

Anexo 10. Lista de chequeo del modelo DEAE-ISDE.

Lista de chequeo

La siguiente lista de chequeo representa una herramienta para identificar las brechas que impiden el desarrollo estratégico de su organización. Las respuestas a estas preguntas pueden ser clasificadas de 0 a 1: desde muy bajo desempeño(0) hasta alto desempeño(1), cada estado o situación que se le presenta en cada pregunta está marcado por los valores:0(primer estado), 0.1-0.2-0.3(segundo estado),0.4-0.5-0.6(tercer estado),0.7-0.8-0.9(cuarto estado) y 1(quinto estado); solo podrá escoger un valor de puntuación dentro de un estado en dependencia del desempeño que usted considere que exista en la organización con respecto al elemento a evaluar. Una vez respondida la lista por al menos 9 evaluadores que cumplan los requisitos planteados en el procedimiento de aplicación de esta herramienta, se le otorgará una respuesta basada en la **lógica difusa** un lenguaje que proporciona resultados confiables para la toma de decisiones a través de un modelo matemático que disminuye incertidumbre en la respuesta final cuando esta se basa en la opinión de expertos. Dicha respuesta tendrá un resultado entre 0 y 1, mientras más cerca esté de 1 el valor, más satisfactorios serán los resultados de la evaluación de su organización.

Etapa I Diseño Estratégico Básico(DEB).

1.1 Equipo Estratégico (EE). ¿Existe un equipo formado por especialistas de diferentes ramas que trabajan en la proyección estratégica de la organización, y a través de las TI (Tecnologías de la Información) logran resultados eficientes a corto y largo plazo?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
El trabajo en equipo para la proyección estratégica se realiza de forma aislada y esporádica cuando es necesario y lo conforman casi siempre los principales directivos sin la participación de especialistas y trabajadores de experiencia de la organización. Las TI no son el medio para llegar a soluciones de los problemas.	Se ha creado un equipo de gestión de la organización para solucionar problemas cotidianos sin una visión de futuro. El equipo lo componen principalmente miembros del consejo de dirección y las TI se utilizan para mostrar la información solamente.			Existen equipos multidisciplinarios que realizan trabajos complejos dentro de los procesos clave sin una visión a futuro ni teniendo en cuenta las relaciones de los procesos clave con el resto de los procesos de la organización. Obtienen buenos resultados como equipo en el corto plazo, cuando utilizan las TI como apoyo para el intercambio de información y la comunicación.			Existen equipos multidisciplinarios que realizan las actividades de los procesos clave basados en la proyección estratégica de la organización, pero sin tener en cuenta las relaciones de los procesos clave con el resto de los procesos de la organización. Obtienen buenos resultados como equipo en el corto y largo plazo cuando utilizan intensivamente las TI para la comunicación y la gestión de los conocimientos generados.			Se define un equipo multidisciplinario que lidera los cambios estratégicos de la organización y fortalece las relaciones entre la alta dirección y los equipos en los procesos clave y funcionales que aporta resultados de impacto en el corto y largo plazo a través de un uso eficiente de las TI.

1.2 Comunicación entre actores de la organización (CEA). ¿La comunicación a través de las Tecnologías de la Información y otros canales con los clientes proveedores, entidades administrativas, reguladoras y sociales; y con los trabajadores contribuye a incrementar el desempeño de las relaciones importantes de la organización que aportan valor a los procesos clave?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
Las TI sólo se utilizan para las actividades funcionales independientes en los procesos clave y funcionales. Los canales de comunicación formal e informal son deficientes y se generan muchos problemas por la poca comunicación interna y externa.	Las TI se utilizan para comunicar algunos resultados de los procesos clave y funcionales. Funcionan mejor los canales informales de comunicación que los formales y se generan problemas porque la comunicación interna y externa es insuficiente.			Las TI se utilizan para comunicar los resultados más importantes de los procesos clave y funcionales. Funcionan en alguna medida los canales informales de comunicación y los formales y agilizan un poco las gestiones porque la comunicación interna y externa ha mejorado en alguna medida.			Las TI se utilizan para comunicar todos los resultados importantes de los procesos clave y funcionales. Funcionan los canales informales de comunicación y los formales y las relaciones han incrementado su desempeño porque la comunicación interna y externa se ha fortalecido.			El máximo aprovechamiento de las TI y la utilización eficiente de otros canales informales de comunicación y formales contribuyen a incrementar progresivamente el desempeño de las relaciones internas y externas y al aporte de valor continuo a los procesos clave.

1.3 Rumbo estratégico (RE). ¿La alta dirección desarrolla eficientemente la proyección estratégica de la organización?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, se analiza solo la situación actual y a partir de ahí se proyectan objetivos a corto plazo.	Se realiza la proyección de la organización a partir del conocimiento de los directivos y se definen objetivos anuales. Muy pocos objetivos se llegan a cumplir			Se diseña la proyección de la organización a partir del conocimiento de los directivos y el de algunos especialistas, no se emplean técnicas de dirección que permitan definir la situación actual y futura, y se definen objetivos anuales y a mediano plazo, que no son retardadores ni representan un salto de la misión a la visión. La actualización de la proyección estratégica es esporádica. Algunos objetivos se materializan en el período estratégico otros no.			Se realiza la proyección de la organización a partir del conocimiento de los directivos y el de especialistas en los diferentes procesos clave de la organización, se emplean técnicas de dirección que permitan definir superficialmente la situación actual y futura, se definen objetivos a largo plazo que representan un pequeño salto de la misión a la visión. La actualización de la proyección estratégica es anual. La mayoría de los objetivos estratégicos se cumplen.			Se realiza la proyección de la organización apoyado por las TI, a partir del conocimiento de los directivos y el de especialistas en los diferentes procesos obteniendo información relevante a partir de la gestión de las TI, se emplean técnicas de dirección que permitan definir ampliamente la situación actual y futura a partir de diagnósticos externos e internos, se definen objetivos a largo plazo que son retardadores y representan un gran salto de la misión a la visión. La actualización de la proyección estratégica es trimestral, esto garantiza el cumplimiento de todos los objetivos estratégicos propuestos.

1.4 Diagnóstico, Diseño y Rediseño de los Procesos Clave (DDRPC). ¿Se diagnostican, diseñan y rediseñan los procesos clave de acuerdo con la proyección estratégica de la organización y en función de incrementar la agregación de valor a los productos y servicios?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, los procesos clave nunca se han rediseñado, y rara vez se realizan diagnósticos, solo cuando ha habido problemas graves o auditorías externas.	Los procesos clave se diagnostican esporádicamente cuando se realizan auditorías internas o externas. Una vez que se define la proyección estratégica no se rediseñan.			Los procesos clave se diagnostican anualmente, pero rara vez se rediseñan, no están claros los elementos que agregan valor a los productos y servicios, cuando se actualiza la proyección estratégica no se tiene en cuenta la actualización de los procesos.			Los procesos clave se diagnostican y rediseñan anualmente teniendo en cuenta la proyección estratégica actualizada de la organización y el Sistema de Gestión de la Calidad, aunque están claros los elementos que agregan valor a los productos y servicios, cuando se rediseñan los procesos no se renuevan o incrementan estos elementos.			Los procesos clave se diagnostican y rediseñan anualmente teniendo en cuenta la proyección estratégica actualizada de la organización, los elementos que agregan valor a los productos y servicios están claros, cada vez que se rediseñan los procesos se renuevan o incrementan estos elementos.

1.5 Diagnóstico, Diseño y Rediseño de los Procesos Funcionales (DDRPF).

¿Se diagnostican, diseñan y rediseñan los procesos funcionales de acuerdo con la actualización de los procesos clave y en función de satisfacer eficientemente sus necesidades?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, los procesos funcionales nunca se han rediseñado, los diagnósticos que se realizan solo son cuando ha habido problemas graves en la organización.	Los procesos funcionales se diagnostican esporádicamente cuando hay problemas que afectan mucho el desempeño de los procesos clave o cuando entidades externas realizan controles. Nunca se rediseñan, se ejecutan siempre igual. Muchas veces no aseguran todos los recursos necesarios para realizar los procesos clave.			Los procesos funcionales se diagnostican anualmente de acuerdo con los problemas ocurridos en los procesos clave. Se han rediseñado en ocasiones producto del reordenamiento de la propia organización. Muchas veces no aseguran todos los recursos necesarios para realizar los procesos clave.			Los procesos funcionales se diagnostican anualmente de acuerdo con la actualización de los procesos clave. Se rediseñan en ocasiones cuando los resultados del diagnóstico han sido muy negativos. Algunas veces no aseguran todos los recursos necesarios para realizar los procesos clave.			Los procesos funcionales se diagnostican anualmente de acuerdo con la actualización de los procesos clave. Se rediseñan anualmente y aseguran el funcionamiento efectivo de los procesos clave garantizando la agregación de valor continua en los productos y servicios.

Etapa II Diseño Estratégico Basado en el Enfoque de Arquitectura Empresarial (DEBAE).

2.1 Dimensión Estratégica del Negocio (DEN).

2.1.1 Gestión de Vigilancia en los procesos (GV). ¿La organización a través de las TI realiza acciones de vigilancia para fortalecer y mejorar los procesos de la organización y sus relaciones en el corto y largo plazo?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
En la organización se realizan acciones de búsqueda de información a través de las TI pero no se emplean para actualizar y mejorar los procesos.	Se realizan algunas acciones de vigilancia para darle solución a algunos problemas críticos en los procesos clave aprovechando recursos como Internet.			Se realizan acciones de vigilancia desordenadas para resolver y prever la ocurrencia de problemas que afecten la eficiencia en los procesos de forma general, aún son insuficientes estas acciones para hacerle frente a los cambios continuos y exigencias del entorno.			Se realizan acciones de vigilancia basadas en la identificación de variables a vigilar y el tratamiento de dichas variables, aunque no de forma integrada, para anticiparse a los cambios y mantener controlados los riesgos que afectan los procesos y el desempeño de sus relaciones internas y externas.			Existe un proceso estandarizado de vigilancia en todos los procesos que contribuye a la mejora continua de estos y sus relaciones, y se integra en la proyección estratégica de la organización.

2.1.2 Gestión y automatización de los procesos (GAP). ¿La gestión de la automatización de las actividades de la organización contribuye a la mejora del desempeño de los procesos?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, los procesos clave y funcionales tienen actividades automatizadas de forma desintegrada lo que genera muchos problemas en vez de soluciones.	Muy poco, los procesos clave y funcionales automatizados generan problemas debido a que existen desconexiones entre algunos procesos principalmente entre los clave, los sistemas automatizados reproducen problemas en el diseño de los procesos y ocurren pérdidas de tiempo por esta causa.			En alguna medida, ya que se han realizado algunos ajustes en el diseño de los procesos y en las aplicaciones que los soportan, esto ha contribuido a que los procesos clave se realicen con mayor agilidad, pero aún persisten problemas técnicos que provocan paradas en el proceso por un tiempo.			En buena medida, ya que se realizan ajustes de forma sistemática en el diseño de los procesos según ocurren los cambios en el entorno de la organización, unido a las actualizaciones de las aplicaciones para soportarlos e integrarlos más lo que ha permitido disminuir los tiempos de ejecución de las actividades y tomar mejores decisiones, aunque aún no se logra integrar todos los procesos a través de las TI existentes.			Totalmente, los procesos bien diseñados, automatizados e integrados contribuyen de forma incremental a la agregación de valor en la organización.

2.1.3 Capacidad de respuesta ante los cambios (CRP). ¿Los procesos son flexibles y dan respuesta a cambios y exigencias del entorno en el corto plazo apoyado por las TI que los soporta?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, existe inercia estructural los procesos no están preparados para dar respuestas rápidas, ni tienen identificados riesgos al respecto y las TI que los soportan no admiten modificaciones inmediatas.	Algunos procesos tienen definido en su plan de riesgo posibles imprevistos, pero no manifiestan como gestionarlos ni como las TI que los soporta pueden contribuir a hacerlo, por tanto, la capacidad de respuesta solo ocurre de forma fortuita.			Los procesos tienen definido un plan de riesgo que incluye acciones de cómo gestionar los cambios que se generen inesperadamente y que requieran una solución rápida, pero estas acciones no han sido implementadas en las TI por lo que se ve limitada la capacidad de respuesta de los procesos por incapacidades de las TI no tenidas en cuenta en su diseño o actualización.			La mayoría de los procesos tienen definido un plan de riesgo con sus acciones para gestionar cambios inesperados. Las TI se actualizan y se preparan para enfrentar estos cambios teniendo en cuenta el plan de riesgo establecido. Sólo funciona cuando los cambios son internos no siendo así cuando los cambios son externos.			Todos los procesos tienen definido un plan de riesgo con sus acciones para gestionar cambios inesperados. Las TI se actualizan y renuevan y se preparan sistemáticamente para enfrentar estos cambios teniendo en cuenta el plan de riesgo establecido. Los procesos están preparados para enfrentar los cambios internos y externos que se generen no afectándose el desempeño previsto de los mismos.

2.2 Dimensión Estratégica de la Información (DEI).

2.2.1 Gestión de la Información Relevante en los Procesos(GIR). ¿Se identifica, selecciona, utiliza y controla a través de las TI existentes, la información en los procesos clave que es importante para la agregación de valor en los productos y servicios?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, las TI existentes solo permiten gestionar las informaciones de los procesos sin tener en cuenta su relevancia.	Las TI existentes, así como el diseño actual de los procesos clave no permite gestionar la información importante, siempre se gestionan las informaciones que exigen las normas, regulaciones y órdenes de la dirección de la organización, y otras que no aportan valor. La gestión de la información no contribuye a la agregación de valor en los productos y servicios.			Las TI existentes, así como el diseño actual de los procesos clave permiten gestionar algunas informaciones importantes de los procesos clave, aunque predomina la gestión de información que no aporta ningún valor. La gestión de la información de forma general no contribuye a la agregación de valor en los productos y servicios.			Las TI existentes, así como el diseño actual de los procesos clave permiten gestionar la mayoría de las informaciones importantes de los procesos clave, aunque aún se gestiona información que no aporta ningún valor. La gestión de la información de forma general contribuye poco a la agregación de valor en los productos y servicios.			Las TI existentes, así como el diseño actual de los procesos clave permiten gestionar solo informaciones importantes de los procesos clave que permiten la agregación continua de valor en los productos y servicios.

2.2.2 Seguridad de la información (SI). ¿Se asegura la información valiosa de los procesos clave y funcionales a través un sistema de gestión de seguridad informática, y las TI están preparadas para ello?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, la información que se genera a través de las TI es muy susceptible de ser adquirida por cualquier persona con acceso a ella e incluso modificada y tergiversada.	En cierta medida, aunque existe un plan de seguridad informática de acuerdo con resoluciones del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, aún es insuficiente la implementación de dicho plan en los procesos clave y funcionales, los antivirus no son efectivos en la lucha contra programas malignos y la red local y de internet no están protegidas.			La gestión de la seguridad informática en las TI y los que soportan los procesos clave y funcionales se realiza a través de lo que se establece en el plan de seguridad informática, existe dentro de las TI un sistema de detección de vulnerabilidades en la red que aún es insuficiente, los trabajadores no están entrenados para actuar adecuadamente frente a ataques informáticos y prevenir la ocurrencia de estos.			Se lleva a cabo eficientemente la gestión de la seguridad informática a través de las TI que soportan los procesos clave y funcionales y este se actualiza constantemente, los sistemas de seguridad disminuyen la ocurrencia de riesgos fatales para la información de la organización, aunque los trabajadores no están preparados para prevenir un incidente que pueda atentar contra la seguridad de la información.			Las TI están integradas en un único soporte tecnológico que posee un sistema de seguridad de toda la información que se genera, basado en un plan estratégico de seguridad informática. Existen alianzas con organizaciones que brindan servicios de seguridad informática que mantiene protegida la información, los trabajadores de la organización son capacitados con frecuencia en temas de seguridad informática.

2.2.3 Integración de la Información para la toma de decisiones estratégicas (II). ¿Las TI de la organización permiten la integración eficiente de la información relevante de los procesos clave y funcionales para la toma de decisiones estratégicas adecuadas?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, Las TI existentes utilizan diferentes lenguajes, formas y estilos para transmitir la información que muchas veces no es importante y se hace muy difícil la toma de decisiones estratégicas. Existe duplicidad de información en los sistemas que utilizan los procesos clave y funcionales.	Las TI existentes utilizan diferentes lenguajes, formas y estilos para transmitir la información sobre los procesos clave que algunas veces no es relevante y se hace muy difícil la toma de decisiones estratégicas. Existe duplicidad de información en los sistemas que utilizan los procesos clave y funcionales, y requiere muchas horas de trabajo reunir toda la información.			En las TI existe cierta homogeneidad en el lenguaje, formas y estilos para transmitir y presentar la información sobre los procesos clave que algunas veces no es relevante y no está integrada, y hace que se tomen decisiones estratégicas poco factibles. Existe duplicidad de información en los sistemas que utilizan los procesos clave y funcionales.			En las TI existe homogeneidad en el lenguaje, formas y estilos para transmitir y presentar la información sobre los procesos clave y funcionales, que casi siempre es relevante pero no está integrada, lo que dificulta la toma de decisiones estratégicas. Existe duplicidad de información en los sistemas que utilizan los procesos clave y funcionales.			En las TI existe homogeneidad en el lenguaje, formas y estilos para transmitir y presentar la información sobre los procesos clave y funcionales que es relevante y está integrada, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas adecuadas. No existe duplicidad de información en los sistemas. Las decisiones estratégicas que se toman son factibles y no requieren de mucho esfuerzo.

2.3 Dimensión Estratégica de las Aplicaciones Informáticas (DEAI).

2.3.1 Estructura de las aplicaciones (EA). ¿El diseño y composición de las aplicaciones informáticas, y sus actualizaciones contribuyen a facilitar y realizar un trabajo eficiente en los procesos clave y funcionales?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
Las aplicaciones informáticas implementadas contribuyen poco al trabajo en los procesos, lejos de ayudar, ralentizan el trabajo y hacen repetir distintas actividades, son difíciles de actualizar y generan caos e interrupciones en los procesos frecuentemente, no son flexibles y están obsoletas en su mayoría.	Las aplicaciones informáticas implementadas contribuyen en alguna medida al trabajo en los procesos, son lentas para responder, hacen repetir distintas actividades, difíciles de actualizar y generan caos e interrupciones en los procesos frecuentemente; no son flexibles y algunas están obsoletas y subutilizadas.			Las aplicaciones informáticas implementadas contribuyen en buena medida al trabajo en los procesos, permiten que el trabajo sea un poco más rápido y mejor que cuando se realiza manualmente, hacen repetir distintas actividades, son difíciles de actualizar y generan caos e interrupciones en los procesos, algunas veces no son flexibles ante los cambios y algunas están obsoletas y subutilizadas.			Las aplicaciones informáticas implementadas contribuyen a realizar un trabajo eficiente en los procesos, se actualizan con cierta frecuencia, son flexibles ante los cambios y algunas están obsoletas y subutilizadas.			Las aplicaciones informáticas implementadas contribuyen a realizar un trabajo eficiente en los procesos, se actualizan sistemáticamente, lo que hace que no se vuelvan obsoletas, son flexibles ante los cambios y se utilizan de forma intensiva.

2.3.2 Nivel de Interoperabilidad (NI). ¿Las aplicaciones informáticas de su organización permiten el intercambio y la gestión integrada de la información que se necesita para el funcionamiento efectivo de los procesos?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, las aplicaciones generan información de forma independiente y sólo se pueden intercambiar a través del correo electrónico o persona a persona.	Algunas aplicaciones que soportan los procesos clave pueden intercambiar informaciones entre ellas, lo que no gestionan la información de forma integrada, sólo la generan y almacenan en las bases de datos existentes. No hay integración entre las aplicaciones informáticas, por lo que la comunicación entre los procesos se dificulta.			La mayoría de las aplicaciones que soportan los procesos clave pueden intercambiar informaciones entre ellas. La gestión integrada de la información la realizan algunas aplicaciones en algunos procesos. No hay integración entre las aplicaciones informáticas, por lo que la comunicación entre los procesos se dificulta.			Todas las aplicaciones que soportan los procesos clave y funcionales pueden intercambiar informaciones entre ellas. La gestión integrada de la información la realizan la mayoría de las aplicaciones a las actividades de los procesos. Hay poca integración entre las aplicaciones informáticas, por lo que la comunicación entre los procesos se dificulta.			Las aplicaciones informáticas funcionan bajo un mismo soporte tecnológico que permite el intercambio eficiente de información y la gestión integrada de la misma de forma automática, lo cual quiere decir que, la actualización de una información en una aplicación genera la actualización de la misma información en el resto de las aplicaciones con las que interactúa de forma automática. Existe buena comunicación entre los procesos clave y funcionales a través de las aplicaciones informáticas.

2.3.3 Aprovechamiento de las aplicaciones informáticas en los procesos (AAP). ¿Se aprovechan al máximo las aplicaciones informáticas existentes para la ejecución de los procesos?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, hay aplicaciones que soportan los procesos clave que están subutilizadas y los trabajadores que las usan no conocen todas sus funcionalidades, lo que no permite agilizar la ejecución de los procesos.	Algunas aplicaciones no son bien aprovechadas debido al desconocimiento de sus funcionalidades, hay trabajadores que prefieren continuar con formas tradicionales de ejecutar los procesos sin tener en cuenta las bondades de las aplicaciones para generar valor.			Se aprovechan en alguna medida, aunque se utilizan sus funcionalidades no se integran, ni su actualización se orienta en este sentido, lo que provoca que no se aproveche del todo al menos no para la integración de los procesos clave y funcionales de la organización.			Se trabaja en función de aprovechar al máximo las aplicaciones que se tienen y actualizarlas cuando sea necesario, es mejor invertir en aprovechamiento que en nuevas tecnologías, los trabajadores son entrenados y se verifica y controla su utilización, aunque algunos no la explotan al máximo.			Las aplicaciones informáticas están integradas sobre un soporte tecnológico único que es aprovechado en su totalidad, esto ha permitido generar cada vez más valor en los procesos gracias a su utilización eficiente por parte de los trabajadores.

2.4 Dimensión Estratégica de la Infraestructura Tecnológica (DEIT).

2.4.1 Inversiones en Infraestructura Tecnológica (IIT). ¿El proceso de inversión en infraestructura tecnológica (TI) permite adoptar e implementar la tecnología adecuada, optimizando al mismo tiempo costos y tiempo de implementación?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, el proceso de inversión es difícil, costoso y muy extendido en el tiempo, cuyos resultados casi siempre son infraestructuras que no responden a las necesidades de la organización y no contribuyen a cumplir los objetivos para los que fueron adquiridos.	El proceso de inversión es muy denso, muchas veces se invierte en infraestructura que no son las adecuadas. El proceso de implementación puede demorar años lo cual genera altos costos que no son reembolsados.			Se analizan las infraestructuras tecnológicas de TI disponibles que pueden ser adecuadas para la organización, lo que el proceso de implementación es difícil, pues hay poco entendimiento y comunicación con la organización proveedora lo que genera altos costos, además no se realizan estudios de factibilidad técnica económica por lo que no se sabe con certeza cuando retornará la inversión.			Se lleva a cabo un proceso para la selección e implementación de la infraestructura de TI más adecuada, aunque la implementación definitiva demora mucho en el tiempo una vez que se logra, se generan avances significativos en los procesos en una primera etapa, pues luego ocurren problemas debido a riesgos no tenidos en cuenta durante el proceso.			Existe un proceso para la inversión en infraestructura tecnológica de TI basado en un estudio de factibilidad técnico- económico, soportado por las normas y resoluciones vigentes que permite implementar la tecnología de acuerdo con la proyección estratégica de la organización, optimizando los costos y el tiempo de implementación

2.4.2 Aprovechamiento de la Infraestructura Tecnológica (AIT).

¿Se aprovecha al máximo la infraestructura tecnológica como soporte a las aplicaciones informáticas de los procesos clave y funcionales?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, la infraestructura tecnológica instalada está subutilizada en buena medida, las aplicaciones tienen funcionalidades limitadas en correspondencia con el soporte.	La infraestructura tecnológica instalada está subutilizada en alguna medida, solamente soportan las aplicaciones informáticas de algunos procesos clave. No permiten la integración entre ellas lo que limita totalmente la integración entre los procesos clave.			Se aprovechan en buena medida, aunque soportan completamente las aplicaciones informáticas, la integración es poca para lo requerido por los procesos clave, y no existe en las aplicaciones de los procesos funcionales, lo que limita en buena medida la integración entre los procesos clave y funcionales.			Se aprovechan en buena medida, soportan completamente las aplicaciones informáticas, se integran entre ellas, y permiten integrar los procesos clave y algunos procesos funcionales.			Existe un soporte tecnológico único que es aprovechado en su totalidad, esto ha permitido generar cada vez más valor en los procesos gracias a la integración que permite entre los procesos clave y funcionales.

2.4.3 Integración entre plataformas de infraestructura tecnológica y aplicaciones informáticas. (IPA)

¿Las plataformas de infraestructura tecnológica están integradas con las aplicaciones informáticas que soportan?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, la infraestructura tecnológica instalada está desconectada de las aplicaciones informáticas, se generan problemas graves con el funcionamiento de ellas por falta de compatibilidad.	La infraestructura tecnológica instalada se integra con muy pocas aplicaciones informáticas de los procesos. Se actualizan las aplicaciones, pero no la infraestructura que las soportan, lo que provoca problemas frecuentes en el funcionamiento de los procesos.			La infraestructura tecnológica instalada se integra con las aplicaciones informáticas de los procesos clave. Se actualizan las aplicaciones y en alguna medida la infraestructura que las soporta al mismo tiempo, lo que provoca problemas poco frecuentes en el funcionamiento de los procesos.			La infraestructura tecnológica instalada se integra con las aplicaciones informáticas de los procesos clave y funcionales. Se actualizan las aplicaciones y la mayor parte de los elementos de la infraestructura, lo que provoca problemas esporádicos en el funcionamiento de los procesos.			La infraestructura tecnológica instalada se integra con las aplicaciones informáticas de los procesos clave y funcionales. Se actualizan sistemáticamente las aplicaciones y la infraestructura, lo que incrementa el desempeño de los procesos.

Etapa III Implantación, Supervisión y Control (IS).

3.1 Liderazgo de la dirección (LD). ¿La alta dirección como agente de cambio contribuye al desarrollo organizacional a través del liderazgo de procesos de cambio estratégicos teniendo en cuenta las TI?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, la alta dirección, aunque se interesa por el desarrollo organizacional no es capaz de liderar proyectos de cambio ni considera a las nuevas tecnologías como herramientas para incrementar el desempeño.	La alta dirección traza y gestiona la proyección estratégica de la organización, pero sin tener en cuenta los necesarios cambios tecnológicos.			La alta dirección traza y gestiona la proyección estratégica de la organización y toma en cuenta los cambios tecnológicos que se realizan en la organización, pero recarga toda su gestión en los especialistas informáticos.			La alta dirección funciona como buen agente de cambio y reconoce la necesidad de implementar cambios tecnológicos, pero se limita a implementar acciones a corto y mediano plazo y no acciones estratégicas en este sentido.			La proyección estratégica de la organización tiene en cuenta la mejora de las TI en consonancia con la mejora que se generará en los procesos, la dirección en conjunto con los especialistas en TI implementa de forma eficaz y eficiente estos cambios.

3.2 Asimilación de los Cambios por los Trabajadores (ACT) ¿Los nuevos cambios estratégicos son asimilados de forma positiva por los directivos y trabajadores?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, los trabajadores y directivos ofrecen resistencia al cambio en todo momento lo que hace difícil su implementación.	Los directivos muchas veces no comprenden el cambio y carecen de mecanismos de comunicación y motivación para lograr que los trabajadores asimilen el cambio.			Los directivos llevan a cabo una estrategia para que los cambios establecidos en el programa de acciones de mejora sean asimilados por los trabajadores, pero esta estrategia solo es efectiva en algunos trabajadores y a través de mecanismos de coerción y no de comunicación o motivación.			Sí, los directivos llevan a cabo una estrategia para que el programa de acciones de mejora sea asimilado por los trabajadores, se logran resultados positivos graduales mediante actividades de comunicación, aunque la resistencia al cambio persiste en algunos trabajadores.			Los directivos ocupan el rol de agentes de cambio y mediante métodos de comunicación eficientes logran que los trabajadores se adapten al cambio y elevan su desempeño a través del uso de las TI.

3.3 Gestión de indicadores de eficiencia y eficacia (GIN). ¿Las TI existentes permiten gestionar los indicadores de eficiencia y eficacia de la empresa a partir de la implementación del programa de acciones de mejora, y encontrar causas en caso de bajo desempeño?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, las TI existentes solo se encargan de soportar los procesos y no permiten gestionar los indicadores de eficiencia y eficacia.	En cierta medida, las TI permiten gestionar algunos indicadores de eficacia de los procesos clave porque son importantes para verificar el desempeño operativo de la organización, pero no se gestionan los indicadores estratégicos.			En buena medida las TI permiten gestionar los indicadores de eficacia de los procesos y algunos de eficiencia, pero no permiten detectar las causas ni ejecutar acciones de trazabilidad para la búsqueda de causas en caso de que exista bajo desempeño de los procesos según los resultados de los indicadores.			Las TI permiten gestionar todos los indicadores de eficiencia y eficacia de la organización, tanto los estratégicos como los de proceso, determinar las causas en caso de bajo desempeño y gestionar soluciones para incrementar dicho desempeño, aunque no de forma integrada.			Las TI permiten gestionar de forma integrada los indicadores de eficiencia y eficacia de los procesos y los estratégicos a través de un cuadro de mando integral dinámico automatizado y tableros de control que contribuyen a tomar buenas decisiones para elevar el desempeño de la organización de forma continua.

3.4 Integración de las TI - procesos- objetivos estratégicos (IPO). ¿Las TI se integran con los procesos y estos últimos con los objetivos estratégicos de la organización?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, las TI funcionan de manera independiente de los procesos. Los procesos no son rediseñados en función de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.	En alguna medida, las TI responden a los procesos clave a través de las aplicaciones informáticas, aunque los procesos se realizan independientemente de los objetivos estratégicos de la organización.			En buena medida las TI responden a los procesos, aunque estos siempre no son rediseñados para alcanzar los objetivos estratégicos.			Las TI responden en su totalidad a los procesos los cuales son actualizados de acuerdo a los planes de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos.			Las TI, los procesos y los objetivos estratégicos están armónicamente integrados lo que permite generar más valor y elevar el desempeño de la organización.

3.5 Generación de Valor (GV). ¿El programa estratégico implementado contribuye a generar valor de forma incremental a los procesos con apoyo de las TI?

0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
No, el programa estratégico en vez de contribuir a generar valor ha incrementado el tiempo de ejecución en los procesos, pues se realizan más actividades, la calidad de los productos y servicios no se incrementa y se hacen muy difíciles las relaciones entre los actores internos y externos de la organización.	En cierta medida, se ha logrado contribuir a generar valor a los procesos a través de la disminución del tiempo de ejecución de los mismos, aunque el desempeño de estos no se incrementa ni mejoran las relaciones entre procesos internos y ni de estos con las entidades externas, las TI existente generalmente entorpecen dichas relaciones.			En buena medida, ha contribuido a ahorrar tiempo en los procesos y eliminar actividades innecesarias, aunque el desempeño de los procesos no se incrementa al ritmo que se espera. Algunas TI están contribuyendo a fortalecer las relaciones internas.			Contribuye a generar valor en los procesos de forma continua, las relaciones entre los procesos internos son buenas no siendo así las relaciones con las entidades externas, ya que las TI aún no permiten fortalecer estas relaciones.			Contribuye a generar valor en los procesos de forma continua, las relaciones entre los procesos internos son buenas al igual que las relaciones con las entidades externas, permitiendo a las TI fortalecer aún más el desempeño de estas relaciones y por tanto el desempeño de la organización.