.						
Elementos consid	lerados					ne	ón	
Fundamentos del EFQM	Enfoque	Guía	٩	Entoque	<u>:</u>	Despuegue	Evaluación	Kevisión
	Proceso de	Planificación del Area de TI						
		El enfoque que se utiliza para priorizar y						
		planificar sus actividades futuras, en	SF	60	IM	60	ME	65
		consonancia con sus necesidades y						
		expectativas.						
	Proceso de	Definición de Objetivos						
Lograr		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
Resultados		indicadores clave de rendimiento.						
Equilibrados.	Balancear	las Necesidades de los Stakeholders						
		El enfoque que se utiliza para elaborar el						
		marco de medición para realizar el						
		seguimiento del rendimiento	SF	30	IM	25	ME	10
		comparando con los objetivos						
		estratégicos (por lo general para la						
		revisión del equipo directivo)						
	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						
Gestionar por		manera efectiva la estrategia de TI.						
procesos	Dueño de	Proceso Definido						
		El enfoque que utiliza para definir la	SF	60	IM	60	MD	50
		propiedad y la responsabilidad de la		00	1171	00	עואו	30
		gestión de los procesos clave.						
	Metodolog	gía de Mejora de Procesos	SF	30	IM	30	MD	20

		El método utilizado para identificar,							
		priorizar e implementar mejor							
		procesos, asegurando que las mejoras							
		han tenido el impacto deseado en la							
		mejora de la eficacia y la eficier							
	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para de	eterminar,	SF	15	11.4	20	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	cto de las	SF	45	IIVI	30	MD	50
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	oiente.						
de un futuro	Política de	e Responsabilidad Social Corporativa							
sostenible		El enfoque que se ha adopt		_	_	_			
		comprender y maximizar la contribución			-	-	_	-	-
		a la sociedad, ya sea local o glo							
Porcentaje de Pu	ntuación			305 28		285		255	
Enfoque Atributo Valor				302	,	203		233	
Enfoque Sólidamente Fundamentado 43.57					I				
Despliegue		Implementado	40.71						
Evaluación y Revisión		Medición	36.43						
Global			40.24						

Identificación de puntos fuertes									
Se	planifican	las	acti	vidades	/	proyectos.			
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.			
Se	da	seguimie	nto	de	las	actividades.			
Plan o	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.

Criterio: Procesos								
Sub Criterio: 5b.	- Los prod	uctos y servicios se desarrollan para dar					y	
un valor óptimo	a los cliento	es.						
Elementos considerados						an:	ión	_
Fundamentos del EFQM	Enfoque	Enfoque		Despliegue		Evaluación	Kevisiön	
	Proceso de	Planificación del Area de TI	,		Í			
		El enfoque que se utiliza para priorizar y planificar sus actividades futuras, en	SF	60	IM	60	ME	65
		consonancia con sus necesidades y expectativas.						
	Proceso de	e Definición de Objetivos						
Lograr Resultados		El enfoque que se utiliza para fijar indicadores clave de rendimiento.	SF	10	IM	10	ME	10
Equilibrados.	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

1	clave necesarios para implementar de						
	manera efectiva la estrategia de TI.						
	manera efectiva la estrategia de 11.						
	Dueño de Proceso Definido						
	El enfoque que utiliza para definir la	QT.	60	IM	60	MD	50
	propiedad y la responsabilidad de la	SF	60				50
	gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos						
	El método utilizado para identificar,						
	priorizar e implementar mejoras en los	αF	20	T) (	2.0		•
	procesos, asegurando que las mejoras han	SF 30		IIVI	30	MD	20
	tenido el impacto deseado en la mejora de						
	la eficacia y la eficiencia.						
	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						70
Favorage 1a	las personas, tanto dentro como fuera de				50	MD	
Favorecer la	TI el acceso a información precisa,	SF	50	D. C			
creatividad y la innovación	confiable y oportuna que permite la	SГ	30	11V1	30		
innovacion	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	SF	50	IM	30	MD	60
	entorno externo en el que opera los						
	departamentos de TI.						
Porcentaje de Pu	ntuación	360	)	335		335	<u>I</u>

Enfoque	Atributo		Valor
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	45.00
Despliegue		Implementado	41.88
Evaluación y Rev	isión	Medición	41.88
Global			42.92

Identificación de puntos fuertes									
Se	planifican	las	activida	des	/	proyectos.			
Se	planifican	las acti	vidades	de n	nanera	semanal.			
Se	da	seguimiento	de	las	a	ctividades.			
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 imp	olementó un plan de	e capacitación.							

Identificación	n de áreas de Me	ejora		
Definir	un	mecanismo	de	priorización.
Definir indica	ndores clave que	e permitan medir el rer	ndimiento del de	epartamento de TI.
Elaborar un F	Plan Estratégico	de Tecnología de Infor	mación 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 oper	rativo incluy	ye el plan de capacita	ación.		

Criterio: Proceso	)S							
Sub Criterio: 5	c. Los pro	oductos y servicios se promocionan y					Y	
ponen en el merc	ado eficazi	mente.						
Elementos consid	lerados			_		ne	ión	
Fundamentos del EFQM	Enfoque	Guía	و	Entoque	:	Desphegue	Evaluación Revisión	
	Gestión de	la Relación con el Cliente						
		El enfoque que ha desarrollado para	SF	10	IM	10	MD	10
Añadir valor a		comprender y satisfacer las necesidades y	O1	10	1111	10	IVID	10
los clientes.		expectativas de sus clientes.						
	Proceso de	e Contacto del Cliente						
(Se entiende		El enfoque que se utiliza para asegurarse						
como clientes a		que las quejas de los clientes se capturan	SF	40	IM	50	MD	50
las áreas		y se resuelven de manera eficaz y						
usuarias de los		eficiente.						
servicios que	Encuesta a	l Cliente						
son gestionados		El enfoque que tiene para recoger datos						
por TI ).		estructuradas de la percepción de los	SF	40	IM	50	MD	50
		clientes para permitir la revisión de						
1		"gestión de la relación con los clientes".						
	Estrategia	de Benchmark						
Favorecer la		El enfoque que tiene para comparar la						
creatividad y la		eficacia y la eficiencia de los procesos	-	-	-	-	-	-
innovación		clave y enfoques adecuados vs.						
iiiio v acioii		benchmarks externos de TI.						
	Estrategia	de Gestión del Conocimiento	SF	50	IM	50	MD	70

		El enfoque que se utiliza para a	segurar a						
		las personas, tanto dentro como	fuera de						
		TI el acceso a información	precisa,						
		confiable y oportuna que po	ermite la						
		ejecución efectiva de los proce	sos clave						
		y el logro de los objetivos estrat	tégicos de						
		TI.							
	Investigac	ión y Análisis de Mercado							
		El enfoque que utiliza para ent	tender los						
		cambios y niveles de rendimier	nto con el	SF	50	IM	30	MD	60
		entorno externo en el que o	opera los						
		departamentos de TI.							
	Política E	stándar de Compras							
		El enfoque que se utiliza para a	dquirir de						
		manera eficaz y eficiente los pr	oductos y	SF	90	IM	90	MD	80
		servicios externos que el áre	ea de TI	ЭГ	80	11V1	80	MD	80
		requiere para entregar sus	objetivos						
Desarrollar		estratégicos y operativos.							
Alianzas	Política y	Guía de Alianzas							
		El enfoque que se utiliza para id	dentificar,						
		formar y desarrollar las relaci	ones con	CE	70	TN A	75	MD	75
		los socios externos cuyo pro	ductos y	ЭГ	/0	111/1	13	MD	13
		servicios principales complem	entan los						
		de la organización.							
Porcentaje de Pu	ıntuación			240	\	245		205	
Enfoque	Atributo		Valor	340	,	345		395	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	48.57			<u> </u>		<u> </u>	
Despliegue		Implementado	49.29						
Evaluación y Rev	risión	Medición	56.43						
Global			51.43						
		1	L	ı					

# 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 físico, archivo mesa de servicio. tecnológicos. Actas de asistencia eventos a El plan operativo incluye el plan de capacitación. adquisición Procesos de tanto bienes TI. de y servicios de Convenios interinstitucional el MCCTH. entre CNT y Existe el plan anual de compras.

Criterio: Proceso	os							
Sub Criterio:	5d. Los	productos y servicios se producen,					y	
distribuyen y ges	tionan.							
Elementos consid	derados					ne	ón	
Fundamentos	Enfoque	Guía		Entoque	:	Jesphegue	Evaluación	Kevisión
del EFQM	Emoque	Guia	٩	Ento		Desb	Eval	Kevi
	Gestión de	la Relación con el Cliente	,		Í			
		El enfoque que ha desarrollado para	SF	10	IM	10	MD	10
Añadir valor a		comprender y satisfacer las necesidades y	31	10	11V1	10	IVID	10
los clientes.		expectativas de sus clientes.						
	Proceso de	Contacto del Cliente						
(Se entiende		El enfoque que se utiliza para asegurarse						
como clientes a		que las quejas de los clientes se capturan	SF	40	IM	50	MD	50
las áreas		y se resuelven de manera eficaz y						
usuarias de los		eficiente.						
servicios que son	Encuesta a	l Cliente						
gestionados por		El enfoque que tiene para recoger datos						
TI ).	). estructuradas de la percepción de l						MD	50
		clientes para permitir la revisión de						
		"gestión de la relación con los clientes".						

Porcentaje de Pu	ntuación			90	110	110
Enfoque	Atributo		Valor		110	110
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	30.00		•	
Despliegue		Implementado	36.67			
Evaluación y Rev	isión	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: Proceso	os							
Sub Criterio: 50	e. Las rela	ciones con los clientes se gestionan y					Y	
mejoran.								
Elementos consid	lementos considerados							_
Fundamentos	Enfoque	Guía		ntoque	:	spliegue	uac	visión
del EFQM	Emoque	Guia	,	Ento	۽ ا	Desp	Eval	Kevi
Añadir valor a	Gestión de	la Relación con el Cliente	SF	10	IM	10	MD	10

los clientes.		El enfoque que ha desarroll	ado para						
		comprender y satisfacer las nece	esidades y						
(Se entiende		expectativas de sus clientes.							
como clientes a	Proceso de	Contacto del Cliente							
las áreas		El enfoque que se utiliza para a	segurarse						
usuarias de los		que las quejas de los clientes se	capturan	SF	40	IM	50	MD	50
servicios que		y se resuelven de manera	eficaz y						
son gestionados		eficiente.							
por TI ).	Encuesta a	al Cliente							
		El enfoque que tiene para recog	ger datos						
		estructuradas de la percepción	n de los	SF	40	IM	50	MD	50
		clientes para permitir la rev	visión de						
		"gestión de la relación con los c	lientes".						
	Política E	stándar de Compras							
		El enfoque que se utiliza para a	dquirir de						
		manera eficaz y eficiente los pr	oductos y	QE.	00	13.4	00	MD	90
		servicios externos que el áre	ea de TI	SF	80	IM	80	MD	80
		requiere para entregar sus	objetivos						
Desarrollar		estratégicos y operativos.							
Alianzas	Política y	Guía de Alianzas							
		El enfoque que se utiliza para id	dentificar,						
		formar y desarrollar las relaci	ones con	QE.	70	13.4	7.5	MD	7.5
		los socios externos cuyo pro	ductos y	SF	70	IIVI	/3	MD	75
		servicios principales complem	entan los						
		de la organización.							
Porcentaje de Pu	intuación			246	`	265		265	
Enfoque	Atributo		Valor	240	j	265		265	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	48.00			<u> </u>		I	
Despliegue		Implementado	53.00						
Evaluación y Rev	isión	Medición	53.00						
Global			51.33						
		1		ı					

## 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: Resulta	do en los C	Clientes						
Sub Criterio: 6a	Percepc	iones que de la organización tienen los						
clientes, derivad	as de enc	uestas y otras fuentes de información.						
Pueden centrars	e en reput	ación e imagen, valor otorgado por los						<b>=</b>
clientes a produ	ctos y serv	ricios, a su distribución y al servicio de					•	/1810
atención y apog	yo recibid	o. Se valora también la fidelidad y					£	Ke
compromiso del	cliente.					ne	ión y	
Elementos consid	lerados			Enfoque	:	Despinegue	Evaluación y Revisión	
Fundamentos	٩	Ento		Dest	-	Eva Eva		
	Proceso de	Planificación del Area de TI	,		,		,	
		El enfoque que se utiliza para priorizar y						
		planificar sus actividades futuras, en	SF	60	IM	60	ME	65
	consonancia con sus necesidades							
	expectativas.							
	Proceso de	Definición de Objetivos						
Lograr		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
Resultados		indicadores clave de rendimiento.						
Equilibrados.	Balancear	las Necesidades de los Stakeholders						
		El enfoque que se utiliza para elaborar el						
		marco de medición para realizar el						
		seguimiento del rendimiento comparando	SF	30	IM	25	ME	10
		con los objetivos estratégicos (por lo						
		general para la revisión del equipo						
		directivo)						
Añadir valor a	Gestión de	la Relación con el Cliente						
los clientes.		El enfoque que ha desarrollado para	SF	10	IM	10	MD	10
		comprender y satisfacer las necesidades y			1171	10	1,11	
(Se entiende		expectativas de sus clientes.						
como clientes a	Proceso de	e Contacto del Cliente	SF	40	IM	50	MD	50

las áreas		El enfoque que se utiliza para a	segurarse						
usuarias de los		que las quejas de los clientes se	capturan						
servicios que		y se resuelven de manera	eficaz y						
son gestionados		eficiente.							
por TI ).	Encuesta a	1 Cliente							
		El enfoque que tiene para recog	ger datos						
		estructuradas de la percepció	n de los	SF	40	IM	50	MD	50
		clientes para permitir la rev	visión de						
		"gestión de la relación con los c	lientes".						
	Cuadro de	Procesos Definido y Mapeado							
		El enfoque que se utiliza para	definir y						
		documentar el marco de los	_	SF	70	IM	70	MD	50
		clave necesarios para implen	nentar de						
		manera efectiva la estrategia de							
	Dueño de l	Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para							
Gestionar por		propiedad y la responsabilida	SF	60	IM	60	MD	50	
procesos		gestión de los procesos clave.	ia ac ia						
	Matadalaa	gía de Mejora de Procesos							
	Mictodolog		lantifican						
		El método utilizado para io							
		priorizar e implementar mejor		SF	30	IM	30	MD	20
		procesos, asegurando que las	J						
		han tenido el impacto desead							
		mejora de la eficacia y la eficier	1C1a.						
_	Porcentaje de Puntuación							315	
Enfoque Atributo Valor									
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	38.89						
Despliegue		Implementado	40.56						
Evaluación y Rev	isión	Medición	35.00						
Global			38.15	38.15					

Identi	ficación de puntos	fuertes				
Se	planifican	las	ac	tividades	/	proyectos.
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.
Se	da	seguimie	nto	de	las	actividades.
Plan o	perativo de Tecnol	ogía de Info	rmación.			
Existe	una mesa de servi	cio operand	o, que permi	te atender	las necesidade	s de los clientes
interno	OS		del			MCCTH.
Existe	una encuesta de sa	tisfacción de	e servicio de	los clientes	internos del N	ИССТН.
Exister	n definidos los	procesos d	le contratac	ión, atenc	ión de mesa	a de servicios.
Los pr	ocesos que se encu	ientran defir	nidos dentro	del área de	TI si tienen d	ueños definidos.
Se form	malizó el proceso p	ara gestiona	r proyectos b	asados en e	el PMI.	

Identificació	n de áreas de Me	jora		
Definir	un	mecanismo	de	priorización.
Definir indica	adores clave que	e permitan medir el rei	ndimiento del de	epartamento de TI.
Elaborar un l	Plan Estratégico	de Tecnología de Infor	mación alineado	al plan estratégico
Institucional.				
Elaborar un l	Plan Estratégico	de Tecnología de Infor	mación 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.

Evidenci	as												
Existe	cron	ogramas	de	los	pr	oyec	tos	/	activ	idade	es a	d	esarrollar.
Existen	8	nyudas	me	emoria		de		las	re	reuniones			antenidas.
Bitácora	de	incidentes	y	solucio	nes	en	la	plata	forma	de	mesa	de	servicio.
Se cuenta	i con e	el plan oper	ativo	q conte	empla	a el ú	altim	o trim	estre d	el 20	12.		
Bitácora	de	incidentes	у	solucio	nes	en	la	plata	forma	de	mesa	de	servicio.
		cuestas en la	_						usuario	os do	cumen	tado	incluve el
dueño		r de proces		• waquis		del							mismo.
Adquisici	iones	realizad	as	en	base	e	al	proc	ceso	pre	viamen	te	definido.
Versiones	s ć	le los	pro	ocesos	de	finid	los	en	la	me	esa	de	servicio.
Se cuenta	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			u
clara de la eficiencia del despliegue seguido. Pueden centrare en:			Revisión
distribución, servicio y atención al cliente, con quejas, felicitaciones			
y reconocimiento externo.		ne	ión y
Elementos considerados	odne	spliegue	luación
Fundamentos Enfoque Guía	Enfe	Desl	Eval

	Proceso de Planificación del Area de TI						
	El enfoque que se utiliza para priorizar y						
	planificar sus actividades futuras, en	SF	60	IM	60	ME	65
	consonancia con sus necesidades y						
	expectativas.						
	Proceso de Definición de Objetivos						
Lograr	El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
Resultados	indicadores clave de rendimiento.						
Equilibrados.	Balancear las Necesidades de los Stakeholders						
	El enfoque que se utiliza para elaborar el						
	marco de medición para realizar el						
	seguimiento del rendimiento comparando	SF	30	IM	25	ME	10
	con los objetivos estratégicos (por lo						
	general para la revisión del equipo						
	directivo)						
	Gestión de la Relación con el Cliente						
	El enfoque que ha desarrollado para	SF	10	TM	10	MD	10
Añadir valor a	comprender y satisfacer las necesidades y	ЭГ	10	IM	10	MD	10
los clientes.	expectativas de sus clientes.						
	Proceso de Contacto del Cliente						
(Se entiende	El enfoque que se utiliza para asegurarse						
como clientes a	que las quejas de los clientes se capturan	SF	40	IM	50	MD	50
las áreas	y se resuelven de manera eficaz y						
usuarias de los	eficiente.						
servicios que	Encuesta al Cliente						
son gestionados	El enfoque que tiene para recoger datos						
por TI ).	estructuradas de la percepción de los	SF	40	IM	50	MD	50
	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

l	1	E1 C	1 - 6 :	1		Ī		I	
procesos		El enfoque que se utiliza para	-						
		documentar el marco de los	procesos						
		clave necesarios para implen	nentar de						
		manera efectiva la estrategia de	TI.						
	Dueño de	Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para	definir la	SF	SF 60		60	MD	50
		propiedad y la responsabilida	ad de la		00	11V1	00	IVID	50
		gestión de los procesos clave.							
	Metodolog	gía de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para id	El método utilizado para identificar,						
		priorizar e implementar mejor	as en los	SF	20	D. A	20	MD	20
		procesos, asegurando que las	mejoras	SF	30	IIVI	30	MD	20
		han tenido el impacto desea	do en la						
		mejora de la eficacia y la eficier	icia.						
Porcentaje de Pu	untuación			350	`	365		315	ı
Enfoque	ue Atributo Valor		330	,	303		313		
Enfoque Sc		Sólidamente Fundamentado	38.89					1	
Despliegue 1		Implementado	40.56						
Evaluación y Revisión Medición		Medición	35.00						
Global			38.15						

Identi	ficación de puntos	fuertes								
Se	planifican	las	acti	vidades	/	proyectos.				
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.				
Se	da	seguimie	nto	de	las	actividades.				
Plan o	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									
a Percep	ociones que tienen las personas que								
nización	sobre el despliegue seguido. Pueden								
sfacción, i	mplicación y compromiso; condiciones						u		
ullo de j	pertenencia y profesional; liderazgo,					•	1810I		
esarrollo	de competencias y eficacia de la					£	Kev		
comunicación.					1e		on y		
erados			que		negı	•	nacı		
Enfoque	Guía	e r	tnio.		Jesp	r	vali		
Proceso de	Planificación del Area de TI	-				-			
	El enfoque que se utiliza para priorizar y								
	planificar sus actividades futuras, en	SF	60	IM	60	ME	65		
	consonancia con sus necesidades y								
	expectativas.								
Proceso de Definición de Objetivos									
	El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10		
	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	SF	30	IM	25	ME	10		
	con los objetivos estratégicos (por lo								
	general para la revisión del equipo								
	directivo)								
Enunciado	Claro de Misión, Visión del								
departame	nto de TI.								
	El enfoque que se tiene para definir y	SF	10	IM	10	MD	10		
	perfeccionar la Visión y Misión del								
	departamento de TI.								
Reunión d	e Informe y Revisión de los Indicadores	SE	30	IM	30	MD	10		
Claves de l	Rendimiento	21.	30	1171	30	עוועו	10		
	erados Enfoque Proceso de Balancear Enunciado departamen	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.  Proceso de Definición de Objetivos  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)  Enunciado Claro de Misión, Visión del departamento de TI.  El enfoque que se tiene para definir y perfeccionar la Visión y Misión del	erados  Enfoque   Guía   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.  Proceso de Definición de Objetivos   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)  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.  Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores SF	Inización sobre el despliegue seguido. Pueden sfacción, implicación y compromiso; condiciones ullo de pertenencia y profesional; liderazgo, esarrollo de competencias y eficacia de la erados  Enfoque   Guía    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.  Proceso de Definición de Objetivos    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)  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.  Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores SF 30	Inización sobre el despliegue seguido. Pueden sfacción, implicación y compromiso; condiciones ullo de pertenencia y profesional; liderazgo, esarrollo de competencias y eficacia de la erados  Enfoque Guía  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.  Proceso de Definición de Objetivos  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)  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.  Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores  SF 30 IM	mización sobre el despliegue seguido. Pueden sfacción, implicación y compromiso; condiciones ullo de pertenencia y profesional; liderazgo, esarrollo de competencias y eficacia de la erados  Enfoque Guía  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.  Proceso de Definición de Objetivos  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)  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.  Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores SF 30 IM 30	mización sobre el despliegue seguido. Pueden sfacción, implicación y compromiso; condiciones ullo de pertenencia y profesional; liderazgo, esarrollo de competencias y eficacia de la erados  Enfoque   Guía    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.  Proceso de Definición de Objetivos    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)  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.  Reunión de Informe y Revisión de los Indicadores    SF 30 IM 30 MD		

Gestionar por procesos Definido y Mapeado  El enfoque que se utiliza para definir y documentar el marco de los procesos oclave 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.  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.  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.  Encuesta de Empleados  El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las políticas de recursos humanos y procesos.		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						
Gestionar por procesos  Gestionar por procesos  El enfoque que 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.  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.  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.  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		alcanzados.						
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  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.  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.  Encuesta de Empleados  El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de recursos humanos y		Cuadro de Procesos Definido y Mapeado						
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  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.  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.  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		El enfoque que se utiliza para definir y						
manera efectiva la estrategia de TI.		documentar el marco de los procesos	SF	70	IM	70	MD	50
Gestionar por procesos Definido  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.  Proceso de Evaluación de los Empleados de TI  El enfoque que se utiliza para la fíjación de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.  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		clave necesarios para implementar de						
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.    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.    Alcanzar el éxito   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   IM   10   IM   10   IM   10   IM   10   IM   IM   IM   IM   IM   IM   IM   I		manera efectiva la estrategia de TI.						
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.  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.  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		Dueño de Proceso Definido						
procesos    Procesos   Procesos	Gastianar nar	El enfoque que utiliza para definir la	SE.	60	IM	60	MD	50
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.  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.  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	1	propiedad y la responsabilidad de la	SI	00	11V1	00	MID	30
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.  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.  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	gestión de los procesos clave.						
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.  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.  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		Metodología de Mejora de Procesos						
procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.  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.  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		El método utilizado para identificar,						
procesos, asegurando que las mejoras han tenido el impacto deseado en la mejora de la eficacia y la eficiencia.  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.  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		priorizar e implementar mejoras en los	CE	20	11.4	20	MD	20
mejora de la eficacia y la eficiencia.  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.  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    MD   75   75   75   75   75   75   75   7		procesos, asegurando que las mejoras	SF	30	IM	30	MD	20
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.  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		han tenido el impacto deseado en la						
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  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  El enfoque que se tiene para recolectar datos estructurados sobre la percepción de las políticas de recursos humanos y		mejora de la eficacia y la eficiencia.						
de objetivos individuales o del equipo de TI. Y la revisión y mejora del rendimiento personal.  Mediante las 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  MD 75  IM 50 MD 75		Proceso de Evaluación de los Empleados de TI						
Alcanzar el éxito  TI. Y 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  TI. Y la revisión y mejora del se servición y mejora del servición de las personal.		El enfoque que se utiliza para la fijación						
Alcanzar el éxito rendimiento personal.  mediante las Encuesta de Empleados personas  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		de objetivos individuales o del equipo de	SF	50	IM	50	MD	75
mediante las Encuesta de Empleados personas  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		TI. Y la revisión y mejora del						
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	Alcanzar el éxito	rendimiento personal.						
datos estructurados sobre la percepción de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y	mediante las	Encuesta de Empleados						
de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y	personas	El enfoque que se tiene para recolectar						
de las personas para permitir la revisión de las políticas de recursos humanos y		datos estructurados sobre la percepción	CE	10	TN /	10	М	10
		de las personas para permitir la revisión	SF	10	11VI	10	עועו	10
procesos.		de las políticas de recursos humanos y						
		procesos.						

Porcentaje de Pu	Porcentaje de Puntuación						
Enfoque	Atributo		Valor	360	355	310	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	36.00				
Despliegue		Implementado	35.50				
Evaluación y Rev	isión	Medición	31.00				
Global			34.17				

T.J426	•	- C				
Identii	icación de punto	s tuertes				
Se	planifican	las	activid	ades	/	proyectos.
Se	planifican	las a	ctividades	de	manera	semanal.
Se	da	seguimiento	de		las	actividades.
	du	seguiiiieiik	, de		143	uctividudes.
Plan op	erativo de Tecnol	ogía de Inform	ación.			
Con la	información exis	stente en la M	lesa de servicio	se pued	le implemen	tar indicadores
clave			de			rendimiento.
Se defi	nió un mecanismo	de seguimient	to a los proyect	os del pla	n operativo.	
	definidos los			•	•	de servicios
LAIStell	definidos 103	procesos de	contratación,	aterieron	de mesa	de servicios.
T		. 1 ~		1 701		~ 1 6 1
Los pro	ocesos que se enc	uentran definid	los dentro del à	rea de 11	si tienen du	eños definidos.
Se forn	nalizó el proceso p	oara gestionar p	proyectos basad	los en el F	PMI.	
Existe	retroalimentación	por parte de	la gerencia de	TI en b	ase a los res	sultados de las
activida	ades	y	proye	ectos		desarrollados.
Existe	una encuesta del M	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: Resulta	Criterio: Resultado por Personas							
Sub Criterio: 71	b Indicad	ores de rendimiento sobre lo realizado						
con y para la	s personas	s. Puede centrase en: Implicación y						<b>.</b>
compromiso, ges	compromiso, gestión de competencias y rendimiento, resultados de							isiói
la gestión de li	iderazgo, f	ormación y desarrollo de carreras, y					4	Rev
comunicación in	terna.					မ		n y
Elementos consi	derados			ant	Despliegue		Evaluación y Revisión	
Fundamentos	Enfoque	Guía	٩	Entoque				
	Proceso de	e Planificación del Area de TI						_
		El enfoque que se utiliza para priorizar y						
		planificar sus actividades futuras, en	SF	60	IM	60	ME	65
Lograr		consonancia con sus necesidades y						
Resultados		expectativas.						
Equilibrados.	Proceso de	e Definición de Objetivos						
		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
		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)						
	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
Gestionar por procesos	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	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
mediante las personas	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 Pu	Porcentaje de Puntuación					
Enfoque	Atributo		Valor	320	315	290
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	32.00			
Despliegue		Implementado	31.50			
Evaluación y Revisión		Medición	29.00			
Global			30.83			

Identi	ficación de puntos	fuertes			
Se	planifican	las	actividad	es /	proyectos.
Se	planifican	las act	tividades	de manera	semanal.
Se	da	seguimiento	de	las	actividades.
Plan o	perativo de Tecnolo	ogía de Informaç	ción		
Existe	n definidos los	procesos de	contratación, a	tención de mesa	de servicios.
т		1 6 1	1 4 117	1 777 : .: 1	~ 1 6 : 1
Los pr	ocesos que se encu	lentran definido	s dentro del area	a de 11 si tienen d	uenos definidos.
Co form	malizá al pragasa p	ara gastianar nr	avvaataa baaadaa	on al DMI	
Se 1011	malizó el proceso p	ara gestionai pro	byectos basados	ell el Pivii.	
Existe	retroalimentación	por parte de la	gerencia de T	I en base a los re	esultados de las
activid	lades	У	proyect	os	desarrollados.
Existe	una encuesta del M	IRL para todo el	l personal.		

Identificación de áreas de Mejora										
Definir	un	mecanismo	de	priorización.						
Definir indica	ndores clave que	permitan medir el ren	ndimiento del de	epartamento de TI.						
Elaborar un F	Plan Estratégico d	le Tecnología de Infor	mación 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: Resulta	do en la So	ciedad						
Sub Criterio: 8a.	- Percepci	ones que tiene la sociedad derivadas de						
encuestas, agente	es sociales,	, artículos de prensa, reconocimientos						u
públicos, y otras	fuentes de	interés. Pueden centrarse en: impacto					•	isiól
ambiental, image	en y repu	tación, premios y reconocimientos en					¢	Kev
prensa, e impacto	orensa, e impacto del lugar de trabajo.							ón y
<b>Elementos consid</b>	Elementos considerados						•	uaci
Fundamentos	Enfoque		Despliegue		Evaluación y Revisión			
	Proceso de Planificación del Area de TI						•	
	El enfoque que se utiliza para priorizar y							
	SF	60	IM	60	ME	65		
	consonancia con sus necesidades y							
	expectativas.							
	Proceso de	e Definición de Objetivos						
Lograr		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
Resultados		indicadores clave de rendimiento.						
Equilibrados.	Balancear	las Necesidades de los Stakeholders						
		El enfoque que se utiliza para elaborar el						
		marco de medición para realizar el						
		seguimiento del rendimiento	SF	30	IM	25	ME	10
		comparando con los objetivos						
		estratégicos (por lo general para la						
		revisión del equipo directivo)						
	Cuadro de	Procesos Definido y Mapeado						
		El enfoque que se utiliza para definir y						
documentar el marco de los proceso		SF	70	IM	70	MD	50	
Gestionar por clave necesarios para implementar de								
procesos manera efectiva la estrategia de TI.								
Dueño de Proceso Definido								
	El enfoque que utiliza para definir la S					60	MD	50
		propiedad y la responsabilidad de la						

		gestión de los procesos clave.							
	Metodolog	 gía de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para id	dentificar,						
		priorizar e implementar mejor	as en los	SF	30	TM.	20	MD	20
		procesos, asegurando que las	mejoras	SF	30	IIVI	30	MD	20
		han tenido el impacto desea-	do en la						
		mejora de la eficacia y la eficier	ncia.						
	Política de	Gestión Ambiental							
			enfoque que tiene para determinar,					MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impac	estionar y minimizar el impacto de las					1,12	
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	oiente.						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpora	ativa						
sostenible		El enfoque que se ha adopt	ado para	_					
		comprender y maximizar la cor	ntribución	_	_	_	_	_	
		a la sociedad, ya sea local o glol	bal.						
Porcentaje de Pu	ntuación			305		285		255	
Enfoque	Atributo	Valor			,	203		233	
Enfoque Sólidamente Fundamentado 43.57									
Despliegue Implementado 40.71									
Evaluación y Revisión Medición 36.43									
Global			40.24						

Ident	tificación de puntos	fuertes				
Se	planifican	las	act	ividades	/	proyectos.
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.
Se	da	seguimie	nto	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: Resulta	do en la So	ciedad						
Sub Criterio: 8b	Indicado	res de rendimiento de su gestión de su						
impacto en la	sociedad.	Pueden centrarse en: Resultados						_
ambientales, resu	ıltados de s	eguridad y salud laboral, cumplimiento						1810
de la legislación y diferentes normativas, y resultados en la								Kev
sociedad en gene	ral.					e	,	Evaluacion y Kevision
Elementos consid				ne		Despinegue	•	ac10
<b>Fundamentos</b>	Enfoque	Guía	٠	Enfoque	-	spii	-	alu;
Fundamentos	_	Planificación del Area de TI	ŗ	<u> </u>		De	ŗ	<u> </u>
	Proceso de							
		El enfoque que se utiliza para priorizar y						
		planificar sus actividades futuras, en	SF	60	IM	60	ME	65
		consonancia con sus necesidades y						
		expectativas.						
	Proceso de	Definición de Objetivos						
Lograr		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
Resultados		indicadores clave de rendimiento.						
Equilibrados.	Balancear	las Necesidades de los Stakeholders						
		El enfoque que se utiliza para elaborar el						
		marco de medición para realizar el						
		seguimiento del rendimiento	SF	30	IM	25	ME	10
		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 implen	nentar de						
		manera efectiva la estrategia de	TI.						
	Dueño de	Proceso Definido							
		El enfoque que utiliza para	definir la	SF	60	TN A	60	MD	50
		propiedad y la responsabilid	ad de la	SF	00	HVI	00	MD	50
		gestión de los procesos clave.							
	Metodolog	gía de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para id	dentificar,						
		priorizar e implementar mejor	as en los	SF	20	D. (	20	) (D	20
		procesos, asegurando que las	esos, asegurando que las mejoras					MD	20
		han tenido el impacto desea	an tenido el impacto deseado en la						
		mejora de la eficacia y la eficier	ncia.						
	Política de	Gestión Ambiental							
		El enfoque que tiene para de	eterminar,	SF	15	TN 4	20	MD	50
Asumir la		gestionar y minimizar el impa	cto de las	SF	45	IIVI	30	MD	50
responsabilidad		operaciones sobre el medio amb	oiente.						
de un futuro	Política de	Responsabilidad Social Corpor	ativa						
sostenible		El enfoque que se ha adopt	ado para						
		comprender y maximizar la con	ntribución	-	-	-	-	_	-
		a la sociedad, ya sea local o glo	bal.						
Porcentaje de Pu	rcentaje de Puntuación				5	285		255	
Enfoque	Atributo	ibuto Valor			,	283		255	
Enfoque		Sólidamente Fundamentado 43.57				1		<u>I</u>	
Despliegue	espliegue Implementado 40.71								
Evaluación y Revi	valuación y Revisión Medición 36.43								
Global			40.24						

## Identificación de puntos fuertes

Se	planifican	las	act	rividades	/	proyectos.
Se	planifican	las	actividades	de	manera	semanal.
Se	da	seguimie	nto	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: Resulta	do Clave							
Sub Criterio: 9a	Resultad	os Estratégicos clave. Pueden centrarse						
en: Resultados	económic	o-financieros, Gestión y control de						_
presupuesto, vol	lumen de	productos y servicios clave, nivel de					•	isioi
diversificación e	internacio	nalización, y resultados de los procesos					£	Kev
clave.				<u>e</u>		n y		
Elementos consid		Enfoque		Despliegue	Evaluación y Revisión			
Fundamentos	Fundamentos Enfoque Guía						•	Vali
Proceso de Planificación del Area de TI							-	1
		El enfoque que se utiliza para priorizar y						
		planificar sus actividades futuras, en	SF	60	IM	60	ME	65
		consonancia con sus necesidades y						
		expectativas.						
	Proceso de	Definición de Objetivos						
Lograr		El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
Resultados		indicadores clave de rendimiento.						
Equilibrados.	Balancear	las Necesidades de los Stakeholders						
		El enfoque que se utiliza para elaborar el						
		marco de medición para realizar el						
		seguimiento del rendimiento comparando	SF	30	IM	25	ME	10
		con los objetivos estratégicos (por lo						
		general para la revisión del equipo						
		directivo)						
	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
Gestionar por		clave necesarios para implementar de						
procesos		manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de	Proceso Definido						
		El enfoque que utiliza para definir la	SF	60	IM	60	MD	50
		propiedad y la responsabilidad de la						

		gestión de los procesos clave.							
	Metodolog	gía de Mejora de Procesos							
		El método utilizado para io priorizar e implementar mejora procesos, asegurando que las metenido el impacto deseado en la la eficacia y la eficiencia.	as en los ejoras han	SF	30	IM	30	MD	20
Desarrollar		El enfoque que se utiliza para a manera eficaz y eficiente los preservicios externos que el áre requiere para entregar sus estratégicos y operativos.	oductos y ea de TI	SF	80	IM	80	MD	80
		Guía de Alianzas  El enfoque que se utiliza para io formar y desarrollar las relaciones socios externos cuyo prodeservicios principales complemente de la organización.	es con los luctos y	SF	70	IM	75	MD	75
	orcentaje de Puntuación nfoque Atributo Valor		410	)	410		360		
Enfoque Sólidamente Fundamentado 51.25									
		51.25							
Evaluación y Revisión		Medición 45.00							
Global			49.17						

Identifi	icación de puntos	fuertes				
Se	planifican	las	activ	idades	/	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	/ act	vidades a	desarrollar.
<b>.</b>		_				
Existen	ayudas	memoria	de	las	reuniones	mantenidas.
Bitácora	de incidentes	y solucio	ones en la	plataform	a de mesa	de servicio.
Se cuenta	con el plan ope	rativo q cont	empla el últin	no trimestre	del 2012.	
Documen	tación de proce	sos de adqui	sición y atend	ción a usua	rios document	tado incluye el
dueño			del			mismo.
Adquisici	iones realiza	das en	base al	proceso	previamen	te definido.
Versiones	s de los	procesos	definidos	en la	mesa	de servicio.
Se cuenta	con el proceso	de gestión de	Proyectos De	ocumentado		
Procesos	de adqui	sición tai	nto de	bienes	y servicios	s de TI.
Convenio	os interinst	itucional	entre	CNT	y el	МССТН.
Existe el	plan anual de co	mpras.				

Criterio: Resulta	do Clave				
Sub Criterio: 9	b Indica	dores Clave de Rendimiento. Pueden			
centrarse en: i	ndicadores	económico-financieros, costes de los			_
proyectos, indic	adores de	rendimiento de los procesos clave,			Revisión
rendimiento de	proveedor	es, avances alcanzados en tecnología,			y Rev
información y co	información y conocimiento.				
Elementos consid	derados		nfodne	spliegue	aluación
Fundamentos	Enfoque	Guía	Enfe	Desl	Eval
Lograr	Proceso de	Planificación del Area de TI	SF 60	IM 60	ME   65

Resultados	El enfoque que se utiliza para priorizar y						
Equilibrados.	planificar sus actividades futuras, en						
	consonancia con sus necesidades y						
	expectativas.						
	Proceso de Definición de Objetivos						
	El enfoque que se utiliza para fijar	SF	10	IM	10	ME	10
	indicadores clave de rendimiento.						
	Balancear las Necesidades de los Stakeholders						
	El enfoque que se utiliza para elaborar el						
	marco de medición para realizar el			IM	25	ME	10
	seguimiento del rendimiento comparando	SF	30				
	con los objetivos estratégicos (por lo						
	general para la revisión del equipo						
	directivo)						
	Cuadro de Procesos Definido y Mapeado						
	El enfoque que se utiliza para definir y						
	documentar el marco de los procesos		70	IM	70	MD	50
	clave necesarios para implementar de						
	manera efectiva la estrategia de TI.						
	Dueño de Proceso Definido						
Gestionar por	El enfoque que utiliza para definir la	SF	60	TM.	60	MD	50
1	propiedad y la responsabilidad de la	SF   00		11V1	00	MID	30
procesos	gestión de los procesos clave.						
	Metodología de Mejora de Procesos						
	El método utilizado para identificar,						
	priorizar e implementar mejoras en los	SF	30	IM	30	MD	20
	procesos, asegurando que las mejoras han	51 50		111V1	50	IVID	20
	tenido el impacto deseado en la mejora de						
	la eficacia y la eficiencia.						
Desarrollar	SF	80	IM	80	MD	80	

Alianzas		El enfoque que se utiliza para a							
		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							
		El enfoque que se utiliza para identificar,					•		
		formar y desarrollar las relacion	SF	70	IM	75	MD	75	
		socios externos cuyo prod	51	70			IVID		
		servicios principales complementan los							
		de la organización.							
Porcentaje de Puntuación			410 41		410		360		
Enfoque Atributo Valor			110	,	110		300		
Enfoque		Sólidamente Fundamentado	51.25	5					
Despliegue		Implementado 51.25							
Evaluación y Revisión		Medición	edición 45.00						
Global			49.17						

Identificación de puntos fuertes								
Se	planifican	n las actividades		lades	/	proyectos.		
Se	planifican	las a	actividades	de	manera	semanal.		
Se	da	seguimient	o de		las	actividades.		
Plan operativo de Tecnología de Información.								
Exister	n definidos los	procesos de	contratación,	atención	n 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							
Adquisiciones	realizadas en	base	al proc	eso p	previamente	definido.		
Versiones de	los proceso	s definid	los en	la	mesa de	servicio.		
Se cuenta con el	proceso de gestión	de Proyecto	s Documer	ntado.				
Procesos de	adquisición	tanto de	bienes	y	servicios	de TI.		
Convenios	interinstitucional	entre	CNT	y	el	МССТН.		
T 1 1 1	ual da aammaa	Existe el plan anual de compras.						
Existe el plan an	uai de compras.							