



Actualización Arquitectura Empresarial
**VISION DE ARQUITECTURA Y
ARQUITECTURA DE NEGOCIO**



**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE HACIENDA Y FINANZAS
PÚBLICAS - DAHFP**

**CENTRO DE COMPETENCIAS DE LA HACIENDA
Y LAS FINANZAS PÚBLICAS - CCHFP**

ENTREGABLE 2 y 3

**Documento con Actualización de la Etapa de Visión de Arquitectura,
y,
Documento con Actualización de la Etapa de Arquitectura de
Negocio.**

*Preparado por:
Ing. Sandra Luengas Aponte
Contratista
Consultora en Arquitectura Empresarial*

BOGOTA, D.C., NOVIEMBRE DE 2022

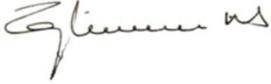
Gobernación del Valle del Cauca
Palacio de San Francisco – Carrera 6 calle 9 y 10, Piso 3
Teléfono: 6200000 ext 1900
www.valledelcauca.gov.co
Página **1** de **103**

Gestión y Control del Documento.

1) DOCUMENTO

Documento	Documento Actualización de visión de la Arquitectura y actualización de la Arquitectura de Negocio del DAFHP de la Gobernación del Valle
Autor	Ing. Sandra Luengas Aponte Contratista – Consultora Arquitectura Empresarial
Estado	Final

2) CONTROL DEL DOCUMENTO

Versión No.	Fecha de elaboración	Fecha de revisión y aprobación	Revisado y aprobado por	Firma
1.0	01/11/2022	08/11/2022	Ney Hernando Muñoz Sánchez DAHFP -Director Unidad Administrativa Especial Impuestos, Rentas y Gestión Tributaria	
1.1	10/11/2022	12/11/2022	Ney Hernando Muñoz Sánchez DAHFP -Director Unidad Administrativa Especial Impuestos, Rentas y Gestión Tributaria	
2.0	15/11/2022	15/11/2022	Sandra Luengas Consultora Arquitectura Empresarial	

3) PROPIEDAD Y USO CONFIDENCIAL

El contenido de este documento es propiedad DAFHP de la Gobernación del Valle. Documento confidencial y contiene información privilegiada que no puede ser usada ni divulgada a personas distintas del personal autorizado por la DAFHP y de la FUV. Prohibida la copia, modificación no autorizada, retención, grabación, utilización, aprovechamiento o divulgación con cualquier propósito. Si por error recibe o tiene acceso a este documento, por favor destruya su contenido y avise al correo de su autor.

CONTENIDO

	Pág.
1 INTRODUCCIÓN	5
1.1 PROPÓSITO DEL DOCUMENTO	5
1.2 CUMPLIMIENTO CONTRACTUAL.....	5
1.3 DEFINICIONES.....	6
1.4 SIGLAS Y ACRÓNIMOS	6
1.5 NORMATIVIDAD	6
1.6 DOCUMENTOS ASOCIADOS	7
2 ACTUALIZACION VISION DE LA ARQUITECTURA EMPRESARIAL.....	7
2.1 PARTES INTERESADAS	7
2.1.1 Grupo de AE.....	8
2.1.2 Interacciones de Grupos Organizacionales.....	9
1. Artículo 79.- 50301. Programa: Valle Del Cauca: Institucionalidad Con Resultados	9
2. 5030101. Subprograma: Modelo integrado de planeación y gestión - MIPG con integridad y calidad	9
3. 5040103. Subprograma: Fortalecimiento y viabilidad financiera	10
1. Metas de producto	10
2.2 EVALUACION DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	11
2.2.1 Lista de Capacidades.....	11
2.2.2 Evaluación Madurez de Capacidades	29
2.3 TABLERO DE CONTROL DE RIESGOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL HACENDARIA	32
2.3.1 Gestión de Riesgos.....	32
2.3.1.1 Identificación de los Riesgos	32
2.3.1.2 Evaluación / Análisis Cualitativo de los Riesgos	33
2.3.1.3 Planificación de la Respuesta a los Riesgos	35
2.3.2 Monitoreo y Control de los Riesgos.....	38
2.3.3 Identificación de Riesgos Iniciales	38
3 NIVEL DE MADUREZ DE LA ARQUITECTURA EMPRESARIAL DEL DAHFP	38
3.1 TECNICA DE MEDICION.....	38
3.2 CATEGORIAS DEL MODELO EAMM	39
3.3 INSTRUMENTO DE MEDICION	46
3.4 APLICACIÓN DE ENCUESTAS	51
3.5 RESULTADO NIVEL DE MADUREZ DAHFP	52
4 ACTUALIZACIÓN ARQUITECTURA DE NEGOCIOS	55
4.1 FUNCIONES DAHFP.....	55
4.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS DAHFP	57
4.3 ESTADO DEL MODELO DE REFERENCIA	57
4.3.1 PROCESOS MISIONALES DE ADMINISTRAR LA HACIENDA Y LAS FINANZAS	57
4.4 LINEA BASE ARQUITECTURA DE NEGOCIO	58
4.4.1 Factores de Implementación Para la Arquitectura de Negocio	58
4.4.2 Factores de implementación para la Arquitectura de Sistemas de Información	68
4.4.3 Factores de implementación para la Arquitectura de Tecnología.....	72

4.5	LINEA BASE ARQUITECTURA TO-BE	74
4.6	CERRANDO BRECHAS.....	83
5	ANEXOS	92
5.1	Anexo 1 . Encuestas.....	92
6	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	102

Lista de Tablas

Tabla 1.	Capacidad De Negocio – Planificar, Ejecutar Y Controlar Los Recursos Económicos Y Financieros .	13
Tabla 2.	Capacidad De Negocio – Gestión De Calidad	14
Tabla 3.	Capacidad De Negocio – Administrar El Presupuesto	16
Tabla 4.	Capacidad De Negocio – Administrar El Tesoro Público Departamental.....	18
Tabla 5.	Capacidad De Negocio – Administrar Los Hechos Económicos	19
Tabla 6.	Capacidad De Negocio – Gestión Del Recaudo	21
Tabla 7.	Capacidad De Negocio – Gestión Del Cchfp	23
Tabla 8.	Capacidad De Negocio – Gestión De Recursos.....	26
Tabla 9.	Capacidad De Negocio – Gestión De Recurso Humano	27
Tabla 10 –	Capacidades Institucionales Periodo 2019 - 2022.....	29
Tabla 11 -	Descripción Tipos De Probabilidad Análisis Riesgos.....	33
Tabla 12 -	Descripción Tipos De Impacto Identificación Riesgos	34
Tabla 13 -	Categorización De Los Riesgos	34
Tabla 14 -	Lista De Valoración Cualitativa Para Los Riesgos	35
Tabla 15	Niveles De Madurez Ae	39
Tabla 16	Valoración De Madurez Ae Y De Capacidades Institucionales	39
Tabla 17	Categorías Nivel De Madurez Eamm	41
Tabla 18	Formulario Encuestas De Evaluación Nivel De Madurez Ae	46
Tabla 19	Resultado Evaluación Nivel De Madurez.....	52
Tabla 20	Matriz De Evaluación Y Deducción De Factores De Implementación Para La Arquitectura De Negocio	58
Tabla 21	Matriz De Evaluación Y Deducción De Factores De Implementación Para La Arquitectura De Sistemas De Información.....	68
Tabla 22	Matriz De Evaluación Y Deducción De Factores De Implementación Para La Arquitectura De Tecnología	72
Tabla 23	Cerrando Brechas Consolidado 2020-2022	74
Tabla 24	Cerrando Brechas Consolidado Soluciones	83

1 INTRODUCCIÓN

En el presente documento se entrega el estado actual de la adopción de la arquitectura empresarial del Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Públicas de la Gobernación del Valle del Cauca- **DAHFP**, de acuerdo con el marco y hoja de ruta trazada en 2019 a 2021. Así mismo, el ejercicio de arquitectura empresarial, se lleva a cabo en 4 fases o momentos que agrupan actividades y artefactos de los dominios o categorías integrantes de la gestión institucional apoyada en tecnología, a saber: (1) visión de la arquitectura y arquitectura del negocio; (2) arquitectura de sistemas de información y de datos (3) arquitectura tecnológica; (4) actualización de oportunidades de soluciones, hoja de ruta de iniciativas, plan de migración y actualización de lineamientos de implementación y gobernanza. En los siguientes documentos se presentará el desarrollo de cada una de las fases de la AE

1.1 PROPÓSITO DEL DOCUMENTO

El presente documento entrega el desarrollo de la fase 1, de la arquitectura empresarial, con la actualización de la visión de la arquitectura y la arquitectura del negocio.

1.2 CUMPLIMIENTO CONTRACTUAL

Como parte de los acuerdos contractuales sobre los productos del proyecto para *"realizar la actualización de los artefactos y documentos de las etapas de la arquitectura empresarial del Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Públicas de la Gobernación del Valle del Cauca, para el macroproceso de administrar la hacienda y las finanzas públicas, en el marco del contrato interadministrativo no. 1.120.12.14.0271-2022, suscrito entre la Gobernación del Valle del Cauca, Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Públicas y la Fundación Universidad del Valle."*, este documento en particular se elaboró con el fin de realizar la fase 1, de planeación de la ejecución del proyecto.

1.3 DEFINICIONES

1.4 SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AE	Arquitectura Empresarial
AN	Arquitectura de Negocio – Notación adoptada por el DAHFP
AD	Arquitectura de Datos - Notación adoptada por el DAHFP
AA	Arquitectura de Aplicaciones
CCHFP	Centro de Competencias de la Hacienda y las Finanzas Públicas de la Gobernación del Valle del Cauca. (Oficina asesora en temas tecnológicos de la DAHFP.
DAHFP	Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Públicas de la Gobernación del Valle del Cauca.
FUV	Fundación Universidad del Valle
MAE	Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial
MinTIC	Ministerio de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones
PGD	Política de Gobierno Digital
PMI	Project Management Institute
SGC	Sistema de Gestión de la Calidad
TIC	Tecnologías de la información y de las Comunicaciones

1.5 NORMATIVIDAD

- Contrato No. 1928 - 2022, suscrito entre la Fundación Universidad del Valle y Sandra Luengas Aponte.

1.6 DOCUMENTOS ASOCIADOS

- Gobernación del Valle del Cauca-Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Públicas – DAHFP-Centro de Competencias. Documento Arquitectura Empresarial para El Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Públicas de la Gobernación del Valle del Cauca. Diciembre 15 de 2019
- Gobernación del Valle del Cauca – Universidad del Valle. Visión Valle del Cauca 2032. Visión Eje Desarrollo Institucional y Gobernabilidad. Agenda Prospectiva del Valle del Cauca 2013-2032. Septiembre 15 de 2014
- MinTIC. Generalidades del marco de referencia de AE para la gestión de TI. G.GEN.0.1 versión 2.2, octubre de 2019.
- MinTIC. Documento Maestro del Modelo de Arquitectura Empresarial. MAE.G.GEN.01. versión 1.0, octubre de 2019.
- MinTIC. Política de Gobierno Digital, Decreto 767 del 16 de mayo 2022.

2 ACTUALIZACION VISION DE LA ARQUITECTURA EMPRESARIAL

2.1 PARTES INTERESADAS

La formulación del Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 “Valle Invencible” cuenta con instrumentos de planificación innovadores orientados a la construcción participativa y pensamiento prospectivo, con alianzas Estado-Universidad, que lo convierten en pionero en la planificación territorial, al ser el primer departamento con Plan de Ordenamiento Territorial Departamental - POTD, que materializa la visión del Valle a 20 años. Este instrumento se supone como guía para la formulación de los planes de desarrollo departamentales, municipales y planes de ordenamiento que permitirán articular el desarrollo local con el regional, potenciando la integralidad, la equidad, la competitividad, la sostenibilidad y el desarrollo, dinamizando la función articuladora y coordinadora del Departamento.

Se busca obtener a través de la modernización de los procesos de la Hacienda Pública, el crecimiento fiscal, la solidaridad fiscal, el presupuesto participativo, el mejoramiento

de los servicios y el compromiso con los ciudadanos del Departamento del Valle del Cauca.

Acorde con lo anterior, el DAHFP, se ha propuesto desarrollar una estrategia para alcanzar los objetivos, logros y metas del plan de desarrollo, relacionados con el mejoramiento de la Hacienda Pública Departamental; en este sentido, ha decidido desarrollar un proyecto para la construcción de la arquitectura empresarial que contribuya a una mejor gestión de los recursos de TI, al mejoramiento continuo y la innovación de los procesos financieros, la administración de la información financiera y la generación de conocimiento para la toma inteligente de decisiones.

La construcción de la Arquitectura Empresarial para el DAHFP, tiene en su alcance impactar a todas las áreas encargadas de ejecutar las actividades de los procesos financieros de la Gobernación del Valle del Cauca. El DAHFP, cuenta con cuatro (4) subdirecciones y una (1) unidad administrativa especial, las cuales se muestran a continuación:

2.1.1 Grupo de AE

ÁREA	OFICINA
Despacho	Subdirección Técnica CCHFP
Subdirección de Presupuesto	
Subdirección de Contabilidad	
Subdirección de Tesorería	Oficina Asesora Jurídica
Unidad Administrativa Especial de Impuestos y rentas.	Subgerencia de Gestión de Cobranza Subgerencia de liquidación y Devoluciones

2.1.2 Interacciones de Grupos Organizacionales

ALINEACION DE LA ESTRATEGIA

1. Artículo 79.- 50301. Programa: Valle Del Cauca: Institucionalidad Con Resultados

Fortalecimiento de las capacidades institucionales con esfuerzos mancomunados hacia el logro de objetivos, satisfacción integral del cliente interno, mejoramiento de la gestión y el desempeño institucional, promoción de la participación desde y hacia la ciudadanía y grupos de valor, partiendo de la colaboración, transparencia y dinamización de los procesos y el desarrollo de actividades que generen cambios concretos, visibles y de valor público.

2. 5030101.Subprograma: Modelo integrado de planeación y gestión - MIPG con integridad y calidad

Seguir avanzando en la implementación de MIPG, con la Modernización de la infraestructura física y tecnológica, la estructura organizacional, diseño o ajuste de políticas, procesos y procedimientos, articulación institucional e interinstitucional, formulación e instrumentalización de políticas, fortalecimiento de la gestión de las capacidades institucionales, así como transparencia, integridad, facilidades para rendición de cuentas, fortalecimiento del sistema de control interno y mejorar e innovar los procesos de gestión pública integral, con el fin de contribuir en la gestión pública efectiva.

Productos Esperados	Formas de Medirlo
<p>Modernización del Portal Único del Ciudadano Vallecaucano:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FASE 1: diseño arquitectura empresarial con tecnología. • FASE2: desarrollo de automatización de procesos - motor BPM, articulación e implementación gestión documental inteligente con motor BPM. • FASE 3: construcción e implementación del portal web y app móvil del portal único del ciudadano vallecaucano 	<p>Porcentaje de fases implementadas</p>

3. 5040103. Subprograma: Fortalecimiento y viabilidad financiera

Fomentar el cumplimiento de las obligaciones rentísticas y tributarias a favor del Departamento.

Productos Esperados	Formas de Medirlo
<p>Madurez de la arquitectura empresarial del Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Públicas, para la optimización de los procesos administrativos, financieros y la calidad de la información</p>	<p>Nivel de madurez de la arquitectura empresarial del Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Públicas.</p>

1. Metas de producto

Descripción	Tipo de Meta	Línea Base	Valor Esperado	Entidad coordinadora
Mejorar a 3, el nivel de madurez de la arquitectura empresarial del Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Públicas, para la optimización de los procesos administrativos, financieros y la calidad de la información.	INCREMENTO	1 (2019)	Mejorar a 3, el nivel de madurez de la arquitectura empresarial del Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Públicas, para la optimización de los procesos administrativos, financieros y la calidad de la información.	INCREMENTO

2.2 EVALUACION DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Como se conoce, la capacidad de negocio es una capacidad particular que una empresa puede poseer o intercambiar para lograr un propósito o resultado específico y que está conformada por un conjunto de roles, procesos, información y recursos tecnológicos, físicos e intangibles como la propiedad intelectual.

2.2.1 Lista de Capacidades

Capacidad de Negocio – Planear las Finanzas Públicas

Código:	CAP01
Nombre:	Planear las finanzas públicas.

Descripción:	Definir las políticas y estrategias fiscales y financieras, garantizando los recursos necesarios para el cumplimiento de los planes, programas y proyectos a través del presupuesto general del departamento del Valle del Cauca.	
Componentes:	Roles:	CxO Líderes de procesos
	Procesos:	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer las Políticas Financiera y Fiscales para cada vigencia presupuestal. - Diseñar la Estrategia Financiera y Fiscal. - Presentar el Plan Financiero y el Marco Fiscal de Mediano Plazo ajustados, para aprobación del Consejo de Gobierno y el CODFIS. - Incorporar el Plan Operativo Anual de Inversiones al Proyecto de Presupuesto de la Vigencia Siguiente. - Sancionar la Ordenanza por la cual se expide el Presupuesto de la vigencia siguiente. - Elaborar el Decreto de Liquidación del Presupuesto. - Aprobar el Presupuesto para la vigencia siguiente, de las Empresas Industriales y Comerciales y las Empresas Sociales del Estado, del nivel Departamental. - Elaborar Certificados de Impacto fiscal de los proyectos de ordenanzas. - Elaborar y presentar a la Asamblea Departamental, solicitudes de autorización para comprometer vigencias futuras. - Realizar el seguimiento permanente al cumplimiento de las metas fijadas en la elaboración del Presupuesto Anual, el Plan Financiero y al Marco Fiscal de Mediano Plazo, con el fin de realizar los ajustes respectivos y que se cumplan las metas establecidas.
	Información:	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Desarrollo Nacional. - Plan de Desarrollo Departamental. - Escenario Financiero del Plan de Desarrollo. - Ordenanza de Presupuesto General del Departamento. - Manual de Formulación Presupuestal y sus anexos.

		<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Ejecución Presupuestal consolidados. - Plan financiero. - Proyecciones de Ingresos. - Obligaciones Contingentes y pasivos. - Marco Fiscal de Mediano Plazo. - Necesidades de recursos. - Balance y estados de Tesorería.
	Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestión financiera – SAP. - Sistema de gestión de recaudos – SAR. - Sistema de gestión del impuesto sobre vehículos - Sistema de impuesto al consumo.

Nota: Fuente (Elaboración propia)

Tabla 1. *Capacidad de Negocio – Planificar, Ejecutar y Controlar los Recursos Económicos y Financieros*

Código:	CAP02	
Nombre:	Planificar, ejecutar y controlar los recursos económicos y financieros del DAHFP, que permitan el cumplimiento de los objetivos y proveer la información para la toma de decisiones.	
Descripción:	Estado del Tesoro Departamental, proyección del servicio de la deuda y rendimientos.	
Componentes:	Roles:	<p>CxO</p> <p>Líderes de procesos</p>
	Procesos:	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de contexto externo e interno. - Identificación de amenazas y oportunidades. - Identificación de capacidades y recursos resultados del diagnóstico del proceso Gestión de Recursos Humanos. - Revisión y ajuste misión / visión. - Diseñar plan estratégico de comunicaciones del DAHFP. - Definición Objetivos de calidad. - Gestionar el Plan acción del DAHFP. - Gestionar el plan estratégico de comunicaciones del DAHFP.

		<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar las actividades para apoyar la planeación de las finanzas públicas. - Seguimiento al Plan de acción del DAHFP. - Seguimiento al plan estratégico de comunicaciones del DAHFP. - Seguimiento al proceso planear las finanzas públicas. - Revisión por la dirección. - Toma de acciones y asignación de recursos.
	Información:	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Desarrollo Departamental. - Plan financiero. - Marco Fiscal de Mediano Plazo. - Estados Financieros. - Informe de gestión con las necesidades y riesgos de los procesos del DAHFP. - Plan de comunicaciones de la Gobernación del Valle del Cauca.
	Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestión financiera – SAP - Sistema de gestión de recaudos – SAR - Sistema de gestión del impuesto sobre vehículos - Sistema de impuesto al consumo

Nota: Fuente (Elaboración propia)

Tabla 2. Capacidad de Negocio – Gestión de Calidad

Código:	CAP03	
Nombre:	Gestión de la calidad.	
Descripción:	Administrar y Mejorar el SGC, a través de los procesos y política establecidos para satisfacción de los clientes y partes interesadas, que se integran para el mejoramiento de la prestación de los servicios y productos en la planificación, ejecución y control para la retroalimentación y las acciones de ajuste requeridas para los objetivos previstos, mediante el desarrollo y la competitividad del talento humano.	
Componentes:	Roles:	CxO Líderes de procesos
	Procesos:	- Planificar la administración, el mantenimiento y mejoramiento del MIPG.

		<ul style="list-style-type: none"> - Determinar necesidades metodológicas para la administración y la mejora continua de los procesos del MIPG. - Definir y actualizar el Mapa de Procesos, Manual de Calidad, Política y Objetivos de calidad. - Priorizar necesidades de información del MIPG a comunicar. - Establecer metodologías para el control de los documentos y registros del MIPG. - Establecer la metodología para la administración de riesgos de procesos. - Establecer la metodología para la elaboración de Indicadores. - Establecer la metodología del PSNC. - Actualizar y socializar el Manual de calidad, Política de calidad, Objetivos de calidad. - Actualizar y socializar metodologías para: a. El control de los documentos y registros del MIPG, b. la administración de riesgos, c. La construcción del tablero de indicadores, d. Control al Producto/Servicio no Conforme. e. Toma de Acciones Correctivas, preventivas y de Mejora. - Administrar la información de los líderes de proceso, agentes de cambio, Auditores internos, horas de SIG y el mini portal del MIPG en la página web del DAHFP. - Coordinar la ejecución del plan de acción para el mejoramiento del MIPG. - Coordinar la ejecución del Plan de Comunicaciones del MIPG. - Acompañar y asesorar a los equipos de mejoramiento continuo de los procesos del MIPG en la Implementación de las metodologías. - Consolidar el Plan de Mejoramiento Institucional del MIPG. - Realizar seguimiento y medición al proceso. - Análisis de hallazgos de auditoría. - Verificar el estado de las acciones de los procesos.
--	--	---

	Información:	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de acciones. - Plan de Desarrollo. - Directrices para la administración del MIPG. - Directrices para la operación del MIPG. - Normas técnicas de calidad. - Normatividad aplicable al proceso. - Política de calidad. - Objetivos de calidad. - Manual de calidad. - Requisitos legales y reglamentarios identificados. - Plan de acción para el mantenimiento y mejoramiento del MIPG. - Directrices, metodologías y cronogramas.
	Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestión financiera – SAP - Sistema de gestión de recaudos – SAR - Sistema de gestión del impuesto sobre vehículos - Sistema de impuesto al consumo

Tabla 3. *Capacidad de Negocio – Administrar el Presupuesto*

Código:	CAP04	
Nombre:	Administrar el presupuesto.	
Descripción:	Establecer los métodos y procedimientos para la ejecución del presupuesto, realizar el seguimiento y reportar los resultados para la toma de decisiones fiscales y financieras.	
Componentes:	Roles:	<p>CxO</p> <p>Líderes de procesos</p>
	Procesos:	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener actualizados en el proceso los Requisitos de Ley y la normatividad del MIPG. - Calcular periódicamente el indicador para Asegurar el cumplimiento de la Ley 617/2000, con el fin de tomar decisiones a tiempo relacionadas con los ingresos corrientes de libre destinación y los gastos de funcionamiento financiados con libre destinación.

		<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los informes de la ejecución presupuestal con las programaciones del ingreso y del gasto, para que la toma de decisiones sea eficiente, eficaz y efectiva. - Aplicar las directrices o políticas, que imparta el CODFIS o el Consejo de Gobierno, en materia de Administración Presupuestal y de Proyectos de Inversión. - Ejecutar el Presupuesto General del Departamento y sus capítulos independientes como son el Sistema General de Regalías y los Recursos Administrados SGP APSB Municipios Descertificados. - Reportar los resultados de la Ejecución Presupuestal de Ingresos y Gastos. - Seguimiento a la Ejecución Presupuestal de Ingresos y Gastos de la Administración Central, los Establecimientos Públicos y Organismos Autónomos, además de las Empresas Industriales y Comerciales de del Estado-EICEs y las Empresas Sociales del Estado-ESEs. - Seguimiento a las comunicaciones recibidas por la líder de presupuesto –Sistema SAP- Mesa de Ayuda del Departamento Administrativo de las TIC, para minimizar las inconsistencias en los diferentes registros en materia presupuestal. - Seguimiento a los planes de mejoramiento como resultado de las auditorías de gestión y calidad realizadas por la Oficina de Control Interno. - Seguimiento al cumplimiento de los planes de mejoramiento en materia presupuestal de las auditorías realizadas por los órganos de control. - Implementar acciones para mejorar el desempeño.
	Información:	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Calidad. - Normatividad Vigente (bases legales vigentes). - Ordenanza No. 408 05/01/2016 Estatuto Orgánico de Presupuesto Departamental. - Ordenanza de Presupuesto de Ingresos y Gastos para cada vigencia fiscal.

		<ul style="list-style-type: none"> - Decreto de Liquidación del Presupuesto de Ingresos y Gastos para cada vigencia fiscal. - Informes de proyección y ejecución presupuestal de ingresos y gastos de cada vigencia. - Directrices o políticas consignadas en las Actas de CODFIS. - Directrices o políticas consignadas en las Actas de Consejo de Gobierno.
	Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestión financiera – SAP - Sistema de gestión de recaudos – SAR - Sistema de gestión del impuesto sobre vehículos - Sistema de impuesto al consumo

Nota: Fuente (Elaboración propia)

Tabla 4. *Capacidad de Negocio – Administrar el Tesoro Público Departamental*

Código:	CAP05	
Nombre:	Administrar el tesoro público departamental.	
Descripción:	Administrar y optimizar el uso de los recursos financieros para atender las obligaciones contraídas por la Administración Departamental.	
Componentes:	Roles:	<p>CxO</p> <p>Líderes de procesos</p>
	Procesos:	<ul style="list-style-type: none"> - Formular el Plan Anual Mensualizado de Caja – PAC. - Ejecutar el Plan Anual Mensualizado de Caja – PAC. - Administrar las cuentas bancarias, inversiones financieras y deuda pública. - Gestionar el registro de los Ingresos del Tesoro Departamental. - Realizar los pagos de las obligaciones o compromisos del Departamento. - Elaborar y presentar informes de los grupos de trabajo y rendición de cuentas. - Cierre de Tesorería. - Realizar seguimiento y medición al proceso. - Analizar hallazgos de auditoría.

		<ul style="list-style-type: none"> - Analizar las Peticiones, Quejas, Reclamos, Recursos y Solicitudes (PQRS). - Establecer acciones de mejora.
	Información:	<ul style="list-style-type: none"> - Circular de Políticas para la Formulación del Presupuesto de la Vigencia Siguiente. - Directrices para la actualización del Plan Financiero y el Marco Fiscal de Mediano Plazo, para los períodos siguientes. - Marco Fiscal de Mediano Plazo ajustado en las proyecciones para las vigencias siguientes. - Proyecto de Presupuesto aprobado para estudio y aprobación de la Asamblea Departamental. - Decreto de Liquidación del Presupuesto. - Plan Financiero y Marco Fiscal de Mediano Plazo ajustado, como insumo para los ajustes al presupuesto anual. - Listado de cierre presupuestal generado en el sistema SGFT-SAP. - Listados revisados y validados. - Informes de Ejecución Presupuestal consolidados. - Listados de ejecución de ingresos. - Listados de ejecución de gastos. - Informes en materia presupuestal. - Información estadística del comportamiento de ingresos y gastos. - Solicitudes de PAC inicial.
	Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestión financiera – SAP - Sistema de gestión de recaudos – SAR - Sistema de gestión del impuesto sobre vehículos - Sistema de impuesto al consumo

Nota: Fuente (Elaboración propia)

Tabla 5. *Capacidad de Negocio – Administrar los Hechos Económicos*

Código:	CAP06
Nombre:	Administrar los hechos económicos.

Descripción:	Garantizar que la información de los hechos económicos sea verídica, real y oportuna para la generación de Estados Financieros y otros reportes contables.	
Componentes:	Roles:	CxO Líderes de procesos
	Procesos:	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un cronograma de cierre contable. - Adoptar y aplicar las normas, procedimientos e instrumentos contables emitidos por la Contaduría General de la Nación que permitan el registro de los hechos económicos del Departamento de manera comprensible y confiable. - Emitir las directrices del procedimiento contable de acuerdo con la normatividad legal vigente a la Subdirección de Contaduría y a los otros responsables del registro de la información de los hechos económicos del Departamento. - Analizar la información registrada en el sistema de gestión financiera; naturalezas de la cuentas, pertinencia y dinámica de las cuentas, veracidad de los saldos, entre otros. - Conciliación de cuentas contables con actores internos (Subdirección de Contaduría y dependencias); naturalezas de la cuentas, pertinencia y dinámica de las cuentas, veracidad de los saldos, entre otros y actores y externos (bancos); extractos y conciliaciones bancarias. - Compensación de partidas abiertas de cuentas de balance. - Elaboración del documento de los Estados Financieros del Departamento del Valle del Cauca. - Certificación del documento de los Estados Financieros por parte del Representante Legal y Contador del Departamento del Valle del Cauca. - Presentación de los Estados Financieros del Departamento del Valle del Cauca a la Contaduría General de la Nación a través de la plataforma CHIP.

		<ul style="list-style-type: none"> - Revisión a los documentos de causación de cuentas por pagar y soportes de acuerdo con las normatividad y políticas de operación contable y tributaria legal vigente para el trámite de pago. - Certificación de la disponibilidad de los ingresos del Departamento del Valle del Cauca para abrir los créditos adicionales al presupuesto. - Elaboración de las declaraciones tributarias con base a la información registrada en el sistema de gestión de financiero de la Gobernación del Valle del Cauca y presentación de estas a las entidades competentes. - Medición y análisis de los indicadores de gestión. - Seguimiento a los controles y acciones de los mapas de riesgos. - Tomar acciones para la mejora continua.
	Información:	<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma de cierre contable. - Información en el sistema de gestión financiero de la Gobernación del Valle del Cauca. - Documento de causación (DCCP) aprobado por el ordenador del gasto y soportes. - Certificación del estado del tesoro por fondos. - Certificación de la ejecución presupuestal de la vigencia por fondos. - Estados Financieros e información contable. - Planes de mejoramiento.
	Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestión financiera – SAP - Sistema de gestión de recaudos – SAR - Sistema de gestión del impuesto sobre vehículos - Sistema de impuesto al consumo

Nota: Fuente (Elaboración propia)

Tabla 6. Capacidad de Negocio – Gestión del Recaudo

Código:	CAP07
Nombre:	Gestión del recaudo.
Descripción:	Objetivo del Proceso: Fomentar la cultura tributaria del ciudadano, control a la evasión y elusión tributaria, ejercer las acciones y controles necesarios

	que permitan la determinación y cobro de los ingresos administrados por el Departamento del Valle del Cauca.	
Componentes:	Roles:	CxO Líderes de procesos
	Procesos:	<ul style="list-style-type: none"> - Formular el Plan de acción de la UAE de Impuestos, Rentas y Gestión Tributaria. - Definir los lineamientos para el proyecto de presupuesto de ingresos. - Publicidad masiva. - Jornadas de sensibilización al contribuyente. - Prestación de servicios web y electrónicos al contribuyente para la liquidación de tributos. - Realizar verificación y control del cumplimiento de las obligaciones tributarias a cargo de los diferentes responsables de los tributos Departamentales. - Ejercer acciones de control en la lucha contra el contrabando y la adulteración. - Ejercer las acciones de cobro de las obligaciones que presten mérito ejecutivo a favor del Departamento. - Atender las solicitudes radicadas por los contribuyentes. - Realizar seguimiento y medición al proceso. - Realizar acciones de mejoramiento
	Información:	<ul style="list-style-type: none"> - Normatividad aplicable. - Ordenanza Plan de Desarrollo Departamental - Ordenanza de Presupuesto General del Departamento. - Ordenanza Estatuto Departamental del Valle. - Peticiones relacionadas con el proceso. - Información tributaria de contribuyentes y de terceros. - Declaraciones tributarias. - Reportes, informes. - Recursos financieros, físicos, logísticos, humanos, tecnológicos, infraestructura. - Plan General de Auditorias. - Solicitud de Información.

		<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Acción de la Unidad. - Plan de Desarrollo.
	Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestión financiera – SAP - Sistema de gestión de recaudos – SAR - Sistema de gestión del impuesto sobre vehículos - Sistema de impuesto al consumo

Nota: Fuente (Elaboración propia)

Tabla 7. Capacidad de Negocio – Gestión del CCHFP

Código:	CAP08	
Nombre:	Gestión del CCHFP.	
Descripción:	Apoyar el funcionamiento y la toma de decisiones del DAHFP mediante la gestión de los recursos tecnológicos que faciliten el mejoramiento continuo de los procesos y la calidad de la información financiera.	
Componentes:	Roles:	<p>CxO</p> <p>Líderes de procesos</p>
	Procesos:	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la estrategia de operación del CCHFP. - Elaborar el programa de proyectos de inversión del CCHFP. - Elaborar el portafolio de servicios del CCHFP. - Elaborar los acuerdos de niveles de servicio con las partes interesadas. - Elaborar los cronogramas de rendición de cuentas a los entes de control. - Planificar el sistema de gestión de seguridad de la información financiera del departamento. - Gestionar las relaciones con los proveedores de servicios tecnológicos. - Ejecutar los proyectos priorizados en el programa de proyectos de inversión del CCHFP.

		<ul style="list-style-type: none"> - Poner en operación los servicios del portafolio de servicios del CCHFP requeridos. - Cumplir los acuerdos de niveles de servicios con las partes interesadas. - Implementar el sistema de gestión de seguridad de la información financiera del Departamento. - Identificar y analizar requerimientos específicos para la adquisición o implementación de soluciones tecnológicas. - Dirigir y coordinar la implementación y sostenibilidad de las soluciones tecnológicas de apoyo a los procesos financieros. - Gestionar la información relevante, actual, validada y fiable para la prestación de los servicios en operación del CCHFP. - Coordinar y ejecutar actividades y procedimientos requeridos para garantizar la operación normal de las soluciones tecnológicas de apoyo a los procesos financieros. - Proveer una respuesta oportuna y efectiva a las peticiones de usuario y la resolución de todo tipo de incidentes presentados en la operación de las soluciones tecnológicas de apoyo a los procesos financieros. - Elaborar y presentar rendiciones a entidades de control dando cumplimiento al cronograma establecido. - Seguimiento y evaluación a los proyectos ejecutados del portafolio de proyectos de inversión del CCHFP. - Seguimiento y evaluación a los servicios ofrecidos por el CCHFP. - Seguimiento y evaluación al sistema de gestión de seguridad de la información financiera. - Seguimiento y evaluación al cronograma de rendición de cuentas a entidades de control entre otros. - Seguimiento al Cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicios con las partes interesadas.
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Tomar acciones preventivas y correctivas para atender las observaciones encontradas y establecidas en los informes de seguimiento y evaluación de los procedimientos y actividades del CCHFP.
	Información:	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Nacional de Desarrollo. - Plan de Desarrollo Departamental. - Lineamientos, directrices, políticas y normas legales vigentes emitidas por la Contraloría General de la Nación y Contraloría Departamental del Valle del Cauca. - Normas técnicas emitidas por el ICONTEC Internacional. - Directrices, políticas y normas legales vigentes que rigen los procesos de la secretaria de las TIC. - Necesidades de soluciones tecnológicas de los procesos financieros. - Planes de mejoramiento suscritos con los organismos de control. - Actualizaciones y/o mejoras tecnológicas. - Plan estratégico de la operación del CCHFP - Programa de proyectos de inversión del CCHFP - Portafolio de servicios del CCHFP. - Acuerdos de niveles de servicios. - Cronograma de rendiciones de cuentas a los entes de control. - Plan de implementación del Sistema de gestión de seguridad de la información financiera. - Solicitudes de servicios tecnológicos. - Resultados de la gestión de los incidentes presentados en la operación de las soluciones tecnológicas de apoyo a los procesos financieros. - Información financiera, presupuestal y contable de la Gobernación del Valle del Cauca.
	Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestión financiera – SAP - Sistema de gestión de recaudos – SAR - Sistema de gestión del impuesto sobre vehículos - Sistema de impuesto al consumo

Nota: Fuente (Elaboración propia)

Tabla 8. *Capacidad de Negocio – Gestión de Recursos*

Código:	CAP09	
Nombre:	Gestión de Recursos.	
Descripción:	Adquirir bienes y servicios en forma eficiente necesarios para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del DAHFP.	
Componentes:	Roles:	CxO Líderes de procesos
	Procesos:	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar plan anual de compras. - Elaborar el plan Adquisiciones del DAHFP de acuerdo con el plan anual de adquisiciones. - Preparar estudios y documentos previos. - Definir los requisitos de selección, verificación y reevaluación de proveedores y de los productos y servicio adquiridos. - Planificar la reevaluación de proveedores. - Convocatoria pública. - Publicación de estudios previos y pliegos de condiciones. - Recibir documentación de proveedor y/o contratistas. - Seleccionar el proveedor y/o contratista. - Elaborar y perfeccionar el contrato. - Ejecutar el contrato. - Efectuar la supervisión y/o la interventoría. - Hacer seguimiento al cumplimiento de los requisitos de los productos y servicios comprados. - Evaluar y revaluar proveedores y/o contratistas. - Realizar la liquidación del contrato. - Establecer no conformes en caso de incumplimiento de los requisitos de productos y servicios comprados. - Verificar el cumplimiento del plan anual de compras y de adquisiciones. - Tomar acciones correctivas y preventivas.

		- Realizar mejoras al proceso.
	Información:	<ul style="list-style-type: none"> - Lineamientos y políticas del proceso de gestión contractual de la gobernación. - Necesidades de bienes y servicios de la gobernación central de acuerdo con el Plan de Desarrollo Departamental (Presupuesto General del Departamento). - Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI). - Plan Anual Mensualizado de Caja (PAC). - Lineamientos y políticas del DAHFP.
	Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestión financiera – SAP - Sistema de gestión de recaudos – SAR - Sistema de gestión del impuesto sobre vehículos - Sistema de impuesto al consumo

Nota: Fuente (Elaboración propia)

Tabla 9. *Capacidad de Negocio – Gestión de Recurso Humano*

Código:	CAP10	
Nombre:	Gestión de Recurso Humano.	
Descripción:	Garantizar la existencia de talento humano competente que responda a la planificación estratégica, mediante procedimientos, la capacitación, y la evaluación del desempeño, que permitan el mejoramiento continuo de la gestión y mantener el conocimiento en el Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Publicas.	
Componentes:	Roles:	CxO Líderes de procesos
	Procesos:	<ul style="list-style-type: none"> - Adoptar los lineamientos para la realización de la Evaluación del Desempeño Laboral. - Programar la ejecución de la evaluación de desempeño.

		<ul style="list-style-type: none"> - Identificar conocimientos necesarios para el personal del departamento. - Realizar la evaluación competencias laborales del personal. - Definir el plan de mejoramiento individual del personal a partir de la evaluación de competencias. - Definir el personal asistente a las capacitaciones del plan de capacitación institucional. - Registro de asistencia a las capacitaciones definidas en el plan de capacitación institucional. - Transferir el conocimiento a los colaboradores de la entidad. - Realizar la inducción del Departamento al personal. - Verificar el cierre de brechas del personal a partir de la evaluación de desempeño. - Verificar la transferencia de conocimiento al personal. - Identificar no conformidades en el proceso y tomar acciones en caso de ser necesario. - Verificar la evaluación de las capacitaciones brindadas al personal. - Identificar y hacer seguimiento a las acciones correctivas y preventivas a partir de las actividades del proceso. - Realizar mejoras al proceso.
	<p>Información:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Directriz y normatividad aplicable al proceso. - Necesidades de personal. - Plan de desarrollo. - Directrices para la elaboración de la evaluación de desempeño. - Manual Específico de Funciones, Requisitos y Competencias Laborales. - Acuerdo 565 de 2016 Comisión Nacional del Servicio Civil. - Plan Institucional de capacitación. - Instrumento de evaluación de competencias.

	Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestión financiera – SAP - Sistema de gestión de recaudos – SAR - Sistema de gestión del impuesto sobre vehículos - Sistema de impuesto al consumo
--	------------------	--

Nota: Fuente (Elaboración propia)

2.2.2 Evaluación Madurez de Capacidades

A partir de las capacidades descritas anteriormente, se actualizo el nivel de madurez de cada capacidad obteniendo el siguiente resultado a partir del avance mostrado por el DAHFP en el ejercicio de arquitectura empresarial del periodo 2020-2022 como se muestra a continuación:

Tipo de Capacidad	Capacidad Del Negocio			
Capacidades Estratégicas	CAP01: Planear las finanzas Públicas	CAP02: Gestión Gerencial	CAP03: Gestión de Calidad	
Capacidades Operacionales	CAP04: Administrar el Presupuesto	CAP05: Administrar el Tesoro Público Departamental	CAP06: Administrar la Información de los hechos económicos	CAP07: Administrar la Gestión del Recaudo
Capacidades de Apoyo	CAP08: Gestión del CCHFP	CAP09: Gestión de Recursos	CAP10: Gestión de Recurso Humano	

Tabla 10 – Capacidades Institucionales periodo 2019 - 2022

Las convenciones utilizadas para el mapa de calor son:

- Rojo: Para aquellas capacidades que pueden necesitar mayor atención.
- Verde: Para las capacidades que se encuentran en nivel deseado de madurez.
- Amarillo: Para las capacidades que se necesitan aumentar u optimizar.

Teniendo en cuenta el estado de madurez, la administración del DAHFP, decidió aunar esfuerzos con el fin de fortalecer dichas capacidades mejorando los procesos a través de la implementación de nuevas herramientas tecnológicas y dando soporte a las capacidades que lo requerían, de la siguiente manera:

Capacidades que necesitaban aumentar u optimizar(color amarillo):

Código:	CAP01
Nombre:	Planear las finanzas públicas.
Mejora:	Se fortaleció dicha capacidad con la inclusión del módulo SAP – PPM el cual permite gestionar los proyectos desde su fase inicial de incubación, es decir cuando aún son iniciativas a priorizar para convertirlos en proyectos.
Código:	CAP05
Nombre:	Administrar el tesoro público.
Mejora:	Esta capacidad se fortaleció principalmente con la implementación del módulo de SAP – PS, por medio del cual se lleva el presupuesto. El módulo SAP – PPM es complementario, ya que desde allí se alimenta para cuando una iniciativa pasa a ser un proyecto de inversión formal. Adicionalmente se incluyó la implementación de SAP-Tax & Revenue Management para la gestión de rentas de la gobernación.
Código:	CAP06
Nombre:	Administrar la Información de los hechos económicos

Mejora:	Para fortalecer tecnológicamente dicha capacidad, se realizó la actualización de SAP-FI con el fin de mantener consolidada la información de los movimientos contables registrados desde los demás módulos de SAP.
Código:	CAP08
Nombre:	Gestión del CCHFP
Mejora:	El fortalecimiento de dicha capacidad, se realizó con la implementación de SAP-PPM y SAP FS con el fin de mantener centralizada y gestionada la información de los proyectos de inversión desde su proyección hasta la generación formal del presupuesto para su ejecución.

Capacidades que pueden necesitar mayor atención. (color rojo):

Código:	CAP07
Nombre:	Administrar la Gestión del Recaudo
Mejora:	Se implementó SAP-TRM con el fin de centralizar el recaudo de impuestos de la gobernación por diferentes conceptos de recaudo y mantener actualizado el registro contable a través de SAP-FI, lo que habilita la eficiencia y confiabilidad de la información.

Con la implementación de las mejoras realizadas, el nuevo mapa de capacidades actualizado al año 2022 es el siguiente:

Tipo de Capacidad	Capacidad Del Negocio		
Capacidades Estratégicas	CAP01: Planear las finanzas Públicas	CAP02: Gestión Gerencial	CAP03: Gestión de Calidad

Capacidades Operacionales	CAP04: Administrar el Presupuesto	CAP05: Administrar el Tesoro Público Departamental	CAP06: Administrar la Información de los hechos económicos	CAP07: Administrar la Gestión del Recaudo
+Capacidades de Apoyo	CAP08: Gestión del CCHFP	CAP09: Gestión de Recursos	CAP10: Gestión de Recurso Humano	

2.3 TABLERO DE CONTROL DE RIESGOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL HACENDARIA

En este aparte, se establece la metodología para identificar los riesgos que pueden afectar el proyecto, realizar su análisis cualitativo, planificar la respuesta a los riesgos y la forma como se llevará a cabo el monitoreo y control de estos, así mismo como se identifican y clasifican los riesgos iniciales del proyecto, estableciendo las estrategias de mitigación correspondientes.

2.3.1 Gestión de Riesgos

El seguimiento a los riesgos del proyecto se llevará a cabo mediante la aplicación del siguiente procedimiento, y utilizando la Matriz que se presenta a continuación.

2.3.1.1 Identificación de los Riesgos

Para identificar los riesgos que puedan afectar el proyecto se empleará el "Juicio de Expertos" el cual será aplicado por todo el equipo del proyecto, Contratista, La Fundación Universidad del Valle (FUV), DAHFP quienes están en el deber de identificar los potenciales riesgos que amenacen la ejecución de sus actividades e informar de inmediato al gerente del proyecto correspondiente, para que este a su vez realice la documentación y evaluación del potencial riesgo identificado.

- Id del riesgo: Número consecutivo que se asignará al riesgo de acuerdo con el orden de identificación de este.
- Evento que puede ocurrir: Descripción de la situación que puede generar el riesgo.
- Tipo de Riesgo: Clasificación del riesgo identificando si es posible controlarlo o no.
- Fecha de identificación del riesgo.
- Acciones de Mitigación: Actividades a ejecutar por las partes para evitar que el riesgo se materialice.

2.3.1.2 Evaluación / Análisis Cualitativo de los Riesgos

Para cada uno de los riesgos identificados, se realizará la evaluación o análisis cualitativo de la siguiente manera,

- Se determinará la “Probabilidad” de ocurrencia del riesgo en el proyecto, tomando en cuenta los siguientes factores.
 - El origen de la amenaza, el potencial del origen, la naturaleza de la vulnerabilidad y, por último, la existencia de mecanismos de control y la eficacia de éstos. La probabilidad se valorará cualitativamente como (Rara Vez, Improbable, Posible, Probable y Casi Seguro).
 -

Valoración Cualitativa	Puntuación	Descripción
Casi Seguro	5	El evento ocurrirá en la mayoría de los casos.
Probable	4	El evento ocurrirá en varios casos.
Posible	3	El evento ocurrirá en algunos casos.
Improbable	2	El evento puede ocurrir en algún momento.
Rara Vez	1	En evento puede ocurrir de 1 a 1000.

Tabla 11 - Descripción tipos de probabilidad Análisis Riesgos

- Se determinará el “Impacto” o efecto potencial del riesgo en caso de que éste ocurra en el proyecto. El impacto se valorará cualitativamente como (Insignificante, Menor, Moderado, Mayor y Catastrófico).

Valoración Cualitativa	Puntuación	Descripción
Catastrófico	5	Impacto grave.
Mayor	4	Impacto importante.
Moderado	3	Impacto menos importante.
Menor	2	Impacto sin consideraciones.
Insignificante	1	Impacto irrelevante.

Tabla 12 - Descripción tipos de impacto Identificación Riesgos

- Se determinará si el riesgo es (Insignificante, Menor, Moderado, Mayor y Catastrófico), el cual se obtiene multiplicando la probabilidad de ocurrencia por el impacto del riesgo en caso de su materialización en el proyecto. De acuerdo con el valor obtenido se calificará el riesgo. Para la evaluación cualitativa de cada uno de los riesgos identificados se utilizará la matriz de probabilidad e impacto que se describe a continuación; herramienta que permitirá identificar para las actividades del proyecto, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores de riesgo que pueden afectar su ejecución y logro de los objetivos del proyecto.

		Impacto				
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Probabilidad		1	2	3	4	5
Rara Vez	1	1	2	3	7	9
Improbable	2	2	2	4	7	9
Posible	3	2	3	6	8	9
Probable	4	3	4	5	8	9
Casi Seguro	5	5	5	8	8	9

Tabla 13 - Categorización de los Riesgos

- Los riesgos se evaluarán de la siguiente manera:
 - Riesgo Insignificante = 1 – 2 (verde)

Gobernación del Valle del Cauca
Palacio de San Francisco – Carrera 6 calle 9 y 10, Piso 3
Teléfono: 6200000 ext 1900
www.valledelcauca.gov.co

- Riesgo Menor = 3 – 4 (amarillo)
- Riesgo Moderado = 5 – 6 (Naranja)
- Riesgo Mayor = 7 – 8 (Rojo)
- Riesgo Catastrófico = 9 (Rojo)

2.3.1.3 Planificación de la Respuesta a los Riesgos

Una vez identificado y evaluado el riesgo, se seguirá el siguiente procedimiento.

- Se determinará la estrategia de mitigación del riesgo de acuerdo con su ubicación en la Matriz de Riesgos.

Valoración Cualitativa	Puntuación	Descripción
Catastrófico	MIT o TR	Mitigar o Transferir.
Mayor	EV o MIT	Evitar o Mitigar.
Moderado	EV	Evitar.
Menor	AC	Aceptar
Insignificante	AC	Aceptar

Tabla 14 - Lista de Valoración Cualitativa para los Riesgos

- **TR – Transferir:** Los riesgos con severidad (Mayor y Catastrófico) podrán ser transferidos a una instancia superior para que sean tratados allí y generen el plan de mitigación correspondiente.
- **MIT – Mitigar:** Para los riesgos con severidad (Mayor) que no se transfieran y para los de severidad moderada se generará un Plan de Mitigación inmediato enfocado a minimizar sus efectos negativos en el proyecto.
- **EV – Evitar:** Para los riesgos con severidad (Menor), se generarán Planes de Mitigación encaminados a disminuir la posibilidad de ocurrencia del riesgo.
- **AC – Aceptar:** Esta estrategia se elegirá para los riesgos que presenten severidad (Menor e Insignificante), no se generará un Plan de Mitigación inmediato y se mantendrá en observación para ver si la severidad aumenta.

- A partir de la estrategia generada y aprobada por la Fundación Universidad del Valle (FUV), se determinará el Plan de Mitigación del riesgo en el cual se definirán los mecanismos y las acciones a seguir, las cuales se ajustarán en la **Matriz de Riesgos**.
- Finalmente se establecerá el “responsable” de ejecutar el plan de mitigación del riesgo, registrándolo y actualizando la **Matriz de Riesgos**.
- Los riesgos que sean transferidos a el contratista, se le asignará como responsable, y los que sean transferidos la Fundación Universidad del Valle (FUV), se le asignará como responsable al Supervisor del contrato en representación la Fundación Universidad del Valle (FUV), pues serán quienes gestionen al interior de DAHFP las acciones a seguir para mitigar el riesgo o aceptarlo.

Matriz de Riesgos

Id	Evento que puede ocurrir	Tipo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Responsable	Fecha Identificación	Acciones de Mitigación
1	Cambio en normas, lineamientos de AE, MAE, de Política de Gobierno Digital	Externos	Alcance	Improbable	Alto	Contratista - en el Rol de Project Manager y Lider Arquitectura Empresarial	2022/10/06	1. Revisión con DAHFP de los posibles cambios en la regulación, análisis e impacto en la AE
2	Detener el proyecto o no ejecución en las fechas planeadas por la situación de emergencia generada por las secuelas del Covid-19.	Externos	Tiempo	Posible	Alto	Supervisión del Contrato	2022/10/06	1. Evaluación interna con las directivas de DAHFP sobre la posibilidad de suspender el contrato. 2. Comunicación formal al Contratista de la continuidad del proyecto.
3	Renuncia irrevocable por miembros activos adscritos al proyecto.	Internos	Tiempo	Posible	Alto	Contratista - en el Rol de Project Manager y Lider Arquitectura Empresarial	2022/10/06	1. Plan de selección alterna 2. Dimensionar un recurso Backup para cada miembro del equipo. 3. En dado caso gestionar plan de retención.
4	No contar con la disponibilidad del personal para cubrir las necesidades del proyecto.	Internos FUV y DAHFP	Calidad	Improbable	Alto	Supervisión del Contrato	2022/10/06	1. Realizar relación Recursos del proyecto con Nombres y Apellidos Propios. 2. Planificar el involucramiento de los Recursos de acuerdo a la demanda del Dominio de AE a atender
5	No tener los documentos e informes del progreso de la implementación de la AE trazada en febrero de 2019.	Internos DAHFP	Costo	Posible	Alto	Supervisión del Contrato	2022/10/06	Verificar el flujo de información y documentos en DAHFP con el personal asignado
6	Cambio del equipo de proyecto.	Internos DAHFP	Tiempo	Posible	Medio	Supervisión del Contrato	2022/10/06	Crear un equipo Backup que adquiera conocimiento durante el avance del proyecto.
7	No contar con la disponibilidad presupuestal para cubrir los pagos correspondientes al Contratista	Internos DAHFP	Costo	Improbable	Alto	Supervisión del Contrato	2022/10/06	Gestionar la asignación de PAC de acuerdo con el CDP No. 09-161-01-02-22.
8	Indisponibilidad de infraestructura dentro de las franjas de trabajo en horario Colombiano.	Internos DAHFP	Calidad	Improbable	Alto	Supervisión del Contrato	2022/10/06	Actualmente se tiene SLAs con horario colombiano.
9	Aprobación de entregables fuera de la fecha planeada.	Internos DAHFP - FUV	Tiempo	Muy Probable	Medio	Supervisión del Contrato	2022/10/06	Ir verificando el alcance del proyecto y sus entregables, con ello en las fechas planificadas para recibo a satisfacción se han mitigado las posibles inconformidades.
10	Resistencia al cambio por parte de usuarios DAHFP.	Internos DAHFP	Tiempo	Muy Probable	Medio	Supervisión del Contrato	2022/10/06	1. Focus group, actividades de sensibilización. 2. Involucramiento de los usuarios resistentes en fases iniciales del proyecto. 3. En ultima instancia, definir directriz por parte de DAHFP frente a la adopción del sistema.
11	No entregar los insumos que requiere el Contratista para realizar los trabajos por demanda de acuerdo a la planificación realizada.	Internos DAHFP	Alcance	Muy Probable	Alto	supervisión del Contrato	2022/10/06	1. Socializar el proyecto en la reunión de Kick Off. 2. Aclarar expectativas con cada uno de los miembros del equipo de proyecto. 3. Planificar plan de acción entre el Contratista y la DAHFP en dado caso que se presente algún retraso en la entrega de los insumos por parte de DAHFP. 4. Si el atraso impacta significativamente la ejecución del cronograma del proyecto, gestionar control de cambios para ampliar los plazos de entrega siempre y cuando ello NO impacte el presupuesto asignado para la ejecución del proyecto.

Imagen 1 - Matriz de Riesgos

2.3.2 Monitoreo y Control de los Riesgos

- a) El monitoreo de los riesgos se realizará de manera constante, gestionando de oportunamente las acciones que se deban ejecutar para evitar que estos afecten la ejecución del proyecto.
- b) Es premisa fundamental del equipo de trabajo informar de inmediato al Supervisor del proyecto de cualquier eventualidad que a su juicio considere un riesgo, y esta a su vez deberá realizar la evaluación correspondiente e informar a cada una de las partes de la potencial ocurrencia de este, y las acciones que se deben iniciar para mitigarlo.
- c) En el informe de actividades que cierra cada entregable, se presentará el estado de todos los riesgos identificados.

2.3.3 Identificación de Riesgos Iniciales

Con base en el juicio de expertos la contratista y la Fundación Universidad del Valle (FUV), se han identificado y clasificado los riesgos iniciales del proyecto, para los cuales se definen estrategias de mitigación en la **Matriz de Riesgos**.

3 NIVEL DE MADUREZ DE LA ARQUITECTURA EMPRESARIAL DEL DAHFP

Los niveles de madurez están alineados con los principios de la guía realizada por NASCIO -National Association of State Chief Information Officers-, organización que representa a los jefes de las oficinas de TIC de los estados de Estados Unidos, quien en sus años de ejercicio se ha dedicado a generar un conjunto de artefactos que apoyan la optimización de los procesos de gestión TIC.

Es así como para la práctica de la Arquitectura Empresarial en la DAHFP se adoptó el modelo de madurez EAMM -Enterprise Architecture Maturity Model - (Modelo de Madurez de Arquitectura Empresarial), medida que debe ser realizada y analizada, incluyendo todos los niveles de la organización, a continuación, se muestran los niveles de madurez definidos en la metodología.

3.1 TECNICA DE MEDICION

El modelo de madurez EAMM -Enterprise Architecture Maturity Model - (Modelo de Madurez de Arquitectura Empresarial), está compuesto por seis niveles de madurez que van desde no documentado (nivel 0) a una arquitectura empresarial madura (nivel 5). Cada nivel contiene los elementos que son importantes para ese nivel de madurez en particular. Cada nivel de madurez contiene uno o más criterios denominados declaraciones para cada una de las ocho categorías. En la siguiente tabla se muestra de forma resumida cada uno de los niveles del modelo, así como los indicadores que utilizados para evaluar la arquitectura empresarial.

Tabla 15 Niveles de Madurez AE

NIVELES DE MADUREZ ARQUITECTURA EMPRESARIAL		
Nivel	Valoración	Descripción
0	No hay programa	Este nivel identifica la ausencia de un marco de arquitectura empresarial documentado. Mientras que las soluciones se desarrollan e implementan, esto se hace sin estándares reconocidos o prácticas básicas. La organización depende completamente del conocimiento individual de los participantes en la operación de la actividades.
1	Programa Informal	El marco y los estándares de la arquitectura base se han definido y se realizan típicamente de manera informal. Existe un consenso general de que estos pasos deben realizarse, sin embargo, pueden no ser seguidos. Las organizaciones con un marco de Arquitectura Empresarial en este nivel todavía dependen del conocimiento de los contribuyentes individuales.
2	Programa Repetible	La arquitectura base y los estándares han sido identificados y están siendo rastreados y verificados. En este punto en los procesos del programa son repetibles y las plantillas reutilizables. Se acordó la necesidad de que los componentes de producto y cumplimiento cumplan con los estándares y los requisitos, y las métricas se utilizan para realizar un seguimiento del rendimiento del área de proceso.
3	Programa bien definido	El marco de la arquitectura empresarial está bien definido; Usando versiones aprobadas estándar y / o personalizadas de las plantillas. Los procesos están documentados en toda la organización. Las métricas de desempeño se están siguiendo y monitoreando en relación con otras prácticas generales y áreas de proceso.
4	Programa Gestionado	En este punto, las métricas de rendimiento se recopilan, analizan y aplican. Las métricas se utilizan para predecir el rendimiento y proporcionar una mejor comprensión de los procesos y capacidades.
5	Programa de Mejora Continua	Los procesos son maduros; Los objetivos se han establecido para la eficacia y la eficiencia basada en objetivos comerciales y técnicos. Hay mejoras continuas basadas en la comprensión del impacto que los cambios tienen en estos procesos.

La valoración se realiza tanto cuantitativa como cualitativamente, así :

Tabla 16 Valoración de Madurez AE y de Capacidades Institucionales

		% Capacidad
Inexistente	0	0
Inicial	1	20
Repetible	2	40
Efectivo	3	60
Gestionado	4	80
Optimizado	5	100

3.2 CATEGORIAS DEL MODELO EAMM

1. Administración. Roles y responsabilidades del gobierno de la Arquitectura Empresarial actual.
2. Planificación. Hoja de ruta y plan de implementación del programa de la Arquitectura Empresarial actual.
3. Framework (marco de trabajo AE). Describa cómo son los procesos y plantillas utilizados para la Arquitectura Empresarial actual.
4. Blueprint: Describa cómo es la colección de los estándares y especificaciones actuales de la Arquitectura Empresarial.
5. Comunicación: Describa cómo es el proceso de educación y comunicación de la Arquitectura Empresarial actual.

6. Cumplimiento: Describa cómo es el cumplimiento de las normas publicadas, procesos y otros elementos de Arquitectura Empresarial, y los procesos para documentar y supervisar variaciones de esos estándares.
7. Integración: Describa cómo son los programas de integración de los procesos de gestión de la Arquitectura Empresarial actual.
8. Participación: Describa cómo es el proceso de apoyo del programa de Arquitectura Empresarial en toda la organización.

Los seis niveles de madurez que contempla el modelo EAMM se califican de acuerdo con las ocho (8) categorías de arquitectura empresarial que se evalúan en cada nivel. A continuación la matriz de categorías

Tabla 17 Categorías Nivel de Madurez EAMM

Categorías Nivel de Madurez EAMM							
Administración	Planificación	Framework	Blueprint	Comunicación	Conformidad	Integración	Compromiso
No hay gobernanza de la arquitectura.	No hay planes para desarrollar la arquitectura.	Los procesos de arquitectura y las plantillas no están documentados.	Los estándares de tecnología informática no están documentados.	La alta gerencia y líderes no son conscientes de qué es la arquitectura empresarial o de sus beneficios.	No existe un proceso de cumplimiento dentro de la organización.	No se implementado ningún programa de integración de la organización.	No hay ningún programa implementado para el conocimiento de la arquitectura empresarial.
Se ha identificado la necesidad de comités para definir los estándares y procesos.	Se ha identificado la necesidad de arquitectura empresarial. Las actividades de EA son informales y no estructuradas.	Los procesos son ad hoc e informales, los procesos seguidos pueden no ser consistentes. No hay un proceso de arquitectura unificada entre las tecnologías y líneas de negocio.	La documentación de las razones del negocio, los estándares de tecnología, etc. son informales e inconsistentes.	Se ha identificado la necesidad de crear mayor conciencia sobre EA. Existe poca comunicación sobre el proceso de EA o sobre la posible mejora del proceso.	Se ha identificado la necesidad de cumplir con las normas. El cumplimiento es informal y no estructurado. El cumplimiento no se puede medir de manera efectiva, ya que los procesos y procedimientos no son consistentes en todas las áreas y / o proyectos.	Se ha identificado la necesidad de documentar funciones comunes que se integran con un programa de EA. Los proyectos y las compras generalmente se realizan de forma aislada, lo que resulta en compras costosas y requisitos redundantes de desarrollo y capacitación.	La organización ha identificado la necesidad de que el personal de la empresa esté al tanto de los beneficios y conceptos de la arquitectura empresarial.

Categorías Nivel de Madurez EAMM							
Administración	Planificación	Framework	Blueprint	Comunicación	Conformidad	Integración	Compromiso
Se ha identificado una necesidad de gobernanza de la arquitectura. El programa de EA ha comenzado a desarrollar roles y responsabilidades claras. Los comités de gobernanza están empezando a formarse.	La organización ha comenzado a desarrollar una visión para la EA. La organización ha comenzado a identificar las tareas de EA y los requisitos de recursos. La organización ha decidido una metodología y ha comenzado a desarrollar un plan para su programa de EA.	El programa básico de EA está documentado. Los procesos se planifican y se rastrean. La organización está comenzando a reutilizar métodos para capturar información crítica de EA.	Se identificaron los impulsores de la organización y la información estratégica. Se identificó la necesidad de un repositorio de EA para el almacenamiento y la difusión de la información de EA.	La necesidad de arquitectura empresarial se está comunicando a la alta gerencia. Las actividades de sensibilización de EA están comenzando a surgir o desarrollarse.	La organización ha comenzado a desarrollar un proceso de cumplimiento para garantizar que los proyectos y las mejoras sean coherentes con los estándares de EA.	Se ha identificado la necesidad de integración en el marco del programa de EA (procesos del ciclo de vida de la arquitectura).	Se han mapeado los diversos puntos de contacto entre los procesos de gestión y el marco del programa de EA (sin embargo, no existen detalles sobre cómo funcionará la integración).

Categorías Nivel de Madurez EAMM							
Administración	Planificación	Framework	Blueprint	Comunicación	Conformidad	Integración	Compromiso
Los comités de gobierno de la arquitectura están definidos y tienen roles y responsabilidades definidos. La autoridad de los comités de gobierno está alineada para trabajar juntos sin problemas.	Los planes del programa de EA están bien definidos, e incluyen roles y responsabilidades de gobierno, un marco estructurado y un cronograma para el desarrollo de la EA, y los requisitos de recursos financieros y de personal. Las actividades de la EA se llevan a cabo de acuerdo con el plan definido.	Los procesos de la arquitectura del ciclo de vida se han definido y documentado. Los procesos de la arquitectura genérica se están personalizando para su uso por parte de agencias, departamentos, etc. Se han preparado modelos de procesos. Las plantillas se utilizan para garantizar que la captura de información sea coherente.	La clasificación de los estándares tecnológicos existentes es consistente. La documentación de los impulsores de negocios y la información estratégica son consistentes.	La arquitectura está bien definida y se comunica. Se proporciona capacitación para la alta gerencia y las agencias en relación con la arquitectura y sus beneficios. Se proporciona capacitación para los miembros de los comités de EA.	Un proceso formal de cumplimiento de EA está bien definido y es una parte integral de los procesos del ciclo de vida de EA. El proceso de Cumplimiento de EA se sigue de manera consistente en toda la empresa. Se requiere un Caso de Negocio para variar de los estándares de EA.	El programa de EA está integrado con la planificación estratégica y los procesos de presupuestación. Los puntos de contacto de los procesos de gestión para la EA están bien definidos.	La organización comienza a operar en equipo, utilizando el programa de arquitectura definido y los estándares. La alta gerencia participa en varios comités de EA. El personal técnico y comercial participa en los comités de EA.

Categorías Nivel de Madurez EAMM							
Administración	Planificación	Framework	Blueprint	Comunicación	Conformidad	Integración	Compromiso
Los roles y responsabilidades de gobierno se revisan y actualizan para incorporar cambios en el Marco de EA	Los planes de EA se revisan y los cambios se incorporan para mejorar el programa de EA. La organización captura métricas para medir el progreso en comparación con los planes de EA establecidos. Se están estableciendo metas para el futuro del Plan del programa de EA	La organización captura métricas para medir la efectividad de los procesos y las plantillas de EA. Los planes de acción correctivos se implementan cuando se identifican deficiencias en las plantillas y / o procedimientos. Se realizan reuniones regularmente para revisar las modificaciones al marco de trabajo de EA.	La documentación de los impulsores de negocios y la información estratégica se han convertido en una práctica estándar. La documentación y la clasificación de los productos y cumplimientos se han convertido en una práctica estándar.	Se implementa un proceso de comunicación formal y se sigue. El proceso de comunicación se revisa y los cambios se incorporan para mejorar la comunicación de la actividad y el detalle de la arquitectura. La capacitación de sensibilización de EA se incorpora a la orientación para nuevos empleados. La organización captura métricas para medir la efectividad del proceso de comunicación de EA.	El cumplimiento de los estándares de EA se ha convertido en una práctica común en toda la empresa. Se capturan métricas de calidad asociadas a los casos de negocios. El proceso de cumplimiento se revisa y actualiza cuando se identifican deficiencias o mejoras en el proceso.	La arquitectura empresarial se usa para guiar el desarrollo y la adquisición. La organización captura métricas para medir el ahorro en recursos, incluidos el tiempo y el dinero. Los costos y beneficios, incluidos los beneficios a través de los límites de la agencia, se consideran al identificar los proyectos. Los procedimientos de integración se revisan y el proceso se actualiza cuando hay problemas o se identifica nueva funcionalidad.	El personal de toda la organización tiene un buen conocimiento de los directores de arquitectura y participa en los procesos de EA como miembros de comités o proyectos, etc. tienen puntos de contacto con la arquitectura. La organización captura métricas para medir la conciencia, la participación, la aceptación y la satisfacción con el programa de EA.

Categorías Nivel de Madurez EAMM							
Administración	Planificación	Framework	Blueprint	Comunicación	Conformidad	Integración	Compromiso
Los comités de gobierno revisan de forma proactiva sus actividades e instituyen cambios para mejorar sus procesos. La organización trabaja con otros estados para compartir ideas para mejorar su Administración de EA.	Se siguen los procesos del ciclo de vida y se han convertido en una segunda naturaleza para la organización. Las métricas capturadas se utilizan para identificar ineficiencias en los procesos y plantillas de EA antes de la notificación de problemas con otros estados para compartir ideas para mejorar los procesos y las plantillas de EA.	Se siguen los procesos del ciclo de vida y se han convertido en una segunda naturaleza para la organización. Las métricas capturadas se utilizan para identificar ineficiencias en los procesos y plantillas de EA antes de la notificación de problemas con otros estados para compartir ideas para mejorar los procesos y las plantillas de EA.	La información comercial y tecnológica capturada se revisa junto con el monitoreo de nuevas tecnologías y tendencias comerciales para identificar proactivamente la tecnología que mejorará los negocios. La organización trabaja con otros estados para compartir información relacionada con las tendencias comerciales y tecnológicas.	Las métricas se utilizan para identificar de manera proactiva las oportunidades para mejorar las vías de comunicación. La organización trabaja con otros estados para compartir ideas para mejorar los procesos de comunicación.	La información recopilada durante el proceso de cumplimiento se utiliza para identificar de forma proactiva las actualizaciones de los estándares de EA y / o el marco. Las métricas de la arquitectura se utilizan para impulsar mejoras continuas en los procesos de negocios. La organización trabaja con otros estados para compartir ideas para mejorar el proceso de cumplimiento.	El proceso de Arquitectura Empresarial impulsa la reinversión continua en toda la empresa Influencias de negocios Influencias de la tecnología y de la tecnología Las métricas de Business Captured se utilizan para identificar proactivamente las mejoras en el marco de EA o la información de planos y / o los procesos de integración. La organización trabaja con otros para compartir ideas para una mejor integración, incluidas las prácticas de gestión de proyectos y compras.	Las agencias y los departamentos trabajan juntos como contribuyentes a la arquitectura y sus procesos. La organización utiliza las métricas capturadas para crear de manera proactiva planes de acción para mejorar los programas educativos y de marketing de EA. La organización trabaja con otros estados para compartir ideas para crear una atmósfera para la participación y Participación en el programa y actividades de EA en toda la empresa.

3.3 INSTRUMENTO DE MEDICION

Para determinar el nivel de madurez de la arquitectura empresarial del DAHFP, se utilizó el modelo de evaluación de madurez EAMM, en este sentido se realizó una misma encuesta a tres (3) funcionarios con conocimiento en los procesos de negocio del DAHFP, a los cuales se les encuestó sobre las categorías de arquitectura empresarial que se evalúan en cada nivel de madurez de acuerdo con la matriz de categorías

A continuación, el detalle de cada categoría y las preguntas relacionadas (el registro de las encuestas realizadas se muestra en la sección de anexos).

Tabla 18 Formulario encuestas de evaluación nivel de madurez AE

Formulario encuestas de evaluación nivel de madurez AE	
No.	CATEGORIAS -CAPACIDADES
1	1. Administración. Roles y responsabilidades del gobierno de la Arquitectura Empresarial actual.
1.1	Existe un marco arquitectónico documentado en este nivel de madurez. Mientras que las soluciones se desarrollan e implementan, esto se hace sin estándares reconocidos o prácticas básicas. La organización depende completamente del conocimiento de contribuyentes independientes.
1.2	El marco y los estándares de la arquitectura base se han definido y se realizan típicamente de manera informal. Existe un consenso general de que estos pasos deben realizarse, sin embargo, pueden no ser seguidos. Las organizaciones con un marco de Arquitectura Empresarial en este nivel todavía dependen del conocimiento de los contribuyentes individuales.
1.3	La arquitectura base y los estándares han sido identificados y están siendo rastreados y verificados. En este punto en los procesos del programa son repetibles y las plantillas reutilizables. Se acordó la necesidad de que los componentes de seguimiento del rendimiento del área de proceso.
1.4	El marco de la Arquitectura Empresarial está bien definido; usando versiones aprobadas estándar y/o personalizadas de las plantillas. Los procesos están documentados en toda la organización. Las métricas de desempeño se están siguiendo y monitoreando en relación con otras prácticas generales y áreas de proceso.

Formulario encuestas de evaluación nivel de madurez AE	
No.	CATEGORIAS -CAPACIDADES
1.5	En este punto, las métricas de rendimiento se recopilan, analizan y aplican. Las métricas se utilizan para predecir el rendimiento y proporcionar una mejor comprensión de los procesos y capacidades.
1.6	Los procesos son maduros; los objetivos se han establecido para la eficacia y la eficiencia basada en objetivos comerciales y técnicos. Hay mejoras continuas basadas en la comprensión del impacto que lo cambios tienen en estos procesos.
2.	2. Planificación. Describa cómo es la hoja de ruta y plan de implementación del programa de la Arquitectura Empresarial actual.
2.1	Hay planes para desarrollar la arquitectura.
2.2	Se ha identificado la necesidad de Arquitectura Empresarial. Las actividades de EA son informales y no estructuradas.
2.3	La organización ha comenzado a desarrollar una visión para la EA. La organización ha comenzado a identificar las tareas de EA y los requisitos de recursos. La organización ha decidido una metodología y ha comenzado a desarrollar un plan para su programa de EA.
2.4	Los planes del programa de EA están bien definidos, e incluyen roles y responsabilidades de gobierno, un marco estructurado y un cronograma para el desarrollo de la EA, y los requisitos de recursos financieros y de personal. Las actividades de la EA se llevan a cabo de acuerdo con el plan definido.
2.5	Los planes de EA se revisan y los cambios se incorporan para mejorar el programa de EA. La organización captura métricas para medir el progreso en comparación con los planes de EA establecidos. Se están estableciendo metas para el futuro del Plan del programa de EA.
2.6	Se siguen los procesos del ciclo de vida y se han convertido en una segunda naturaleza para la organización. Las métricas capturadas se utilizan para identificar ineficiencias en los procesos y plantillas de EA antes de la notificación de problemas con otros estados para compartir ideas para mejorar los procesos y las plantillas de EA.
3.	3. Framework (marco de trabajo AE). Describa cómo son los procesos y plantillas utilizados para la Arquitectura Empresarial actual.
3.1	Los procesos de arquitectura y las plantillas están documentados.

Formulario encuestas de evaluación nivel de madurez AE	
No.	CATEGORIAS -CAPACIDADES
3.2	Los procesos son ad hoc e informales o los procesos son consistentes. Existe un proceso de arquitectura unificada entre las tecnologías y las líneas de negocio.
3.3	El programa básico de EA está documentado. Los procesos se planifican y se rastrean. La organización está comenzando a realizar métodos para capturar información crítica de EA.
3.4	Los procesos de la arquitectura del ciclo de vida se han definido y documentado. Los procesos de arquitectura genérica se están personalizando para que su uso por parte de agencias, departamentos, etc. se han preparado modelos de procesos.
3.5	La organización captura métricas para medir la efectividad de los procesos y las plantillas de EA. Los planes de acción correctivos se identifican deficiencias en las plantillas y/o procedimientos. Se realizan reuniones regularmente para revisar las modificaciones al marco de trabajo de EA.
3.6	Se siguen los procesos del ciclo de vida y se han convertido en una segunda naturaleza para la organización. Las métricas capturadas se utilizan para identificar ineficiencias en los procesos y plantillas de EA antes de la notificación de problemas con otros estados para compartir ideas para mejorar los procesos y las plantillas de EA.
4	4. Blueprint: Describa cómo es la colección de los estándares y especificaciones actuales de la Arquitectura Empresarial.
4.1	Los estándares de tecnología informática están documentados.
4.2	La documentación de las razones del negocio, los estándares de tecnología, etc. son formales y consistentes.
4.3	Se identificaron los impulsores de la organización y la información estratégica. Se identificó la necesidad de un repositorio de EA para el almacenamiento y la difusión de la información de EA.
4.4	La clasificación de los estándares tecnológicos existentes es consistente. La documentación de los impulsores de negocios y la información estratégica son consistentes.
4.5	La documentación de los impulsores de negocios y la información estratégica se ha convertido en una práctica estándar. La documentación y clasificación de los productos y cumplimientos se ha convertido en una práctica estándar.

Formulario encuestas de evaluación nivel de madurez AE	
No.	CATEGORIAS -CAPACIDADES
4.6	La información comercial y tecnológica capturada se revisa junto con el monitoreo de las nuevas tecnologías y tendencias comerciales para identificar proactivamente la tecnología que mejorará los negocios. La organización trabaja con otros estados para compartir información relacionada con las tendencias comerciales y tecnológicas.
5.	5. Comunicación: Describa cómo es el proceso de educación y comunicación de la Arquitectura Empresarial actual.
5.1	La alta gerencia y líderes son conscientes de qué es la Arquitectura Empresarial o de sus beneficios.
5.2	Se ha identificado la necesidad de crear mayor consciencia sobre EA. Existe poca comunicación sobre el proceso de EA o sobre la posible mejora del proceso.
5.3	La necesidad de EA se está comunicando a la alta gerencia. Las actividades de sensibilización de EA están comenzando a surgir o desarrollarse.
5.4	La arquitectura está bien definida y se comunica. Se proporciona capacitación para la alta gerencia y las agencias en relación con la arquitectura y sus beneficios.
5.5	Se implementa y se sigue un proceso de comunicación formal. El proceso de comunicación se revisa y los cambios se incorporan para mejorar la comunicación de la actividad y el detalle de la arquitectura. La capacitación de sensibilización de EA se incorpora a la orientación para nuevos empleados. La organización captura métricas para medir la efectividad.
5.6	Las métricas se utilizan para identificar de manera proactiva las oportunidades para mejorar las vías de comunicación. La organización trabaja con otros estados para compartir ideas para mejorar los procesos de comunicación.
6	6. Cumplimiento: Describa cómo es el cumplimiento de las normas publicadas, procesos y otros elementos de Arquitectura Empresarial, y los procesos para documentar y supervisar variaciones de esos estándares.
6.1	Existe un proceso de cumplimiento dentro de la organización.
6.2	Se ha identificado la necesidad de cumplir con las normas. El cumplimiento es informal y no estructurado. El cumplimiento no se puede medir de manera efectiva, ya que los procesos y procedimientos no son consistentes en todas las áreas y/o proyectos.
6.3	La organización ha comenzado a desarrollar un proceso de cumplimiento para garantizar que los proyectos y las mejoras sean coherentes con los estándares de EA.

Formulario encuestas de evaluación nivel de madurez AE	
No.	CATEGORIAS -CAPACIDADES
6.4	Un proceso formal de cumplimiento de EA está bien definido y es una parte integral de los procesos del ciclo de vida de EA. El proceso de cumplimiento de EA se sigue de manera consistente en toda la empresa. Se requiere un caso de negocio para variar los estándares de EA.
6.5	El cumplimiento de los estándares de EA se ha convertido en una práctica común en toda la empresa. Se capturan métricas de calidad asociadas a los casos de negocios. El proceso de cumplimiento se revisa y actualiza cuando se identifican deficiencias o mejoras en el proceso.
6.6	La información recopilada durante el proceso de cumplimiento se utiliza para identificar de forma proactiva las actualizaciones de los estándares de EA y/o el marco. Las métricas de la arquitectura se utilizan para impulsar mejoras continuas en los procesos de negocios. La organización trabaja con otros estados para compartir ideas para mejorar el proceso de cumplimiento.
7	7. Integración: Describa cómo son los programas de integración de los procesos de gestión de la Arquitectura Empresarial actual.
7.1	Se ha implementado algún programa de integración de la organización.
7.2	Se ha identificado la necesidad de documentar funciones comunes que se integran con un programa de EA. Los proyectos y las compras generalmente se realizan de forma aislada, lo que resulta en compras costosas y requisitos redundantes de desarrollo y capacitación.
7.3	Se ha identificado la necesidad de integración en el marco del programa de EA (procesos del ciclo de vida de la arquitectura).
7.4	El programa de EA está integrado con la planificación estratégica y los procesos de presupuestación. Los puntos de contacto de los procesos de gestión para la EA están bien definidos.
7.5	La EA se usa para guiar el desarrollo y la adquisición. La organización captura métricas para medir el ahorro en recursos, incluidos el tiempo y el dinero. Los costos y beneficios, incluidos los beneficios a través de los límites de la agencia, se consideran al identificar los proyectos. Los procedimientos de integración se revisan y el proceso se actualiza cuando hay problemas o se identifica nueva funcionalidad.

Formulario encuestas de evaluación nivel de madurez AE	
No.	CATEGORIAS -CAPACIDADES
7.6	El proceso de EA impulsa la reinversión continua en toda la empresa influencias de negocios, influencias de la tecnología, y las métricas de Business Captured se utilizan para identificar proactivamente las mejoras en el marco de EA o la información de planos y/o los procesos de integración. La organización trabaja con otros para compartir ideas para una mejor integración, incluidas las prácticas de gestión de proyectos y compras.
8	8. Participación: Describa cómo es el proceso de apoyo del programa de Arquitectura Empresarial en toda la organización.
8.1	Hay algún programa implementado para el conocimiento de la Arquitectura Empresarial.
8.2	La organización ha identificado la necesidad de que el personal de la empresa esté al tanto de los beneficios y conceptos de la EA.
8.3	Se han mapeado los diversos puntos de contacto entre los procesos de gestión y el marco del programa de EA (sin embargo, no existen detalles sobre cómo funcionará la integración).
8.4	La organización comienza a operar en equipo, utilizando el programa de arquitectura definido y los estándares. La alta gerencia participa en varios comités de EA. El personal técnico y comercial participa en los comités de EA.
8.5	El personal de toda la organización tiene un buen conocimiento de los directores de arquitectura y participa en los procesos de EA como miembros de comités o proyectos, etc. Tienen puntos de contacto con la arquitectura. La organización captura métricas para medir la conciencia, la participación, la aceptación y la satisfacción con el programa de EA.
8.6	Las áreas, grupo y departamentos de la Organización trabajan juntos como contribuyentes a la arquitectura y sus procesos. La organización utiliza las métricas capturadas para crear de manera proactiva planes de acción para mejorar los programas educativos y de marketing de EA. La organización trabaja con otras unidades administrativas, entes territoriales para compartir ideas para crear una atmósfera para la participación en el programa y actividades de EA en toda la Organización.

3.4 APLICACIÓN DE ENCUESTAS

3.5 RESULTADO NIVEL DE MADUREZ DAHFP

Los resultados obtenidos en esta evaluación llevaron a concluir que el nivel de madurez de la Arquitectura Empresarial del DAHFP, se encuentra en el nivel 3, lo que indica que se pasó de nivel 0 al nivel 3, se avanzó en 4 niveles de madurez de 6 previstos, como se muestra en el resumen de la tabla siguiente.

Tabla 19 Resultado Evaluación Nivel de Madurez

Categoría	Puntaje alcanzado 2022	Meta Objetivo 2023
1. Administración	3,1	3,5
2. Planificación	3,1	3,5
3. Framework (marco de trabajo AE)	3,3	3,5
4. Blueprint	3,2	3,5
5. Comunicación	3,3	3,5
6. Conformidad	3,4	3,5
7. Integración	2,4	3,5
8. Compromiso	1,6	3,5
Promedio		3,5

El nivel 3 alcanzando indica que se cuenta con el marco de la arquitectura empresarial documentado y está bien definido; Usando versiones aprobadas estándar y / o personalizadas de las plantillas. Los procesos están documentados en toda la organización. Las métricas de desempeño se están siguiendo y monitoreando en relación con otras prácticas generales y áreas de proceso.

Ilustración 1 Araña Nivel de Madurez frente Arquitectura Objetivo



Para este nivel de madurez es claro que los procesos y los controles se documentan y se comunican. Los controles son efectivos y se aplican casi siempre.

De acuerdo con la evaluación realizada con las respuestas obtenidas de tres actores claves, se determina que:

- **Administración:** Hay gobernanza de la arquitectura. Los comités de gobierno de la arquitectura están definidos y tienen roles y responsabilidades definidos. La autoridad de los comités de gobierno está alineada para trabajar juntos sin problemas.
- **Planificación.** Existen Planes para desarrollar la arquitectura. Los planes del programa de EA están bien definidos, e incluyen roles y responsabilidades de gobierno, un marco estructurado y un cronograma para el desarrollo de la EA, y

los requisitos de recursos financieros y de personal. Las actividades de la EA se llevan a cabo de acuerdo con el plan definido.

- **Framework.** Existe marco de trabajo de la Arquitectura Empresarial. Los procesos de arquitectura y las plantillas están documentados. Los procesos de la arquitectura del ciclo de vida se han definido y documentado. Los procesos de la arquitectura genérica se están personalizando para su uso por parte de agencias, departamentos, etc. Se han preparado modelos de procesos. Las plantillas se utilizan para garantizar que la captura de información sea coherente.
- **Blueprint.** Los estándares de tecnología informática están documentados. La clasificación de los estándares tecnológicos existentes es consistente. La documentación de los impulsores de negocios y la información estratégica son consistentes.
- **Comunicación.** La arquitectura está bien definida y se comunica. Se proporciona capacitación para la alta gerencia y las agencias en relación con la arquitectura y sus beneficios. Se proporciona capacitación para los miembros de los comités de EA.
- **Conformidad.** Un proceso formal de cumplimiento de EA está bien definido y es una parte integral de los procesos del ciclo de vida de EA. El proceso de Cumplimiento de EA se sigue de manera consistente en toda la empresa. Se requiere un Caso de Negocio para variar de los estándares de EA.
- **Integración.** El programa de EA está integrado con la planificación estratégica y los procesos de presupuestación. Los puntos de contacto de los procesos de gestión para la EA están bien definidos.
- **Compromiso:** La organización comienza a operar en equipo, utilizando el programa de arquitectura definido y los estándares. La alta gerencia participa en varios comités de EA. El personal técnico y funcional en los comités de EA.

4 ACTUALIZACIÓN ARQUITECTURA DE NEGOCIOS

4.1 FUNCIONES DAHFP

En esta sección se proporciona una vista de las funciones actuales del negocio pertenecientes al DAHFP, las cuales se pudieron identificar realizando un análisis de la visión del negocio y de otros documentos estratégicos de la organización.

Código	Categoría	Función Negocio	Descripción de la Función de Negocio
AN-FN-01	Soporte del negocio	Estrategia de Hacienda Publica	Corresponde al trabajo que debe realizar el DAHFP para la elaboración de la estrategia de la hacienda pública que permita a la Gobernación del Valle del Cauca el cumplimiento de las metas previstas en el plan de desarrollo del Departamento.
AN-FN-02	Soporte del negocio	Sistema Presupuestal	Corresponde al trabajo que debe realizar el DAHFP para la elaboración y gestión del sistema presupuestal de la Gobernación del Valle del Cauca, el cual está compuesto por el plan financiero, el plan operativo anual de inversiones y el presupuesto anual.
AN-FN-03	Soporte del negocio	Marco Fiscal de Mediano Plazo	Corresponde al trabajo que debe realizar el DAHFP para la elaboración del Marco Fiscal de Mediano Plazo a través del cual se hace un recuento general de los hechos más importantes en materia de comportamiento de la actividad económica y fiscal de la Gobernación del Valle en el año anterior. Presenta las estimaciones para el año que cursa y para las diez vigencias siguientes y muestra la consistencia de las cifras presupuestales con la meta de superávit primario y endeudamiento público y, en general, con las previsiones macroeconómicas.

Código	Categoría	Función Negocio	Descripción de la Función de Negocio
AN-FN-04	Soporte del negocio	Sistema de Contabilidad Pública	Corresponde al trabajo que debe realizar el DAHFP para el desarrollo y gestión del sistema de contabilidad pública de la Gobernación del Valle del Cauca, a través del cual se da cumplimiento a las políticas, principios y normas sobre contabilidad del sector público determinadas por la Contaduría General de la Nación.
AN-FN-05	Soporte del negocio	Seguimiento financiero	Corresponde al trabajo que debe realizar el DAHFP para coordinar, asesorar y controlar del manejo financiero de las entidades descentralizadas de la Gobernación del Valle del Cauca.
AN-FN-06	Soporte del negocio	Desempeño fiscal	Corresponde al trabajo que debe realizar el DAHFP para velar por el cumplimiento y mejoramiento de los indicadores de desempeño fiscal (autofinanciación gastos de funcionamiento, respaldo del servicio de la deuda, dependencia de las transferencias de la nación, generación de recursos propios, magnitud de la inversión y capacidad de ahorro).
AN-FN-07	Soporte del negocio	Gestión de ingresos	Corresponde al trabajo que debe realizar el DAHFP para gestionar el recaudo, su administración, aseguramiento y contabilización de los ingresos.
AN-FN-08	Administración del cliente	Pago de las obligaciones	Corresponde al trabajo que debe realizar el DAHFP para tramitar el pago de las obligaciones a cargo de la Gobernación del Valle del Cauca y fijar la prioridad de ellos de acuerdo con las normas vigentes.
AN -FN-09	Soporte del Negocio	Servicio de la deuda pública	Corresponde al trabajo que debe realizar el DAHFP para adelantar los estudios relacionados con las necesidades de endeudamiento y administrar la deuda pública de la Gobernación del Valle del Cauca.
AN-FN-10	Administración del cliente	Obligaciones tributarias	Corresponde al trabajo que debe realizar el DAHFP para administrar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, mediante el servicio, la fiscalización y el

Código	Categoría	Función Negocio	Descripción de la Función de Negocio
			control, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal, impulsando la construcción de una cultura contributiva del ciudadano.
AN-FN-11	Procesamiento de productos	Información Financiera	Corresponde al trabajo que debe realizar el DAHFP para proveer información de los hechos económicos de la Gobernación del Valle del Cauca de forma precisa, completa, compatible, accesible, oportuna, razonable, objetiva, verificable y consistente.
AN-FN-12	Corporativa	Recursos físicos	Corresponde al trabajo que debe realizar el DAHFP para la gestión de los recursos físicos requeridos para su operación.
AN-FN-13	Corporativa	Recurso Humano	Corresponde al trabajo que debe realizar el DAHFP para la gestión del recurso humano requerido para su operación.
AN-FN-14	Corporativa	Presupuestal y Financiera	Corresponde al trabajo que debe realizar el DAHFP para administración de los recursos financieros requeridos para su operación.
AN-FN-15	Corporativa	Gestión de Calidad	Corresponde al trabajo que debe realizar el DAHFP para la gestión de la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos de la entidad.

Funciones Actuales del Negocio de la Arquitectura Actual del DAHFP

4.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS DAHFP

4.3 ESTADO DEL MODELO DE REFERENCIA

4.3.1 PROCESOS MISIONALES DE ADMINISTRAR LA HACIENDA Y LAS FINANZAS

4.4 LINEA BASE ARQUITECTURA DE NEGOCIO

A continuación, los factores centrales en el proceso de implementación de la Arquitectura Objetivo que marcan el avance en el nivel de madurez

4.4.1 Factores de Implementación Para la Arquitectura de Negocio

Tabla 20 Matriz de evaluación y deducción de factores de implementación para la Arquitectura de Negocio

M7-P1 Administrar el Presupuesto		
Factor	Descripción	Deducción
Patrocinio y liderazgo de la alta dirección	Patrocinio de la arquitectura de negocio objetivo por parte de la alta dirección para asegurar la viabilidad	Identificar y socializar los pain points de la unidad de negocio Involucramiento de la función corporativa en la visión de la arquitectura Compromiso de la alta dirección
Preparación para el cambio	Capacidad y deseo de la entidad de asumir exitosamente la transformación del negocio para lograr el éxito	Entrenamiento enfocado a la operación de la solución Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos Plan carrera y sucesión

M7-P1 Administrar el Presupuesto		
Factor	Descripción	Deducción
Procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales y no funcionales	Los procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales y de calidad establecidos por DAHFP	Alineación de la arquitectura de procesos de destino a la realidad operacional de la entidad Equipo BPM con conocimientos en los procesos y estrategias de negocio
Alineación de la arquitectura de negocio de destino	Inversión en la Arquitectura de Sistemas de Información y de Tecnología desarticulada con la Arquitectura de negocio de destino	Evaluar la capacidad de soporte de la arquitectura de SI y de Tecnología actual con los requerimientos funcionales y no funcionales de la arquitectura de negocio de destino Migración de identidades y perfiles a nuevos protocolos de acceso
Ajuste de las soluciones al presupuesto de la entidad	Escaso presupuesto para la implementación de las soluciones escogidas	Cambio de las soluciones por las que se ajusten al presupuesto de la entidad Ampliación de la disponibilidad presupuestal Búsqueda de financiación de otras fuentes

M7-P1 Administrar el Presupuesto		
Factor	Descripción	Deducción

M7-P2 Administrar el Tesoro Público		
Factor	Descripción	Deducción
Patrocinio de la función corporativa	Patrocinio de la arquitectura de negocio objetivo por parte de la alta dirección para asegurar la viabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y socializar los pain points de la unidad de negocio - Involucramiento de la función corporativa en la visión de la arquitectura - Compromiso de la alta dirección
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de la unidad de negocio de asumir exitosamente la transformación del negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento enfocado a la operación de la solución - Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación - Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos - Plan carrera y sucesión
Procesos de negocio deben cumplir con los	Los procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales	- Alineación de la arquitectura de procesos de destino a la

M7-P2 Administrar el Tesoro Público		
requerimientos funcionales	y de calidad establecidos por DAHFP	realidad operacional de la entidad - Equipo BPM con conocimientos en los procesos y estrategias de negocio
Alineación de la arquitectura de negocio de destino	Inversión en la Arquitectura de Sistemas de Información y de Tecnología desarticulada con la Arquitectura de negocio de destino	- Evaluar la capacidad de soporte de la arquitectura de SI y de Tecnología actual con los requerimientos funcionales y no funcionales de la arquitectura de negocio de destino - Migración de identidades y perfiles a nuevos protocolos de acceso
Ajuste de las soluciones al presupuesto de la entidad	Escaso presupuesto para la implementación de las soluciones escogidas	- Cambio de las soluciones por las que se ajusten al presupuesto de la entidad - Ampliación de la disponibilidad presupuestal - Búsqueda de financiación de otras fuentes

M7-P3 Administrar los Hechos Económicos		
Factor	Descripción	Deducción
Patrocinio de la función corporativa	Patrocinio de la arquitectura de negocio objetivo por parte de la alta dirección para asegurar la viabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y socializar los pain points de la unidad de negocio - Involucramiento de la función corporativa en la visión de la arquitectura - Compromiso de la alta dirección
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de la unidad de negocio de asumir exitosamente la transformación del negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento enfocado a la operación de la solución - Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación - Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos - Plan carrera y sucesión
Procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales	Los procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales y de calidad establecidos por DAHFP	<ul style="list-style-type: none"> - Alineación de la arquitectura de procesos de destino a la realidad operacional de la entidad - Equipo BPM con conocimientos en los procesos y estrategias de negocio
Alineación de la arquitectura de	Inversión en la Arquitectura de Sistemas de Información	- Evaluar la capacidad de soporte de la arquitectura de

M7-P3 Administrar los Hechos Económicos		
Factor	Descripción	Deducción
negocio de destino	y de Tecnología desarticulada con la Arquitectura de negocio de destino	SI y de Tecnología actual con los requerimientos funcionales y no funcionales de la arquitectura de negocio de destino - Migración de identidades y perfiles a nuevos protocolos de acceso
Ajuste de las soluciones al presupuesto de la entidad	Escaso presupuesto para la implementación de las soluciones escogidas	- Cambio de las soluciones por las que se ajusten al presupuesto de la entidad - Ampliación de la disponibilidad presupuestal - Búsqueda de financiación de otras fuentes

M1-P2 Planear las Finanzas Públicas		
Factor	Descripción	Deducción
Patrocinio de la función corporativa	Patrocinio de la arquitectura de negocio objetivo por parte de la alta dirección para asegurar la viabilidad	- Identificar y socializar los pain points de la unidad de negocio - Involucramiento de la función corporativa en la visión de la arquitectura - Compromiso de la alta dirección

M1-P2 Planear las Finanzas Públicas		
Factor	Descripción	Deducción
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de la unidad de negocio de asumir exitosamente la transformación del negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento enfocado a la operación de la solución - Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación - Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos - Plan carrera y sucesión
Procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales	Los procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales y de calidad establecidos por DAHFP	<ul style="list-style-type: none"> - Alineación de la arquitectura de procesos de destino a la realidad operacional de la entidad - Equipo BPM con conocimientos en los procesos y estrategias de negocio
Alineación de la arquitectura de negocio de destino	Inversión en la Arquitectura de Sistemas de Información y de Tecnología desarticulada con la Arquitectura de negocio de destino	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la capacidad de soporte de la arquitectura de SI y de Tecnología actual con los requerimientos funcionales y no funcionales de la arquitectura de negocio de destino - Migración de identidades y perfiles a nuevos protocolos de acceso

M1-P2 Planear las Finanzas Públicas		
Factor	Descripción	Deducción
Ajuste de las soluciones al presupuesto de la entidad	Escaso presupuesto para la implementación de las soluciones escogidas	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de las soluciones por las que se ajusten al presupuesto de la entidad - Ampliación de la disponibilidad presupuestal - Búsqueda de financiación de otras fuentes

M4-P3 Unidad Administrativa Especial de Impuestos, Rentas y Gestión Tributaria		
Factor	Descripción	Deducción
Patrocinio de la función corporativa	Patrocinio de la arquitectura de negocio objetivo por parte de la alta dirección para asegurar la viabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y socializar los pain points de la unidad de negocio - Involucramiento de la función corporativa en la visión de la arquitectura - Compromiso de la alta dirección
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de la unidad de negocio de asumir exitosamente la transformación del negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento enfocado a la operación de la solución - Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación

M4-P3 Unidad Administrativa Especial de Impuestos, Rentas y Gestión Tributaria		
Factor	Descripción	Deducción
		<ul style="list-style-type: none"> - Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos - Plan carrera y sucesión
Procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales	Los procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales y de calidad establecidos por DAHFP	<ul style="list-style-type: none"> - Alineación de la arquitectura de procesos de destino a la realidad operacional de la entidad - Equipo BPM con conocimientos en los procesos y estrategias de negocio
Alineación de la arquitectura de negocio de destino	Inversión en la Arquitectura de Sistemas de Información y de Tecnología desarticulada con la Arquitectura de negocio de destino	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la capacidad de soporte de la arquitectura de SI y de Tecnología actual con los requerimientos funcionales y no funcionales de la arquitectura de negocio de destino - Migración de identidades y perfiles a nuevos protocolos de acceso
Ajuste de las soluciones al presupuesto de la entidad	Escaso presupuesto para la implementación de las soluciones escogidas	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de las soluciones por las que se ajusten al presupuesto de la entidad

M4-P3 Unidad Administrativa Especial de Impuestos, Rentas y Gestión Tributaria		
Factor	Descripción	Deducción
		- Ampliación de la disponibilidad presupuestal - Búsqueda de financiación de otras fuentes

4.4.2 Factores de implementación para la Arquitectura de Sistemas de Información

Tabla 21 Matriz de evaluación y deducción de factores de implementación para la Arquitectura de Sistemas de Información

Lanzamiento del módulo SAP-TRM		
Factor	Descripción	Deducción
Patrocinio de la función corporativa	Patrocinio de la implementación del módulo de SAP-TRM por parte de la alta dirección para asegurar el éxito	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y socializar los pain points de la unidad de negocio - Involucramiento de la función corporativa en la visión de la arquitectura - Compromiso de la alta dirección
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de la unidad de negocio de asumir exitosamente la transformación del negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento enfocado a la operación de la solución - Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación - Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos - Plan carrera y sucesión
Procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales	Los procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales y de calidad establecidos por DAHFP	<ul style="list-style-type: none"> - Alineación de la arquitectura de procesos de destino a la realidad operacional de la entidad - Equipo BPM con conocimientos en los

Lanzamiento del módulo SAP-TRM		
Factor	Descripción	Deducción
		procesos y estrategias de negocio
Alineación de la arquitectura de negocio de destino	Inversión en la Arquitectura de Sistemas de Información y de Tecnología desarticulada con la Arquitectura de negocio de destino	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la capacidad de soporte de la arquitectura de SI y de Tecnología actual con los requerimientos funcionales y no funcionales de la arquitectura de negocio de destino - Migración de identidades y perfiles a nuevos protocolos de acceso
Ajuste de las soluciones al presupuesto de la entidad	Escaso presupuesto para la implementación de las soluciones escogidas	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de las soluciones por las que se ajusten al presupuesto de la entidad - Ampliación de la disponibilidad presupuestal - Búsqueda de financiación de otras fuentes
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de la unidad de negocio de asumir exitosamente la transformación del negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento enfocado a la operación de la solución - Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación - Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos - Plan carrera y sucesión

Lanzamiento del módulo SAP-TRM		
Factor	Descripción	Deducción

Lanzamiento de componente lógico de BI		
Factor	Descripción	Deducción
Patrocinio de la función corporativa	Patrocinio de la implementación del módulo de SAP-TRM por parte de la alta dirección para asegurar el éxito	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y socializar los pain points de la unidad de negocio - Involucramiento de la función corporativa en la visión de la arquitectura - Compromiso de la alta dirección
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de la unidad de negocio de asumir exitosamente la transformación del negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento enfocado a la operación de la solución - Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación - Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos - Plan carrera y sucesión
Procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales	Los procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales y de calidad establecidos por DAHFP	<ul style="list-style-type: none"> - Alineación de la arquitectura de procesos de destino a la realidad operacional de la entidad - Equipo BPM con conocimientos en los

Lanzamiento de componente lógico de BI		
		procesos y estrategias de negocio
Alineación de la arquitectura de negocio de destino	Inversión en la Arquitectura de Sistemas de Información y de Tecnología desarticulada con la Arquitectura de negocio de destino	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la capacidad de soporte de la arquitectura de SI y de Tecnología actual con los requerimientos funcionales y no funcionales de la arquitectura de negocio de destino - Migración de identidades y perfiles a nuevos protocolos de acceso
Ajuste de las soluciones al presupuesto de la entidad	Escaso presupuesto para la implementación de las soluciones escogidas	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de las soluciones por las que se ajusten al presupuesto de la entidad - Ampliación de la disponibilidad presupuestal - Búsqueda de financiación de otras fuentes
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de la unidad de negocio de asumir exitosamente la transformación del negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento enfocado a la operación de la solución - Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación - Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos - Plan carrera y sucesión

Lanzamiento de componente lógico de BI		

4.4.3 Factores de implementación para la Arquitectura de Tecnología

Tabla 22 Matriz de evaluación y deducción de factores de implementación para la Arquitectura de Tecnología

Lanzamiento de Nube Híbrida		
Factor	Descripción	Deducción
Cambio en la implementación de aplicaciones	Implementación de la arquitectura de aplicaciones en la nube híbrida en lugar de ser alojadas on premise	<ul style="list-style-type: none"> - Entidad al tanto del nuevo modelo - Evaluación del cumplimiento para el traslado a la nube de los servicios empresariales - Entrenamiento en habilidades esenciales
SaaS deben estar alineadas a las necesidades de la entidad	Aplicaciones de negocio montadas sobre SaaS deben cumplir con los requerimientos de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para proveer la administración de identidades, control de acceso y personalización de los servicios - Las unidades del negocio deben poder desplegar sus propias aplicaciones a bajo costo y facilidad de implementación
La arquitectura de destino debe	La infraestructura en la nube de proveedores externos debe soportar los	- Requerimientos tecnológicos soportados por la

Lanzamiento de Nube Híbrida		
Factor	Descripción	Deducción
soportar los requerimientos	requerimientos de las aplicaciones y procesos de negocio de la entidad	infraestructura del proveedor externo
Escalabilidad y elasticidad	Aplicaciones deben ser capaces de escalar según la demanda y contracción automática	- Habilidades para diseñar aplicaciones para aprovechar la escalabilidad on demand
Integración de aplicaciones	Integración de servicios de las aplicaciones en la nube a la arquitectura actual on premise	- Habilidades para realizar la integración de aplicaciones empresariales on premise y aplicaciones SaaS alojadas en la nube
Segregación de los datos empresariales sobre silos en la nube	Cada SaaS utilizada crea sus propios datos	- Desafíos de integración y extracción, transformación y carga de datos de varios servicios - Soluciones de integración y replicación de datos
Datos de los Business Functions	Los Business Functions tradicionales y los datos están alojados on premise	- Establecer un mecanismo para determinar los Business Functions y los datos que pueden ser alojados en la nube pública, privada o híbrida

Lanzamiento de Nube Híbrida		
Factor	Descripción	Deducción
Resistencia al cambio	Los funcionarios suelen resistirse al cambio tecnológico	- Entrenamiento y difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación - Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos

4.5 LINEA BASE ARQUITECTURA TO-BE

Tabla 23 Cerrando Brechas consolidado 2020-2022

FASE TOGAF – Arquitectura	COMPONENTE	FACTOR	ALCANCE	CRITERIO DE ÉXITO
B. Negocio (alienación de la estrategia misional y la entrega de servicios)	M7-P1 Administrar el Presupuesto	Liderazgo de la alta dirección	Patrocinio de la arquitectura de negocio objetivo por parte de la alta dirección para asegurar la viabilidad	* Identificar y socializar los requerimientos o necesidades de la unidad de negocio * Involucramiento de la función corporativa en la visión de la arquitectura
		Preparación para el cambio	Capacidad y deseo de la entidad de asumir exitosamente la transformación del negocio para lograr el éxito	*Entrenamiento enfocado a la operación de la solución *Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación *Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos *Plan carrera y promoción
		Procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales y no funcionales	Los procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales y de calidad establecidos por DAHFP	* Alineación de la arquitectura de procesos de destino a la realidad operacional de la entidad * Equipo BPM con conocimientos en los procesos y estrategias de negocio

FASE TOGAF – Arquitectura	COMPONENTE	FACTOR	ALCANCE	CRITERIO DE ÉXITO
		Alineación de la arquitectura de negocio de destino	Inversión en la Arquitectura de Sistemas de Información y de Tecnología desarticulada con la Arquitectura de negocio de destino	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluar la capacidad de soporte de la arquitectura de SI y de Tecnología actual con los requerimientos funcionales y no funcionales de la arquitectura de negocio de destino * Gestión de identidades con la migración de identidades y perfiles a nuevos protocolos de acceso
		Ajuste de las soluciones al presupuesto de la entidad	Escaso presupuesto para la implementación de las soluciones escogidas	<ul style="list-style-type: none"> *Cambio de las soluciones por las que se ajusten al presupuesto de la entidad *Ampliación de la disponibilidad presupuestal *Búsqueda de financiación de otras fuentes
	M7-P2 Administrar el Tesoro Público	Patrocinio de la función corporativa	Patrocinio de la arquitectura de negocio objetivo por parte de la alta dirección para asegurar la viabilidad	<ul style="list-style-type: none"> *Identificar y socializar los requerimientos y necesidades de la unidad de negocio *Involucramiento de la función corporativa en la visión de la arquitectura *Compromiso de la alta dirección
		Adaptabilidad al cambio	Capacidad de la unidad de negocio de asumir exitosamente la transformación del negocio	<ul style="list-style-type: none"> *Entrenamiento enfocado a la operación de la solución *Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación *Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos *Plan carrera y sucesión
		Procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales	Los procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales y de calidad establecidos por DAHFP	<ul style="list-style-type: none"> *Alineación de la arquitectura de procesos de destino a la realidad operacional de la entidad *Equipo BPM con conocimientos en los procesos y estrategias de negocio

FASE TOGAF – Arquitectura	COMPONENTE	FACTOR	ALCANCE	CRITERIO DE ÉXITO
		Alineación de la arquitectura de negocio de destino	Inversión en la Arquitectura de Sistemas de Información y de Tecnología desarticulada con la Arquitectura de negocio de destino	*Evaluar la capacidad de soporte de la arquitectura de SI y de Tecnología actual con los requerimientos funcionales y no funcionales de la arquitectura de negocio de destino *Migración de identidades y perfiles a nuevos protocolos de acceso
		Ajuste de las soluciones al presupuesto de la entidad	Escaso presupuesto para la implementación de las soluciones escogidas	*Cambio de las soluciones por las que se ajusten al presupuesto de la entidad *Ampliación de la disponibilidad presupuestal *Búsqueda de financiación de otras fuentes
	M7-P3 Administrar los Hechos Económicos	Patrocinio de la función corporativa	Patrocinio de la arquitectura de negocio objetivo por parte de la alta dirección para asegurar la viabilidad	*Identificar y socializar los requerimientos y necesidades de la unidad de negocio *Involucramiento de la función corporativa en la visión de la arquitectura *Compromiso de la alta dirección
		Adaptabilidad al cambio	Capacidad de la unidad de negocio de asumir exitosamente la transformación del negocio	*Entrenamiento enfocado a la operación de la solución *Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación *Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos *Plan carrera y sucesión
		Procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales	Los procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales y de calidad establecidos por DAHFP	*Alineación de la arquitectura de procesos de destino a la realidad operacional de la entidad *Equipo BPM con conocimientos en los procesos y estrategias de negocio

FASE TOGAF – Arquitectura	COMPONENTE	FACTOR	ALCANCE	CRITERIO DE ÉXITO
		Alineación de la arquitectura de negocio de destino	Inversión en la Arquitectura de Sistemas de Información y de Tecnología desarticulada con la Arquitectura de negocio de destino	*Evaluar la capacidad de soporte de la arquitectura de SI y de Tecnología actual con los requerimientos funcionales y no funcionales de la arquitectura de negocio de destino *Migración de identidades y perfiles a nuevos protocolos de acceso
		Ajuste de las soluciones al presupuesto de la entidad	Escaso presupuesto para la implementación de las soluciones escogidas	*Cambio de las soluciones por las que se ajusten al presupuesto de la entidad *Ampliación de la disponibilidad presupuestal *Búsqueda de financiación de otras fuentes
	M1-P2 Planear las Finanzas Públicas	Patrocinio de la función corporativa	Patrocinio de la arquitectura de negocio objetivo por parte de la alta dirección para asegurar la viabilidad	*Identificar y socializar los requerimientos y necesidades de la unidad de negocio *Involucramiento de la función corporativa en la visión de la arquitectura *Compromiso de la alta dirección
		Adaptabilidad al cambio	Capacidad de la unidad de negocio de asumir exitosamente la transformación del negocio	*Entrenamiento enfocado a la operación de la solución *Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación *Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos *Plan carrera administrativa
		Procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales	Los procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales y de calidad establecidos por DAHFP	*Alineación de la arquitectura de procesos de destino a la realidad operacional de la entidad *Equipo BPM con conocimientos en los procesos y estrategias de negocio
		Alineación de la arquitectura de negocio de destino	Inversión en la Arquitectura de Sistemas de Información y de Tecnología desarticulada con la Arquitectura de negocio de destino	*Evaluar la capacidad de soporte de la arquitectura de SI y de Tecnología actual con los requerimientos funcionales y no funcionales de la arquitectura de negocio de destino

FASE TOGAF – Arquitectura	COMPONENTE	FACTOR	ALCANCE	CRITERIO DE ÉXITO
				*Migración de identidades y perfiles a nuevos protocolos de acceso
		Ajuste de las soluciones al presupuesto de la entidad	Escaso presupuesto para la implementación de las soluciones escogidas	*Cambio de las soluciones por las que se ajusten al presupuesto de la entidad *Ampliación de la disponibilidad presupuestal *Búsqueda de financiación de otras fuentes
	M4-P3 Unidad Administrativa Especial de Impuestos, Rentas y Gestión Tributaria	Patrocinio de la función corporativa	Patrocinio de la arquitectura de negocio objetivo por parte de la alta dirección para asegurar la viabilidad	*Identificar y socializar los requerimientos y necesidades de la unidad de negocio *Involucramiento de la función corporativa en la visión de la arquitectura *Compromiso de la alta dirección
		Adaptabilidad al cambio	Capacidad de la unidad de negocio de asumir exitosamente la transformación del negocio	*Entrenamiento enfocado a la operación de la solución *Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación *Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos *Plan carrera y sucesión
		Procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales	Los procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales y de calidad establecidos por DAHFP	*Alineación de la arquitectura de procesos de destino a la realidad operacional de la entidad *Equipo BPM con conocimientos en los procesos y estrategias de negocio
		Alineación de la arquitectura de negocio de destino	Inversión en la Arquitectura de Sistemas de Información y de Tecnología desarticulada con la Arquitectura de negocio de destino	*Evaluar la capacidad de soporte de la arquitectura de SI y de Tecnología actual con los requerimientos funcionales y no funcionales de la arquitectura de negocio de destino *Migración de identidades y perfiles a

FASE TOGAF – Arquitectura	COMPONENTE	FACTOR	ALCANCE	CRITERIO DE ÉXITO
				nuevos protocolos de acceso
		Ajuste de las soluciones al presupuesto de la entidad	Escaso presupuesto para la implementación de las soluciones escogidas	*Cambio de las soluciones por las que se ajusten al presupuesto de la entidad *Ampliación de la disponibilidad presupuestal *Búsqueda de financiación de otras fuentes
C. Sistemas de Información y datos	Lanzamiento del Módulo SAP TRM	Patrocinio de la función corporativa	Patrocinio de la implementación del módulo de SAP-TRM por parte de la alta dirección para asegurar el éxito	*Identificar y socializar los pain points de la unidad de negocio *Involucramiento de la función corporativa en la visión de la arquitectura *Compromiso de la alta dirección
		Adaptabilidad al cambio	Capacidad de la unidad de negocio de asumir exitosamente la transformación del negocio	*Entrenamiento enfocado a la operación de la solución *Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación *Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos *Plan carrera y sucesión
		Procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales	Los procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales y de calidad establecidos por DAHFP	*Alineación de la arquitectura de procesos de destino a la realidad operacional de la entidad *Equipo BPM con conocimientos en los procesos y estrategias de negocio
		Alineación de la arquitectura de negocio de destino	Inversión en la Arquitectura de Sistemas de Información y de Tecnología desarticulada con la Arquitectura de negocio de destino	*Evaluar la capacidad de soporte de la arquitectura de SI y de Tecnología actual con los requerimientos funcionales y no funcionales de la arquitectura de negocio de destino *Migración de identidades y perfiles a

FASE TOGAF – Arquitectura	COMPONENTE	FACTOR	ALCANCE	CRITERIO DE ÉXITO
				nuevos protocolos de acceso
		Ajuste de las soluciones al presupuesto de la entidad	Escaso presupuesto para la implementación de las soluciones escogidas	*Cambio de las soluciones por las que se ajusten al presupuesto de la entidad *Ampliación de la disponibilidad presupuestal *Búsqueda de financiación de otras fuentes
		Adaptabilidad al cambio	Capacidad de la unidad de negocio de asumir exitosamente la transformación del negocio	*Entrenamiento enfocado a la operación de la solución *Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación *Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos *Plan carrera y sucesión
	Lanzamiento de componente Lógico de BI	Patrocinio de la función corporativa	Patrocinio de la implementación del módulo de SAP-TRM por parte de la alta dirección para asegurar el éxito	*Identificar y socializar los pain points de la unidad de negocio *Involucramiento de la función corporativa en la visión de la arquitectura *Compromiso de la alta dirección
		Adaptabilidad al cambio	Capacidad de la unidad de negocio de asumir exitosamente la transformación del negocio	*Entrenamiento enfocado a la operación de la solución *Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación *Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos *Plan carrera y sucesión

FASE TOGAF – Arquitectura	COMPONENTE	FACTOR	ALCANCE	CRITERIO DE ÉXITO
		Procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales	Los procesos de negocio deben cumplir con los requerimientos funcionales y de calidad establecidos por DAHFP	*Alineación de la arquitectura de procesos de destino a la realidad operacional de la entidad *Equipo BPM con conocimientos en los procesos y estrategias de negocio
		Alineación de la arquitectura de negocio de destino	Inversión en la Arquitectura de Sistemas de Información y de Tecnología desarticulada con la Arquitectura de negocio de destino	*Evaluar la capacidad de soporte de la arquitectura de SI y de Tecnología actual con los requerimientos funcionales y no funcionales de la arquitectura de negocio de destino *Migración de identidades y perfiles a nuevos protocolos de acceso
		Ajuste de las soluciones al presupuesto de la entidad	Escaso presupuesto para la implementación de las soluciones escogidas	*Cambio de las soluciones por las que se ajusten al presupuesto de la entidad *Ampliación de la disponibilidad presupuestal *Búsqueda de financiación de otras fuentes
		Adaptabilidad al cambio	Capacidad de la unidad de negocio de asumir exitosamente la transformación del negocio	*Entrenamiento enfocado a la operación de la solución *Difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación *Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos *Plan carrera y sucesión
D. Tecnológica	Lanzamiento de Nube Híbrida	Cambio en la implementación de aplicaciones	Implementación de la arquitectura de aplicaciones en la nube híbrida en lugar de ser alojadas on premise	*Entidad al tanto del nuevo modelo *Evaluación del cumplimiento para el traslado a la nube de los servicios empresariales *Entrenamiento en habilidades esenciales
		SaaS deben estar alineadas a las necesidades de la entidad	Aplicaciones de negocio montadas sobre SaaS deben cumplir con los requerimientos de la entidad	*Capacidad para proveer la administración de identidades, control de acceso y personalización de los servicios *Las unidades del negocio deben poder desplegar sus propias aplicaciones a bajo

FASE TOGAF – Arquitectura	COMPONENTE	FACTOR	ALCANCE	CRITERIO DE ÉXITO
				costo y facilidad de implementación
		La arquitectura de destino debe soportar los requerimientos	La infraestructura en la nube de proveedores externos debe soportar los requerimientos de las aplicaciones y procesos de negocio de la entidad	*Requerimientos tecnológicos soportados por la infraestructura del proveedor externo
		Escalabilidad y elasticidad	Aplicaciones deben ser capaces de escalar según la demanda y contracción automática	*Habilidades para diseñar aplicaciones para aprovechar la escalabilidad on demand
		Integración de aplicaciones	Integración de servicios de las aplicaciones en la nube a la arquitectura actual on premise	*Habilidades para realizar la integración de aplicaciones empresariales on premise y aplicaciones SaaS alojadas en la nube
		Segregación de los datos empresariales sobre silos en la nube	Cada SaaS utilizada crea sus propios datos	*Desafíos de integración y extracción, transformación y carga de datos de varios servicios *Soluciones de integración y replicación de datos
		Datos maestros funcionales	Los datos funcionales tradicionales, transaccionales, de analítica están alojados on premise	*Establecer un mecanismo para determinar los Business Functions y los datos que pueden ser alojados en la nube pública, privada o híbrida
		Resistencia al cambio	Los funcionarios suelen resistirse al cambio tecnológico	*Entrenamiento y difusión de los cambios a realizar, previo a la implementación *Motivar a los funcionarios para aceptar el cambio sin traumatismos

4.6 CERRANDO BRECHAS

A continuación la consolidación del cierre de brechas identificadas en los ejercicios de arquitectura empresarial para la Arquitectura de Negocio, de Sistemas de Información y de Tecnología

Tabla 24 Cerrando brechas consolidado Soluciones

#	Dimensión	Business Functions/Servicios/Process	GAPs	Arquitectura de Negocio		Arquitectura de Sistemas de Información					Arquitectura de Tecnología
				Cambio de Negocio	RR.HH.	SAP-TRM	SAP-FM	SAP-Workflow	BI	BPMS	Cloud
1	Arquitectura de Negocio	(AN-SV-P4-01) (AN-SV-P4-02) Expedición de CDP y Aprobación de RPC	Sobrecarga operativa durante la revisión y aprobación de CDPs y RPCs	M7-P4 Implementa soluciones de analítica y visualización de la información financiera para la apoyar el seguimiento y supervisión de la ejecución presupuestal	Entrenamiento en desarrollo de competencias de analítica financiera y uso de Dashboards				M7-P4 Implementa soluciones de analítica y visualización de la información financiera para la apoyar el seguimiento y supervisión de la ejecución presupuestal		Implementar un componente de Business Intelligence alojado en la nube

#	Dimensión	Business Functions/Services/Process	GAPs	Arquitectura de Negocio		Arquitectura de Sistemas de Información					Arquitectura de Tecnología	
				Cambio de Negocio	RR.HH.	SAP-TRM	SAP-FM	SAP-Workflow	BI	BPMS	Cloud	
2		(M7-P2) (AN-FN-07) Gestión de todos los impuestos y rentas	Desarticulación de las aplicaciones usadas para la causación de los ingresos			Migración de la gestión tributaria (Causación de los ingresos) al componente SAP-TRM						
3		(AN-SV-P5-01) Plan Anual Mensualizado de Caja - PAC	Reprocesos y sobrecarga operativa en M7-P2 para la solicitud y aprobación de PAC		Entrenamiento en desarrollo de competencias de analítica financiera y uso de Dashboards		Habilitar a cada dependencia perfiles de acceso a la transacción SAP-FM de consulta para el análisis y justificación de PAC		M7-P4 Implementa soluciones de analítica y visualización de la información financiera para la apoyar la justificación y aprobación de PAC			Implementar un componente de Business Intelligence alojado en la nube

#	Dimensión	Business Functions/Services/Process	GAPs	Arquitectura de Negocio		Arquitectura de Sistemas de Información					Arquitectura de Tecnología	
				Cambio de Negocio	RR.HH.	SAP-TRM	SAP-FM	SAP-Workflow	BI	BPMS	Cloud	
4		(M7-P3) Conciliación bancaria	Débil proceso de transferencia transaccional entre la arquitectura de datos y las entidades bancarias	Definir acuerdos de seguridad para el intercambio de información financiera con las entidades bancarias		Implementar el componente SAP-BCM para automatizar, centralizar y controlar el proceso de conciliación bancaria						
5		(AN-FN-08) Pago de las obligaciones	M7-P3 no cuenta con un equipo de trabajo responsable de la causación de las cuentas por pagar	Centralizar la causación en M7-P3	Desarrollo de competencias técnicas operativas, contables y tributarias en M7-P3 para la causación		Habilitar a los usuarios de la subdirección M7-P3 los perfiles acceso al	Migración del desarrollo ZDOCUM a la solución SAP-Workflow				

#	Dimensión	Business Functions/Services/Process	GAPs	Arquitectura de Negocio		Arquitectura de Sistemas de Información					Arquitectura de Tecnología	
				Cambio de Negocio	RR.HH.	SAP-TRM	SAP-FM	SAP-Workflow	BI	BPMS	Cloud	
							componente SAP-FI					
6		(M1-P2) (M7-P4) Solución de Business Intelligence	M1-P2 usa aplicaciones para la visualización y análisis de la información financiera, que son rudimentarias y expuestas a un alto riesgo de error	M7-P4 Implementa el servicio de analítica y visualización de la información financiera para la apoyar la toma de decisiones de M1-P2	Entrenamiento en desarrollo de competencias de analítica financiera y uso de Dashboards				M7-P4 Implementa soluciones de analítica y visualización de la información financiera para la ejecución presupuestal		Implementar un componente de Business Intelligence alojado en la nube	
7		(AN-SV-P5-02)	Poca optimización y desarticulación	Implementación de KPI's para la operatividad del proceso y	Elaborar plan de implementación de Puntos					Automatizar el servicio de		

#	Dimensión	Business Functions/Servicios/Process	GAPs	Arquitectura de Negocio		Arquitectura de Sistemas de Información					Arquitectura de Tecnología	
				Cambio de Negocio	RR.HH.	SAP-TRM	SAP-FM	SAP-Workflow	BI	BPMS	Cloud	
		Devolución de los recursos	n del servicio de devolución de los recursos	facilitar la articulación entre las áreas involucradas en el servicio de devolución de los recursos (M4-P3 y M7-P2)	de Atención Virtual						devolución de los recursos bajo un componente BPMS	
8	Arquitectura de S.I.	(AA-SV-03) Gestión de cuentas por cobrar	Servicio de gestión de cuentas por cobrar es soportado bajo dos aplicaciones con capacidad limitadas (Quipux y SAP-PSCD)			Migración del servicio al componente SAP-TRM						

#	Dimensión	Business Functions/Servicios/Process	GAPs	Arquitectura de Negocio		Arquitectura de Sistemas de Información					Arquitectura de Tecnología	
				Cambio de Negocio	RR.HH.	SAP-TRM	SAP-FM	SAP-Workflow	BI	BPMS	Cloud	
9		(AA-SV-12) Gestión del Impuesto sobre vehículos	Servicio soportado bajo una aplicación con capacidad limitada (Quipux)			Migración del servicio al componente SAP-TRM						
10		(AA-SV-13) Gestión del Impuesto de Registro	Servicio de Gestión de Impuesto de Registro soportado bajo dos aplicaciones con capacidad limitadas (VUR y SAP-PSCD)			Migración del servicio al componente SAP-TRM						

#	Dimensión	Business Functions/Servicios/Process	GAPs	Arquitectura de Negocio		Arquitectura de Sistemas de Información					Arquitectura de Tecnología	
				Cambio de Negocio	RR.HH.	SAP-TRM	SAP-FM	SAP-Workflow	BI	BPMS	Cloud	
11		(AA-SV-15) Gestión del Recaudo Otras Rentas	Servicio de Gestión del Recaudo Otras Rentas soportado en la aplicación SAR cuya capacidad es limitada			Migración del servicio al componente SAP-TRM					Automatizar el servicio de recaudo de otras rentas bajo un componente BPMS	
12	Arquitectura de Tecnología	(AT-SV-16) Seguridad de TI	La infraestructura tecnológica on premise es vulnerable a brechas de seguridad									Mejorar el servicio de seguridad de TI migrando la infraestructura tecnológica a una Nube Híbrida

#	Dimensión	Business Functions/Servicios/Process	GAPs	Arquitectura de Negocio		Arquitectura de Sistemas de Información					Arquitectura de Tecnología
				Cambio de Negocio	RR.HH.	SAP-TRM	SAP-FM	SAP-Workflow	BI	BPMS	Cloud
13		(AT-SV-19) Copias de respaldo y restauración (Backup)	El servicio Tecnológico de Backup de la información de la entidad se encuentra alojado on premise								Implementar el servicio de Backup en una Nube Hibrida
14		(AT-SV-20) Replicación	El servicio Tecnológico de replicación de los datos e información financiera son alojado por servidores administrados por terceros								Implementar una Nube Hibrida para alojar la replicación de datos e información financiera

#	Dimensión	Business Functions/Servicios/Process	GAPs	Arquitectura de Negocio		Arquitectura de Sistemas de Información					Arquitectura de Tecnología
				Cambio de Negocio	RR.HH.	SAP-TRM	SAP-FM	SAP-Workflow	BI	BPMS	Cloud
15		(AT-SV-22) Virtualización	El servicio tecnológico de Virtualización se encuentra limitado a la capacidad de los servidores on premise								Migrar a una Nube Híbrida el servicio de Virtualización para la operación de los Sistemas de Información
16		(AT-SV-24) Sistemas Operativos (OS)	La instalación y configuración de los OS para los servidores tiene un alcance limitado a la infraestructura on premise								Mayor disponibilidad de OS para los servidores alojados en la nube

5 ANEXOS

5.1 Anexo 1 . Encuestas

Fecha de la entrevista - diciembre 2022		Madurez (Corte dic 2022)		Encuestados		
CATEGORIAS -CAPACIDADES		Cualitativa	Cuantitativa (promedio)	1	2	3
1	1. Administración. Roles y responsabilidades del gobierno de la Arquitectura Empresarial actual.	Efectivo	3,1			
1.1	Existe un marco arquitectónico documentado en este nivel de madurez. Mientras que las soluciones se desarrollan e implementan, esto se hace sin estándares reconocidos o prácticas básicas. La organización depende completamente del conocimiento de contribuyentes independientes.		3,3	4	3	3
1.2	El marco y los estándares de la arquitectura base se han definido y se realizan típicamente de manera informal. Existe un consenso general de que estos pasos deben realizarse, sin embargo, pueden no ser seguidos. Las organizaciones con un marco de Arquitectura Empresarial en este nivel todavía dependen del conocimiento de los contribuyentes individuales.		3,0	3	3	3
1.3	La arquitectura base y los estándares han sido identificados y están siendo rastreados y verificados. En este punto en los procesos del programa son repetibles y las plantillas reutilizables. Se acordó la necesidad de que los componentes de seguimiento del rendimiento del área de proceso.		3,0	3	3	3

Fecha de la entrevista - diciembre 2022		Madurez (Corte dic 2022)		Encuestados		
CATEGORIAS -CAPACIDADES		Cualitativa	Cuantitativa (promedio)	1	2	3
1.4	El marco de la Arquitectura Empresarial está bien definido; usando versiones aprobadas estándar y/o personalizadas de las plantillas. Los procesos están documentados en toda la organización. Las métricas de desempeño se están siguiendo y monitoreando en relación con otras prácticas generales y áreas de proceso.		3,3	4	3	3
1.5	En este punto, las métricas de rendimiento se recopilan, analizan y aplican. Las métricas se utilizan para predecir el rendimiento y proporcionar una mejor comprensión de los procesos y capacidades.		3,0	3	3	3
1.6	Los procesos son maduros; los objetivos se han establecido para la eficacia y la eficiencia basada en objetivos comerciales y técnicos. Hay mejoras continuas basadas en la comprensión del impacto que los cambios tienen en estos procesos.		2,7	3	3	2
2.	2. Planificación. Describa cómo es la hoja de ruta y plan de implementación del programa de la Arquitectura Empresarial actual.	Efectivo	3,1			
2.1	Hay planes para desarrollar la arquitectura.		3,0	3	2	4
2.2	Se ha identificado la necesidad de Arquitectura Empresarial. Las actividades de EA son informales y no estructuradas.		3,0	2	3	4

Fecha de la entrevista - diciembre 2022		Madurez (Corte dic 2022)		Encuestados		
CATEGORIAS -CAPACIDADES		Cualitativa	Cuantitativa (promedio)	1	2	3
2.3	La organización ha comenzado a desarrollar una visión para la EA. La organización ha comenzado a identificar las tareas de EA y los requisitos de recursos. La organización ha decidido una metodología y ha comenzado a desarrollar un plan para su programa de EA.		3,0	3	3	3
2.4	Los planes del programa de EA están bien definidos, e incluyen roles y responsabilidades de gobierno, un marco estructurado y un cronograma para el desarrollo de la EA, y los requisitos de recursos financieros y de personal. Las actividades de la EA se llevan a cabo de acuerdo con el plan definido.		3,0	4	3	2
2.5	Los planes de EA se revisan y los cambios se incorporan para mejorar el programa de EA. La organización captura métricas para medir el progreso en comparación con los planes de EA establecidos. Se están estableciendo metas para el futuro del Plan del programa de EA.		3,3	3	4	3
2.6	Se siguen los procesos del ciclo de vida y se han convertido en una segunda naturaleza para la organización. Las métricas capturadas se utilizan para identificar ineficiencias en los procesos y plantillas de EA antes de la notificación de problemas con otros estados para compartir ideas para mejorar los procesos y las plantillas de EA.		3,0	3	2	4
3.	3. Framework (marco de trabajo AE). Describa cómo son los procesos y plantillas utilizados para la Arquitectura Empresarial actual.	Efectivo	3,3			
3.1	Los procesos de arquitectura y las plantillas están documentados.		3,3	4	3	3

Fecha de la entrevista - diciembre 2022		Madurez (Corte dic 2022)		Encuestados		
CATEGORIAS -CAPACIDADES		Cualitativa	Cuantitativa (promedio)	1	2	3
3.2	Los procesos son ad hoc e informales o los procesos son consistentes. Existe un proceso de arquitectura unificada entre las tecnologías y las líneas de negocio.		4,0	4	4	4
3.3	El programa básico de EA está documentado. Los procesos se planifican y se rastrean. La organización está comenzando a realizar métodos para capturar información crítica de EA.		3,0	3	2	4
3.4	Los procesos de la arquitectura del ciclo de vida se han definido y documentado. Los procesos de arquitectura genérica se están personalizando para que su uso por parte de agencias, departamentos, etc. se han preparado modelos de procesos.		3,0	3	3	3
3.5	La organización captura métricas para medir la efectividad de los procesos y las plantillas de EA. Los planes de acción correctivos se identifican deficiencias en las plantillas y/o procedimientos. Se realizan reuniones regularmente para revisar las modificaciones al marco de trabajo de EA.		3,3	4	4	2
3.6	Se siguen los procesos del ciclo de vida y se han convertido en una segunda naturaleza para la organización. Las métricas capturadas se utilizan para identificar ineficiencias en los procesos y plantillas de EA antes de la notificación de problemas con otros estados para compartir ideas para mejorar los procesos y las plantillas de EA.		3,0	4	2	3
4	4. Blueprint: Describa cómo es la colección de los estándares y especificaciones actuales de la Arquitectura Empresarial.	Efectivo	3,2			

Fecha de la entrevista - diciembre 2022		Madurez (Corte dic 2022)		Encuestados		
CATEGORIAS -CAPACIDADES		Cualitativa	Cuantitativa (promedio)	1	2	3
4.1	Los estándares de tecnología informática están documentados.		3,3	4	3	3
4.2	La documentación de las razones del negocio, los estándares de tecnología, etc. son formales y consistentes.		3,0	3	2	4
4.3	Se identificaron los impulsores de la organización y la información estratégica. Se identificó la necesidad de un repositorio de EA para el almacenamiento y la difusión de la información de EA.		3,3	4	3	3
4.4	La clasificación de los estándares tecnológicos existentes es consistente. La documentación de los impulsores de negocios y la información estratégica son consistentes.		3,0	4	3	2
4.5	La documentación de los impulsores de negocios y la información estratégica se ha convertido en una práctica estándar. La documentación y clasificación de los productos y cumplimientos se ha convertido en una práctica estándar.		3,3	4	3	3
4.6	La información comercial y tecnológica capturada se revisa junto con el monitoreo de las nuevas tecnologías y tendencias comerciales para identificar proactivamente la tecnología que mejorará los negocios. La organización trabaja con otros estados para compartir información relacionada con las tendencias comerciales y tecnológicas.		3,0	4	3	2
5.	5. Comunicación: Describa cómo es el proceso de educación y comunicación de la Arquitectura Empresarial actual.	Efectivo	3,3			

Fecha de la entrevista - diciembre 2022		Madurez (Corte dic 2022)		Encuestados		
CATEGORIAS -CAPACIDADES		Cualitativa	Cuantitativa (promedio)	1	2	3
5.1	La alta gerencia y líderes son conscientes de qué es la Arquitectura Empresarial o de sus beneficios.		3,3	4	3	3
5.2	Se ha identificado la necesidad de crear mayor consciencia sobre EA. Existe poca comunicación sobre el proceso de EA o sobre la posible mejora del proceso.		3,3	3	4	3
5.3	La necesidad de EA se está comunicando a la alta gerencia. Las actividades de sensibilización de EA están comenzando a surgir o desarrollarse.		3,0	4	3	2
5.4	La arquitectura está bien definida y se comunica. Se proporciona capacitación para la alta gerencia y las agencias en relación con la arquitectura y sus beneficios.		3,0	3	3	3
5.5	Se implementa y se sigue un proceso de comunicación formal. El proceso de comunicación se revisa y los cambios se incorporan para mejorar la comunicación de la actividad y el detalle de la arquitectura. La capacitación de sensibilización de EA se incorpora a la orientación para nuevos empleados. La organización captura métricas para medir la efectividad.		4,0	4	4	4
5.6	Las métricas se utilizan para identificar de manera proactiva las oportunidades para mejorar las vías de comunicación. La organización trabaja con otros estados para compartir ideas para mejorar los procesos de comunicación.		3,0	4	3	2
6	6. Cumplimiento: Describa cómo es el cumplimiento de las normas publicadas, procesos y otros elementos de Arquitectura Empresarial, y los procesos para documentar y supervisar variaciones de esos estándares.	Efectivo	3,4			

Fecha de la entrevista - diciembre 2022		Madurez (Corte dic 2022)		Encuestados		
CATEGORIAS -CAPACIDADES		Cualitativa	Cuantitativa (promedio)	1	2	3
6.1	Existe un proceso de cumplimiento dentro de la organización.		3,7	4	3	4
6.2	Se ha identificado la necesidad de cumplir con las normas. El cumplimiento es informal y no estructurado. El cumplimiento no se puede medir de manera efectiva, ya que los procesos y procedimientos no son consistentes en todas la áreas y/o proyectos.		3,3	3	4	3
6.3	La organización ha comenzado a desarrollar un proceso de cumplimiento para garantizar que los proyectos y las mejoras sean coherentes con los estándares de EA.		3,7	4	3	4
6.4	Un proceso formal de cumplimiento de EA está bien definido y es una parte integral de los procesos del ciclo de vida de EA. El proceso de cumplimiento de EA se sigue de manera consistente en toda la empresa. Se requiere un caso de negocio para variar los estándares de EA.		3,3	4	3	3
6.5	El cumplimiento de los estándares de EA se ha convertido en una práctica común en toda la empresa. Se capturan métricas de calidad asociadas a los casos de negocios. El proceso de cumplimiento se revisa y actualiza cuando se identifican deficiencias o mejoras en el proceso.		3,3	3	3	4
6.6	La información recopilada durante el proceso de cumplimiento se utiliza para identificar de forma proactiva las actualizaciones de los estándares de EA y/o el marco. Las métricas de la arquitectura se utilizan para impulsar mejoras continuas en los procesos de negocios. La organización trabaja con otros estados para compartir ideas para mejorar el proceso de cumplimiento.		3,3	4	3	3

Fecha de la entrevista - diciembre 2022		Madurez (Corte dic 2022)		Encuestados		
CATEGORIAS -CAPACIDADES		Cualitativa	Cuantitativa (promedio)	1	2	3
7	7. Integración: Describa cómo son los programas de integración de los procesos de gestión de la Arquitectura Empresarial actual.	Repetible	2,4			
7.1	Se ha implementado algún programa de integración de la organización.		2,7	3	2	3
7.2	Se ha identificado la necesidad de documentar funciones comunes que se integran con un programa de EA. Los proyectos y las compras generalmente se realizan de forma aislada, lo que resulta en compras costosas y requisitos redundantes de desarrollo y capacitación.		2,3	2	2	3
7.3	Se ha identificado la necesidad de integración en el marco del programa de EA (procesos del ciclo de vida de la arquitectura).		2,7	3	3	2
7.4	El programa de EA está integrado con la planificación estratégica y los procesos de presupuestación. Los puntos de contacto de los procesos de gestión para la EA están bien definidos.		2,3	3	2	2
7.5	La EA se usa para guiar el desarrollo y la adquisición. La organización captura métricas para medir el ahorro en recursos, incluidos el tiempo y el dinero. Los costos y beneficios, incluidos los beneficios a través de los límites de la agencia, se consideran al identificar los proyectos. Los procedimientos de integración se revisan y el proceso se actualiza cuando hay problemas o se identifica nueva funcionalidad.		2,3	3	2	2

Fecha de la entrevista - diciembre 2022		Madurez (Corte dic 2022)		Encuestados		
CATEGORIAS -CAPACIDADES		Cualitativa	Cuantitativa (promedio)	1	2	3
7.6	El proceso de EA impulsa la reinención continua en toda la empresa influencias de negocios, influencias de la tecnología, y las métricas de Business Captured se utilizan para identificar proactivamente las mejoras en el marco de EA o la información de planos y/o los procesos de integración. La organización trabaja con otros para compartir ideas para una mejor integración, incluidas las prácticas de gestión de proyectos y compras.		2,0	2	2	2
8	8. Participación: Describa cómo es el proceso de apoyo del programa de Arquitectura Empresarial en toda la organización.	Inicial	1,6			
8.1	Hay algún programa implementado para el conocimiento de la Arquitectura Empresarial.		1,3	2	1	1
8.2	La organización ha identificado la necesidad de que el personal de la empresa esté al tanto de los beneficios y conceptos de la EA.		2,0	2	2	2
8.3	Se han mapeado los diversos puntos de contacto entre los procesos de gestión y el marco del programa de EA (sin embargo, no existen detalles sobre cómo funcionará la integración).		2,0	2	2	2
8.4	La organización comienza a operar en equipo, utilizando el programa de arquitectura definido y los estándares. La alta gerencia participa en varios comités de EA. El personal técnico y comercial participa en los comités de EA.		1,7	2	2	1

Fecha de la entrevista - diciembre 2022		Madurez (Corte dic 2022)		Encuestados		
CATEGORIAS -CAPACIDADES		Cualitativa	Cuantitativa (promedio)	1	2	3
8.5	El personal de toda la organización tiene un buen conocimiento de los directores de arquitectura y participa en los procesos de EA como miembros de comités o proyectos, etc. Tienen puntos de contacto con la arquitectura. La organización captura métricas para medir la conciencia, la participación, la aceptación y la satisfacción con el programa de EA.		2,0	2	2	2
8.6	Las áreas, grupo y departamentos de la Organización trabajan juntos como contribuyentes a la arquitectura y sus procesos. La organización utiliza las métricas capturadas para crear de manera proactiva planes de acción para mejorar los programas educativos y de marketing de EA. La organización trabaja con otras unidades administrativas, entes territoriales para compartir ideas para crear una atmósfera para la participación en el programa y actividades de EA en toda la Organización.		0,3	1	0	0

6 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- PMI, P. M. I. (2017). A guide to the Project Management Body of Knowledge. *Project Management Institute*.
- G.GEN.01 – Generalidades del marco de referencia de AE para la gestión de TI, versión 2.2, octubre de 2019. MinTIC.
- MAE.G.GEN.01 – Documento Maestro del Modelo de Arquitectura Empresarial. versión 1.0, octubre de 2019. MinTIC.
- Plan Estratégico de la entidad Tecnologías de la Información – PETI. Borrador
- The Open Group Standard, The TOGAF® Standard, Version 9.2. Published in the U.S. by The Open Group, 2005-2018.
- Gobernación del Valle del Cauca-Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Públicas - DAHFP-Centro de Competencias. Documento Arquitectura Empresarial para El Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Públicas de la Gobernación del Valle del Cauca. Diciembre 15 de 2019
-
-



Actualización Arquitectura Empresarial
**VISION DE ARQUITECTURA Y
ARQUITECTURA DE NEGOCIO**

