

Estructura de las Fichas de Procesos

- Cabecera
- Dominio (Planificación & Gestión o Estrategia & Gobierno)
 - Nombre del Proceso
 - Nivel de Madurez
 - Descripción del Proceso

Dominio: XXXXXXXXXXXX
Proceso: XXXXXXXX
Nivel de Madurez: X
Descripción/Foco
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

- Prácticas
- Para cada práctica recomendada:
- Descripción de la práctica
 - Actividades sugeridas
 - Métricas sugeridas para la práctica
 - Artefactos/Outputs sugeridos

Práctica 1: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	
Descripción	Actividades
<div></div> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	<div></div> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Métricas	Outputs/Artefactos
<div></div> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	<div></div> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

- Métricas de Valor TI ante el Negocio (Alineamiento)
- Métricas de alineamiento (variables dependientes de la hipótesis) que para el proceso específico deberían afectar/influir en el alineamiento entre TI y el negocio.

Métricas de Valor TI ante el Negocio (Alineamiento)
<div></div> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

- Política
- Política sugerida para el proceso.

Política
<div></div> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX


















- Responsabilidades
- Matriz RACI para cada práctica, indicando cargos y roles asociados.
- Dado el contexto de Pymes chilenas, se establecieron cargos/roles mínimos.
- Gerente General ó Gerente de Negocio (General Manager/Business Manager)
Roles asociados:
 - ✓ Propietario de Negocio (Business Owner)
 - ✓ Responsable de la Gobernanza TI (IT Governance Lead)
 - ✓ Gestor de Riesgos (Risk Manager)
 - ✓ Responsable de Cumplimiento TI (IT Compliance Officer)
 - Encargado de TI (IT Manager)
Roles asociados:
 - ✓ Responsable de Seguridad de la Información (Information Security Officer)
 - ✓ Líder de Innovación (Innovation Lead)
 - ✓ Gestor de Servicios TI (IT Service Manager)
 - ✓ Gestor de Proyectos TI (IT Project Manager)
 - ✓ Administrador de Sistemas (Systems Administrator)
























Matriz RACI		
	Cargo: Rol: Rol:	Cargo: Rol: Rol:
Práctica 1	A/R/C/I	A/R/C/I
Práctica 2	A/R/C/I	A/R/C/I
Práctica 3	A/R/C/I	A/R/C/I

- Nivel de Madurez
- Sugerencias de mejoras a implementar para alcanzar el siguiente nivel de madurez.

Nivel de Madurez X+1
<div></div> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX




Dominio: Estrategia y Gobierno Proceso: Asegurar la Integración Negocio-TI Nivel de Madurez 1	
Descripción/Foco	
Integrar plenamente TI con el negocio, superando la mera alineación. Demostrar el valor tangible que TI aporta a la organización, transformándola en un socio estratégico esencial. El foco está en medir y comunicar el impacto de TI, asegurando que cada iniciativa tecnológica contribuya directamente a los objetivos empresariales de las Pymes chilenas.	
Práctica 1: Asegurar métricas TI de Valor ante el Negocio	
Descripción	Actividades
Definir y monitorear las métricas clave para determinar si el negocio está recibiendo el valor y los beneficios esperados a través de las inversiones y los servicios de TI.	<ul style="list-style-type: none"> Definir métricas TI de Valor ante el Negocio Sug: <ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del usuario con servicios TI Proporción de iniciativas TI alineadas a objetivos de negocio Reducción de costos operativos TI ROI de proyectos TI
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción de la dirección ejecutiva con la entrega de valor de TI 	<ul style="list-style-type: none"> Balanced Scorecard métricas de Valor Encuesta de satisfacción TI
Práctica 2: Asegurar el Alineamiento Estratégico	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Alinear las estrategias de TI con los objetivos y expectativas empresariales actuales para permitir que TI sea un socio que agregue valor para el negocio y sea un componente de gobierno para mejorar el rendimiento empresarial. Cerrar la brecha entre los servicios de TI y los objetivos comerciales, más que estar alineado con el negocio, TI debe ser "parte del negocio" Consideraciones Específicas para Pymes Chilenas (adaptación cultural) 	<ul style="list-style-type: none"> Ser proactivo en la comunicación con stakeholders clave respecto de oportunidades y riesgos. Esto incluye tecnologías emergentes, servicios y modelos de procesos de negocio Asegurar el involucramiento de la organización TI desde el inicio de una nueva iniciativa de negocio, proveyendo consejos y recomendaciones y responsabilizándose de las tareas relacionadas de TI Asegurar que todas las iniciativas consideren la idiosincrasia chilena, utilizando ejemplos y casos de éxito locales que resuenen con la cultura y las expectativas de los empleados y directivos Organizar workshops y sesiones de planificación estratégica que involucren tanto a ejecutivos de negocios como a líderes de TI, fomentando un diálogo abierto y la co-creación de soluciones. Estos encuentros deben valorar la cultura de trabajo en equipo y la colaboración, características apreciadas en el ámbito laboral chileno
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> No requerida para Pymes en este nivel de madurez 	<ul style="list-style-type: none"> Framework de Gobierno TI ajustado a la organización Plan estratégico TI alineado y actualizado
Práctica 3: Asegurar las Relaciones	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Gestionar mecanismos de relacionamiento entre la organización de TI y sus stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> Formar un comité de gobernanza TI que incluya representantes de diferentes áreas de la empresa. Este comité debe reunirse regularmente para revisar el progreso, resolver problemas, y asegurar la alineación continua con los objetivos estratégicos y tomar decisiones estratégicas sobre inversiones en TI Crear en TI Roles de "IT Business Partner" con asignación a una o más unidades de negocio; y tener contrapartes del negocio con un nivel de autoridad adecuado para tomar decisiones operativas Implementar programas de concientización para todos los niveles de la organización, destacando la importancia del Gobierno TI y cómo beneficiará a la empresa Generar comunicación interna corporativa sobre TI (temas generales sobre TI, adquisiciones de TI previstas y concretadas, proyectos y cambios de TI en curso y programados, métricas de TI, etc) a todos los niveles de la organización. Esto ayuda a mantener el compromiso y la motivación, y a demostrar el valor agregado por las iniciativas de TI. Generar programas de educación y capacitación continua para asegurar que los empleados y la alta dirección se mantengan actualizados con las nuevas tecnologías y prácticas de Gobierno TI. Esto también ayuda a fomentar una cultura de aprendizaje y adaptación continua
Métricas del Proceso	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de alineamiento TI/Negocio Cantidad de capacitaciones realizadas Cantidad de comunicaciones internas de TI realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> IT Steering Committee Noticias sobre: temas generales de TI, campañas de concientización sobre gobierno TI, difusión de SLA's

		 Capacitaciones internas al negocio (entendimiento de los servicios TI, políticas del Gobierno TI)
Práctica 4: Asegurar el Liderazgo TI		
Descripción		Actividades
 Capacidad del CIO, o rol similar, para articular una visión del rol de TI en la compañía y asegurar que esta visión sea claramente comprendida por los gerentes de toda la organización  Posicionar TI como un socio del negocio.		 Participación permanente de la jefatura TI (liderazgo participativo), en las reuniones de comité de gerentes (eventualmente en reuniones con el board)  Realizar reuniones informales Negocio-TI, buscando alianzas intergerenciales y gestionando stakeholders complejos
Métricas del Proceso		Outputs/Artefactos
 No requerida para Pymes en este nivel de madurez		 No requerida para Pymes en este nivel de madurez
Práctica 5: Asegurar Factores e Iniciativas Gestión del Cambio		
Descripción		Actividades
 Desarrollar un plan de gestión del cambio que aborde las resistencias culturales y fomente la adopción de nuevas prácticas y tecnologías. Esto incluye la comunicación efectiva, la formación continua y el apoyo a los empleados durante la transición.		 Proporcionar un liderazgo visible de la alta dirección establecer el rumbo y alinear, motivar e inspirar a los stakeholders para que deseen el cambio  Identificar, capacitar y empoderar líderes organizacionales adaptativos (no necesariamente jefes) para que se conviertan en agentes del cambio capaces de comunicarse de manera efectiva y empática, considerando las jerarquías y la formalidad propias del entorno empresarial chileno.  Efectuar capacitaciones a nivel organizacional para explicar porqué el cambio es necesario, qué sucede si no se toma ninguna acción, cómo el cambio afecta a los diferentes stakeholders, y cómo los diferentes equipos pueden ayudar
Métricas		Outputs/Artefactos
 Capacitaciones realizadas		 Declaración organizacional sobre el deseo del cambio  Plan de gestión del cambio
Métricas de Valor TI ante el Negocio (Alineamiento)		
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del usuario con servicios TI ROI de proyectos TI Proporción de iniciativas TI alineadas a objetivos de negocio Reducción de costos operativos TI 		
Política:		
<ul style="list-style-type: none"> La organización se compromete a lograr una integración plena entre TI y el negocio, superando la mera alineación. Nos esforzaremos por demostrar el valor tangible que TI aporta a la organización, fomentando una colaboración estrecha entre TI y las áreas de negocio. Todos los miembros de la organización son responsables de contribuir a esta integración, promoviendo una comunicación abierta y eficaz. 		
Matriz RACI		
	Cargo: Gerente General ó Gerente de Negocio Rol: Propietario de Negocio Rol: Responsable de la Gobernanza TI	Cargo: Encargado TI Rol: Gestor de Servicios TI Rol: Líder de Innovación
Práctica 1	A	R
Práctica 2	A	R
Práctica 3	A	R
Práctica 4	A	R
Práctica 5	A	R
Nivel de Madurez 2		
 Para Gestión del Cambio: Aplicar ADKAR de Prosci, HCMBOX de Hucmi  Aplicar framework BRM (Business Relationship Management)  Utilizar fuentes de datos para las métricas, que no sean subjetivas y provengan de bases de datos o documentos medibles y eventualmente automatizables		

Dominio: Estrategia y Gobierno Proceso: Asegurar el Gobierno TI Nivel de Madurez 1	
Descripción/Foco	
Analizar y articular los requisitos para la gobernanza empresarial de TI. Implementar y mantener componentes de gobernanza con claridad de autoridad y responsabilidades para lograr la misión, metas y objetivos de la organización. Asegurar que todos los procesos de negocio y de TI sean supervisados de manera efectiva y transparente; que se confirme el cumplimiento de los requisitos legales, contractuales y regulatorios; y que se cumplan los requisitos de gobernanza para los miembros del consejo directivo.	
Práctica 1: Asegurar el diseño del framework	
Descripción	Actividades
 Adaptar el framework de Gobierno TI, a las necesidades de la empresa. Asegurar que los componentes de gobierno TI están integrados y alineados con el gobierno empresarial y con la cultura de la empresa.	 Asegurar el compromiso y el apoyo activo de la alta dirección. Esto incluye obtener el patrocinio de líderes clave dentro de la organización para impulsar el proyecto de Gobierno TI  Realizar diagnóstico de madurez inicial en gobierno TI  Definir nivel de madurez objetivo  Diseñar en detalle y gestionar la implementación gradual (cronograma priorizado) de los componentes de gobierno: políticas, procesos, prácticas, métricas de valor y de procesos, actividades, artefactos y herramientas  Considerar colaboración externa (Sug: universidades) y/o de consultores especializados para implementar esta práctica
Métricas	Outputs/Artefactos
 Porcentaje de componentes del framework implementados, para el nivel de madurez objetivo	 Framework de Gobierno TI objetivo  Plan de implementación gradual
Práctica 2: Asegurar las estructuras organizativas	
Descripción	Actividades
 Establecer las estructuras organizativas requeridas por el diseño del sistema de gestión	 Definir y comunicar roles y responsabilidades asociados a los procesos del framework; incluidos los niveles de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas
Métricas	Outputs/Artefactos
 Porcentaje de Procesos con roles asignados	 Estructura organizativa de gobierno (cargos, roles y responsabilidades)
Práctica 3: Asegurar la continuidad del modelo	
Descripción	Actividades
 Monitorear y mejorar continuamente los procesos y otros componentes del sistema de gestión para asegurar que pueden cumplir con los objetivos de gobierno y gestión. Considerar los estándares emergentes, los requisitos de cumplimiento, las oportunidades de automatización, y la retroalimentación de las partes interesadas	 Evaluar de forma regular el impacto en el negocio de los componentes del framework y llevar a cabo las acciones de ajuste correspondientes (Considerar la manera de mejorar la eficiencia y la eficacia)  Asegurar que se realice periódicamente (a lo menos anualmente) un ciclo de mejora continua PDSA (Deming), para evaluar el desempeño del Gobierno TI y realizar ajustes necesarios. Esto incluye la actualización de políticas, procesos, prácticas, métricas y artefactos (basándose en las lecciones aprendidas) y eventualmente escalar en niveles de madurez.
Métricas	Outputs/Artefactos
 Número de sugerencias de mejora para el framework	 Reporte de desempeño del framework  Framework de Gobierno TI actualizado
Práctica 4: Asegurar la Administración del Servicio	
Descripción	Actividades
 Garantiza que los servicios de TI se gestionen eficientemente, monitoreando los procesos de gestión del modelo de acuerdo a la estrategia de TI y en alineamiento con los objetivos del negocio	 Establecer métricas S.M.A.R.T. y sistemas de monitoreo para evaluar el progreso de los procesos de gestión en tiempo real. Esto permite hacer ajustes necesarios y asegurar que se alcancen los objetivos establecidos.
Métricas	Outputs/Artefactos
 Métricas de Procesos de Gestión	 Balanced Scorecard métricas de Proceso

Métricas de Valor TI ante el Negocio (Alineamiento)	
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del usuario con servicios TI Proporción de iniciativas TI alineadas a objetivos de negocio Reducción de costos operativos TI ROI de proyectos TI 	
Política	
<ul style="list-style-type: none"> La organización se compromete a implementar un gobierno de TI efectivo y eficiente, asegurando que las decisiones de TI estén alineadas con los objetivos del negocio, se gestionen adecuadamente los riesgos y se optimice el uso de los recursos tecnológicos para generar valor al negocio 	
Matriz RACI	
	Cargo: Gerente General ó Gerente de Negocio Cargo: Encargado TI

	Rol: Propietario de Negocio Rol: Responsable de la Gobernanza TI	Rol: Gestor de Servicios TI Rol: Líder de Innovación
Práctica 1	A	R
Práctica 2	A	R
Práctica 3	A	R
Práctica 4	A	R

Nivel de Madurez 2	
	Profundizar en las prácticas de los procesos implementados en el Nivel 1 de Madurez
	Agregar procesos de Nivel 2 de Madurez (Gestión de Datos, Gestión de Calidad, Gestión de Personas, Gestión del Conocimiento)
	Implementar herramientas de software para gobierno TI

Dominio: Estrategia y Gobierno Proceso: Asegurar la Estrategia TI Nivel de Madurez 1	
Descripción/Foco	
La estrategia de TI debe estar alineada con la estrategia del negocio y debe proporcionar una hoja de ruta para realizar la estrategia de transformación digital. Utilizar un enfoque holístico para habilitar cambios en todos los aspectos de la organización relacionados con TI.	
Práctica 1: Asegurar la comprensión del contexto y la dirección de la empresa	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Entender el contexto de la empresa (impulsores de la industria, la regulación relevante, la base para la competencia), su forma actual de funcionar y su nivel de ambición en cuanto a la digitalización Llevar a cabo un análisis detallado de las necesidades de la empresa y cómo las soluciones de TI pueden satisfacer esas necesidades. Esto incluye la identificación de los procesos críticos y las áreas donde la TI puede agregar valor significativo 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un conocimiento del entorno externo de la empresa Desarrollar un conocimiento del entorno interno de la empresa: entorno operacional, la arquitectura empresarial, la cultura organizacional, su perfil de riesgo y los desafíos actuales Desarrollar un entendimiento de la dirección futura: estrategia empresarial (misión, visión, valores), metas y objetivos Identificar a los stakeholders clave y sus requisitos Realizar prácticas de benchmarking
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> No requerida para Pymes en este nivel de madurez 	<ul style="list-style-type: none"> Inventario de stakeholders y sus expectativas
Práctica 2: Asegurar la Arquitectura TI	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una comprensión de las capacidades TI actuales A partir del contexto y dirección de la empresa, definir los productos y servicios objetivo de TI y las capacidades requeridas Identificar las brechas entre los entornos actual y objetivo y describir los cambios de alto nivel en la arquitectura empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar/evaluar la capacidad digital actual (AS-IS) Definir la capacidad digital objetivo (TO-BE) Conducir un análisis de gaps
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de gaps entre la arquitectura actual y la arquitectura target 	<ul style="list-style-type: none"> Arquitecturas TI Actual y Target (Negocio, Datos, Aplicaciones, Tecnología) Informe de gaps
Práctica 3: Asegurar el plan estratégico TI y el roadmap estratégico TI	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una estrategia digital holística, en cooperación con los stakeholders relevantes, y detallar un roadmap que defina los pasos incrementales a seguir requeridos para lograr las metas y objetivos Integrarse con el proceso Asegurar el Gobierno TI 	<ul style="list-style-type: none"> Definir la estrategia de TI a mediano y largo plazo (visión, misión, políticas, objetivos, métricas/kpi's, iniciativas, proyectos clave) Detallar una hoja de ruta que defina los pasos incrementales(hitos) requeridos para lograr las metas y objetivos de la estrategia TI
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de objetivos estratégicos empresariales mapeados en el plan estratégico de TI 	<ul style="list-style-type: none"> Plan estratégico TI (PETI) Roadmap estratégico TI
Práctica 4: Asegurar el desempeño del plan estratégico TI	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Asegurar seguimiento del roadmap estratégico de TI 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorear desviaciones del roadmap (presupuestado vs real)
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Hitos del roadmap estratégico cumplidos según el plan 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de desempeño del roadmap estratégico TI Balanced Scorecard

Métricas de Valor TI ante el Negocio (Alineamiento)		
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del usuario con servicios TI Proporción de iniciativas TI alineadas a objetivos de negocio ROI de proyectos TI 		
Política		
<ul style="list-style-type: none"> La organización se compromete a alinear todas las iniciativas y recursos de TI con los objetivos estratégicos del negocio, asegurando que cada inversión en tecnología genere valor tangible y apoye directamente al crecimiento y competitividad 		
Matriz RACI		
	Cargo: Gerente General ó Gerente de Negocio Rol: Propietario de Negocio Rol: Responsable de la Gobernanza TI	Cargo: Encargado TI Rol: Líder de Innovación Rol: Gestor de Servicios TI
Práctica 1	A	R
Práctica 2	A	R
Práctica 3	A	R
Práctica 4	A	R

Nivel de Madurez 2	
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar TOGAF e IT4IT, para diseñar futuras arquitecturas Implementar herramientas de software especializado para gestión estratégica 	

Domínio: Planificación y Gestión Proceso: Gestionar el Portafolio Nivel de Madurez 1	
Descripción/Foco	
Identificar, priorizar, autorizar, gestionar y controlar los programas, proyectos y otros trabajos relacionados con TI para optimizar las inversiones de negocio en línea con la estrategia y objetivos organizacionales	
Práctica 1: Evaluar y seleccionar proyectos a financiar	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Con base en los requisitos generales de la mezcla general del portafolio de inversión y el plan estratégico y la hoja de ruta de TI, evaluar y establecer prioridades de los Business Case del portafolio y tomar decisiones sobre las propuestas de inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una evaluación detallada de todos los Business Case del programa. Evaluar el alineamiento estratégico, el beneficio empresarial, el riesgo y la disponibilidad de recursos. Decidir qué proyectos candidatos se incluirán en el portafolio y con qué prioridad Asignar fondos e iniciar proyectos
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de proyectos evaluados positivamente y aprobados para su inicio 	<ul style="list-style-type: none"> Business Case evaluado para cada proyecto Portafolio de inversiones TI con proyectos seleccionados, priorizados y con criterios de éxito asignados
Práctica 2: Monitorear, optimizar e informar sobre el desempeño del portafolio de inversiones	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Monitorear y optimizar periódicamente el rendimiento del portafolio de inversiones, a lo largo de todo el ciclo de vida de la inversión Asegurar un seguimiento continuo del alineamiento del portafolio con la estrategia de TI 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar el portafolio periódicamente para identificar y explotar sinergias, eliminar duplicaciones entre proyectos e identificar y mitigar riesgos Identificar e informar las desviaciones entre el costo/tiempo presupuestado versus el real, y cualquier ajuste al ROI esperado
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Desviaciones y tendencias en costo/tiempo/ROI de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de desempeño del portafolio de inversiones
Práctica 3: Gestionar el logro de beneficios	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Monitorear los beneficios luego de la implementación de los proyectos TI, en función de los Business Case acordados y actuales 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizando los criterios de éxito acordados, realizar un seguimiento de cómo se están obteniendo los beneficios Comunicar los resultados a los stakeholders
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de Stakeholders satisfechos con los beneficios alcanzados, en función del Business Case acordado y actual 	<ul style="list-style-type: none"> Beneficios resultantes y comunicaciones relacionadas

Métricas de Valor TI ante el Negocio (Alineamiento)		
<ul style="list-style-type: none"> ROI de proyectos TI Proporción de iniciativas TI alineadas a objetivos de negocio 		
Política		
<ul style="list-style-type: none"> La organización se compromete a gestionar activamente su portafolio de iniciativas TI para maximizar el valor del negocio. Todas las iniciativas TI significativas deben ser registradas, evaluadas y priorizadas antes de su implementación 		
Matriz RACI		
	Cargo: Gerente General ó Gerente de Negocio Rol: Propietario de Negocio Rol: Responsable de la Gobernanza TI	Cargo: Encargado TI Rol: Gestor de Proyectos TI Rol: Líder de Innovación
Práctica 1	A	R
Práctica 2	A	R
Práctica 3	A	R

Nivel de Madurez 2	
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar frameworks para la gestión de portafolios de proyectos (Standard for Portfolio Management de PMI, MoP de Axelos) Implementar herramientas de software para gestión de portafolio Implementar una oficina de proyectos (PMO) 	

Dominio: Planificación y Gestión Proceso: Gestionar los Proyectos Nivel de Madurez 1	
Descripción/Foco	
Planificar, ejecutar, monitorear y controlar los proyectos de TI de manera eficiente y efectiva para lograr los objetivos específicos del negocio. Este proceso busca asegurar que los proyectos de TI se entreguen a tiempo, dentro del presupuesto, con la calidad requerida y en alineamiento con el portafolio de proyectos y la estrategia de la empresa	
Práctica 1: Iniciar un proyecto	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Definir y documentar la naturaleza y alcance del proyecto con el objetivo de confirmar y desarrollar un entendimiento común del alcance del proyecto entre los stakeholders Los sponsors del proyecto deben aprobar formalmente la definición 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que cada proyecto tenga un sponsor con la autoridad suficiente para garantizar la correcta ejecución del proyecto Asegurar que los stakeholders clave y los sponsors de la empresa acuerden/acepten la justificación del proyecto (Business Case) y sus requisitos (incluyendo definiciones de los criterios de éxito)
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de stakeholders que aprueban la definición del proyecto y su declaración de alcance 	<ul style="list-style-type: none"> Project Charter (Acta de Constitución) Gestor asignado para el proyecto
Práctica 2: Gestionar la participación de los stakeholders	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la participación de los stakeholders para asegurar un intercambio activo de información precisa, consistente y oportuna que llegue a todos los stakeholders relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a los stakeholders y gestionar su involucramiento estableciendo los niveles de coordinación, comunicación y relación adecuadas para garantizar que estén involucrados Analizar los intereses, requisitos de los stakeholders
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> No requerida para Pymes en este nivel de madurez 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de stakeholders del proyecto
Práctica 3: Desarrollar y mantener el plan del proyecto	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Establecer y mantener un plan de proyecto formal, integrado y aprobado para guiar la ejecución y el control del proyecto durante su ciclo de vida 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan de proyecto que proporcione información para permitir a la dirección controlar su progreso Establecer la metodología a utilizar para la ejecución del proyecto (waterfall, ágil, híbrida) Asegurar que cada hito esté acompañado de un entregable significativo que requiere su revisión y aceptación
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> No requerida para Pymes en este nivel de madurez 	<ul style="list-style-type: none"> Plan para la dirección del proyecto (incluye líneas base)
Práctica 4: Supervisar y controlar el proyecto	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Medir el rendimiento del proyecto en comparación con los criterios clave como son: el costo, tiempo, alcance y riesgo. Identificar cualquier desviación de los objetivos esperados. Evaluar el impacto de las desviaciones en el proyecto y en el programa general e informar los resultados a los stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> Informar a los stakeholders clave (y al proceso de Gestión de Portafolios) acerca del progreso del proyecto, desviaciones respecto a los criterios de rendimiento y evaluar los efectos Evaluar el proyecto en relación a las fases, liberaciones o iteraciones mayores acordadas (obtener aprobación y aceptación de los stakeholders)
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de desviación versus el plan 	<ul style="list-style-type: none"> Informes del desempeño del proyecto Lecciones aprendidas















Métricas de Valor TI ante el Negocio (Alineamiento)		
<ul style="list-style-type: none"> Proporción de iniciativas TI alineadas a objetivos de negocio ROI de proyectos TI 		
Política: Gestión de proyectos		
<ul style="list-style-type: none"> La organización se compromete a gestionar los proyectos de TI de manera ágil y efectiva, asegurando que estén alineados con los objetivos estratégicos del negocio. Se debe priorizar la comunicación clara y constante con todos los stakeholders, la gestión proactiva de riesgos y la entrega de valor incremental. 		
Matriz RACI		
	Cargo: Gerente General ó Gerente de Negocio Rol: Propietario de Negocio Rol: Responsable de la Gobernanza TI	Cargo: Encargado TI Rol: Gestor de Servicios TI Rol: Gestor de Proyectos TI
Práctica 1	A	R
Práctica 2	A	R
Práctica 3	A	R
Práctica 4	A	R

Nivel de Madurez 2	
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar PMBOX, Prince2 Implementar herramientas de software para gestión de proyectos 	



Dominio: Planificación y Gestión Proceso: Gestionar los Riesgos Nivel de Madurez 1	
Descripción/Foco	
identificar, evaluar y mitigar los riesgos relacionados con la tecnología que podrían afectar la continuidad del negocio, la seguridad de la información y el cumplimiento normativo. Este proceso busca equilibrar la protección de los activos de TI con la necesidad de mantener la agilidad y eficiencia operativa de la pyme.	
Práctica 1: Identificar el apetito al riesgo organizacional	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Examinar y evaluar continuamente el efecto del riesgo sobre el uso actual y futuro de las TI en la empresa. Considerar si el apetito al riesgo de la empresa es apropiado, y que se identifique y gestione el riesgo para el valor de la empresa relacionado con el uso de TI 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el apetito al riesgo de la organización, es decir, el nivel de riesgo relacionado con TI que la empresa está dispuesta a tomar en la búsqueda de sus objetivos empresariales Determinar los niveles de tolerancia, es decir, las desviaciones aceptables temporalmente del apetito al riesgo
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> No requerida para Pymes en este nivel de madurez 	<ul style="list-style-type: none"> Declaración de apetito al riesgo
Práctica 2: Analizar el riesgo TI	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un análisis fundamentado del riesgo de TI vigente (considerando amenazas internas o externas), que permita apoyar a las decisiones relativas al riesgo Comparar los riesgos TI actuales con el apetito al riesgo y la tolerancia de riesgo aceptable. Identificar riesgos inaceptables 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y clasificar riesgos TI según una Taxonomía inicial. Sug: Seguridad de datos, Continuidad del negocio, Cumplimiento normativo, Dependencia tecnológica, Recursos humanos, Infraestructura TI, Ciberseguridad, Proveedores y terceros, Gestión de proyectos TI, Innovación y competitividad, Privacidad, Operaciones diarias Evaluar y Priorizar en función de la probabilidad y el impacto de la pérdida o ganancia asociada con escenarios de riesgos TI
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de riesgos TI que exceden la tolerancia al riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de riesgos TI priorizada
Práctica 3: Definir y gestionar un plan de tratamiento de riesgos TI	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Gestionar las oportunidades para reducir los riesgos TI a niveles aceptables Responder de manera oportuna a eventos de riesgo materializados con medidas eficaces para limitar la magnitud de las pérdidas 	<ul style="list-style-type: none"> Proponer respuestas al riesgo (evitar, mitigar, transferir, aceptar aprovechar) para riesgos que excedan los niveles de tolerancia Desarrollar y acordar con el negocio un plan de tratamiento de riesgos TI Desarrollar Business Case para las iniciativas y derivarlas al proceso de Gestión de Portafolios Monitorear el desempeño de las medidas de respuesta al riesgo Aplicar plan de respuesta para minimizar el impacto cuando se materializan incidentes de riesgo
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de riesgos TI de alta prioridad, con plan de tratamiento implementado % de riesgos materializados (e impacto post plan de respuesta) 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de tratamiento de riesgos TI Business Case de proyectos de riesgos TI Informe actualizado de riesgos TI

Métricas de Valor TI ante el Negocio (Alineamiento)		
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del usuario con servicios TI Reducción de costos operativos TI 		
Política		
<ul style="list-style-type: none"> La organización se compromete a identificar, evaluar y gestionar proactivamente los riesgos de TI que puedan afectar sus operaciones, seguridad de la información y cumplimiento normativo. Todos los empleados son responsables de reportar riesgos potenciales, y la alta dirección se compromete a revisar y actualizar periódicamente las estrategias de mitigación de riesgos. 		
Matriz RACI		
	Cargo: Gerente General ó Gerente de Negocio Rol: Propietario de Negocio Rol: Gestor de Riesgos	Cargo: Encargado TI Rol: Responsable de Seguridad de la Información Rol: Gestor de Servicios TI
Práctica 1	A	R
Práctica 2	A	R
Práctica 3	A	R

Nivel de Madurez 2	
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar CRISC de ISACA Implementar herramientas de software para gestión de riesgos Desarrollar planes de continuidad de negocio (BCP) y recuperación ante desastres (DRP) 	

Dominio: Planificación y Gestión Proceso: Gestionar la Seguridad Nivel de Madurez 1	
Descripción/Foco	
El objetivo es alinear la seguridad y la privacidad de la información con el enfoque general de la empresa e incorporarla en un sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI)	
Práctica 1: Establecer y mantener un sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI)	
Descripción	Actividades
 Establecer y mantener un sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI) que proporcione un enfoque estándar, formal y continuo para la gestión de la seguridad de la información, permitiendo tecnología y procesos de negocio seguros que estén alineados con los requisitos del negocio	 Definir el alcance y los límites del SGSI de acuerdo con la política empresarial y alineado con la organización, su ubicación, activos y tecnología. Incluir detalles y justificación de cualquier exclusión del alcance  Liderar iniciativas de “Digital Trust” en diversos procesos de Gobierno  Considerar colaboración externa (Sug: universidades) y/o de consultores especializados para implementar esta práctica
Métricas	Outputs/Artefactos
 No requerida para Pymes en este nivel de madurez	 Sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI) simplificado
Práctica 2: Definir y gestionar un plan de tratamiento de riesgos de seguridad de la información y privacidad	
Descripción	Actividades
 Mantener un plan de seguridad de la información que describa cómo se deben gestionar los riesgos de seguridad de la información y alinearlos con la estrategia empresarial y la arquitectura empresarial	 Desarrollar el plan de tratamiento de riesgos de seguridad de la información. Incluir procedimientos y controles seguridad esenciales, enfocándose en las amenazas más comunes y críticas, en alineamiento con las definiciones del proceso Gestionar los Riesgos. Sug: Implementar iniciativas para Proteger contra software malicioso, Gestionar la seguridad de la conectividad y de la red, Gestionar la seguridad de Endpoints, Gestionar la identidad del usuario y el acceso lógico, Gestionar el acceso físico a los activos de TI, Gestionar documentos sensibles y dispositivos de salida, Gestionar las vulnerabilidades y Monitorear la infraestructura para detectar eventos relacionados con la seguridad.  Desarrollar Business Case para las propuestas y derivarlas al proceso de Gestión de Portafolios  Considerar colaboración externa (Sug: universidades) y/o de consultores especializados para implementar esta práctica
Métricas	Outputs/Artefactos
 Incidentes relacionados con la seguridad y la privacidad	 Plan de tratamiento de riesgos de seguridad de la información  Business Case de proyectos de seguridad de la información  Informe de riesgos de seguridad de la información

Métricas de Valor TI ante el Negocio (Alineamiento)		
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del usuario con servicios TI Reducción de costos operativos TI 		
Política		
<ul style="list-style-type: none"> La organización se compromete a proteger sus activos de información y tecnológicos implementando medidas de seguridad proporcionales a los riesgos identificados. Mantendremos un enfoque proactivo en la gestión de la seguridad, involucrando a todos los empleados en la creación de una cultura de seguridad. Realizaremos evaluaciones regulares de riesgos, implementaremos controles de seguridad efectivos y mantendremos un plan de respuesta a incidentes actualizado. La seguridad de la información será una responsabilidad compartida en toda la organización 		
Matriz RACI		
	Cargo: Gerente General ó Gerente de Negocio Rol: Gestor de Riesgos Rol: Responsable de Cumplimiento TI	Cargo: Encargado TI Rol: Responsable de Seguridad de la Información Rol: Administrador de Sistemas
Práctica 1	A	R
Práctica 2	A	R

Nivel de Madurez 2	
 Aplicar SGSI más avanzado, incluyendo elementos de ISO 27001/27002, NIST, CIS Controls  Implementar herramientas de software especializado	

Dominio: Planificación y Gestión Proceso: Gestionar el Presupuesto y los Costos Nivel de Madurez 1	
Descripción/Foco	
Planificar, asignar y controlar los recursos financieros relacionados con TI de manera eficiente y efectiva. Este proceso busca asegurar que las inversiones en TI estén alineadas con los objetivos de negocio de la Pyme, optimizando el uso de recursos limitados y proporcionando transparencia en los gastos de TI.	
Práctica 1: Gestión financiera y contable	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Establecer y mantener un método para gestionar y contabilizar todos los costos, inversiones y depreciaciones relacionados con TI como una parte integral de los sistemas financieros y contables de la empresa Fuerte foco en el concepto de transparencia de costos TI hacia el resto del negocio, como base para posicionarla desde el valor entregado ("Tecnología debe ser gestionado como un negocio") 	<ul style="list-style-type: none"> Definir un esquema de clasificación para identificar todos los elementos de costo relacionados con TI (con lenguaje claro y con sentido para el negocio) e identificar cómo se capturan Sug: utilizar Opex versus Capex ó Run the Business (RtB) versus Change the Business (CtB) Establecer y mantener prácticas para la planificación financiera y la optimización de costos (eliminar desperdicios, racionalizar recursos, standarizar, renegociar contratos, etc) a fin de obtener el máximo valor para la empresa con el mínimo gasto
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de reducción de costos TI 	<ul style="list-style-type: none"> Taxonomía de costos TI Plan de optimización de costos TI
Práctica 2: Crear y mantener presupuestos	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Preparar un presupuesto que refleje las prioridades de inversión con base en el portafolio de proyectos habilitados por TI, y los servicios de TI 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un presupuesto formal de TI, incluidos todos los costos de TI esperados de los proyectos, servicios y activos habilitados por TI Al crear el presupuesto, considerar los siguientes componentes: alineamiento con el negocio, costos de recursos internos, costos de terceros, capex and opex, etc
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Relación Gastos TI/Facturación de la organización, versus industrias similares (benchmark) 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto TI
Práctica 3: Gestionar los costos	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Los costos deben ser monitoreados e informados. Las desviaciones presupuestarias deben identificarse de forma oportuna, así como su impacto sobre los procesos empresariales y los servicios entregados 	<ul style="list-style-type: none"> Definir cómo se consolidarán los costos para los niveles adecuados en la empresa (TI central frente al presupuesto de TI dentro de los departamentos de la empresa) y cómo se presentarán a los stakeholders (Sug: aplicar showback) Implementar reportes de monitoreo del desempeño financiero de TI, conteniendo información de costos por categoría, presupuesto frente a gastos actuales, mayores gastos, etc., para identificar oportunamente posibles acciones correctivas
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Variación entre presupuestos, forecasts y costos reales 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de gestión financiera TI (Bill of IT)

Métricas de Valor TI ante el Negocio (Alineamiento)		
<ul style="list-style-type: none"> ROI de proyectos TI Reducción de costos operativos TI 		
Política:		
<ul style="list-style-type: none"> La organización se compromete a gestionar el presupuesto y los costos de TI de manera responsable y transparente. Todas las inversiones en TI deben estar alineadas con los objetivos de negocio y justificadas en términos de valor. Se debe mantener un control riguroso de los gastos, buscar continuamente oportunidades de optimización de costos y asegurar que los recursos de TI se utilicen de la manera más eficiente posible. La transparencia en la gestión financiera de TI será una prioridad, y se proporcionarán informes regulares a la dirección sobre el estado del presupuesto y los gastos de TI 		
Matriz RACI		
	Cargo: Gerente General ó Gerente de Negocio Rol: Propietario de Negocio Rol: Responsable de la Gobernanza TI	Cargo: Encargado TI Rol: Gestor de Servicios TI Rol: Gestor de Proyectos TI
Práctica 1	A	R
Práctica 2	A	R
Práctica 3	A	R

Nivel de Madurez 2	
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar un Modelo de asignación de costos basado en actividades (chargeback) Implementar metodología TBM, para mejorar la transparencia y comprensión de cómo se invierte el dinero en TI, de cómo se relaciona esa inversión con el negocio mismo y de cómo utilizar la tecnología para crecer y otorgar mayor valor a la empresa. Implementar frameworks de optimización de costos como FinOps 	

Dominio: Planificación y Gestión Proceso: Gestionar los Proveedores Nivel de Madurez 1	
Descripción/Foco	
Optimizar las capacidades de TI disponibles para apoyar la estrategia y la hoja de ruta de TI. La gestión de vendedores o proveedores debe formalizarse, especialmente cuando la organización subcontrata servicios críticos a proveedores externos.	
Práctica 1: Identificar y evaluar los contratos y las relaciones con los proveedores	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Buscar e identificar continuamente proveedores y clasificarlos en tipo, significado y criticidad Establecer criterios para evaluar proveedores y contratos Revisar la cartera general de proveedores y contratos vigentes y alternativos 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar, registrar y categorizar proveedores y contratos vigentes de acuerdo con criterios de tipo, importancia y criticidad; para permitir enfocarse en los proveedores preferidos e importantes Establecer y mantener criterios de evaluación de proveedores y contratos
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de servicios tercerizados sin proveedor alternativo 	<ul style="list-style-type: none"> Catálogo de proveedores TI Repositorio de contratos con proveedores TI
Práctica 2: Seleccionar proveedores	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar proveedores de acuerdo con una práctica justa y formal para asegurar la mejor opción basado en los requisitos especificados 	<ul style="list-style-type: none"> Especificar claramente requisitos funcionales(alcance) y no funcionales (continuidad, disponibilidad, capacidad, performance, calidad y otros SLA's) Desarrollar solicitudes de información (RFIs) y solicitudes de propuesta (RFPs). Incluir un procedimiento para aclarar requisitos, y definir claramente los criterios de adjudicación. Utilizar un procedimiento estándar de selección de proveedores. Evaluar las RFIs y RFPs de acuerdo con el proceso/criterio de evaluación aprobado y mantener evidencia documental de las evaluaciones. Seleccionar al proveedor que mejor se ajuste a la RFP Documentar y comunicar la decisión, y firmar contrato
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de proveedores que cumplen o exceden los requisitos definidos en las RFIs y RFPs 	<ul style="list-style-type: none"> RFIs y RFPs contestadas Matrices de evaluación de proveedores Contratos
Práctica 3: Monitorear el rendimiento y el cumplimiento del proveedor	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Revisar periódicamente el rendimiento general de los proveedores, el cumplimiento con los requisitos contractuales y la ejecución del valor del contrato. Abordar los problemas identificados. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar y comparar periódicamente el desempeño (respecto de los requisitos y SLA's definidos) de los proveedores existentes y alternativos para identificar oportunidades o una necesidad de reconsiderar los contratos con los proveedores actuales
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de proveedores que cumplen o exceden los requisitos y SLA's definidos en los contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de desempeño de proveedores y contratos TI Registro de fechas clave de contratos

Métricas de Valor TI ante el Negocio (Alineamiento)		
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del usuario con servicios TI Reducción de costos operativos TI 		
Política		
<ul style="list-style-type: none"> La organización se compromete a gestionar eficazmente sus relaciones con proveedores de TI para maximizar el valor y minimizar los riesgos. Todos los proveedores serán seleccionados mediante un proceso transparente basado en criterios predefinidos. Se mantendrán acuerdos claros y se realizará un seguimiento regular del desempeño. Se debe buscar continuamente optimizar la cartera de proveedores para asegurar la mejor relación calidad-precio y alineación con los objetivos de negocio 		
Matriz RACI		
	Cargo: Gerente General ó Gerente de Negocio Rol: Propietario de Negocio Rol: Gestor de Riesgos	Cargo: Encargado TI Rol: Gestor de Servicios TI Rol: Administrador de Sistemas
Práctica 1	A	R
Práctica 2	A	R
Práctica 3	A	R

Nivel de Madurez 2	
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar ITIL (práctica de gestión de proveedores) Implementar herramientas de gestión de relaciones con proveedores (SRM) 	

Dominio: Planificación y Gestión Proceso: Gestionar los Activos Nivel de Madurez 1	
Descripción/Foco	
Identificar, registrar, mantener y optimizar los activos de TI a lo largo de su ciclo de vida, incluyendo hardware, software y licencias. Este proceso busca maximizar el valor de los activos de TI, reducir costos, asegurar el cumplimiento legal y mejorar la eficiencia operativa.	
Práctica 1: Identificar y registrar los activos actuales	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Mantener un registro actualizado y preciso de todos los activos de TI requeridos para ofrecer servicios y que son propiedad o están controlados por la organización. Asegurar el alineamiento con la gestión financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar todos los activos TI en un registro de activos que recoja su estado actual. Garantizar su contabilización Identificar requisitos legales, regulatorios o contractuales que deban abordarse al gestionar el activo (Compliance) Comprobar la existencia de todos los activos adquiridos mediante comprobaciones regulares de inventario físico y lógico
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> % Activos registrados correctamente en el registro de activos TI 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de activos Inventario físico
Práctica 2: Gestionar el ciclo de vida del activo	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Revisar periódicamente la base de activos para identificar formas de optimizar valor en alineamiento con las necesidades del negocio Identificar los activos que son críticos para garantizar la capacidad de prestación del servicio. Maximizar su confiabilidad y disponibilidad para apoyar las necesidades de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar regularmente toda la base de activos (chequear si están alineados con las necesidades del negocio y si son utilizados) Monitorear el rendimiento, disponer de activos alternativos y/o adicionales para minimizar la probabilidad de fallo Identificar oportunidades para reducir los costos de adquisición, soporte y mantenimiento
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Número de activos no utilizados Promedio de downtime por activo crítico 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades para bajar costos/aumentar valor de los activos Registro de activos críticos
Práctica 3: Gestionar las licencias	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Gestionar las licencias de software para mantener el número de licencias óptimo y respaldar las necesidades del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener un registro de todas las licencias de software adquiridas y los acuerdos asociados Si las instancias instaladas son inferiores o superiores al número de licencias adquiridas, decidir sobre reducir, comprar, etc
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de licencias que se siguen pagando y que no se usan 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de licencias de software
Práctica 4: Gestionar la sostenibilidad y eficiencia energética – Green IT	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> implementar y mantener prácticas de TI que minimicen el impacto ambiental y optimicen el uso de recursos energéticos en toda la infraestructura tecnológica de la organización Evaluar y seleccionar de proveedores verdes 	<ul style="list-style-type: none"> Auditoría energética de infraestructura TI Implementación de soluciones de TI verde Considerar colaboración externa (Sug: universidades) y/o de consultores especializados para implementar esta práctica
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Consumo energético total de TI Porcentaje de reducción de la huella de carbono 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de auditoría energética TI Plan de acción de sostenibilidad TI Registro de disposición y reciclaje de equipos

Métricas de Valor TI ante el Negocio (Alineamiento)		
<ul style="list-style-type: none"> Reducción de costos operativos TI ROI de proyectos TI 		
Política		
<ul style="list-style-type: none"> La organización se compromete a gestionar eficientemente los activos de TI a lo largo de su ciclo de vida. Se debe mantener un inventario preciso y actualizado de todos los activos, asegurando su óptimo funcionamiento y soporte. Todos los empleados son responsables de usar los activos de TI de manera adecuada y reportar cualquier problema o cambio en su estado 		
Matriz RACI		
	Cargo: Gerente General ó Gerente de Negocio Rol: Propietario de Negocio Rol: Responsable de la Gobernanza TI	Cargo: Encargado TI Rol: Gestor de Servicios TI Rol: Administrador de Sistemas
Práctica 1	A	R
Práctica 2	A	R
Práctica 3	A	R
Práctica 4	A	R

Nivel de Madurez 2	
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar ITIL (práctica de gestión de activos TI) Implementar herramientas de software para gestión de activos 	

Dominio: Planificación y Gestión Proceso: Gestionar las Solicitudes de Servicio y los Incidentes Nivel de Madurez 1	
Descripción/Foco	
Lograr una mayor productividad y minimizar las interrupciones mediante la resolución rápida de consultas e incidencias de los usuarios. Evaluar el impacto de los cambios y hacer frente a los incidentes del servicio. Resolver las solicitudes de los usuarios y restaurar el servicio como respuesta ante incidentes.	
Práctica 1: Registrar, clasificar y priorizar las peticiones e incidentes	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Identificar, registrar y clasificar las peticiones de servicio y los incidentes, y asignarles una prioridad de acuerdo con la criticidad para el negocio y los acuerdos de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Registrar todas las solicitudes e incidentes de servicio con toda la información relevante, para gestionar de forma efectiva Priorizar solicitudes e incidentes de servicio basados en el impacto y la urgencia para el negocio
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Número total de solicitudes/incidentes de servicio por prioridad 	<ul style="list-style-type: none"> Registro priorizado de solicitudes de servicio e incidentes
Práctica 2: Verificar, aprobar y resolver peticiones de servicio	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Verificar que las solicitudes de servicio cumplan con los criterios de solicitud definidos Obtener aprobación, si se requiere, y satisfacer las solicitudes 	<ul style="list-style-type: none"> Obtener la aprobación y confirmación financiera y funcional, si fuera necesario Dar resolución a las solicitudes aprobadas, a través de terceros si el servicio está externalizado en los niveles de servicio 2 y 3 (con supervisión de la contraparte TI interna). Registrar grado de cumplimiento de SLA's críticos
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de solicitudes aprobadas, resueltas dentro del periodo de tiempo acordado/aceptado (SLA) 	<ul style="list-style-type: none"> Peticiones de servicio realizadas
Práctica 3: Resolver y recuperarse de los incidentes	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar las soluciones definitivas o temporales (workarounds) identificadas Realizar acciones de recuperación para restaurar el servicio relacionado con TI 	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar y aplicar las resoluciones de incidentes más adecuadas (solución workaround y/o solución permanente), a través de terceros si el servicio está externalizado en los niveles de servicio 2 y 3 (con supervisión de la contraparte TI interna) Registrar grado de cumplimiento de SLA's críticos
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de incidentes resueltos dentro del periodo de tiempo acordado/aceptado (SLA) 	<ul style="list-style-type: none"> Incidentes resueltos
Práctica 4: Hacer seguimiento al estado y producir informes	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Hacer seguimiento, analizar e informar regularmente sobre los incidentes y el cumplimiento de las solicitudes 	<ul style="list-style-type: none"> Producir informes de incidentes y solicitudes, por categoría Establecer tendencias e identificar patrones
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> % de incidentes que interrumpen procesos críticos del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de status y tendencias, de peticiones e incidentes

Métricas de Valor TI ante el Negocio (Alineamiento)		
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del usuario con servicios TI Reducción de costos operativos TI 		
Política		
<ul style="list-style-type: none"> La organización se compromete a gestionar de manera eficiente y efectiva todas las solicitudes de servicio e incidentes de TI. Se priorizará la rápida resolución de problemas que impacten en la productividad del negocio y la satisfacción de los usuarios. Mantendremos una comunicación clara y constante durante todo el proceso de resolución. Todos los empleados son responsables de reportar incidentes de manera oportuna para minimizar su impacto en el negocio. 		
Matriz RACI		
	Cargo: Gerente General ó Gerente de Negocio Rol: Propietario de Negocio Rol: Responsable de la Gobernanza TI	Cargo: Encargado TI Rol: Gestor de Servicios TI Rol: Administrador de Sistemas
Práctica 1	I	A/R
Práctica 2	I	A/R
Práctica 3	I	A/R
Práctica 4	I	A/R

Nivel de Madurez 2	
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar ITIL (prácticas de gestión de solicitudes de servicio, gestión de incidentes, mesa de servicios, gestión de niveles de servicio) Implementar proceso de gestión de Problemas para abordar causas raíz Implementar un portal de autoservicio para solicitudes comunes Considerar la tercerización del Nivel 1 de atención de la Mesa de Servicios 	

Dominio: Planificación y Gestión Proceso: Gestionar los Acuerdos de Servicio Nivel de Madurez 1	
Propósito	
Establecer, monitorear y mantener acuerdos claros sobre los servicios de TI proporcionados, tanto internamente como por proveedores externos.	
Práctica 1: Identificar y definir los servicios TI	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Identificar los servicios TI actualmente operativos Analizar hasta qué punto los servicios habilitados por TI apoyan los procesos del negocio Realizar trade-off de tercerización de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los servicios de TI actuales Definición de servicios a tercerizar Sug: Infraestructura, Seguridad, Mantenimiento y Desarrollo de soluciones de software, otros servicios especializados Desarrollar catálogo de servicios TI (destacar los servicios críticos, y los servicios que serán tercerizados) Identificar oportunidades de mejora respecto de los servicios entregados por TI versus las actividades empresariales
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de actividades de negocio que no están soportadas por ningún servicio TI 	<ul style="list-style-type: none"> Catálogo de servicios TI
Práctica 2: Definir acuerdos de servicio	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Analizar y acordar con el negocio respecto de los servicios que entregará TI, definiendo sus características y los niveles de servicio asociados 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar catálogo de servicios e incluir SLA's acordados con el negocio (foco en acordar SLA para los servicios más críticos) Garantizar que los contratos comerciales con proveedores de servicios externos, sustenten los acuerdos de servicio al cliente (integración con proceso gestión de proveedores)
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de servicios TI con SLA asignado 	<ul style="list-style-type: none"> Catálogo de servicios TI, actualizado con requisitos y SLA's acordados
Práctica 3: Monitorear los niveles de servicio	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Monitorear los niveles de servicio, informar sobre los logros e identificar tendencias. Ofrecer información gerencial apropiada para ayudar a la gestión del rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar regularmente el desempeño y proporcionar reportes sobre el rendimiento de los acuerdos de servicio regular y formalmente, incluidas las desviaciones de los valores acordados Acordar planes de acción y remediaciones para cualquier problema de rendimiento o tendencias negativas
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Servicios con rendimiento por debajo de los SLA's 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de desempeño del nivel de servicio

Métricas de Valor TI ante el Negocio (Alineamiento)		
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del usuario con servicios TI Reducción de costos operativos TI 		
Política		
<ul style="list-style-type: none"> La organización se compromete a gestionar eficazmente los acuerdos de servicio de TI para asegurar que los servicios sean confiables, eficientes y alineados con las necesidades del negocio. Todos los servicios críticos de TI deben estar respaldados por acuerdos de nivel de servicio claros, ya sean internos o externos, y su desempeño será monitoreado y revisado regularmente para garantizar la mejora continua y la optimización de costos 		
Matriz RACI		
	Cargo: Gerente General ó Gerente de Negocio Rol: Propietario de Negocio Rol: Responsable de la Gobernanza TI	Cargo: Encargado TI Rol: Gestor de Servicios TI Rol: Administrador de Sistemas
Práctica 1	A	R
Práctica 2	A	R
Práctica 3	A	R

Nivel de Madurez 2	
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar ITIL (práctica de gestión de niveles de servicio) Desarrollar Acuerdos de Nivel Operacional (OLAs) Implementar herramientas de software para la gestión de servicios TI (ITSM) 	

Dominio: Planificación y Gestión Proceso: Gestionar el Cumplimiento Nivel de Madurez 1	
Descripción/Foco	
Identificar, evaluar y asegurar el apego a leyes, regulaciones, políticas internas y estándares de la industria relevantes para TI. Este proceso busca minimizar riesgos legales y reputacionales, proteger los activos de información y mantener la confianza de los stakeholders	
Práctica 1: Identificar y gestionar el cumplimiento de los requisitos externos (legales, regulatorios, societarios y de la industria)	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Supervisar de forma continua el cumplimiento de las leyes y regulaciones locales e internacionales, así como otros requisitos externos de la organización, desde una perspectiva TI 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y registrar todos los posibles requisitos de cumplimiento externo y evaluar su impacto en las actividades de TI, en áreas como flujo de datos, privacidad, controles internos, informes financieros, regulaciones específicas de la industria, propiedad intelectual, salud y seguridad en el trabajo Evaluar el impacto de los requisitos legales y regulatorios relacionados con TI sobre contratos con terceros relacionados con las operaciones de TI, proveedores de servicio y otros socios comerciales de negocios (clientes y otros) Identificar y comunicar los problemas de incumplimiento y gestionar acciones correctivas(priorizar) para solucionar la causa raíz Considerar colaboración externa (Sug: universidades) y/o de consultores especializados para implementar esta práctica
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Incumplimientos externos del servicio TI Porcentaje de incumplimientos externos, debido a incumplimiento de los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de requisitos externos de cumplimiento (legales, regulatorios, societarios y de la industria) Plan de acción para cumplimiento
Práctica 2: Identificar y gestionar el cumplimiento de los requisitos internos	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Supervisar de forma continua el cumplimiento de las Políticas TI, SLA's(a través del proceso Acuerdos de Servicio), Métricas de Alineamiento (a través del proceso Asegurar el Valor TI), estándares éticos, de RSE, así como otros requisitos internos 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y registrar todos los posibles requisitos de cumplimiento interno y evaluar su impacto en las actividades TI Identificar y comunicar los problemas de incumplimiento y gestionar acciones correctivas(priorizar) para solucionar la causa raíz
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Incumplimientos internos del servicio TI Porcentaje de incumplimientos internos, debido a incumplimiento de los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de requisitos internos de cumplimiento Plan de acción para cumplimiento
Práctica 3: Monitorear el desempeño y cumplimiento	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Confirmar la ejecución de acciones correctivas para abordar las brechas en formas oportuna Evaluar el desempeño de las medidas correctivas 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar periódicamente revisiones/auditorías internas y externas (independientes, cuando sea posible) Obtener declaraciones de los proveedores de servicio externos de TI sobre sus niveles de cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Número de hallazgos críticos de incumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de aseguramiento del cumplimiento

Métricas de Valor TI ante el Negocio (Alineamiento)		
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del usuario con servicios TI Proporción de iniciativas TI alineadas a objetivos de negocio 		
Política		
<ul style="list-style-type: none"> La organización se compromete a mantener el más alto nivel de cumplimiento en todas las operaciones de TI. Nos esforzaremos por identificar, entender y adherir a todas las leyes, regulaciones y estándares aplicables al negocio. Se debe fomentar una cultura de cumplimiento en toda la organización, asegurando que todos los empleados entiendan su rol en mantener los estándares de cumplimiento. Se deben revisar y actualizar regularmente las prácticas de cumplimiento para asegurar su efectividad continua 		
Matriz RACI		
	Cargo: Gerente General ó Gerente de Negocio Rol: Responsable de Cumplimiento TI Rol: Gestor de Riesgos	Cargo: Encargado TI Rol: Responsable de Seguridad de la Información Rol: Gestor de Servicios TI
Práctica 1	A	R
Práctica 2	A	R
Práctica 3	A	A

Nivel de Madurez 2
<ul style="list-style-type: none"> Utilizar herramientas de software para la gestión del cumplimiento

Dominio: Planificación y Gestión Proceso: Gestionar la Mejora Continua e Innovación Nivel de Madurez 1	
Descripción/Foco	
Identificar, evaluar e implementar oportunidades de mejora en los procesos, servicios y soluciones de TI, así como fomentar la innovación para agregar valor al negocio. Este proceso busca optimizar continuamente la eficiencia de las operaciones de TI y aprovechar las tecnologías emergentes de manera ágil y efectiva, considerando las limitaciones de recursos de las Pymes	
Práctica 1: Explorar iniciativas	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Monitorear el mercado, el entorno competitivo, los sectores de la industria y las tendencias legales y regulatorias para poder analizar las tecnologías emergentes o las ideas de innovación para crear valor en el contexto empresarial Crear un entorno que fomente la mejora y la innovación dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Investigar y explorar el entorno externo, incluidos sitios webs, revistas y conferencias adecuadas, para identificar ideas de valor Implementación de programas de incentivos, hackathons, reuniones de brainstorm y otras actividades que motiven a los empleados(incluyendo ejecutivos) a proponer y desarrollar nuevas ideas Asegurar que todos los procesos del framework realicen periódicamente un ciclo de mejora continua PDSA (Deming), para considerar posibles mejoras operativas en los servicios TI a partir del análisis de su desempeño, así como posibles cambios a realizar con respecto a su levantamiento inicial, propios de la dinámica de cada proceso Considerar colaboración externa (Sug: universidades) y/o de consultores especializados para implementar esta práctica
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Número de iniciativas de innovación y mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de iniciativas de innovación y mejoras
Práctica 2: Evaluar el potencial de las tecnologías emergentes y las ideas de mejora/innovación	
Descripción	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Analizar las tecnologías emergentes identificadas y/u otras sugerencias de innovación y mejora de TI para comprender su potencial empresarial. Trabajar con los stakeholders para validar las suposiciones sobre el potencial de nuevas tecnologías/ innovaciones/mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar las iniciativas identificadas, considerando aspectos como el tiempo para alcanzar la madurez, el riesgo inherente (incluidas las posibles implicaciones legales), su encaje con la arquitectura empresarial y el potencial de valor, en línea con la estrategia empresarial y de TI. Conducir iniciativas de prueba de concepto para poner a prueba tecnologías emergentes u otras ideas de mejora/innovación. Identificar problemas y determinar si debería implementarse basándose en su factibilidad y el ROI potencial. Desarrollar Business Case para las iniciativas que aprobaron la prueba de concepto y derivarlas al proceso de Gestión de Portafolios Considerar colaboración externa (Sug: universidades) y/o de consultores especializados para implementar esta práctica
Métricas	Outputs/Artefactos
<ul style="list-style-type: none"> Número de iniciativas de innovación o mejora que aprobaron la prueba de concepto 	<ul style="list-style-type: none"> Business Case de Mejora/Innovación

Métricas de Valor TI ante el Negocio (Alineamiento)		
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del usuario con servicios TI Proporción de iniciativas TI alineadas a objetivos de negocio 		
Política		
<ul style="list-style-type: none"> La organización se compromete a fomentar una cultura de mejora continua e innovación en TI. Se valoran las ideas de todos los miembros de la organización y el esfuerzo por implementar mejoras que agreguen valor real al negocio 		
Matriz RACI		
	Cargo: Gerente General ó Gerente de Negocio Rol: Propietario de Negocio Rol: Responsable de la Gobernanza TI	Cargo: Encargado TI Rol: Líder de Innovación Rol: Gestor de Servicios TI
Práctica 1	A	R
Práctica 2	A	R

Nivel de Madurez 2	
<ul style="list-style-type: none"> Implementar Lean IT, BPM, Six Sigma, Design Thinking, Lean Startup, ITIL (práctica de gestión de problemas, práctica de mejora continua) Utilizar plataformas de trabajo colaborativas y "Low-Code"/"No-Code" Implementar el proceso de transformación digital (cultura + tecnología) Implementar proyectos con tecnologías emergentes (Inteligencia artificial, IoT, AR, VR, Blockchain, RPA, Big Data, Robótica, etc) 	