

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TESIS

Herramienta de Medición de Niveles de Madurez en el Contexto de Gobierno Abierto

TESISTA: ING. ANDRÉS EDUARDO KOUVACH

DIRECTOR: DRA. ROSA RITA MAENZA

SETIEMBRE DE 2018

1. Resumen.

Gobierno abierto refiere a un paradigma consolidado en el siglo XXI, sustentado por una diferente relación Estado-Ciudadano, donde se promueve la creación de espacios de encuentro y diálogo que favorezcan el protagonismo, involucramiento y deliberación de los ciudadanos en los asuntos públicos, ayudando a mejorar la representación democrática, aumentar la eficiencia gubernamental y reducir los niveles de corrupción. La implementación de acciones de gobierno abierto presenta una serie de dificultades no solo políticas sino también culturales, legales, técnicas, organizacionales y económicas, entre otras.

En el presente trabajo se analizaron los fundamentos de GA tomando como fuente principal de consulta lo referenciado desde la organización multinacional OGP (Open Government Partnership – Alianza para el Gobierno Abierto): transparencia, rendición de cuentas, colaboración y participación. Por otra parte, dado que la implementación de políticas de gobierno abierto son ejecutadas a través de los diferentes procesos de una o varias organizaciones, se tomó el modelo de calidad para procesos CMMI-SVC (Capability Maturity Model Integration for Services). Este modelo provee un ordenamiento lógico para la mejora de procesos expresado en *niveles de madurez* posibilitando, de esta manera, la implementación de pequeños cambios incrementales en las organizaciones.

Se analizó la posibilidad de vincular el modelo CMMI-SVC con los conceptos de GA de manera de lograr un ordenamiento para la mejora. Del análisis realizado se pudo clasificar la totalidad de los requerimientos sugeridos por CMMI-SVC, en función de los principios de GA. De esta forma, se logró una herramienta que facilita tanto la identificación de la situación actual como del diseño de políticas de Gobierno Abierto y su implementación.

Esta nueva herramienta puede ser utilizada para proponer los diferentes proyectos de mejoras que exige la OGP a los países miembros para mantener su pertenencia, así como también a cualquier organismo que quiera mejorar internamente siguiendo una alineación con los principios de GA.

Palabras clave: Gobierno Abierto, Niveles de Madurez, CMMI-SVC, OGP, Servicios, Políticas Públicas, Transparencia, rendición de cuentas, colaboración, participación.

Índice

1. Resumen.....	2
2. Introducción.....	5
Presentación.....	5
Descripción del tema - relevancia	6
Justificación.....	7
3. Planteamiento del tema/problema.	13
Objetivos.....	18
4. Marco teórico.....	18
Estado del arte.	18
Política pública.	34
Gobierno abierto.....	35
Modelo de CMMI-SVC.....	42
5. Metodología.....	55
6. Desarrollo.	56
Relación CMMI-SVC-Principios de GA.....	56
Desarrollo de criterios.	57
Construcción de la matriz CMMI-SVC – Principios de GA.	59
7. Conclusiones.....	63
8. Referencias bibliográficas.	64
9. Anexo I – Matriz CMMI-SVC- Principios de GA.	69
10. Anexo II – Explicación de construcción de Matriz CMMI-SVC – Principios de GA.	138

Ilustraciones

Ilustración 1 Políticas públicas, Gobierno abierto y CMMI-SVC (elaboración propia) ...	5
Ilustración 2-Índice de gobernabilidad democrática y desarrollo – The economist – Intelligence Unit	11
Ilustración 3 Cursos sobre Gobierno abierto ofrecidos desde Inap	12
Ilustración 4- E-Participation Ladder – Krabina	25
Ilustración 5- Ecosistema de desarrollo de Gobierno Abierto- Ramirez Alujas y Dassen, 2012	27
Ilustración 6 Modelo de calidad y madurez para portales de datos abiertos - CLEI (Latin American Computing Conference) - 2015	30
Ilustración 7- Barreras para la publicación de datos- European Data portal EU28 (2017)	31
Ilustración 8 Percepciones sobre el concepto de Gobierno Abierto – Criado (2016)	36
Ilustración 9-Principios de Gobierno Abierto	37
Ilustración 10- Ciclo de vida de la política pública - Cepal	56

Tablas

Tabla 1: Ranking de transparencia	10
Tabla 4: Criterios para la asociación de los pilares de GA	59
Tabla 5: Distribución de sub-prácticas según los objetivos específicos, en cada uno de los pilares de GA	61
Tabla 6: Cantidad de subprácticas de CMMI por nivel de madurez, en cada uno de los pilares de GA	62

2. Introducción.

Uno de los contenidos principales que aborda esta Maestría es el análisis de las Políticas Públicas, su implementación y gestión. En este sentido, es pertinente el estudio sobre el ciclo de vida de una política pública, bajo la perspectiva de las propuestas dadas por el paradigma de Gobierno Abierto (GA) en relación con la evaluación de mejoras en las diversas organizaciones a través de los procesos que implementan para llevar adelante sus misiones y funciones.

Presentación

El presente trabajo vincula los conceptos de Gobierno Abierto, Políticas públicas y Calidad de procesos como un mecanismo de mejora en las organizaciones.

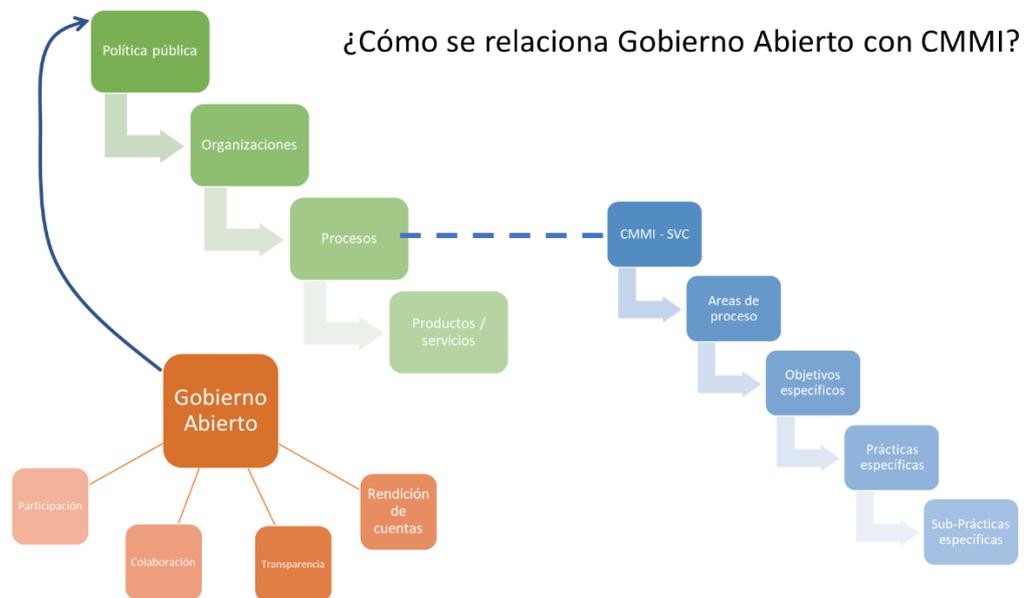


Ilustración 1 Políticas públicas, Gobierno abierto y CMMI-SVC (elaboración propia)

Como podemos ver en la anterior ilustración, se puede entender a *Gobierno Abierto* como la aplicación de una determinada política pública, y siendo las políticas públicas puestas en funcionamiento a través de los procesos de las estructuras burocráticas, es que se pueden identificar oportunidades de mejoras (tomando el modelo de calidad de CMMI-SVC¹, el cual permite una aproximación incremental de implementación y control a través del enfoque de niveles de madurez).

¹ Administrado por el Instituto CMMI (<https://cmmiinstitute.com>), una subsidiaria de ISACA (<http://www.isaca.org>), se desarrolló en la Universidad [Carnegie Mellon](https://www.cmu.edu) (<https://www.cmu.edu>)

Descripción del tema - relevancia

Si bien el tema de mejora de relación de los Gobiernos con sus representados es de larga data, desde la creación de la organización internacional OGP en el 2011, esta corriente ha tomado un impulso mucho mayor en todos los países.

La participación de las naciones en esta alianza se encuentra basada en el cumplimiento de proyectos relacionados a los principios definidos por la misma. Desde OGP, esta verificación se realiza a través de su sistema IRM (Independant Report Mechanism), el cual evalúa el grado de cumplimiento de los proyectos presentados en planes bianuales que cada país realiza para poder seguir perteneciendo a esta alianza.

Desde OGP (2017, junio) se publica la guía de Gobierno Abierto, en la cual promueve los siguientes principios:

- Transparencia
- Participación
- Rendición de cuentas

La temática de GA ha adquirido mayor relevancia entre los ciudadanos en la última década, así como también el conjunto de políticas públicas que han implementado los diferentes gobiernos. La OECD² (2015, pag. 4), destaca que se han implementado reformas en el sector público en lo referido a rendición de cuentas, participación ciudadana y acceso a la información pública. Su estudio no solo es relevante en cuanto alternativas de implementación de GA en el Estado a lo largo de los distintos períodos sino también para analizar las formas en que dichos cambios se llevan a cabo y afectan a los participantes no solo desde el punto de vista de los procedimientos sino también en los valores, la cultura, la economía y la distribución de poder.

Pareja, A. (Et al) (2016) destaca la prioridad que debería adquirir el contar con políticas de calidad en los servicios, así como también conocer, mediante mediciones regulares, la satisfacción de los ciudadanos junto con la evaluación de las principales variables que condicionan sus resultados. Asimismo, destaca que, en primer lugar, los ciudadanos valoran el tiempo, en segundo, las cuestiones relativas al desempeño de los empleados públicos y en tercer lugar, las comodidades de las instalaciones.

En este sentido, el diseño, implementación, control y evaluación de las políticas públicas adquiere una importancia fundamental ya que a través de estos mecanismos es

² Organización para la cooperación y el desarrollo económico

que se llevan a cabo los cambios deseados.

Por otra parte, la integración de los procesos de control estadual, la normativa aplicable a cada proceso junto con la búsqueda de la eficacia y eficiencia hacen de esta tarea un reto de envergadura, así como la búsqueda de posibles herramientas que ayuden al logro de estos fines.

Oszlak y Kaufman (2014) advierten sobre la problemática de la gestión adecuada de la información, referenciando a Ramirez-Alujas (2013: 17) acerca de la ausencia explícita de compromisos más concretos en materia de gestión documental y archivos en el sector público. En este sentido, los autores señalan sobre la importancia tanto de abrir los datos como el definir políticas para el tratamiento de documentación tanto en relación a su acceso como a la protección de su privacidad. Asimismo, los autores, destacan que se ha visto escaso desarrollo de la burocracia orientada a generar articulaciones transversales, diagonales y verticales que posibiliten el trabajo colaborativo y abierto entre sociedad y estado.

Oszlak (2013) resalta la importancia de los sistemas de información para proveer el sustento para la responsabilización. Sin estos, no se podrá identificar responsables, costos, criterios tenidos en cuenta y por lo tanto estimar eficiencia y eficacia de los procesos.

Justificación.

Un ejemplo de organización que promueve planes de acción tendiente a las mejoras de los gobiernos de diferentes naciones es el PNUD (Programa de desarrollo de Naciones Unidas). Desde el mismo se desarrollaron un conjunto de metas transnacionales bajo el nombre de **objetivos de desarrollo sostenible 2030**³. En particular, el objetivo 16 se refiere al fortalecimiento de las Instituciones públicas. Independientemente de lo anterior, las políticas públicas y la participación activa de los ciudadanos tienen relación con la totalidad de dichos objetivos. Se podría decir que el estado tiene intervención en todos los objetivos mencionados no solo como aportante financiero sino también como guardián del estado de derecho y de la representación democrática de sus representados. En este sentido, si las instituciones no funcionan como se esperan, no se podrían cumplir estos objetivos de desarrollo sostenible.

³ <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Desde OGP, se apoya a la concreción de dichos objetivos enfatizando las políticas de gobierno como mecanismo de colaboración al cumplimiento de los mismos. Para ello produjo un artículo (OGP, 2015) donde vincula a cada objetivo de desarrollo sostenible con diversos aportes desde la política de GA.

Otro gran aspecto de mejora que se espera lograr a través de las políticas de GA es el control. Los servicios públicos son un caso especial de política pública por su gran impacto con los ciudadanos. En este sentido podemos ver cómo diferentes autores realizan esta prioridad en el conjunto de políticas públicas. Nos recuerda Ariño Ortiz (1995) que el estado debe por lo menos regular los servicios públicos, dada la importancia social de tales actividades y la asimetría de posiciones entre empresas y usuarios de manera de acercarnos a la posibilidad de contar con un mercado plenamente abierto y transparente. Lahera (1994) refuerza esta función del Estado señalando el papel indelegable del sector público en supervigilar el sistema regulatorio para lo cual es prioritario contar con un marco normativo adecuado y equipos técnicos de alto nivel junto con una institucionalidad que soporte al aparato regulador. El Banco Mundial (1992) advierte especialmente la cuestión del control de los servicios públicos en lo referido a la problemática de la reducida capacidad del público para demandar y monitorear el correcto funcionamiento de los servicios públicos y, que estos temas, vuelven especialmente complejas y difíciles, llevar a cabo las mejoras en la accountability pública⁴.

En la guía para escépticos de la OGP (s/f) se brindan casos de éxito sobre cómo la implementación de algunas políticas de GA ayudó a mejorar la gobernabilidad. Complementando a la anterior, mismo desde OGP se publicó la Guía para el Gobierno Abierto (OGP, 2017) donde se mencionan diferentes implementaciones de GA en distintos ámbitos de la sociedad los cuales sirven de referencia para las mesas nacionales que se organizan para generar el plan nacional con sus compromisos.

Respecto del tema Calidad institucional, Pareja, A., Fernandez, C., Blanco, B., Theobald, K. & Martinez, A. (2016) estudiaron la calidad de los servicios públicos y su importancia para los ciudadanos. Los autores destacan que dicha calidad impacta en la confianza que tienen los ciudadanos en las instituciones prestadoras, en particular, y en

⁴ En el mismo sentido, Rueschemeyer y Puttermna (1992) observan que “donde el Estado es débil y/o dominado por intereses particulares, encontramos frecuentemente políticas de derroche cuyo efecto principal es llenar los bolsillos de actores poderosos y/o reforzar la dudosa autoridad del estado”.

el gobierno, en general. Este mejoramiento de la confianza repercute directamente en los costos transaccionales involucrados. Por otra parte, destacan que debe haber una etapa que evalúe si la institución tiene la capacidad de poder implementar los cambios esperados, y en caso negativo, poder apoyarla institucionalmente. En este sentido resaltan, al poner en práctica políticas de calidad, la necesidad de realizar mediciones periódicas de los niveles de calidad y satisfacción, en forma estandarizada. Cuando la metodología es estandarizada, se puede comparar un servicio con el resto de los servicios del país.

La filosofía de GA implica que los ciudadanos pasen a cumplir un rol mucho más protagónico en todas las instancias de la gestión pública (Oszlak 2013). En este sentido los temas de **corrupción** y **niveles de democratización** cobran gran fuerza ya que las políticas de GA promueven la **transparencia** y **rendición de cuentas** (y por tanto disminución de la corrupción) y, por otra parte, fomenta la **colaboración** y **participación** (y por tanto ayuda a consolidar la democracia).

En lo referente a la corrupción, tomando como fuente la información proporcionada por Transparency International, la misma promueve tres principios para luchar contra la corrupción⁵:

- Construir relaciones,
- Proceder paso a paso y
- Permanecer sin confrontamientos.

Para ellos, la corrupción puede *mantenerse en casilla* si los representantes del gobierno, empresarios y la sociedad civil trabajan juntos para **desarrollar estándares y procedimientos compartidos por todos**. También saben que la corrupción no puede eliminarse de una sola vez, sino que es una pelea de paso a paso, proyecto a proyecto y la política de no confrontación logra mantener a todas las partes relevantes alrededor de la mesa de negociación.

Según esta misma agrupación, la corrupción impacta de múltiples maneras sobre la sociedad:

- Político: Socava la democracia a través de la deslegitimación de las instituciones públicas. Dificulta la implementación de políticas de transparencia
- Económico: Dilapida la riqueza nacional a menos de algunos pocos. Prioriza

⁵ <https://www.transparency.org/what-is-corruption#what-is-transparency>

actividades de alto rendimiento (plantas energéticas, oleoductos, refinerías, etc) por sobre las de bajo rendimiento (salud, educación, infraestructura, etc). Por otra parte, distorsiona los mercados haciéndolos poco atractivos para inversiones extranjeras.

- Social: Mina la confianza que la gente tiene en el sistema político y las instituciones. Contar con una población apática del sistema político hace que los corruptos cuenten con menos inconvenientes para realizar sus propósitos.
- Medio ambiente: Explotación sin cuidado de los recursos naturales y la destrucción del medio ambiente.

Es importante destacar que, particularmente, Argentina tiene inconvenientes tanto con cuestiones de transparencia como en nivel de democracia, por lo que es conveniente contar con herramientas que faciliten la implementación de este tipo de mejoras.

Según el estudio del Índice de corrupción⁶ efectuado por Transparency International podemos ver la evolución de nuestro país respecto de un ranking de corrupción (cuanto mayor el puntaje, menor la corrupción estimada) en comparación con algunos otros países.

Rank	País	2017	2016	2015	2014	2013	2012
80	Argentina	39	36	32	34	34	35
96	Brasil	37	40	38	39	42	42
23	Uruguay	70	71	74	73	73	72
1	Nueva Zelanda	89	90	91	91	91	90

Tabla 1: Ranking de transparencia (recorte con criterio personal)

Por otro lado, respecto a la consolidación de la democracia, y tomando como referencia el índice de gobernabilidad sugerido por la Unidad de Inteligencia de The Economist, Argentina entra en la categoría de *Flawed Democracy*. Esto significa que tiene elecciones libres pero su peso es bajo por una **débil gobernabilidad**, publicación en los medios con fallas, una subdesarrollada cultura política y **bajos niveles de participación política**.

⁶ <http://www.transparency.org/cpi2017>

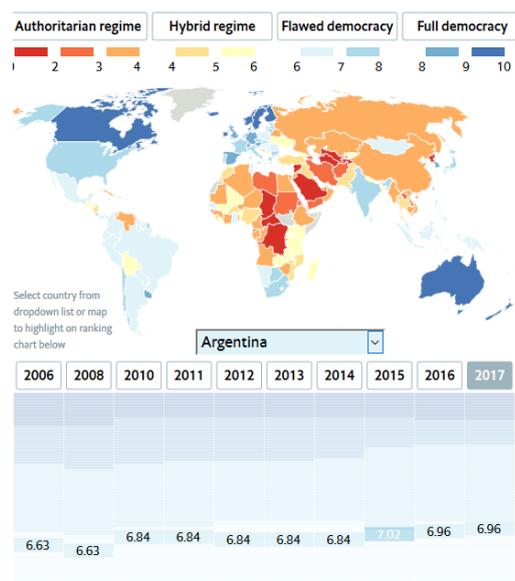


Ilustración 2-Índice de gobernabilidad democrática y desarrollo – The economist – Intelligence Unit

Por último, es de destacar que Argentina ha llevado las siguientes acciones en políticas públicas relacionadas con GA:

- En el año 2009 ha suscripto la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la gestión Pública.
- Desde el año 2012 es miembro activo de la organización multinacional OGP
- Que su último (tercer) plan de acción es el 2017-2019
- El gobierno actual, dentro de la órbita del Ministerio de Modernización, resalta como uno de sus ejes esta temática⁷ creando una repartición específica para tal fin: Secretaría de Gestión e Innovación Pública \ Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto
- El gobierno nacional ha producido y difunde información de esta iniciativa a través de algunos kits⁸ creados para que puedan ser empleados por funcionarios y empleados de las Administraciones Públicas del país para utilizarse como herramientas para el desarrollo y la implementación de diferentes procesos: Gobierno abierto y transparencia, Gestión y Apertura de datos e Innovación).
- El gobierno nacional fomenta activamente esta política a través de diferentes actividades (como, por ejemplo, cursos virtuales, seminarios, talleres, etc.)

⁷ <https://www.argentina.gob.ar/modernizacion/ejes/gobiernoabierto>

⁸ https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/kit_gobierno_abierto-transparencia.pdf

The screenshot shows the INAP portal interface. At the top, there is a navigation bar with the INAP logo and menu items: CURSOS, BECAS, ITINERARIOS, INDUCCIÓN, COORDINADORES, PLANIFICACIÓN, and a 'CÁMPUS' button. Below the navigation bar, there is a search bar with the text 'Buscar en los resultados: gobierno abierto'. The main content area displays a table with the following columns: NOMBRE ACTIVIDAD, MODALIDAD, PROGRAMA, ÁREA TEMÁTICA, and INSCRIPCIÓN. The table lists five courses:

NOMBRE ACTIVIDAD	MODALIDAD	PROGRAMA	ÁREA TEMÁTICA	INSCRIPCIÓN
¿Cómo avanza Argentina en políticas de apertura? (Gobierno Abierto) (IN28949/18)	Presencial	Formación Continua	Innovación - Academia de Diseño	Cerrada (IN-IV-29939)
Aspectos Básicos de Innovación Pública y Gobierno Abierto (IN27806/17)	Autogestionado Virtual	Formación Continua	Administración y políticas públicas	Abierta hasta el 16/10 (IN-PP-30667) Cerrada (IN-PP-29948)
Desafíos públicos para avanzar en la igualdad de género (Gobierno Abierto) (IN28958/18)	Presencial	Formación Continua	Innovación - Academia de Diseño	Cerrada (IN-IV-29941)
Introducción a la Innovación Pública y al Gobierno Abierto (IN25029/16)			Innovación - Academia de Diseño	Abierta hasta el 02/10 (IN-ME-30661) Cerrada (IN-ME-29949)
Introducción al Gobierno Abierto (IN29079/18)	Autogestionado Virtual	Formación Continua	Innovación - Academia de Diseño	Abierta hasta el 02/10 (IN-IV-30662) Cerrada (IN-IV-29945)

Ilustración 3 Cursos sobre Gobierno abierto ofrecidos desde Inap

En esta misma línea Para Oszlak (1997 p. 16), la **auténtica reforma del estado es la reforma hacia adentro del aparato estatal:**

La reestructuración efectiva de las instituciones burocráticas; la superación de las deformidades en la función de producción del estado; la profesionalización del sector público; la desburocratización de procesos, normas y procedimientos; la capacitación sistemática del personal; la introducción de tecnologías que aumenten la eficiencia de la gestión o incluso la transformación de las pautas culturales vigentes en las organizaciones estatales, han tenido hasta la fecha solo tímidos avances.(p. 16)

Por las cuestiones antes mencionadas y dada mi experiencia actual dentro del Estado (10 años como auditor informático) y como consultor en tecnologías (15 años en consultoras privadas) es que me resultó relevante poder vincular el tema de gobierno abierto (más característico del ámbito de la organización pública) con el de la mejora de procesos (más característico de las organizaciones privadas) de manera de contar con una herramienta que facilite la mejora en las organizaciones en el contexto de las políticas de gobierno abierto.

Para desarrollar el presente trabajo se tomaron los principales conceptos impulsados desde OGP respecto a qué considera *Gobierno Abierto* (junto con otras fuentes) y las consideraciones que propone CMMI-SVC. De estas actividades se llegó a una comprensión más acabada de cada uno de dichos conceptos, los cuales fueron utilizados para realizar una matriz de vinculación CMMI-SVC – Principios de GA. Finalmente, se tomaron algunos criterios de valuación de CMMI-SVC para ponderar al modelo y llegar

así a conformar una herramienta de evaluación de procesos organizacionales desde el punto de vista de los principios de GA.

3. Planteamiento del tema/problema.

Una de las motivaciones iniciales de este trabajo es cómo ayudar a poner en práctica todas las estrategias que se han desarrollado en relación con la temática de GA. En este sentido uno de los primeros pasos a lograr es contar con una foto inicial de la organización donde se quiere implementar estas políticas de GA, para luego decidir qué mejoras introducir, de qué manera y cuándo. Las propuestas de cambio que deben ser llevadas a cabo en las instituciones públicas implican grandes desafíos, tanto para los dirigentes políticos como para la ciudadanía.

Teniendo en cuenta estas cuestiones es que surge un primer obstáculo al querer entender los significados concretos que trata el GA.

Oszlak (2016) plantea que una de las dificultades de esta temática se encuentra en el mismo significado de los pilares de GA:

De este modo, junto con el esfuerzo académico de definición e interpretación, los propios gobiernos miembros de la AGA9 ofrecieron su propia interpretación de lo que debía entenderse por GA, estirando su posible alcance hasta extremos que, a veces, desbordaban una conceptualización razonable y consistente. (p. 2)

Mientras que, por otra parte, nos recalca la falta de un consenso integrado entre autores:

Es decir, lejos de existir una polémica abierta, un enfrentamiento entre autores que critican las posiciones de sus colegas e intentan imponer las propias, parecería que cada uno ofrece su versión sin ánimo de polemizar, como si cada una fuera igualmente pertinente. Tal vez este hecho sea el que más elocuentemente permite apreciar el incipiente estado de reflexión que aún caracteriza a este campo de estudios, situación a la que parece contribuir la propia desarticulación todavía existente entre las variadas disciplinas que lo fundamentan. (p. 7)

Gonzalez Arreola (2016) plantea cuestiones para la implementación de gobierno abierto:

...No hay Gobierno Abierto si no se cumple con un conjunto básico de habilidades

⁹ Alianza para el Gobierno Abierto (Traducción de OGP)

y competencias gerenciales, es decir, sin calidad administrativa. La precariedad en ambas (**calidad institucional y calidad administrativa**), suele expresarse en los rasgos impresentables y nocivos de la administración pública que tanto irritan a los ciudadanos y les hacen perder la confianza en la autoridad pública, tales como la opacidad, la corrupción, el patrimonialismo, el clientelismo, el trato parcial y selectivo; o bien, la baja cobertura y calidad de los bienes y servicios públicos, así como su endémica incapacidad para resolver los problemas más apremiantes de la vida asociada. (p. 36)

Naser y Ramirez Alujas (2014) nos muestran una *hoja de ruta* para la implementación de las políticas de GA, resaltando la importancia de contar con un propósito, una correcta definición del contexto, una identificación de los principales interesados y una clara definición del proceso (y estructura organizativa asociada) para llevar a cabo las tareas necesarias.

En otro sentido, Oszlak (2013 p. 7) resalta las condiciones para que pueda implementarse las políticas de GA en un sentido amplio:

- 1) que como bien lo ha señalado Amartya Sen, no es concebible la participación de la sociedad civil en el diseño, puesta en marcha y evaluación de las políticas estatales, a menos que ésta haya sido empoderada;
- 2) que el empoderamiento implica que el ciudadano conoce sus derechos individuales y los colectivos, la forma en que se puede obtener la garantía de su ejercicio y la capacidad de análisis de la información pertinente, así como su capacidad de agencia, o sea, de ser o hacer aquello que se tiene razones para valorar;
- 3) que aún empoderado, el ciudadano valora la participación política y tiene la voluntad de ejercerla.

Asimismo, en otro pasaje, destaca un mecanismo para mejorar la relación Estado-Ciudadano:

Para el estado, entonces, mejorar la información sobre sus resultados equivale a tomar más transparente su gestión y, en caso de haber producido los resultados propuestos, a legitimar su desempeño y a aspirar –si ello fuera posible o deseable- a renovar el mandato de sus ocupantes. Por eso, todo esfuerzo que se realice para aumentar o mejorar la calidad de la información debería servir a una mejor evaluación del cumplimiento del contrato de gestión entre principal y agente, entre

ciudadanía y estado (p. 32).

En CLAD (2009 p. 2) se destaca un movimiento social hacia la apertura del gobierno:

Las sociedades contemporáneas de Iberoamérica demandan, cada vez con mayor fuerza, la ampliación y profundización de la democracia como sistema político y, en particular la democratización de la gestión pública. De suyo, la mejora de la gestión pública es consustancial al perfeccionamiento de la democracia.

En otro pasaje, la carta da precisiones sobre la manera de poner en funcionamiento la **participación ciudadana**:

La participación ciudadana en la gestión pública debe ser un elemento transversal y continuo en la actuación de los poderes públicos, que velarán por que pueda ser ejercida a lo largo del proceso de formación de las políticas públicas, los programas sociales y los servicios públicos. La participación ciudadana en el proceso de formación de las políticas públicas tiene que preverse tanto en su fase de formulación como en las de planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y control, mediante mecanismos apropiados. (p. 2)

En este contexto, el planteo de un ordenamiento del que sugiera qué y en qué cuestiones avanzar primero y en cuáles después, puede ayudar a poner en marcha objetivos concretos realizables en el corto, mediano y largo plazo.

Adicionalmente, se vio que desde los organismos de control (Sindicatura general de la Nación, a través de sus *Normas generales de control interno para el sector público nacional* (2014), utilizan el concepto de *niveles de madurez* para orientar la mejora en los procesos de los organismos auditados¹⁰. En esta misma se resalta:

En este orden, entendemos como Nivel de Madurez, a la medida del grado de mejoramiento de un proceso o conjunto de procesos organizacionales, a partir del cumplimiento de un grupo predefinido de objetivos de control o normas específicas, respecto del cual todas las metas han sido cumplidas. Con el esquema planteado, se establecen etapas con metas de cumplimiento en cuanto a los objetivos de control. (p. 6)

Por otra parte, respecto de los modelos de calidad para la mejora de servicios son de destacar dos por su amplio reconocimiento CMMI e Iso 20000. CMMI-SVC plantea dos esquemas de implementación: Uno continuo (modelo de capacidades) y otro por

¹⁰ <http://www.sigen.gob.ar/pdfs/normativa/ngci.pdf>

etapas (modelo de niveles de madurez). Si bien Iso 20000 hace foco en la gestión de servicios de TI¹¹, por la integración actual de los servicios con las tecnologías de la información, es que consideré evaluarla.

CMMI-SVC también proporciona un marco para la mejora de los procesos relacionados con los servicios, clasificando sus áreas de proceso en 5 niveles de madurez, cosa que no existe en ISO 20000 (hasta el momento).

¿Qué tiene ISO 20000 que no tenga CMMI-SVC?

- **Gestión de la Seguridad de la Información.** No es tenido en cuenta por CMMI-SVC, mientras que en ISO 20000-1 si aparece y se alinea con ISO 27001 (para los sistemas de gestión de la seguridad de la información).
- **Gestión económica de los servicios.** En ISO 20000-1 la gestión financiera de los servicios es tan importante como la gestión del proceso. En CMMI-SVC no aparece tan explícitamente.
- **Gestión de los problemas.** CMMI-SVC lo trata en el área de proceso de resolución de incidentes. En ISO 20000-1 es mucho más completo.
- **Gobierno de los procesos operados por otras partes.** En CMMI-SVC solo se tiene en cuenta el caso en el que el proceso es operado por el proveedor.

¿Qué tiene CMMI-SVC que no tenga ISO 20000?

- **Gestión del riesgo más completa.** En ISO 20000-1 es mencionado únicamente como una responsabilidad de la alta dirección, sin entrar en mayor detalle.
- **Evaluación por niveles de madurez,** lo que permite comparar el grado de implantación de CMMI-SVC en diferentes organizaciones y definir un camino evolutivo para la mejora de los procesos relacionados con los servicios.
- **La descripción de las áreas de proceso,** en CMMI-SVC es más completa que ISO 20000-1. CMMI-SVC profundiza más que ISO 20000-1 en estos procesos.
- **Control estadístico de procesos.** Los niveles de alta madurez (4 y 5) tratan el control estadístico de procesos, y ahí hay realmente la diferencia entre CMMI-SVC e ISO 20000-1.

Utilizar el concepto de niveles de madurez nos permite no solo realizar un diagnóstico preliminar del estado inicial sino también, a posteriori, dar un orden al plan que un

¹¹ Tecnologías de la Información

organismo quisiera cumplir, pero considerando las propias capacidades y nivel de desarrollo actual del organismo y, asimismo, poder realizar cambios incrementales en función de sus deseos y posibilidades. Por otra parte, contar con una mejor gestión de riesgos minimiza las ineficiencias y contar con un control estadístico de procesos nos ayuda a tener menos diferencias entre proyectados y ejecutados.

El método de evaluación de CMMI-SVC se realiza a través del mecanismo SCAMPI¹². Este mecanismo evalúa si los objetivos específicos para cada área de proceso se cumplen o no y, en función de ello, se da el resultado de la evaluación.

Por otro lado, el método de evaluación para OGP es el IRM¹³. A través de este mecanismo es que se evalúa el cumplimiento de las naciones respecto de los compromisos asumidos en sus planes bienales. Desde OGP (2017, diciembre) se realizó un estudio investigando las posibles causas de por qué varios de los compromisos de las naciones no se cumplen o se cumplen parcialmente. De dicho informe se destacan que las causas principales por el retraso de los proyectos son:

- Carencia de financiamiento y
- Capacidad técnica.

Adicionalmente, destaca un subconjunto de obstáculos adicionales:

Obstáculo	Descripción
Difuso	Los objetivos se plantean de manera difusa: No se detallan <i>entregables</i> , puntos de control, fechas
Dependiente	A veces para lograr un compromiso es necesario que se encuentre otro ya terminado.
Legalidad	No se tuvieron en cuenta aspectos legales o de procedimiento para el cumplimiento de un compromiso
Redundante	El compromiso ya se encuentra implementado en otra área
Descontextualizado	Al momento de implementar, se abandona porque ya no está alineado al contexto nacional
Sin dueño	El compromiso depende de un área que no tienen la responsabilidad primaria de implementar el compromiso
Coordinación interministerial	La ausencia de estructuras formales de coordinación dificulta la implementación de compromisos.
Desconocimiento	La organización responsabilizada de realizar el compromiso no

¹² Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement

¹³ Independant Report Mechanism

Obstáculo	Descripción
	fue informada del mismo
Presupuesto	La organización no tiene los fondos para terminar el compromiso
Capacidad técnica	La implementación se abandona por falta de competencia técnica

Luego de explorar varios espacios, si bien se encontraron algunas referencias a niveles de madurez y GA para temas específicos, no se ha encontrado ninguno que relacione y adapte el concepto de *niveles de madurez* (como mecanismo de mejora de procesos), que posee cada organización, con la implementación de los principios del GA. Por este motivo es que tiene especial interés el estudio de la posibilidad de adaptar uno ya existente, CMMI-SVC, para realizar estas mejoras. De esta manera se pretende contar con un mecanismo de incorporación gradual de políticas de GA por fuera del esquema de los planes de acción nacionales y que minimice los inconvenientes de implementación identificados desde OGP

Objetivos

- ✓ Objetivo general
 - Desarrollar una herramienta para la evaluación del nivel de madurez de los procesos organizacionales bajo el enfoque de los pilares de GA
- ✓ Objetivos específicos
 - Delimitar el alcance de los conceptos estipulados por los principios del GA.
 - Ponderar las diferentes áreas de proceso de CMMI-SVC
 - Vincular sub-prácticas de CMMI-SVC con los principios de GA

Mi hipótesis es que se puede usar CMMI-SVC para ayudar a la implementación de GA de manera iterativa e incremental.

4. Marco teórico.

Estado del arte.

Paños y Gonzalez Ladrón de Guevara (2017) analizaron las nuevas tendencias en la gestión pública, especialmente en la estrategia de servicio. Los autores remarcan que, en la sociedad de red, las tecnologías de la información (TIC) potencian un efecto multiplicador de la cooperación y la colaboración en proyectos de innovación abierta y gestión participativa-colaborativa con y en la Administración. Asimismo, a través de la

técnica Delphi los autores detectaron nuevas tendencias en la estrategia de servicio:

1. Prestación de servicios proactiva basados en sistemas de información existentes
2. Liderar orientando y empoderando a las personas empleadas
3. Orientar los procedimientos a la generación de valor público y la desconcentración de poder
4. Utilización de medios de comunicación vigentes como, por ejemplo, las redes sociales
5. Programas de formación especializada destinados a organizaciones públicas y privadas.
6. Tener en cuenta la inclusión, diversidad y accesibilidad en el diseño de las políticas públicas.

Criado y Ruvalcaba Gómez (2016) analizan las diferentes dificultades de llevar al municipio los conceptos de GA y recomiendan algunas acciones para una mejor implementación:

- Desarrollar una visión integral del GA: Tener en cuenta las complejidades de la organización, las tecnologías disponibles y las capacidades del personal
- Incorporar el GA en la estructura de gobierno municipal: Existe actualmente incertidumbre sobre el papel que deben tener las políticas pública de GA dentro de la estructura de gobierno local
- Capacitar a responsables políticos, directivos y empleados públicos: Esta aproximación supone la interiorización de valores de un nuevo modelo de gestión pública. Alternativas de estos eventos pueden ser cursos, talleres, jornadas, hackatones, laboratorios de participación, plataformas sociales, etc.
- Crear espacios colaborativos con la ciudadanía cada vez más híbridos: Generación de redes de co-creación en ambientes más horizontales.
- Promover el uso y apropiación ciudadana de herramientas y plataformas tecnológicas de carácter social: La adopción de herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo en red, así como también la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas.

Naser y Ramirez Alujas (2014) mencionan diversos avances en Latinoamérica respecto de la implementación de GA y recalcan la importancia de las políticas relacionadas a la apertura de datos de gobierno junto con un conjunto de recomendaciones para aumentar la utilidad de dicha apertura. Por otra parte, en el mismo artículo los autores evalúan

diferentes experiencias en la región y detallan siete claves en la cocreación, participación y consulta pública sobre planes de acción de GA:

- Disponibilidad del proceso y cronograma
- Notificación anticipada
- Sensibilización
- Canales múltiples
- Amplitud de la consulta
- Documentación y retroalimentación
- Consulta durante la implementación

En otro artículo, Barros (2016), destaca la importancia de la generación de valor para el ciudadano a través del diseño efectivo de servicios públicos. En el mismo enuncia cuatro ejes básicos de servicios *ciudadano-céntricos*:

- meta-trámite (lograr que el ciudadano obtenga lo que realmente necesita a través de una mejor comprensión de sus necesidades),
- multicanalidad (atención desde múltiples herramientas comunicacionales),
- accesibilidad y usabilidad (redefinición de circuitos para facilitar la integración de personas con diferentes barreras de accesibilidad),
- provisión múltiple (Co-producción entre organizaciones públicas y privadas).

En Oszlak y Kaufman (2014), se resaltan dos pilares sobre los que se basa la filosofía del GA:

1. El acceso a la información de manera sencilla para que los ciudadanos puedan formar su opinión respecto a los problemas de la agenda social y poder comparar esas apreciaciones con la ejecución real producida en dichas temáticas.
2. La efectiva apertura de canales y mecanismos participativos a través de los cuales la ciudadanía pueda efectivamente incidir sobre la resolución de problemas

Asimismo, si bien el autor destaca los planes de acción presentados a la OGP, como un avance en la dirección que marca la concepción de GA, también agrega que los mismos son la punta del iceberg y afirma que es un largo el camino con varios obstáculos por sortear.

Ramirez Alujas y Dassen (2016) hacen una evaluación de los segundos planes de acción

de los países de ALC¹⁴. A partir del mismo destacan una preocupación respecto del cumplimiento de los países ya que detectaron que cerca del 25% de los compromisos no se han cumplido. Este dato, sumado a los sucesivos planes genera una bola de nieve que tiende a agravar la problemática y obligará a OGP a tomar medidas drásticas con los países que incumplen. Adicionalmente, estos autores, destacan algunas dificultades que encontraron al darse cuenta de diversas interpretaciones que existen sobre los diversos conceptos relacionados a GA.

Desde OGP realizaron un recuento de experiencias a nivel mundial de diferentes experiencias (2017, julio). De las mismas pueden verse avances en diversos sectores como:

- Generación de leyes de acceso a la información pública
- Mejoramiento de la educación de los niños
- Portales para gobierno electrónico
- Guías electrónicas de consultas
- Plataformas unificadas de trámites
- Plataforma para la participación de los preliminares de leyes
- Generación de datos abiertos
- Plataforma para la consulta pública y selección de políticas
- Inauguración de centro de excelencia con democracia colaborativa
- Centro MindLab con el involucramiento de ciudadanos para la resolución de problemas ministeriales
- Sistemas de voto electrónico
- Sistemas de supervisión pública de contrataciones
- Información de tránsito actualizada para los ciudadanos
- Utilización de redes sociales para recibir consultas y quejas de los ciudadanos
- Plataformas que facilitan la comunicación entre asociaciones de agricultores
- Definición de requerimientos de metadatos para la publicación de datos
- Generación de programas de protección de denunciantes en la oficina anticorrupción
- Plataformas para la generación de encuestas sobre la calidad de los servicios públicos

¹⁴ América Latina y el Caribe

- Digitalización de archivos públicos
- Información financiera de los candidatos
- Información financiera de funcionario público.
- Etc.

Respecto de la importancia de la calidad institucional podemos tomar el estudio realizado por Pareja (2016) nos muestra que la simplificación y digitalización de trámites públicos son clave no solo para mejorar la *calidad de los servicios* sino fundamentalmente, la confianza en el Estado. Este informe confirma *que los ciudadanos están demandando servicios de mayor calidad*. Asimismo, la interoperabilidad de los registros públicos y de los sistemas de información es clave para optimizar los beneficios de los servicios en línea y simplificar los trámites. Algunos de ítems que se remarcan en el informe son:

- “Los servicios en línea no solo permiten mayor eficiencia para el gobierno y menores costos transaccionales para el ciudadano, sino que presentan mayores niveles de satisfacción.
- Habría un vínculo relativamente fuerte entre satisfacción experimentada por los ciudadanos y los niveles de calidad en la gestión de TI y de la relación con los ciudadanos
- Se identificó una correlación importante (0.7) entre el nivel de calidad de los servicios y de los bajos niveles de percepción de la corrupción
- La política de calidad de los servicios debería tener en cuenta que probablemente haya instituciones responsables de algún servicio que no cuenten con las capacidades de gestión necesarias para implementar las reformas ni para asegurar su sustentabilidad. En estos casos, quizás se requiera una participación directa de la institución rectora en los proyectos de mejora, facilitando, sobre todo, servicios compartidos, tanto profesionales como de infraestructura.
- A fin de poner en vigor políticas de calidad y satisfacción ciudadana es necesario contar con mediciones periódicas de los niveles de calidad y satisfacción, en forma estandarizada, que incluyan la evaluación del desempeño de los factores que determinan ambas variables
- Cuando la metodología es estándar se puede comparar el desempeño de cada servicio con el del resto de los servicios del país, y con el de servicios equivalentes en otros países. Esto permite identificar servicios cuyo desempeño

sea relativamente bajo y que, por lo tanto, merezcan que se les asigne prioridad en los planes generales de modernización.

- La incorporación de TI a lo largo de toda la cadena de valor traerá beneficios evidentes a los ciudadanos. Sobre todo, porque en la actualidad el canal en línea prácticamente no se está utilizando para transacciones y una porción importante de los ciudadanos desearía poder hacerlo. Pero también los beneficios se apreciarán dentro de la organización, con mejoras en la eficiencia, y en la calidad y el control de la gestión de la información. Dependerá de cada caso cuáles son los proyectos de TI concretos que se deberían llevar adelante. Y tal vez sean necesarios estudios más profundos, los cuales deberán tener presente la necesidad de que tanto los ciudadanos como la propia institución perciban los beneficios de los cambios y efectivamente adopten las nuevas herramientas”.

Otro caso de generación de niveles de madurez en GA lo podemos ver desde la KDZ¹⁵ (Centre for Public Administration Research), iniciada en Austria se ha avanzado en diferentes aspectos en relación a la modernización de las diferentes instituciones públicas (principalmente, para europa). Uno de los principales documentos que emitió recientemente fue su *Open Government implementation Model. Version 3.0*¹⁶ (septiembre 2016)

Este modelo se encuentra dividido en las siguientes etapas:

Etapas	Nombre	Descripción
0	Inicial	<p>Las autoridades conocen de qué se trata el gobierno abierto.</p> <p>Gestión del cambio: Todo cambio que impacte en las personas va a requerir un plan y una preparación para el mismo. Es importante reconocer que el cambio constante es un proceso normal</p> <p>Fortalecimiento de habilidades: Se recomienda entrenamiento específico principalmente en las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resiliencia • Información y comunicación

¹⁵ www.kdz.eu

¹⁶ <http://www.kdz.eu/en/file/18938/download>

Etapa	Nombre	Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación • Empoderamiento <p>Guías para la participación social en multimedios</p> <p>Remover barreras de acceso a redes sociales</p> <p>Crear un contexto legal adecuado</p> <p>Institución central para la competencia de gobierno abierto</p>
1	Transparencia de datos	<p>La transparencia de los datos e información del sector público es un prerequisite esencial para la participación y colaboración.</p> <p>En esta etapa hay 2 tareas principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar bases de datos potenciales con alto valor y/o alto impacto • Mejorar y asegurar la calidad de datos
2	Participación abierta	<p>Participación abierta es la utilización de multimedios en varios campos de aplicación, en particular los conectados a la participación de ciudadanos en proyectos sociales, blogs, proyectos colaborativos, redes sociales, contenidos comunitarios, etc.</p> <p>Las principales medidas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de creación e implementación de Social Media¹⁷ • Utilización de Social Media en las relaciones públicas y servicios a los ciudadanos • Utilización de Social Media en los discursos profesionales • Uso interno de Social Media • Implementar proyectos participativos. Ver Ilustración 4 (Krabina , 2016) • Evaluación y aprendizaje

¹⁷¹⁷ <https://www.merriam-webster.com/dictionary/social%20media> Formas de comunicación electrónica (como ser sitios web para redes sociales y microblogging) a través de los cuales los usuarios crean comunidades online para compartir información, ideas, mensajes y otros contenidos (como por ejemplo, videos)

Etapa	Nombre	Descripción
3	Colaboración abierta	<p>Consiste en la implementación de herramientas colaborativas para cooperación a través de los bordes organizacionales y en particular la co-producción de servicios administrativos con terceras partes. En este contexto se vuelve muy importante tomar conocimiento de quiénes son los socios correctos de participación para los proyectos colaborativos.</p> <p>Las principales etapas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de las herramientas colaborativas • Encontrar socios de colaboración • Implementar proyectos colaborativos
4	Compromiso ubicuo	<p>El valor público se genera creando transparencia, facilitando la participación y utilizando la colaboración en todas las etapas del ciclo de la política.</p> <p>Sus principales etapas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conectar las etapas, evaluar y aprender • Simplificar el acceso a la participación • Asegurar sustentabilidad y valor público



Avanzando desde la inconsciencia hacia la Participación de impacto
Bernhard Krabina, CeDEM 16

Ilustración 4- E-Participation Ladder – Krabina

Como podemos apreciar en este modelo, si bien se establece una jerarquía de mejora, los conceptos se diluyen en función de la interpretación de cada responsable.

Sólo para analizar la cuestión de la transparencia de datos (etapa 1) podemos decir que existen aspectos normativos y técnicos como ser:

- ¿Quiénes son los dueños?: Esta tarea no es trivial cuando se trata de bases de datos compartidas.
- ¿Se cumple con la normativa de seguridad de la información vigente?: Cumplir con las exigencias técnicas para los distintos repositorios de información, para algunos organismos (por su baja dotación de personal técnico) es una tarea ardua.
- ¿Permiten interoperabilidad?: Analizadas las cuestiones de seguridad, es necesario evaluar si se encuentra con la tecnología adecuada para su interoperabilidad tanto con áreas internas como también con cualquier otro organismo, empresa o ciudadanos¹⁸.

Desde la CEPAL, Nasser y Ramirez Alujas (2014 p. 12) avanzaron con un conjunto de cuestiones a tener en cuenta para la implementación exitosa de políticas de GA:

- Cambio cultural: Entender que el ciudadano es el centro de la gestión y por lo tanto hay que pensar los procesos y procedimientos en función de ello.
- Cambio en los procesos: Hay que realizar re-ingeniería de procesos para que los mismos sean diseñados teniendo en cuenta al ciudadano como principal destinatario de los servicios
- Cambio en la organización: Es imprescindible reorganizar las administraciones, las plantillas y la definición de los puestos de trabajo para poder actuar bajo un modelo en red, orientado a proyectos y a la consecución de resultados.
- Cambio en las formas de relación: Implementar facilidades en la forma de relación con el ciudadano.

Para los autores, cuando se habla de gobierno abierto, se hace referencia al menos a los siguientes dos ejes:

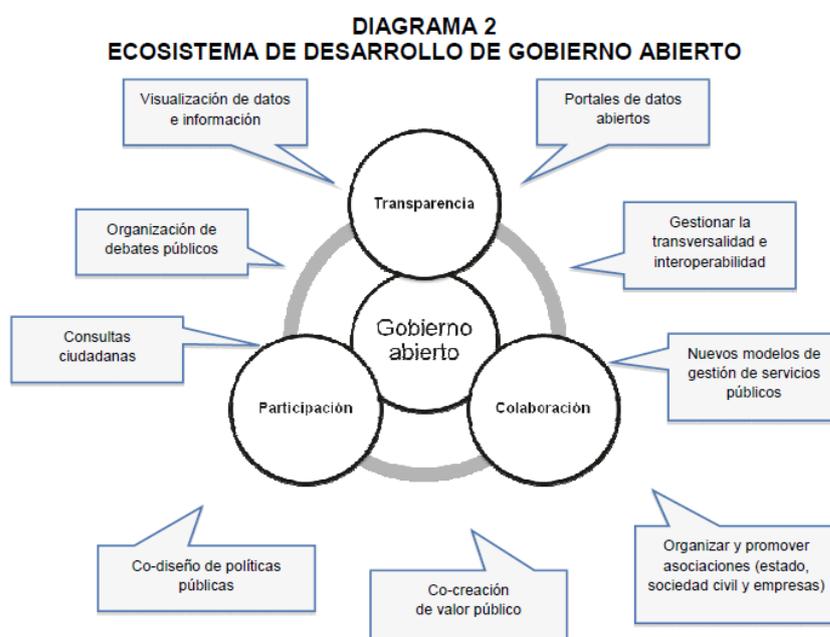
1. Promover una cultura de transparencia e institucionalización de acciones

¹⁸ Un grupo de trabajo que surgió en California, Estados Unidos, en 2007 desarrolló ocho principios fundamentales del Open Government Data. Los mismos se pueden ver desde www.opengovdata.org

que faciliten el acceso a la información pública y su potencial reutilización (con fines de control social o político; de generar valor público, cívico o económico, etc.), al mismo tiempo que se facilitan los espacios de fortalecer la integridad pública y la rendición de cuentas; y

- Fortalecer los espacios de participación ciudadana en los asuntos público y en la toma de decisiones que les atañen, promoviendo además la colaboración en la búsqueda e implementación de soluciones en un esquema de mayor responsabilidad compartida que pueda aprovechar las capacidades distribuidas y la inteligencia colectiva de los actores sociales (p. 14).

Estos dos ejes anteriores pueden visualizarse mejor, como un ecosistema de desarrollo de Gobierno Abierto, en el siguiente gráfico:



Fuente: Ramírez-Alujas y Dassen, 2012.

Ilustración 5- Ecosistema de desarrollo de Gobierno Abierto- Ramírez Alujas y Dassen, 2012

En el contexto de la participación de los países en la OGP, estos deben realizar compromisos para poder seguir participando de la Alianza y mostrar los avances que concretan. En relación a cuáles podrían ser algunos criterios mínimos para construir una estrategia de gobierno abierto exitosa y formular compromisos efectivos, los autores destacan el enfoque SMART (Specific, Measurable, Actionable, Relevant, Time bound) para el proceso de formulación de compromisos. Esto es:

1. Específico: El compromiso debe expresar claramente lo que el gobierno quiere lograr, con la descripción de las actividades concretas que se llevarán a cabo

- para alcanzar los objetivos y lograr el propósito en materia de gobierno abierto
2. **Medible:** Cada compromiso debe ser punto de referencia a través de la utilización de objetivos y metas mensurables. Índices de referencia-métricas por las que la acción pueda ser medida, son necesarios para monitorear los progresos y servir de insumo para ser incorporado al proceso de evaluación del Mecanismo de Revisión independiente (IRM en sus siglas en inglés). Estas métricas deben ser diseñadas para medir los resultados (y eventualmente el impacto) generados por la implementación de los compromisos.
 3. **Realizable (Asequible):** El compromiso debe explicar cómo se alcanzarán los resultados y metas de gobierno abierto que el país defina como desafío. El compromiso debe incluir una breve explicación de las actividades, metodologías, herramientas y procesos que serán utilizados por el gobierno para cumplir con su objetivo
 4. **Relevante:** El compromiso debe abordar las cuestiones centrales en materia de gobierno abierto en lugar de reformas institucionales más amplias o complejas o que se relacionen a cambios en los modelos de gobernanza. Los aspectos clave del gobierno abierto incluyen la transparencia y el acceso a la información pública, la participación e involucramiento activo de los ciudadanos, la rendición de cuentas, entre otros, y dichos principios deben reflejarse concretamente en los compromisos formulados
 5. **De duración determinada (oportuno):** Los compromisos deben ser acotados y contar con plazos bien definidos para ser alcanzados y estimular acciones concretas para ser logrados. Todo compromiso debe especificar un plazo realista para su implementación y puesta en marcha, que permita evaluar con posterioridad y de manera objetiva si ha logrado los resultados esperados dado el período definido para distinguir y demostrar los progresos esperados

Siguiendo al mismo autor y, haciendo eco de las principales lecciones aprendidas que ellos tuvieron a partir de los trabajos analizados, destacan:

- Lección 1: Liderazgo y voluntad política
- Lección 2: Mayor eficiencia en la gestión pública a través de proyectos colaborativos con la ciudadanía
- Lección 3: Medir-medir y medir

Adicionalmente, destacan las siete claves en la cocreación, participación y consulta

pública sobre planes de acción de gobierno abierto que promueve la OGP (s/f – Recomendaciones para un diálogo Nacional en OGP) a través de su equipo de coordinación:

1. Disponibilidad del proceso y cronograma
2. Notificación anticipada
3. Sensibilización
4. Canales múltiples
5. Amplitud de la consulta
6. Documentación y retroalimentación
7. Consulta durante la implementación

Desde un aspecto de TICs, el BID, se estudió cómo las tecnologías de BigData pueden beneficiar al sector público. A partir del estudio de sus autores (Tomar, Guicheney, Kyarisiima y Zimani 2016), surgen algunas categorías principales donde tiene principal uso: Ciudades inteligentes, impuestos y seguridad. Es de destacar que para poder poner en funcionamiento BigData debe haber una apertura de datos y una determinada calidad en la exposición de los mismos.

Argandoña Gutiérrez (2016) trabajó niveles de madurez para datos abiertos entre municipios. Se destaca del trabajo realizado los beneficios de contar con una metodología estándar y la comparabilidad emergente junto con las visibles oportunidades de mejora en cada caso.

Desde la Latin American Computing Conference (CLEI), se trabajó en un modelo de madurez para portales de datos abiertos. Sus autores, Oviedo, Mazón y Zubcoff (2015), muestran un esquema de niveles de madurez para portales de datos a través de la siguiente ilustración.

Nivel	Criterio de Calidad	Resumen	Requisitos de Calidad
3 Destacable	<i>D/R</i> Disponibilidad y Reutilización	Los datos publicados en el portal son empleados por comunidades dedicadas a la reutilización de datos	- Existen comunidades dedicadas a la reutilización de datos que desarrollan o emplean aplicaciones informáticas que hacen uso de los datos abiertos publicados en el portal.
	<i>REL</i> Relevancia	El portal es el sitio oficial de datos abiertos en su ámbito local	- El portal es considerado como la fuente oficial de consulta de datos abiertos dentro de su entorno temático y geográfico.
	<i>REP</i> Reputación	Las fuentes de datos se actualizan de manera frecuente y conveniente	- Las fuentes de datos que alimentan el portal se actualizan con una frecuencia adecuada según la temática y el entorno.
	<i>G/I</i> Granularidad e Integración	Es posible incluir información externa para complementar el análisis de un conjunto de datos	- El portal permite incorporar datos externos (publicados en otros sitios o portales) como parte del análisis que permite realizar de un conjunto de datos específico.
	<i>V/U</i> Visualización y Usabilidad	Se cuenta con aplicaciones de última generación para el análisis de datos	- El portal posee aplicaciones o herramientas de análisis de datos que aprovechan las más modernas tecnologías disponibles en el mercado, tales como el uso de dispositivos móviles.

2 Notable	D/R Disponibilidad y Reutilización	Información integrable y exportable de forma combinada	- El portal permite integrar distintos conjuntos de datos y otros elementos (como gráficos) para exportarlos de manera combinada con el fin de ser analizados desde otras herramientas.
	REL Relevancia	El portal puede considerarse relevante dentro de su entorno	- El portal es referenciado con suficiente frecuencia por parte de otros sitios de consulta, como para ser considerado una fuente relevante de consulta sobre el tema.
	REP Reputación	Los datos provienen de fuentes oficiales o reconocidas	- Las fuentes de datos que alimentan el portal contienen información proveniente de fuentes oficiales o reconocidas en su ámbito, las cuales a su vez cuentan con proveedores respetables.
	G/I Granularidad e Integración	El portal sugiere referencias internas sobre información complementaria	- Cuando se hace un análisis de un conjunto de datos, el portal muestra algunas referencias a datos del mismo portal que tienen relación y que podrían complementar el análisis.
	V/U Visualización y Usabilidad	Se puede visualizar y analizar la información en diferentes formatos	- El portal permite la visualización de la misma información en diferentes formatos.
1 Básico	D/R Disponibilidad y Reutilización	Se muestran conjuntos de datos disponibles y exportables independientemente	- La información está publicada en un formato abierto, de modo que cada conjunto de datos puede ser analizado desde el propio portal y exportable de manera individual.
	REL Relevancia	Se muestra información suficientemente representativa de su entorno	- El portal contiene información que, considerando todos los conjuntos de datos publicados, representa una amplia porción de la realidad del entorno al que pertenece.
	REP Reputación	Se indican las fuentes de datos y se respeta su contenido original	- Las fuentes de datos que alimentan el portal son claramente indicadas y además se respetan los datos originales.
	G/I Granularidad e Integración	Los datos se muestran con el máximo nivel de detalle posible	- La información se muestra con el máximo nivel de granularidad posible según el tema y el contexto de los datos publicados, considerando aspectos geográficos, demográficos y otros.
	V/U Visualización y Usabilidad	Se cuenta con herramientas para analizar la información usando gráficas	- El portal facilita herramientas para analizar la información contenida en cada conjunto de datos, empleando para ello gráficas.

Ilustración 6 Modelo de calidad y madurez para portales de datos abiertos - CLEI (Latin American Computing Conference) - 2015

Montalvo Gonzalez (2016) trabajó en lo referente a niveles de madurez en datos abiertos. El autor destaca los inconvenientes presentes como ser la indisponibilidad de la información, la actualización de las bases de datos, la homologación de datos y sus identificadores, etc. Para su estudio, el autor tomó en consideración el modelo de Madurez de datos abiertos generado por Dodds y Newman (2015).

Respecto del estado de situación de la madurez de datos abiertos implementados en Europa, Carrara, Radu and Vollers (2017) afirman que *datos abiertos* ha sido no solo una prioridad para los gobiernos durante 2017, sino que también han comprendido sobre los beneficios económicos de los mismos. Asimismo, destacan las barreras mas mencionadas a la hora de llevar a cabos dichos proyectos:

Barreras para la publicación de datos

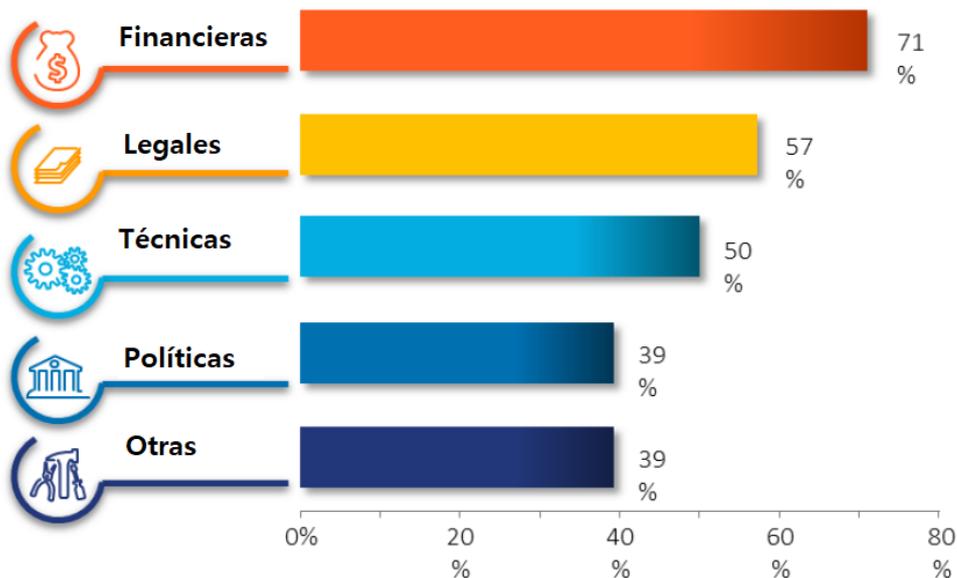


Ilustración 7- Barreras para la publicación de datos- European Data portal EU28 (2017)

Respecto de las barreras financieras, el principal componente corresponde a los costos de capacitación de la totalidad de personas intervinientes. Respecto de las barreras legales, el foco se centra en la identificación de la confidencialidad y privacidad de los datos a ser difundidos. Respecto de las barreras técnicas, se hace especial atención a la inexistencia de estándares internacionales de interoperabilidad de manera de facilitar la colaboración. Respecto de las barreras políticas, su principal dificultad es la falta de coordinación entre los diferentes niveles de gobierno. Por último, respecto a la categoría “otras”, su principal componente es la falta de comprensión de los motivos para la generación de datos.

Aportando desde la Planificación, Darín, S. y Maenza, R. (2018) destacan el aspecto de una necesidad de planificación estratégica en los referentes al establecimiento de las políticas de GA. Dado que, en general, las políticas públicas son de mediano / largo plazo, es que la planificación puede utilizarse no solamente como una herramienta de comunicación sino también como coordinación y para lograr mayor eficacia y eficiencia en la ejecución de políticas públicas. No obstante, las autoras resaltan obstáculos que deben considerarse para poder utilizar esta herramienta de forma completa: infraestructura, educación, tecnologías y económicos. Asimismo, mencionan que una debilidad de muchos proyectos tecnológicos es centrarse solo en el uso intensivo de las TICs para mejorar el proceso y los servicios públicos, lo cual no garantiza una real

apertura de los gobiernos.

Yendo al caso argentino, si bien en la publicación de Prince y Jolíás (2015) mencionan varios casos, en lo referido a la experiencia realizada por el ministerio de acción social, los actores intervinientes destacaron, como factores de éxito:

- La voluntad política
- Libertad de acción de los cuerpos técnicos para llevar a cabo los proyectos
- Mejora en la gestión de la información
- Correcta reingeniería de procesos
- Escucha activa constante de qué información buscan los ciudadanos, qué es lo que piden, y a partir de estadísticas y herramientas, poder adaptarlo a la mejor estrategia

Cabe destacar que, para generar mejores mecanismos de participación ciudadana, también es necesario contar con niveles de adopción e inclusión de TIC que tiendan a reducir la brecha digital y así dar oportunidad a los sectores más excluidos .

Independientemente de los casos de éxito detallados, los autores enfatizan sobre los factores de éxito para la implementación de Gobierno Abierto. En este sentido dicen:

...muchas de estas promesas del Gobierno Abierto dependen no tanto de lo digital, de la tecnología, sino y más fuertemente de organizarse y trabajar en red, de la reinención de procesos y modelos organizacionales. Mas aún, el signo, en sentido de esta transformación posible, depende fundamentalmente de los valores imperantes en una comunidad, de las creencias compartidas y por, sobre todo, de la calidad institucional del país que se trate (p. 174).

Por otra parte, destacan la importancia de

...Pensar primero en Gobierno Abierto, y luego recién en las nuevas tecnologías. Quizás porque las áreas responsables de Gobierno Abierto sean también en muchos casos responsables de los temas TIC de la organización, existe una tendencia a pensar en el Gobierno Abierto como aquello que depende exclusivamente de la tecnología. Esto no es así. Si queremos pasar de la etapa actual, en donde priman las aplicaciones y los data sets, entonces debemos centrarnos más en pensar mecanismos de Gobierno Abierto por fuera de las TIC. Herramientas como el Presupuesto Participativo generan impactos mucho mayores que una aplicación para el celular, y no dependen exclusivamente del uso de TIC. Primero debemos

pensar en qué acciones hacer para tener gobiernos más abiertos y luego en cómo las tecnologías pueden ayudarnos a lograr nuestros fines (p. 182).

Otro de los instrumentos utilizados para mejorar la calidad de servicio institucional es la *Carta de compromisos con el ciudadano*. En este documento, la organización transparenta sus principales procesos y define determinadas metas de calidad relacionadas con características de los productos entregados, así como también tiempos de entrega de cada uno. El mecanismo para la creación de esta carta de compromiso sugiere realizarlo de forma participativa con los actores principales. El mismo proceso de generación de esta carta favorece el uso de los principios de GA transparentando las decisiones tomadas, rindiendo cuenta de los responsables de las decisiones, colaborando para incluir indicadores de gestión que sirvan a los destinatarios de los servicios públicos y haciendo partícipes de la construcción a los principales miembros de la comunidad.

Si bien diversos autores recalcan la independencia del concepto de Gobierno Abierto respecto del uso de las TICs, todos concuerdan que las mismas, adecuadamente diseñadas, lo facilitan. En este sentido, Briola (2016) sostiene que las áreas de TI no cumplen con la totalidad de los objetivos definidos en sus proyectos debido a que no tienen institucionalizado un modelo de madurez para la gestión organizacional por proyectos.

Un caso principal relacionado a tecnología es Open Data: El *open data* (datos abiertos) puede ser un insumo sumamente valioso en tanto y en cuanto mejore el accionar de las agencias de rendición de cuentas y el accountability¹⁹. Como hace referencia Jonahthan Fox (2008, p. 174):

este supuesto [la transparencia] confunde lo normativo (lo que nuestros valores democráticos nos hacen desear) con lo analítico (lo que las ciencias sociales nos permiten afirmar). Si el poder de la transparencia se deriva en el poder de la vergüenza, su influencia sobre verdaderos sinvergüenzas puede ser muy limitada. Resulta que la transparencia es necesaria pero lejos de ser suficiente para construir la rendición de cuentas.

¹⁹ Jolíás, Doria (2015): Para reducir la brecha entre gobernados y gobernantes que implica todo régimen representativo, se crearon instituciones que aseguran que dicha separación no termine en gobiernos completamente autónomos de las preferencias del electorado ni en acciones ilícitas. Estas instancias de control, suelen encuadrarse dentro de la llamada *accountability* o **rendición de cuentas**.

Actualmente, el mecanismo para que los países implementen las políticas de GA se basa en la generación de proyectos asociados a diferentes principios de GA. En el último plan de acción, Argentina, generó y se comprometió con los siguientes compromisos:

- 53 relacionados con Transparencia
- 99 relacionados con Rendición de cuentas
- 121 relacionados con participación ciudadana
- 155 relacionados con tecnología e innovación
- 165 subnacionales

Cada uno de los proyectos son propuestos por los diferentes organismos para la modificación de algunos de sus procesos actuales.

Política pública.

Oszlak (2009) resalta que el origen de las políticas públicas tiene relación con que la sociedad debe decidir de qué manera enfrenta y resuelve los problemas que plantean la supervivencia de sus miembros y la convivencia relativamente pacífica del conjunto. Dado que en Argentina rige la forma de gobierno representativa, estas funciones son realizadas a través del Estado. Debido a que el Estado cuenta con recursos finitos para su accionar, de todas sus responsabilidades, elige priorizar algunas cuestiones (en función de las demandas o presiones sociales insoslayables) que van a conformar lo que comúnmente se denomina *la agenda pública* que son las *cuestiones socialmente problematizadas* (Oszlak y O'Donnell, 1981). Estos autores, conceptualizan el término *política pública* como: “*un conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una, cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores en la sociedad civil*” (p. 14)

Por otra parte, tenemos que toda decisión del Estado es ejecutada por algunas de sus instituciones burocráticas. De esta manera, podemos ver que la implementación de políticas públicas es llevada a cabo por un conjunto de instituciones públicas, que a través de sus misiones y funciones ponen en marcha un conjunto de actividades que dan contenido a dicha política.

Asimismo, tenemos que cualquier organización estadual cuenta con un conjunto de misiones y funciones que le son fundacionales y cuentan con un conjunto de procesos (o actividades) que se ejecutan para dar cumplimiento a dicho conjunto de misiones y funciones.

Gobierno abierto.

Desde la declaración de gobierno abierto publicada por OGP²⁰, es que se puede comenzar a comprender cuáles son y qué significan los principios del GA. De la misma pueden resaltarse las siguientes cuestiones:

- Exigencia de los pueblos del mundo entero a una mayor apertura en el gobierno, mayor participación ciudadana en los asuntos públicos y buscan la forma de que sus gobiernos sean más transparentes, sensibles, responsables y eficaces.
- Adoptamos los principios de transparencia y gobierno abierto para que haya más prosperidad, bienestar y dignidad humana en nuestros propios países y en un mundo cada vez más interconectado.
- Aumentar la disponibilidad de información sobre las actividades gubernamentales.
- Apoyar la participación ciudadana.
- Aumentar el acceso a las nuevas tecnologías para la apertura y la rendición de cuentas.

Maenza, R. y Butti, J. (2018) resaltan el principio de participación ciudadana en el contexto de implementación de políticas de GA. En este sentido, resaltan a la participación ciudadana como uno de los factores principales relacionados a la gobernabilidad en el ámbito local. Los autores aportan distintas fuentes que proveen aristas de análisis diferentes a esta temática junto con dos casos de desarrollos tecnológicos que fomentan la participación ciudadana²¹.

Para Criado y Ruvalcaba Gómez (2016) GA es una realidad multi-dimensional que se asocia a diferentes conceptos como ser: transparencia, rendición de cuentas, participación, colaboración co-creación tecnologías, redes sociales, etc. Por otra parte, destaca diferentes percepciones que se tienen de este concepto:

²⁰ <https://www.opengovpartnership.org/declaracion-de-gobierno-abierto>

²¹ Para una mayor profundización en la temática de plataformas, ver : <http://democraciaenred.org> y <http://democracyos.org>

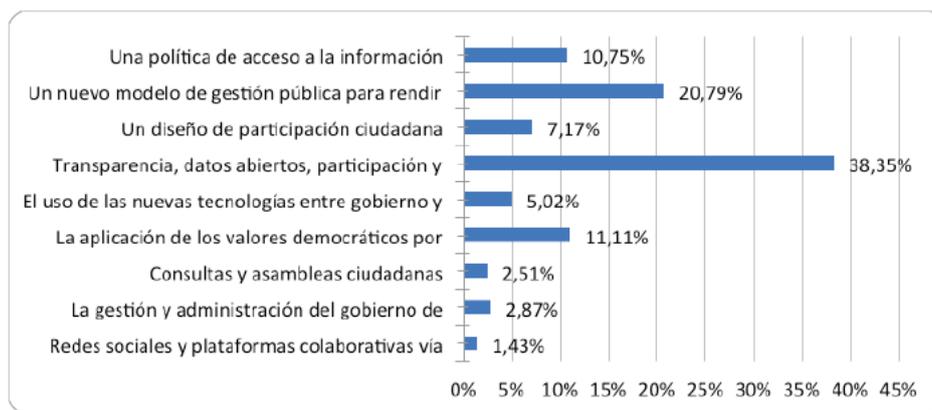


Ilustración 8 Percepciones sobre el concepto de Gobierno Abierto – Criado (2016)

El autor menciona que no existe una completa unanimidad en la conceptualización (menciona las referencias de: Abu-Shanab, 2015; Criado, 2013; Criado, Sandoval-Almazan y Gil-Garcia, 2013; Gascó, 2014; Lathrop y Ruma, 2010; Ruvalcaba y Criado, 2016; Meijer, Curtin y Hillebrandt, 2012; Oszlak y Kaufman, 2014; Valenzuela, Criado, y Ruvalcaba, 2015; Wijnhoven, Ehrenhard y Kuhn, 2015) pero todos estas vertientes se integran en un nuevo paradigma en la forma de gobernar denominado *gobernanza pública inteligente*.

Cruz Rubio (2014) realiza una recolección de conceptos sobre gobierno abierto aportados desde varios autores. Cada uno tiene sus visiones por lo que el autor concluye que no pudo llegar a una conceptualización unificada. Sin embargo, ensaya una propia:

Definimos gobierno abierto como una filosofía político administrativa, un nuevo paradigma o modelo de interacción sociopolítica que -basado firmemente en los valores y principios de transparencia, de la democracia participativa y empoderamiento ciudadano, de la rendición de cuentas, el open data y del uso de avances tecnológicos, y en la conformación de gobiernos como plataformas que promueven la colaboración e interacción– se constituye como un modo y/o estrategia para el diseño, implementación, control y evaluación de políticas públicas y para procesos de modernización administrativa, y que ubica al ciudadano en el centro de atención y de prioridad, ofreciendo así una alternativa para la gestión de lo público. Como filosofía político-administrativa, es pues diferenciable respecto de otras estrategias o filosofías político-administrativas existentes (p. 15).

Por otra parte, Oszlak (2013) remarca que el insumo fundamental para la

implementación participativas de políticas de gobierno abierto es la información. En este sentido, el Estado debe tener la capacidad de verificar si los objetivos que se propuso, fueron cumplidos, para lo cual será imprescindible información especializada (Rendición de cuentas).

En el siguiente gráfico se resumen los principios del gobierno abierto según Démocratie Ouverte²²:



Ilustración 9-Principios de Gobierno Abierto

La visión de OGP (Strategic Refresh – 2016) respecto del Gobierno abierto resalta como sus objetivos principales lograr mayor transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad para sus ciudadanos, teniendo en cuenta, como objetivo más alto, la mejora de la calidad de gobierno, así como también la calidad de los servicios que reciben sus ciudadanos. Mientras en su declaración de principios, destaca, además, la transparencia²³. Por otra parte, se realiza una promoción de la rendición de cuentas “...necesitamos instituciones fuertes y gobiernos que sean más abiertos y con rendición de cuentas para los ciudadanos.”

²² <https://democratieouverte.org/>

²³ <https://www.opengovpartnership.org/stories/how-about-defining-open-government-principles>

OGP, a través de su declaración de gobierno abierto²⁴, resalta que, como integrantes de la Alianza para el Gobierno Abierto, comprometidos con los principios consagrados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y otros instrumentos internacionales relacionados con los derechos humanos y el buen gobierno. Asimismo, destaca la legítima exigencia de los pueblos por una mayor apertura de sus gobiernos, mayor participación ciudadana en los asuntos públicos, así como también el aumento de transparencias, sensibilidad, responsabilidad y eficacia de estos.

OGP promueve un movimiento global por la transparencia, participación, dar respuesta y rendición de cuentas de los gobiernos (OGP – 2016 – Strategic refresh). Desde su estrategia²⁵, enfatiza que su visión es que los gobiernos se vuelvan más sustentables, transparentes, con mejor rendición cuentas y más sensibles a sus ciudadanos con el objetivo mayor de mejorar la calidad del gobierno, así como la calidad de los servicios que reciben sus ciudadanos.

Como puede verse desde uno de los videos de OGP, la rendición de cuentas es un factor crucial en la apertura de los gobiernos²⁶.

Desde OGP e referencia el trabajo de Global Integrity²⁷ donde se expone los siguientes conceptos:

- Información transparente: que el público comprenda lo que realiza su gobierno
- Participación pública: que el público pueda influenciar el trabajo de su gobierno participando en el proceso de políticas públicas y programas de prestación de servicios.
- Rendición de cuentas: que el público pueda responsabilizar el gobierno por su desempeño en su política y en la prestación de servicios

Desde el glosario de OGP puede verse los siguientes conceptos²⁸:

- Rendición de cuentas: Relación institucionalizada entre diferentes actores.

²⁴ <https://www.opengovpartnership.org/declaracion-de-gobierno-abierto>

²⁵ <https://www.opengovpartnership.org/mission-and-strategy>

²⁶ https://www.youtube.com/watch?v=QbGDoV_HoFY&list=PLMDgGB-pYxdGderKz7jhpZadoHdvw3h7f&index=7

²⁷ <https://www.globalintegrity.org/2012/05/working-definition-opengov/>

²⁸ <https://www.opengovpartnership.org/glossary>

Puede ser formal o informal. Es útil pensarlo en función de 4 etapas: estado inicial, investigación, dar respuesta y sanción

- Transparencia: Administración y publicación de información relevante de manera accesible, adecuada y en tiempo.
- Participación: Proceso que involucra al público en la toma de decisiones o la resolución de problemas.

En otro de sus artículos OGP (s/f Assessing OGP values for relevance) destaca la transparencia, la rendición de cuentas y la participación, así como también la tecnología y la innovación. Respecto de este último aspecto, no será tenido en cuenta por considerarlo una cuestión transversal incluida en los anteriores tres principios.

En la misma sintonía, desde la Unión Europea (Brook, M., Basford, M., Webster, N., Williamson, A., Zacharzewski, A. (2016)) se promueven los beneficios de la implementación de políticas de gobierno abierto, pero cuestionan las condiciones elegibilidad que tiene OGP para poder aplicar

Desde el Kit de gobierno abierto (pág. 8) se define transparencia como:

La transparencia hace referencia a un Estado que brinda información sobre las políticas públicas que implementa; sus decisiones, actividades, planes de acción y sus fuentes de datos de forma completa, abierta, oportuna, de fácil acceso y gratuita. Fomenta y promueve la rendición de cuentas de la Administración Pública ante la ciudadanía. Reduce las posibilidades de actos de corrupción, incrementando la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas.

Desde Asociación Civil para la Construcción de un Gobierno Abierto²⁹ se describe transparencia como:

La ciudadanía en el marco de la sociedad del conocimiento está más informada y exige mayor transparencia en el uso de los recursos que le son propios. Transparencia no sólo implica establecer una barrera contra la corrupción y los abusos de poder, es también el derecho ciudadano a recibir información sobre lo que hacen los gobiernos y la obligación de los gobiernos de rendir cuentas. De allí que los datos producidos por las administraciones públicas son considerados datos públicos, y deben estar disponibles en línea, en formatos abiertos, usables y

²⁹ <http://www.agaargentina.org/pilares/>

reutilizables. Pero además deben ser completos y contextualizados. Se trata entonces de una nueva idea de transparencia apoyada en las TIC: Transparencia Activa.

Como nos explica Jolíás y Doria (2015, p. 113), en las democracias modernas existen varios mecanismos de rendición de cuentas, que pueden ser categorizados en tres:

- Vertical: Se refiere a la capacidad de los ciudadanos de elegir a sus representantes mediante elecciones regulares.
- Horizontal: Se refiere a un conjunto de organismos intra-estatales tendientes al control de los poderes del Estado
- Social: Se refiere al control político por parte de la sociedad civil. Es un mecanismo de control vertical, no electoral de las autoridades políticas basado en las acciones de un amplio espectro de asociaciones y movimientos ciudadanos, así como también acciones mediáticas. Las iniciativas de estos actores tienen por objeto monitorear el comportamiento de los funcionarios públicos, exponer y denunciar actos ilegales de éstos y activar la operación de agencias horizontales de control.

Desde OGP se hace referencia a colaboración como las prácticas y políticas que son designadas para promover la colaboración y co-creación en todas las etapas de los procesos.

Desde el Kit de gobierno abierto (pág. 8) se define colaboración como:

La colaboración conlleva la cooperación y el trabajo coordinado de la gestión pública con la ciudadanía, con el sector privado- empresas, asociaciones y el sector académico. Un gobierno colaborativo involucra a todos los actores trabajando conjuntamente en los asuntos públicos. El esfuerzo colaborativo también debe replicarse dentro de las Administraciones Públicas, para promover la ruptura de estructuras piramidales y trabajar de manera más horizontal.

Desde Asociación Civil para la Construcción de un Gobierno Abierto³⁰ se referencia a colaboración como:

Los gobiernos no serán como hasta ahora, ni el principio ni el final del camino, sino un acompañante necesario que establece ámbitos de colaboración con los

³⁰ <http://www.agaargentina.org/pilares/>

ciudadanos y otros sectores de la sociedad. Todo el ciclo de las políticas públicas puede beneficiarse del aporte y la inteligencia colectiva. De allí que la colaboración supone el trabajo conjunto de actores internos y externos a la administración, en tareas que hasta ahora han sido propias de la administración. La colaboración ciudadana en la búsqueda e implementación de soluciones para las necesidades sociales y los asuntos públicos implica una mayor responsabilidad compartida que además permite aprovechar las capacidades distribuidas y la inteligencia colectiva de los actores sociales.

Desde el Kit de gobierno abierto (pág. 8) se define participación como:

La participación refiere a la generación de espacios comunes entre el Estado y la sociedad civil para favorecer la intervención de los ciudadanos en los asuntos públicos. Los gobiernos deben lograr mediante la apertura de información que la ciudadanía se interese e involucre en el debate público: sin información no hay participación. Se deben garantizar espacios de consulta, discusión, conversación, presentación y reflexión que fomenten el derecho de la ciudadanía a participar activamente en las políticas públicas.

Desde Asociación Civil para la Construcción de un Gobierno Abierto³¹ se define participación como:

La participación cambia radicalmente, y supone esencialmente redistribuir el poder. Internet le permite al ciudadano ponerse en contacto directo con sus gobernantes, y a los gobernantes consultar permanentemente a los ciudadanos. Las tecnologías disponibles permiten articular estructuras participativas concretas, para resolver problemas concretos. No hace falta estar presente físicamente para participar en la toma colectiva de decisiones (participación asincrónica). La participación puede darse a niveles mucho más reducidos (no grandes masas), cada ciudadano puede escoger y segmentar las cuestiones y lugares en los que quiere participar. De allí que la participación en el gobierno local cobra especial relevancia. La producción de ideas y soluciones deja de estar en manos de unos pocos (comisiones cerradas) para ser una construcción masiva que puede realizarse en forma colaborativa (crowdsourcing).

Respecto de las cuestiones de participación, (OGP S/F – Estándares de participación y

³¹ <http://www.agaargentina.org/pilares/>

cocreación) se basa en los valores principales de la International Association for Public Participación³² :

1. La participación pública se basa en la creencia que aquellos que son afectados por una decisión tienen derecho a ser involucrados en el proceso de toma de decisión
2. La participación pública incluye la promesa que dicha contribución influirá la decisión a tomar.
3. La participación pública promueve decisiones sustentables mediante el reconocimiento y la comunicación de las necesidades e intereses de todos los participantes, incluyendo a los tomadores de decisión
4. La participación pública busca y facilita el involucramiento de aquellos potencialmente afectados por una decisión ó interesados en ella.
5. La participación pública busca el involucramiento de los participantes en el diseño de cómo ellos participarán
6. La participación pública provee a los participantes con la información que necesitan para participar de una manera relevante
7. La participación pública comunica a los participantes cómo sus aportes afectaron la decisión tomada

Modelo de CMMI-SVC.

Para tratar el concepto de **Servicios**, se tomó la acepción dada desde el CMMI Institute. Desde este punto de vista, los **servicios** *son los resultados de los procesos*³³ (realizados como parte de un conjunto de recursos). Los procesos tienen como objetivo generar productos (bienes y/o servicios). Asimismo, un *servicio* es un *tipo de producto*.

En el modelo CMMI-SVC, los servicios son *resultados útiles intangibles y no almacenables que se proveen mediante la operación de un sistema de servicio, el cual puede tener o no componentes automatizados*.

Un servicio se provee mediante la operación de un *sistema de servicio*³⁴, el cual se

³² <https://www.iap2.org/page/corevalues>

³³ Una distinción importante que se hace desde el CMMI Institute es que los procesos son actividades, mientras que los servicios son resultados útiles de realizar dichas actividades.

³⁴ En este contexto la palabra “sistema” debería interpretarse en su sentido más amplio de “Grupo de elementos que interactúan regularmente o interdependientemente formando una unidad completa”. La

define como una combinación integrada e interdependiente de los recursos que lo componen que satisface los requisitos del servicio.

Por otra parte, un servicio se encuentra enmarcado en lo que son los *Acuerdos de Servicio*. Un *acuerdo de servicio* es la *base* para el mutuo entendimiento entre un proveedor de servicios y un cliente acerca de lo que esperan de su relación mutua, es decir, son un registro vinculante y por escrito de una promesa de intercambio de valor entre un proveedor de servicios y un cliente. Los acuerdos de servicio pueden presentarse con una amplia variedad de formas que van desde los simples menús publicados de los servicios y sus precios, hasta recibos o señales en letra pequeña con referencias, términos y condiciones descritas en otra parte, o documentos compuestos complejos que se incluyan como parte de un contrato legal. Cualquiera que sean sus contenidos, es esencial que los acuerdos se registren de un modo accesible y entendible tanto para el proveedor como para el cliente, de forma que los malentendidos se minimicen. La “*promesa de intercambio de valor*” implica que cada parte del acuerdo se compromete a proporcionar a la otra parte o partes algo que necesita o quiere.

Como se dijo anteriormente, se tomará la modalidad *Staged* (por etapas) de CMMI, donde un proceso es evaluado según *niveles de madurez*³⁵. Desde este enfoque, el CMMI-SVC expone la siguiente caracterización de los niveles:

Nivel 1: Inicial – El trabajo es reactivo, poco controlado y los resultados impredecibles.

Nivel 2: Administrado – Los procesos se caracterizan por proyectos y son reactivos.

Nivel 3: Definido – Los procesos son de la organización, se encuentran definidos y son proactivos.

Nivel 4: Administrados cuantitativamente – Existen registros de las actividades de los procesos y se los administra mediante de indicadores de gestión.

Nivel 5: Optimizado – Focalizado en procesos de mejora.

Estos niveles se encuentran relacionados entre sí de manera de para poder llegar un

extensión completa del sistema de servicio abarca todo lo que se requiere para prestación de servicios, incluyendo productos de trabajo, procesos, herramientas, instalaciones, elementos consumibles, y recursos humanos.,

³⁵ Recordemos que para el presente trabajo se tomó este último debido a la posibilidad de contar con mejoras parciales sucesivas ordenadas que pueden facilitar la incorporación de mejoras.

nivel superior es necesario contar con la información producida del nivel anterior.

CMMI-SVC se encuentra dividido en 24 Áreas de proceso. A continuación, se encuentran detallados los objetivos de cada una de ellas junto a su nivel de madurez³⁶:

Nivel	Área de Proceso	Objetivo
2	Gestión de Configuración (CM)	<p>El propósito de <u>Gestión de Configuración</u>³⁷ (CM) es establecer y mantener la integridad de los <u>productos de trabajo</u>³⁸ mediante la <u>identificación de configuración</u>³⁹, el <u>control de configuración</u>⁴⁰, el <u>registro del estado de la configuración</u>⁴¹, y las <u>auditorías de configuración</u>⁴².</p> <p>Un producto de trabajo podría ser el procedimiento documentado sobre cómo realizar el análisis de un expediente. Otro producto de trabajo puede ser la planificación anual de un área. Si bien ambos son resultados de un proceso, quizás no todos los procesos requieran una gestión de la</p>

³⁶ Junto con los objetivos se explicitarán algunos conceptos de términos específicos provenientes de CMMI-SVC. Estas definiciones fueron extractadas del glosario de CMMI-SVC

³⁷ Disciplina que aplica dirección y vigilancia técnicas y administrativas a (1) identificar y documentar las características funcionales y físicas de los elementos de configuración, (2) controlar los cambios a esas características, (3) registrar y reportar el procesamiento de cambios y el estado de la implementación, y (4) verificar el cumplimiento de los requisitos especificados (véase también "auditoría de configuración", "control de configuración", "identificación de configuración" y "registro del estado de la configuración").

³⁸ Resultado útil de un proceso.

Este resultado puede incluir ficheros, documentos, productos, piezas del producto, servicios, descripciones de proceso, especificaciones y facturas. Una diferencia clave entre los productos de trabajo y los componentes de producto es que los productos de trabajo no forman parte necesariamente del producto final (véase también "producto" y "componente de producto").

En los modelos CMMI, la definición de "producto de trabajo" incluye a los servicios; sin embargo, a veces se utiliza el término "productos de trabajo y servicios" para enfatizar que los servicios están incluidos en la discusión.

³⁹ Elemento de la gestión de configuración que consiste en seleccionar los elementos de configuración de un producto, asignarles identificadores únicos, y registrar sus características funcionales y físicas en documentos técnicos (véase también "elemento de configuración", "gestión de configuración" y "producto").

⁴⁰ Elemento de la gestión de configuración que consiste en evaluar, coordinar, aprobar o rechazar, e implementar cambios a elementos de configuración una vez se ha establecido formalmente su identificador de configuración (véase también "identificación de configuración", "elemento de configuración" y "gestión de configuración").

⁴¹ Elemento de la gestión de configuración que consiste en registrar y reportar la información que se necesita para gestionar una configuración eficazmente (véase también "identificación de configuración" y "gestión de configuración").

Esta información incluye una lista con la configuración aprobada, el estado de los cambios propuestos a la configuración, y el estado de implementación de los cambios aprobados.

⁴² Auditoría realizada para verificar que un elemento de configuración, o un conjunto de elementos de configuración que componen una línea base, se ajusta a un estándar o requisito especificado (véase también "auditoría" y "elemento de configuración")

Nivel	Área de Proceso	Objetivo
		configuración por diversos motivos. Uno de estos motivos podría ser el bajo riesgo de modificación de un determinado producto de trabajo. Los productos de trabajo que tienen un importante impacto en el trabajo de los integrantes o acarrear elevados costos ante su mal funcionamiento, se los coloca bajo <i>gestión de la configuración</i> con el objetivo que, para poder realizarle algún cambio, el mismo quede registrado y autorizado por los diferentes niveles de participación en el mismo.
2	Medición y Análisis (MA)	<p>El propósito de Medición y Análisis (MA) es desarrollar y mantener una competencia de medición que se usa para dar soporte a las necesidades de información de la gerencia.</p> <p>Aquí se seleccionará el algoritmo para poder realizar mediciones y análisis sobre los datos registrados. Por ejemplo, si se quiere estimar el tiempo de atención promedio, se decide tomar desde que el ciudadano ingresó a la oficina hasta que sale, y para analizar el mismo se tomará los últimos 6 meses, pero con un peso relativo de 60% para los primeros 5 meses y 40% al último mes.</p>
2	Aseguramiento de Calidad de Procesos y Productos (PPQA)	<p>El propósito de Aseguramiento de Calidad Procesos y <u>Productos</u>⁴³ (PPQA) es proporcionar al personal y a la gerencia un conocimiento objetivo de los <u>procesos</u>⁴⁴ y de sus productos de trabajo asociados.</p> <p>Desde aquí es que se establece las distintas calidades de los productos de trabajo. Por ejemplo, si se habla de un plan, desde aquí se definirá cuáles son los temas que deberán ser tenidos en cuenta en dicho plan, como mínimo y máximo (dependiendo de la calidad del mismo) : Objetivo, alcance, beneficios, análisis de factibilidad, evaluación de alternativas, retorno, recursos a utilizar, cronograma preliminar, esquema de autorización de cambios, consecuencias sobre retrasos, etc.</p>
2	Gestión de Requisitos	El propósito de <u>Gestión de Requisitos</u> ⁴⁵ (REQM) es gestionar los <u>requisitos de los productos</u> ⁴⁶ y <u>componentes de producto</u> ⁴⁷ y asegurar

⁴³ Producto de trabajo que está previsto entregar al cliente o usuario final.

Este término tiene un significado especial en el Conjunto de Productos CMMI además de su significado habitual. La forma del producto puede variar dependiendo del contexto (véase también “cliente”, “componente de producto”, “servicio” y “producto de trabajo”)

⁴⁴ Conjunto de actividades interrelacionadas, que transforman entradas en salidas, para lograr un propósito determinado (véase también “área de proceso”, “subproceso” y “elemento de proceso”).

El término "el proceso" se utiliza de forma especial en las declaraciones y descripciones de las metas genéricas y prácticas genéricas. "El proceso", tal y como se utiliza en la Segunda Parte, es el proceso o procesos que implementan el área de proceso.

Los términos “proceso”, “subproceso” y “elemento de proceso” forman una jerarquía en la que "proceso" es el de mayor nivel y más general, los "subprocesos" están por debajo, y "elemento de proceso" es el más específico. A un proceso concreto se le puede llamar subproceso si forma parte de otro proceso mayor. También se le puede llamar elemento de proceso si no se descompone en subprocesos.

Esta definición de proceso es consistente con la definición de proceso en ISO 9000, ISO 12207, ISO 15504 y EIA 731.

⁴⁵ Gestionar todos los requisitos recibidos o generados por el proyecto o grupo de trabajo, incluyendo tanto los requisitos técnicos como los no técnicos, así como aquellos requisitos impuestos al proyecto o grupo de trabajo por la organización (véase también “requisitos no técnicos”).

Nivel	Área de Proceso	Objetivo
	(REQM)	<p>que dichos requisitos estén alineados con los <u>planes de trabajo</u>⁴⁸ y los productos de trabajo.</p> <p>Aquí tiene principal importancia la <u>trazabilidad de requisitos</u>⁴⁹ para identificar la totalidad de requisitos y cómo cada uno de ellos fue aprobado y el detalle sobre cómo es satisfecho por los diferentes procesos. Es de principal importancia conocer de la temática que se trata para poder establecer niveles de calidad esperados para cada requisito. Por ejemplo, si estamos requiriendo un listado con las progresiones debería quedar explicitados cantidad de usuarios simultáneos; si requiere niveles de seguridad o no; formas de acceso a los datos (aplicación local, móvil, web); filtros que deberán colocarse; agrupamiento de datos; historial a presentar; diseño de la pantalla; conectividad con otras aplicaciones; exportación a diferentes tipos de formato; etc. Estas cuestiones harán variar el tipo de profesionales a contratar, los tiempos de desarrollo, los costos del software y hardware, etc. Por lo que es relevante tener claro el alcance desde la toma de este requisito para poder plantear alternativas y que los que financian el proyecto tengan la posibilidad de elegir.</p>
2	Gestión de Acuerdos de Suministro (SAM)	El propósito de Gestión de Acuerdos de Suministro (SAM) es gestionar la adquisición de <u>productos</u> ⁵⁰ y <u>servicios</u> ⁵¹ a <u>suministradores</u> ⁵² .

⁴⁶ Refinamiento, utilizando el lenguaje de los desarrolladores, de los requisitos de cliente, transformando requisitos implícitos en requisitos derivados explícitos (véase también “requisitos derivados” y “requisitos de componente de producto”).

El desarrollador utiliza los requisitos de producto para guiar el diseño y la construcción del producto o servicio.

⁴⁷ Producto de trabajo que forma parte del producto a menor nivel (véase también “producto” y “producto de trabajo”).

Los componentes de producto se integran para formar el producto. Pueden existir varios niveles de componentes de producto.

En las áreas de proceso, cuando se utilizan los términos “producto” y “componente de producto”, sus significados también abarcan los servicios, los sistemas de servicio y sus componentes.

Este término tiene un significado especial en el Conjunto de Productos CMMI además de su significado habitual

⁴⁸ Plan de actividades y asignaciones de recursos relacionadas para un grupo de trabajo.

Planificar el trabajo incluye estimar atributos de productos de trabajo y tareas, determinar los recursos que se necesitan, negociar compromisos, producir un cronograma, e identificar y analizar los riesgos. Para establecer un plan de trabajo puede ser necesario realizar estas actividades de forma reiterada.

⁴⁹ Asociación discernible entre los requisitos y requisitos relacionados, implementaciones y verificaciones (véase también “trazabilidad bidireccional” y “trazabilidad”).

⁵⁰ Producto de trabajo que está previsto entregar al cliente o usuario final.

Este término tiene un significado especial en el Conjunto de Productos CMMI además de su significado habitual. La forma del producto puede variar dependiendo del contexto (véase también “cliente”, “componente de producto”, “servicio” y “producto de trabajo”).

⁵¹ Producto que es intangible y no almacenable (véase también “producto”, “cliente” y “producto de trabajo”).

Nivel	Área de Proceso	Objetivo
		Aquí se establecen las condiciones de los contratos con los proveedores. Junto con la Orden de compra se establecen los acuerdos de servicios. Estos nos permitirán poder controlar si los servicios prestados son de la calidad contratada y en el tiempo correspondiente junto con las penalidades estipuladas para los casos. Un ejemplo de ello puede ser el contrato de conexión a internet: En el mismo hay cláusulas de ancho de banda mínimo y máximo junto con niveles de servicio de la conexión. A partir de ellos es que se pueden establecer formas de control que validen que el servicio se presta de la manera contratada.
2	Prestación de Servicios (SD)	El propósito de Prestación de Servicios (SD) es prestar servicios conforme a los <u>acuerdos de servicio</u> ⁵³ . Desde aquí se generan todas las actividades para poder ejecutar un servicio dado. Por ejemplo, si hablamos del servicio de atención de consultas, desde aquí esta estipulado todos los canales por los cuales pueden recibirse, así como también los diferentes responsables y los tiempos de espera estipulados para diferentes tipos de consultas.
2	Monitorización y Control de Trabajos (WMC)	El propósito de Monitorización y Control de Trabajos (WMC) es proporcionar información sobre el trabajo en curso de forma que se puedan realizar las acciones correctivas apropiadas cuando el rendimiento se desvíe significativamente del plan.

Los servicios se proporcionan utilizando sistemas de servicio que han sido diseñados para satisfacer los requisitos de servicio (véase también “sistema de servicio”).

Muchos proveedores de servicios proporcionan combinaciones de servicios y bienes. Un único sistema de servicio podría proporcionar ambos tipos de productos. Por ejemplo, una organización de capacitación podría proporcionar materiales de capacitación junto con sus servicios de capacitación.

Los servicios se pueden proporcionarse combinando procesos manuales y automatizados.

Este término tiene un significado especial en el Conjunto de Productos CMMI además de su significado habitual.

⁵² (1) Entidad que proporciona productos o realiza servicios que están siendo adquiridos. (2) Individuo, sociedad, compañía, corporación, asociación u otra entidad que tiene un acuerdo con un adquirente para diseñar, desarrollar, fabricar, mantener, modificar o suministrar elementos conforme a los términos de un acuerdo (véase también “adquirente”).

⁵³ Un registro vinculante y por escrito de una promesa de intercambio de valor entre un proveedor de servicios y un cliente (véase también “cliente”).

Los acuerdos de servicio pueden ser completamente negociables, parcialmente negociables, o no negociables, y dependiendo de la situación, los puede redactar el proveedor de servicios, el cliente o ambos.

Una "promesa de intercambiar de valor" significa un reconocimiento y aceptación conjuntos de lo que cada parte proporcionará a la otra para satisfacer el acuerdo. Habitualmente, el cliente proporciona pagos a cambio de servicios prestados, pero son posibles otros acuerdos.

El registro "por escrito" no tiene por qué estar contenido en un documento u otro artefacto individual. Alternativamente, para algunos tipos de servicio puede ser extremadamente breve (p. ej. un recibo que identifique el servicio, su precio y su receptor).

Nivel	Área de Proceso	Objetivo
		Esta área de proceso controla la ejecución de las diferentes tareas y las compara contra valores obtenidos previamente o una planificación asociada para poder determinar lo antes posible diferentes desvíos que podrán impactar en el resultado final esperado. Por ejemplo, si se tiene que pintar 1000 m ² de pared con una dificultad y calidad de pintura estipulada y en su planificación se comprometió a realizar 100 m ² por día, en caso de que al segundo día haya hecho un 70% de lo previsto, esto deberá alertarnos para poder incorporar mayor cantidad de personal o modificar las herramientas que se utilizan para poder aumentar la velocidad y cumplir con el servicio contratado. De no contar con este control diario, me hubiese enterado al final del período sobre el retraso y tendría que pagar los costos del incumplimiento
2	Planificación de Trabajos (WP)	El propósito de <u>Planificación de Trabajos</u> ⁵⁴ (WP) es establecer y mantener los planes que definan los trabajos Esta planificación se utiliza no solo para estimar el esfuerzo para realizar un trabajo (y por lo tanto evaluar si se cuenta o no con los recursos necesarios) sino también como elemento de comunicación entre los distintos participantes. Esta área de proceso tiene principal relevancia cuando se encuentra planificando trabajos en los que participan varias áreas organizativas. Por ejemplo, en esta planificación deberían estar claramente identificados los diferentes interesados que son impactados de alguna forma con la planificación de un trabajo
3	Gestión de Capacidad y Disponibilidad (CAM)	El propósito de Gestión de Capacidad y Disponibilidad (CAM) es asegurar que el rendimiento del <u>sistema de servicio</u> ⁵⁵ sea eficaz y que los recursos se provean y utilicen eficazmente para dar soporte a los <u>requisitos del servicio</u> ⁵⁶ .

⁵⁴ Plan de actividades y asignaciones de recursos relacionadas para un grupo de trabajo.

Planificar el trabajo incluye estimar atributos de productos de trabajo y tareas, determinar los recursos que se necesitan, negociar compromisos, producir un cronograma, e identificar y analizar los riesgos. Para establecer un plan de trabajo puede ser necesario realizar estas actividades de forma reiterada

⁵⁵ Combinación integrada e interdependiente de los recursos que lo componen que satisface los requisitos del servicio (véase también “componente de sistema de servicio” y “requisitos del servicio”).

Un sistema de servicio engloba todo lo que se necesita para la prestación de servicios, incluyendo productos de trabajo, procesos, instalaciones, herramientas, consumibles y recursos humanos.

Obsérvese que el sistema de servicio incluye a las personas que se necesitan para realizar los procesos del sistema de servicio. En contextos en los que haya usuarios finales que realicen parte de los procesos que se necesitan para la prestación de servicios, dichos usuarios finales también formarían parte del sistema de servicio (al menos durante dichas interacciones).

Un sistema de servicio complejo podría dividirse en varios sistemas o subsistemas de prestación y soporte. Aunque para la organización proveedora de servicios estas divisiones y distinciones puedan ser significativas, para otras partes interesadas podrían no ser tan significativas.

⁵⁶ Conjunto completo de requisitos que afectan a la prestación de servicios y al desarrollo del sistema de servicio (véase también “sistema de servicio”).

Los requisitos del servicio incluyen requisitos tanto técnicos como no técnicos. Los requisitos técnicos son características del servicio a prestar y del sistema de servicio que se necesita para posibilitar la prestación. Los requisitos no técnicos pueden incluir condiciones, disposiciones, compromisos y términos adicionales identificados en acuerdos y regulaciones, así como las capacidades y condiciones que se necesitan, derivadas de los objetivos de negocio.

Nivel	Área de Proceso	Objetivo
		Esta área de proceso colabora para realizar planificaciones y estimaciones más precisas. Por ejemplo, si estamos en un estudio jurídico, donde se atienden diferentes tipos de reclamos, conocer los distintos esfuerzos que demanda un tipo de reclamo nos permite saber cuándo podrá estar terminado y/o conocer a partir de cuándo podríamos atenderlo. Si bien un tipo de reclamo tiene una complejidad inherente, la misma aumenta o disminuye dependiendo de la persona que va a atenderlo. Conocer estas diferentes capacidades junto con sus disponibilidades en función de los trabajos ya asignados es el principal objetivo de esta área de proceso.
3	Análisis de Decisiones y Resolución (DAR)	<p>El propósito de Análisis de Decisiones y Resolución (DAR) es analizar las posibles decisiones utilizando un proceso de evaluación formal que evalúe alternativas identificadas frente a criterios establecidos.</p> <p>Desde esta área de proceso se promueve la generación de alternativas de solución a los requerimientos propuestos, su estimación de esfuerzos y beneficios. Por ejemplo, se podría establecer que todo proyecto que se evalúa debe tomarse como método de comparación el <i>Valor actual neto</i> a la vez que en necesario realizar una evaluación a 10 años con un tipo de cambio xx.</p>
3	Resolución y Prevención de Incidencias (IRP)	<p>El propósito de Resolución y Prevención de Incidencias (IRP) es asegurar que las incidencias en el servicio se resuelvan a tiempo y de forma eficaz y que las <u>incidencias en el servicio</u>⁵⁷ se eviten según sea apropiado.</p> <p>Aquí se diferencian los distintos incidentes que podrían ocurrir dependiendo el impacto que tendrán en el servicio prestado. Por ejemplo, si tomamos como incidente que un servidor se quede sin espacio en el disco rígido, desde esta área de proceso se puede medir el grado de crecimiento de los datos e implementar una alerta que me permita contar con los días adecuados para realizar un reaprovisionamiento de discos rígidos.</p>
3	Gestión Integrada de Trabajos (IWM)	El propósito de Gestión Integrada de Trabajos (IWM) es establecer y gestionar el trabajo y la involucración de las <u>partes interesadas</u> ⁵⁸ relevantes de acuerdo a un proceso integrado y definido que se adapta a partir del conjunto de <u>procesos estándar</u> ⁵⁹ de la organización.

⁵⁷ Indicación de una interferencia real o potencial en un servicio.

Las incidencias en el servicio pueden ocurrir en cualquier dominio de servicios, ya que las quejas de clientes y usuarios finales son tipos de incidencia, e incluso en los servicios más simples pueden generarse quejas.

Cuando el contexto deje claro su significado, la palabra "incidencia" se puede utilizar para abreviar en lugar de "incidencia en el servicio".

⁵⁸ Parte interesada que ha sido identificada para involucrarla en determinadas actividades y se ha incluido en un plan (véase también "parte interesada").

⁵⁹ Definición operativa del proceso básico que guía el establecimiento de un proceso común en una organización.

Un proceso estándar describe los elementos de proceso fundamentales que cualquier proceso definido debería incorporar. También describe las relaciones (p. ej., ordenación, interfaces) entre estos elementos

Nivel	Área de Proceso	Objetivo
		<p>Esta gestión integrada, se realiza para que las diferentes áreas organizativas trabajen de una manera estándar con el objeto de minimizar problemas de comunicación. Por ejemplo, la documentación de un procedimiento, sin importar de qué trabajo estemos hablando, debe contar, para toda la organización, las siguientes partes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo, • responsables, • fecha de actualización, • participantes, • autorizantes, • productos de entradas, • productos de salida • pasos del procedimiento <ul style="list-style-type: none"> ○ responsable ○ tarea ○ herramientas ○ curso de acción en caso negativo.
3	Definición Organizativa de Procesos (OPD)	<p>El propósito de Definición Organizativa de Procesos (OPD) es establecer y mantener un conjunto utilizable de <u>activos de proceso organizativos</u>⁶⁰, estándares de entorno de trabajo, y reglas y <u>guías</u>⁶¹ para los equipos.</p> <p>Aquí se definen los procesos que deberán ser utilizados por toda la organización. Por ejemplo, se podría definir el mecanismo mínimo de control por el cual cada una las unidades organizativas van a tratar su gestión de cajas chicas. Esta definición va a ser genérica pero cada unidad, podrá estipular guías más precisas, de acuerdo a su especialidad. Por ejemplo, si los pasajes de avión se pagan con caja chica, el</p>

de proceso (véase también “proceso definido”).

⁶⁰ Artefactos relacionados con describir, implementar, y mejorar procesos.

Las políticas, las descripciones de mediciones, las descripciones de procesos, y las herramientas de soporte a la implementación de procesos son algunos ejemplos de estos artefactos.

El término “activos de proceso” se utiliza para indicar que estos artefactos se desarrollan o adquieren para cumplir objetivos de negocio de la organización, y representan inversiones de la organización que se espera que actualmente y en el futuro proporcionen valor al negocio (véase también “biblioteca de activos de proceso”).

⁶¹ Guías organizativas que permiten que los proyectos, grupos de trabajo, y funciones organizativas adapten apropiadamente los procesos estándar con objeto de utilizarlos.

El conjunto de procesos estándar de la organización se describe a un nivel general que puede no ser directamente utilizable para llevar a cabo el proceso.

Las guías de adaptación ayudan a quienes establecen el proceso definido para el proyecto o grupo de trabajo. Las guías de adaptación engloban (1) la selección del proceso estándar, (2) la selección de un modelo de ciclo de vida aprobado, y (3) la adaptación del proceso estándar y del modelo de ciclo de vida para ajustarlos a las necesidades del proyecto o grupo de trabajo. Las guías de adaptación describen qué se puede y qué no se puede modificar, e identifican los componentes de proceso que son candidatos a ser modificados.

Nivel	Área de Proceso	Objetivo
		procedimiento estándar dirá cómo presentar los tickets y su procedimiento de aprobación, mientras que una guía de dicha área podría indicar cómo seleccionar un pasaje de aerolíneas adecuado y qué criterios considerar a la hora de realizar reservas.
3	Enfoque Organizativo en Procesos (OPF)	<p>El propósito de Enfoque Organizativo en Procesos (OPF) es planificar, implementar, y desplegar mejoras de proceso organizativas en base a un conocimiento en profundidad de las fortalezas y debilidades actuales de los procesos y activos de proceso de la organización.</p> <p>Por ejemplo, si se detectan inconvenientes generalizados en la comunicación inter-áreas respecto de alguna temática específica, y la misma puede deberse a criterios diferentes en la lectura de producto de trabajo, desde aquí se podría detectar la situación y evaluar modificar dicho producto de trabajo (a través de la especificación de procesos de forma diferente) de manera de lograr mejorar la comunicación y por tanto minimizar los tiempos de trabajo y re-proceso.</p>
3	Capacitación Organizativa (OT)	<p>El propósito de Capacitación Organizativa (OT) es desarrollar las habilidades y conocimientos de las personas para que puedan desempeñar sus roles eficaz y eficientemente.</p> <p>Desde aquí se establecen las mediciones que permitirán identificar oportunidades de mejora de capacitación junto con los mecanismos para mejor impartirlas y evaluar su impacto posterior en los procesos. Por ejemplo, podría tomarse la cantidad de correcciones recibidas por un participante como un indicador de falta de capacitación. Una vez seleccionada y recibida la capacitación con el método mas adecuado para dicho participante, se dispondrá de un tiempo de evaluación para analizar si la misma ha tenido el impacto esperado y en caso negativo identificar posibles causas y acciones a tomar.</p>
3	Gestión de Riesgos (RSKM)	<p>El propósito de <u>Gestión de Riesgos</u>⁶² (RSKM) es identificar problemas potenciales antes de que ocurran de modo que, a lo largo de la vida del producto o trabajo, se puedan planificar e invocar actividades de manejo de riesgos según se necesite para mitigar los impactos adversos sobre el logro de objetivos.</p> <p>Cada actividad tiene un conjunto de riesgos que se son asociados. Algunos generales (ausentismo, corte de luz, inundación, paro general, etc) y otros particulares (incompleta identificación de interesados, error en la estimación del VAN, reprocesos en la generación de prototipos, infiltración de seguridad en las bases de datos, etc.). Desde aquí se promueve la identificación de estos riesgos, su valoración, la asignación explícita de responsables de cada uno de ellos y el establecimiento de planes de contingencias asociados. Por ejemplo un plan de contingencia a los cortes de luz sería contar con un equipo</p>

⁶² Proceso organizado y analítico utilizado para identificar lo que podría causar daños o pérdidas (identificar riesgos); evaluar y cuantificar los riesgos identificados; y desarrollar, y en caso necesario implementar, enfoques apropiados para prevenir o gestionar las causas de aquellos riesgos que pudieran resultar en daños o pérdidas significativas.

Habitualmente, la gestión de riesgos se realiza para las actividades de un proyecto, grupo de trabajo, organización u otras unidades organizativas que desarrollen o proporcionen productos o servicios.

Nivel	Área de Proceso	Objetivo
		electrógeno (junto con todos los mecanismos de control que garanticen su funcionamiento en el momento adecuado) y para un caso de intrusión podría ser el cierre de conectividad hasta que la falla de seguridad haya sido corregida.
3	Continuidad del Servicio (SCON)	<p>El propósito de Continuidad del Servicio (SCON) es establecer y mantener planes para asegurar la continuidad del servicio durante y después de una alteración significativa de la operativa ordinaria.</p> <p>A partir de la identificación de servicios esenciales es que se planifica mecanismos alternativos para poder seguir brindando el servicio (por más que con una eficiencia menor). Por ejemplo, en el caso de una facturación organizacional, puede ser que normalmente se trabaje con los servidores centrales para contar con actualizaciones automáticas de stock, pero en caso de corte de la conexión, cada sucursal pueda trabajar de manera independiente para continuar con su facturación y en caso de que la misma sufra un corte de luz, podrá emitir comprobantes en papel y/o recibir órdenes de facturación por diferentes medios. De esta manera, el proceso de facturación tiene en cuenta diversas alternativas para poder continuar su funcionamiento.</p>
3	Desarrollo del Sistema de Servicio (SSD)	<p>El propósito de Desarrollo del Sistema de Servicio (SSD) es analizar, diseñar, desarrollar, integrar, verificar, y validar los sistemas de servicio, incluyendo sus componentes, con objeto de satisfacer los <u>acuerdos de servicio</u>⁶³ existentes o previstos.</p> <p>Identificar las partes interesadas, así como también la completitud de sus requerimientos es un punto vital de esta área de proceso. Por otra parte, el desarrollo y validación de este en el contexto organizativo es de igual prioridad. Podemos tomar como ejemplo si se quiere mejorar la recepción de reclamos, se deberá identificar a las partes interesadas (quienes generan los reclamos, quienes son impactados por los reclamos, quienes gestionan los reclamos) . Después de identificar el conjunto de requerimientos, supongamos que uno de ellos es que el tiempo de espera para una atención presencial no podrá ser mayor a 15 minutos. De esta manera se deberá diseñar un mecanismo de poder controlar este tiempo de espera para saber si fue menos, mas, o si la persona desistió antes. Esta forma de medir podría ser manual, semiautomática o automática; se le podría dar información al ciudadano de cuánto</p>

⁶³ Un registro vinculante y por escrito de una promesa de intercambio de valor entre un proveedor de servicios y un cliente (véase también "cliente").

Los acuerdos de servicio pueden ser completamente negociables, parcialmente negociables, o no negociables, y dependiendo de la situación, los puede redactar el proveedor de servicios, el cliente o ambos.

Una "promesa de intercambiar de valor" significa un reconocimiento y aceptación conjuntos de lo que cada parte proporcionará a la otra para satisfacer el acuerdo. Habitualmente, el cliente proporciona pagos a cambio de servicios prestados, pero son posibles otros acuerdos.

El registro "por escrito" no tiene por qué estar contenido en un documento u otro artefacto individual. Alternativamente, para algunos tipos de servicio puede ser extremadamente breve (p. ej. un recibo que identifique el servicio, su precio y su receptor).

Nivel	Área de Proceso	Objetivo
		tiempo falta para ser atendido (si se registraron anteriormente los tiempos promedios de atención por cada tipo de reclamo). Y finalmente, cómo es que este sistema de atención se integra al mecanismo de trabajo ya existente.
3	Transición del Sistema de Servicio (SST)	<p>El propósito de Transición del Sistema de Servicio (SST) es desplegar nuevos componentes de sistema de servicio o cambios significativos en los mismos a la vez que se gestionan los efectos que éstos tienen sobre la prestación de servicios en curso.</p> <p>Aquí se detallan los pasos a cumplir para poner en funcionamiento los cambios que se pretenden introducir. Por ejemplo, si se quiere publicar datos sobre la ejecución presupuestaria con un formato diferente, se debe identificar los responsables, sus autorizaciones correspondientes, los controles previos y el control de legalidad de los mismos.</p>
3	Gestión Estratégica de Servicios (STSM)	<p>El propósito de Gestión Estratégica de Servicios (STSM) es establecer y mantener los servicios estándar de acuerdo con las necesidades y planes estratégicos.</p> <p>Desde aquí se busca identificar oportunidades de mejora en el ofrecimiento de servicios. Por ejemplo, podría evaluar el grado de utilización de los diferentes canales de comunicación con los ciudadanos e identificar que los diferentes canales son utilizados por diferentes necesidades, y a través de encuestas, detectar cómo mejorar dicho canal.</p>
4	Rendimiento Organizativo de Procesos (OPP)	<p>El propósito de Rendimiento Organizativo de Procesos (OPP) es establecer y mantener un conocimiento cuantitativo del rendimiento de los procesos seleccionados de entre el conjunto de procesos estándar de la organización con el fin de dar soporte al logro de los objetivos de calidad y rendimiento de procesos, y proporcionar datos, <u>líneas base</u>⁶⁴, y <u>modelos de rendimiento de procesos</u>⁶⁵ con los que <u>gestionar cuantitativamente</u>⁶⁶ los trabajos de la organización.</p>

⁶⁴ Conjunto de especificaciones o productos de trabajo que se ha revisado y acordado formalmente, los cuales, a partir de entonces, sirven como base para posteriores desarrollos y sólo pueden cambiarse mediante procedimientos de control de cambios (véase también “línea base de configuración” y “línea base de producto”).

⁶⁵ Descripción de las relaciones que existen entre atributos medibles de uno o más procesos o productos de trabajo desarrolladas a partir de datos históricos de rendimiento de procesos y que se utilizan para predecir el rendimiento futuro (véase también “medida”).

Uno o más de estos atributos medibles representan entradas controlables ligadas a subprocesos que permiten realizar análisis de tipo "qué-pasa-si" para planificar, replanificar dinámicamente y resolver problemas. Los modelos de rendimiento de procesos incluyen modelos basados en estadística, probabilidad y simulación que predicen resultados intermedios o finales conectando el rendimiento pasado con los resultados futuros. Éstos modelan la variación de los factores y aportan conocimientos sobre el rango y la variación esperados en los resultados predichos. Un modelo de rendimiento de procesos puede ser una colección de modelos que (cuando se combinan) satisface los criterios de modelo de rendimiento de procesos.

⁶⁶ Gestionar un proyecto o grupo de trabajo utilizando técnicas estadísticas y otras técnicas cuantitativas para entender el rendimiento o rendimiento predicho de los procesos en comparación con los objetivos de calidad y rendimiento de procesos del proyecto o grupo de trabajo, e identificar las acciones correctivas que pueda ser necesario realizar (véase también “técnicas estadísticas”).

Algunas técnicas estadísticas utilizadas para la gestión cuantitativa son: el análisis, creación o uso de

Nivel	Área de Proceso	Objetivo
		Desde aquí se analiza la información generada desde las anteriores áreas de procesos
4	Gestión Cuantitativa de Trabajos (QWM)	<p>El propósito de Gestión Cuantitativa de Trabajos (QWM) es gestionar cuantitativamente los trabajos con el fin de lograr sus objetivos establecidos de calidad y rendimiento de procesos.</p> <p>Por ejemplo, desde aquí se puede ver los tiempos de respuesta de los servicios entre que se detectó una necesidad, hasta que la misma se puso en funcionamiento. Por otra parte, también puede visualizar las líneas base de los proyectos y cuántas veces estos fueron replanificados y/o suspendidos con sus causas. Este acceso de información le da la oportunidad de proponer mejoras a nivel organizaciones.</p>
5	Análisis Causal y Resolución (CAR)	<p>El propósito de Análisis Causal y Resolución (CAR) es identificar las causas de los resultados seleccionados y actuar para mejorar el rendimiento de procesos.</p> <p>Un ejemplo de ello podría ser la detección de un tiempo exagerado de reuniones entre la gente de tecnología y las áreas usuarias para la definición de requerimientos, por lo que se podría proponer la incorporación de un especialista del área pero con conocimientos de tecnologías que facilite la comunicación entre ambos.</p>
5	Gestión del Rendimiento Organizativo (OPM)	<p>El propósito de Gestión del Rendimiento Organizativo (OPM) es gestionar proactivamente el rendimiento de la organización para cumplir sus objetivos de negocio.</p> <p>Desde aquí se mide globalmente el rendimiento de los procesos y se plantean mejoras a los mismos junto con la evaluación de las mismas. Por ejemplo, se pudo detectar que existen casos donde se vencen los plazos procesales de demandas y se determinó que la causa más probable de dichos vencimientos es la no identificación de fechas de vencimiento de la documentación al momento de ingreso. Por lo tanto, se propone cambiar el método de asignación de trabajo existente por otro que tenga en cuenta las prioridades de respuestas en función del tipo de demanda.</p>

Tabla 2: Áreas de proceso por niveles de madurez (CMMI-SVC)

Cada área de proceso cuenta con un conjunto de objetivos específicos⁶⁷ que debe cumplir para satisfacer dicha área. Asimismo, cada objetivo específico es realizado a

modelos de rendimiento de procesos; el análisis, creación o uso de líneas base de rendimiento de procesos; el uso de diagramas de control; el análisis de varianza y análisis de regresión; y el uso de intervalos de confianza o intervalos de predicción, análisis de sensibilidad, simulaciones, y contrastes de hipótesis.

⁶⁷ Los objetivos específicos describen las características únicas que deben estar presentes para satisfacer el área de proceso. Las metas específicas son componentes de modelo requeridos y se utilizan en las evaluaciones para ayudar a determinar si se satisface o no el área de proceso.

través del cumplimiento de una o varias prácticas específicas⁶⁸. Por último, cada práctica específica dispone de una o varias sub-prácticas específicas⁶⁹ que la guían para implementar la mejora esperada.

En el trabajo de Peña García, M. (2009), se muestra una alternativa de implementación de SCAMPI en su nivel de madurez 2 para una organización. Desde aquí se sumaron diferentes criterios para ponderar cada una de las sub-prácticas de CMMI

5. Metodología.

El presente trabajo es una investigación metodológica donde se analizó la manera de implementar CMMI-SVC a un proceso organizacional y se lo modificó para construir una herramienta para diagnóstico y propuesta de mejora respecto de los principios de GA.

La estrategia elegida fue la de analizar los principios de GA, tomando como fuente principal a OGP, investigar sus alcances y competencias para, posteriormente, tomar cada una de las sub-prácticas específicas (propuestas en CMMI-SVC) y asociarlas a cada uno de los principios antes mencionados.

Para llegar a una mejor comprensión de los fundamentos de cada uno de los principios de GA como también de cada una de las sub-prácticas específicas (referenciadas en CMMI-SVC), se relevaron proyectos de utilización de ambos para poder formar criterios utilizables a la hora de realizar la vinculación subPrácticas de CMMI-SVC con Principios de GA.

Posteriormente se armó una matriz de ponderación donde se valoró la importancia de cada una de las subprácticas específicas de CMMI-SVC. Debido a que desde CMMI-SVC no se realiza esta ponderación, asigné un peso relativo en función de mi experiencia profesional

Finalmente se generaron criterios generales para poder vincular cada sub-práctica con

⁶⁸ Una práctica específica es la descripción de una actividad que se considera importante para lograr la meta específica asociada. Las prácticas específicas describen las actividades que se esperan para lograr como resultado la meta específica de un área de proceso.

⁶⁹ Las subprácticas son descripciones detalladas que orientan en la interpretación e implementación de las prácticas específicas o genéricas. Las subprácticas pueden estar redactadas como si fuesen preceptivas, pero realmente son componentes informativos que sólo intentan dar ideas que puedan ser útiles para la mejora de procesos

los principios de GA, para casos particulares debió recurrirse al análisis contextualizado de la subrúbrica con el objeto de completar la matriz CCMI-SVC – Principios de GA.

6. Desarrollo.

Relación CMMI-SVC-Principios de GA.

De lo expuesto en el marco teórico se tomarán los conceptos de transparencia, rendición de cuentas y participación, pero, a este último, se lo desdoblará en participación propiamente dicha (dejando en esta categoría la participación donde hay toma de decisión) y colaboración (dejando en esta categoría la participación donde solo hay voz pero no una toma de decisión).

Como vimos, las políticas públicas son un conjunto de acciones que se ponen en funcionamiento a través de las instituciones públicas por medio de diversos procesos los cuales producen un bien y/o servicio para la sociedad. *Es decir, una política pública se traduce en un conjunto de bienes y/o servicios al ciudadano.*

Siguiendo la propuesta de CEPAL para lo que es un ciclo de política pública,

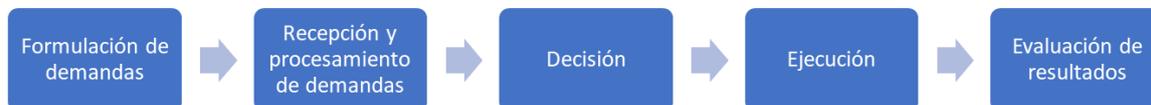


Ilustración 10- Ciclo de vida de la política pública - Cepal

es que podemos analizar si los principios de GA (transparencia y rendición de cuentas, participación y colaboración) pueden darse en todas o algunas de cada una de las etapas antes mencionadas.

Dado que *Gobierno Abierto* es una política pública, transversal a todas las organizaciones, en cuanto al modo en que funciona el Estado, entonces, ese cambio implica cambiar el conjunto de procesos que se utilizan internamente en cada uno.

En este sentido, podemos entender que la propia generación de una política pública es un proceso que puede ser modificado teniendo en cuenta las modificaciones que Gobierno Abierto propone.

Kaufman (2013) visualiza una virtual ausencia de iniciativas reales de la intervención ciudadana en el ciclo de las políticas públicas. Desde su estudio remarca que no existen procedimientos formales que garanticen el correcto tratamiento de la información

(ONTI, 2015), así como tampoco, responsables de la promoción de para la participación ciudadana y rendimiento de cuentas. En este sentido, Morlino (2003), destaca que la creación de agencias de GA sin poder de obligatoriedad en la publicación de los datos puede terminar en el voluntarismo político de actores o instituciones. En países con democracias de baja calidad y con una cultura política poco acostumbrada a la transparencia de gestión, los Datos Abiertos pueden terminar siendo una política superficial con respecto a mejorar la calidad democrática de un gobierno.

Con la herramienta generada, a partir del presente trabajo, se pretende facilitar la determinación de la situación actual de un proceso determinado y, al mismo tiempo, un ordenamiento lógico de oportunidades de mejora para el mismo teniendo en cuenta los principios de GA. Este ordenamiento lógico dados los por diferentes niveles de madurez, permiten a la organización plantearse mejoras progresivas a la vez que teniendo en cuenta a la coyuntura especial de la misma.

La herramienta propuesta (CMMI-SVC – Principios de GA. Ver Anexo I) permite vincular y ponderar las sub-prácticas, correspondientes a las diferentes áreas de procesos, con los principios de GA. Cada objetivo específico tiene relacionadas prácticas específicas y cada una de las prácticas específicas tiene asociadas subPrácticas. Es en esta última que se clasificará a la misma como relacionada a alguno de los cuatro conceptos que se estará trabajando (transparencia, rendición de cuenta, colaboración y participación).

Desarrollo de criterios.

A continuación, se describirán los criterios desarrollados para poder realizar la vinculación entre sub-prácticas de CMMI-SVC y los principios de GA. Para los casos donde un mismo *verbo* se vincula a varios principios, la contextualización es la que servirá para poder realizar finalmente la vinculación adecuada. El criterio general que fue utilizado está relacionado al alcance de la actividad específica⁷⁰.

A continuación, se explicitan los criterios tenidos en cuenta para realizar la vinculación CMMI-SVC con principios de GA:

Verbo	Principio de GA
-------	-----------------

⁷⁰ La misma fue vinculada a transparencia (cuando la responsabilidad es individual), rendición de cuenta (cuando la acción debe ser controlada por otro), colaboración (cuando la tarea impacta en otros interesados) y en participación (cuando la tarea requiere la toma de decisión explícita de los interesados)

	Transparencia	Rendición de cuentas	Colaboración	Participación
Definir procedimiento	Cuando se relaciona con un procedimiento específico a una especialidad	Cuando se relaciona con una tarea controlada	Cuando se relaciona a una tarea compartida	
Documentar procedimiento	Colocar el procedimiento en un formato que se pueda publicar			
Compartir	Difundir la documentación generada cuando sea pública		Disponibilizar la documentación para determinado grupo	
Establecer criterios	Cuando es una decisión individual	Cuando es una tarea que debe ser controlada por otro.	Cuando la tarea tiene un impacto más general	
Identificación de responsables	Cuando el responsable tiene impacto sobre su propia tarea	Corresponde a todas las tareas que tengan impacto en más de un participante		
Comparar		Cuando se comparan planificaciones versus ejecuciones		
Monitorear			Cuando se controla el avance de las tareas para intentar tomar acciones lo antes posible.	
Dar seguimiento a incidentes		Para verificar la responsabilidad en la corrección del incidente		
Mantener trazabilidad		Cuando corresponde vincular tarea con responsable	Cuando la medición se realiza sobre objetivos más globales	
Participar			Cuando solo	Cuando requiere

Verbo	Principio de GA			
	Transparencia	Rendición de cuentas	Colaboración	Participación
			requiere su opinión	la toma de decisión
Aceptar		Cuando se refiere a la aceptación de productos intermedios		Cuando se refiere a la aceptación de máximo nivel
Identificar		Cuando se intenta vincular una tarea con un responsable		

Tabla 4: Criterios para la asociación de los principios de GA - fuente propia

Construcción de la matriz CMMI-SVC – Principios de GA.

Utilizando los anteriores criterios generales se construyó la matriz CMMI-SVC-Principios de GA que se detalla en el Anexo I

A partir de la anterior matriz, es que pueden visualizarse algunas cuestiones. Por ejemplo, la cantidad de sub-prácticas específicas con las que se encuentra relacionadas cada uno de los principios de GA:

Madurez – Área de proceso – Objetivos específicos	Transparencia	Rendición de cuentas	Colaboración	Participación
2	39	52	46	12
Aseguramiento de Calidad de Procesos y Productos (PPQA)	3	3	4	2
Evaluar objetivamente los procesos y productos de trabajo	2	2	2	1
Proporcionar un conocimiento objetivo	1	1	2	1
Gestión de Acuerdos de Suministro (SAM)	4	5	5	1
Establecer acuerdos de suministro	3	2	2	1
Satisfacer los acuerdos de suministro	1	3	3	
Gestión de Configuración (CM)	7	7	5	
Establecer la integridad	2	2	1	
Establecer líneas base	3	3	2	
Seguir y controlar los cambios	2	2	2	
Gestión de Requisitos (REQM)	1	4	5	1
Gestionar requisitos	1	4	5	1

	Transparencia	Rendición de cuentas	Colaboración	Participación
Madurez – Área de proceso – Objetivos específicos				
Medición y Análisis (MA)	6	7	6	1
Alinear las actividades de medición y análisis	4	4	4	
Proporcionar resultados de medición	2	3	2	1
Monitorización y Control de Trabajos (WMC)	1	9	7	4
Gestionar acciones correctivas hasta su cierre		3	2	1
Monitorizar el trabajo con respecto al plan	1	6	5	3
Planificación de Trabajos (WP)	13	9	7	2
Desarrollar un plan de trabajo	6	5	4	1
Establecer estimaciones	5	2	2	1
Obtener el compromiso con el plan	2	2	1	
Prestación de Servicios (SD)	4	8	7	1
Establecer acuerdos de servicio	1	2	1	
Preparar la prestación de servicios	1	3	3	
Prestar servicios	2	3	3	1
3	38	65	82	21
Análisis de Decisiones y Resolución (DAR)	3	3	5	1
Evaluar alternativas	3	3	5	1
Capacitación Organizativa (OT)	2	5	6	3
Establecer una competencia de capacitación organizativa	1	2	4	3
Proporcionar capacitación	1	3	2	
Continuidad del Servicio (SCON)	4	6	8	2
Identificar dependencias esenciales del servicio	2		2	
Preparar la continuidad del servicio	1	3	3	1
Verificar y validar el plan de continuidad del servicio	1	3	3	1
Definición Organizativa de Procesos (OPD)	5	5	6	
Establecer activos de proceso organizativos	5	5	6	
Desarrollo del Sistema de Servicio (SSD)	3	7	12	1
Desarrollar y analizar requisitos de las partes interesadas	1	1	3	1
Desarrollar el sistema de servicio	1	4	5	
Verificar y validar el sistema de servicio	1	2	4	
Enfoque Organizativo en Procesos (OPF)	1	9	9	6
Desplegar activos de proceso organizativos e incorporar experiencias		4	4	3
Determinar oportunidades de mejora de procesos	1	3	3	1
Planificar e implementar acciones de proceso		2	2	2
Gestión de Capacidad y Disponibilidad (CAM)	2	5	6	1

	Transparencia	Rendición de cuentas	Colaboración	Participación
Madurez – Área de proceso – Objetivos específicos				
Monitorizar y analizar capacidad y disponibilidad		3	3	
Preparar la gestión de la capacidad y disponibilidad	2	2	3	1
Gestión de Riesgos (RSKM)	3	2	7	1
Identificar y analizar riesgos	1	1	2	1
Mitigar riesgos		1	2	
Preparar la gestión de riesgos	2		3	
Gestión Estratégica de Servicios (STSM)	1	1	4	2
Establecer necesidades y planes estratégicos para los servicios estándar			2	2
Establecer servicios estándar	1	1	2	
Gestión Integrada de Trabajos (IWM)	6	8	8	3
Utilizar el proceso definido para el trabajo	6	8	8	3
Resolución y Prevención de Incidencias (IRP)	7	9	6	
Identificar, controlar, y tratar cada incidencia	6	7	4	
Preparar la resolución y prevención de incidencias	1	2	2	
Transición del Sistema de Servicio (SST)	1	5	5	1
Desplegar el sistema de servicio		2	2	
Preparar la transición del sistema de servicio	1	3	3	1
4	7	10	11	2
Gestión Cuantitativa de Trabajos (QWM)	3	5	7	
Gestionar el trabajo cuantitativamente		3	3	
Preparar la gestión cuantitativa	3	2	4	
Rendimiento Organizativo de Procesos (OPP)	4	5	4	2
Establecer líneas base y modelos de rendimiento	4	5	4	2
5	3	12	15	3
Análisis Causal y Resolución (CAR)	1	4	5	1
Abordar las causas de los resultados seleccionados		2	3	
Determinar las causas de los resultados seleccionados	1	2	2	1
Gestión del Rendimiento Organizativo (OPM)	2	8	10	2
Desplegar mejoras	1	2	3	
Gestionar el rendimiento de negocio	1	2	3	2
Seleccionar mejoras		4	4	

Tabla 5: Distribución de sub-prácticas según los objetivos específicos, en cada uno de los principios de GA

De esta clasificación pueden verse las siguientes distribuciones entre un nivel de

madurez y la cantidad de objetivos específicos impactados por los diferentes pilares de GA:

Nivel de madurez	Transparencia	Rendición de cuentas	Colaboración	Participación
2	39	52	46	12
3	38	65	82	21
4	7	10	11	2
5	3	12	15	3

Tabla 6: Cantidad de subprácticas de CMMI-SVC por nivel de madurez, en cada uno de los pilares de GA

Desde esta tabla, se puede apreciar la importancia de los primeros niveles de madurez con el objeto de poder alcanzar niveles superiores. Esto se debe a la necesidad de registro de las actividades realizadas, así como también la documentación de los criterios tenidos en cuenta para tomar decisiones en cada etapa del proceso es un requerimiento para dicho nivel de madurez, pero a su vez, un insumo para el nivel siguiente.

Del análisis realizado para realizar la clasificación de las prácticas específicas se pudo observar cierta relación entre los conceptos de transparencia, rendición de cuenta, colaboración y participación resaltando las siguientes relaciones:

- La rendición de cuentas se relaciona principalmente con la identificación de responsabilidades, la trazabilidad de las decisiones tomadas y el registro de actividades realizadas.
- La colaboración se basa principalmente en el trabajo conjunto para mejorar las actividades que se realizan. En este sentido, este principio se puede relacionar al de rendición de cuentas y transparencia ya que, para trabajar en conjunto, todos los participantes deberán tener acceso a lo realizado hasta el momento junto con los detalles de los principales objetivos a lograr y los datos necesarios para tomar las mejores decisiones de forma oportuna.
- La participación implica principalmente tomar parte en la toma de decisiones de los diferentes grupos de interés por lo que este principio se basa en que

colaborativamente se hayan **identificado los principales interesados** junto con el acceso a la información necesaria (transparencia y rendición de cuentas) para tomar mejores decisiones.

- En los niveles inferiores, tiene principal preponderancia las cuestiones relacionadas con la transparencia y rendición de cuentas mientras en los niveles superiores esta relación se equipara y hasta se revierte en favor de las cuestiones de colaboración y participación.

Es de destacar que uno de los factores principales que hacen a la relevancia de las cuestiones relacionadas a la Colaboración y Participación es la identificación de los *interesados principales* en cada una de las tareas.

7. Conclusiones.

A partir del trabajo realizado se pudieron identificar los criterios a tener en cuenta para poder utilizar el modelo de CMMI-SVC en el contexto de GA. Si bien esta herramienta es una alternativa más a la hora de pretender introducir mejoras en las organizaciones, ésta plantea la posibilidad realizarlo se forma gradual (por proceso y/o nivel de madurez) y seleccionada (por principio de GA: transparencia, rendición de cuentas, colaboración y participación) a la vez que estandarizada (lo que permite la comparabilidad entre diferentes organizaciones). De esta manera, las organizaciones pueden no solo evaluarse respecto de algún principio y/o proceso sino también contar con cuáles serían los próximos pasos lógicos y, de esta manera, minimizar los obstáculos identificados desde el reporte de los IRM, a la hora de implementar política de GA.

Una cuestión que merece especial interés, en el contexto de GA, es la importancia que adquiere una de las sub-práctica que se realiza en diferentes Áreas de proceso: **Identificación de interesados**. Esta sub-práctica es la que fomenta la real colaboración y participación no solo entre ciudadanía y estado sino también entre las diferentes unidades organizativas de las diversas organizaciones públicas y privadas. Por esta razón, esta tarea de identificación va a afectar directamente a la calidad del funcionamiento de las diferentes áreas de proceso.

8. Referencias bibliográficas.

- Argandoña Gutiérrez, A. (2016) – Desarrollo de modelo de madurez en gobierno abierto para municipalidades – Universidad Técnica Federico Santa María – Santiago de Chile
- Ariño Ortiz, G. (1995). Teoría y práctica de la regulación para la competencia (hacia un nuevo concepto de servicio público). Mimeo, ponencia presentada al Seminario sobre “Regulación de los Servicios Públicos privatizados”, Buenos Aires, Universidad de Belgrano, 4 al 7 de septiembre
- Barros, A. (2016) – Participación y colaboración en E-Gobierno - Boletín e-Gobierno Red GEALC – Marzo
- Briola, M. (2016). Madurez en gestión de proyectos en las áreas de Information Technology de la Argentina – Tesis Doctoral – Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Brook, M., Basford, M., Webster, N., Williamson, A., Zacharzewski, A. (2016). Developing a model for open government in the EU. The Democratic Society. Recuperado de: http://www.demsoc.org/wp-content/uploads/2016/12/Demsoc.OSEPI_EUOpenGovModel.pdf
- Carrara, Radu and Vollers (2017). Open data maturity in Europe. European Data Portal Recuperado de: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/11/report-open-data-maturity-in-europe-2017.pdf>
- CLAD (2009). Carta iberoamericana de participación ciudadana en la gestión pública.
- Criado, J. I., Ruvalcaba Gómez, E. A. (2016), - Qué es y qué se entiende por Gobierno Abierto – Análisis de la percepción e implementación del Gobierno Abierto en el ámbito español – Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales – NovaGob.Lab. Laboratorio de Gobierno para la Innovación Pública en Iberoamérica- Universidad Autónoma de Madrid
- Cruz Rubio, C. N. (2015) – Qué es (y qué no es) Gobierno abierto: Una discusión conceptual. Grupo de investigación en Gobierno, Administración y políticas pública GIGAPP. Instituto universitario Ortega y Gasset, Madrid.
- Darín, S., Maenza, R. (2018) – Desafíos de la planificación estratégica para el Gobierno Abierto – JAIIO
- Dodds, L., Newman, A. (2015) – Open Data Maturity Model. Open data Institute.

- London. Recuperado de: <https://drive.google.com/uc?export=download&id=0B4rriq9nxtslOHRQMEhZOFrXSTg>
- Fox, J. (2008). “Transparencia y rendición de cuentas”, en John Ackerman (coord.), Más allá el acceso a l información. Transparencia, rendición de cuentas y Estado de Derecho, México, Siglo XXI
- Gonzalez Arreola, A. (2016) – Gobierno abierto (cuaderno 24) – Instituto nacional de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales (IANI) – México
- Jolíás, L., Doria, A. (2015). Políticas y experiencias de Gobierno Abierto en Argentina. Capítulo 5: Transparencia de Gestión y Gobierno Abierto
- Kaufman, E. (2013). Hacia procesos participativos y de co-producción en el gobierno abierto – Red de gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe – Septiembre
- Krabina, B. (2016). The e-Participation ladder
- Lahera, E. (1994). Nuevas orientaciones para la gestión pública. En Revista de la CEPAL, Nro 52, Santiago de Chile, Abril
- Maenza, R., Butti, J. (2018). Indicadores de participación de Participación ciudadana – JAIIO
- Montalvo Gonzalez, E. (2016) – Niveles de madurez en datos abiertos en el gobierno en México – Instituto Politécnico Nacional – México D.F.
- Morlino, L. (2003). Democrazie e democratizzazioni. Bologna: Il Mulino.
- Naser, A., Ramirez Alujas, A., Rosales, D. (2017). Desde el gobierno abierto al estado abierto en américa latina y el caribe. Cepal. Naciones unidas.
- Naser, A., Ramirez Alujas, A. (2014). Plan de gobierno abierto: Una hoja de ruta para los gobiernos de la región. Cepal. Naciones Unidas
- OECD (2015), *Gobierno Abierto en América Latina*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264225787-es>.
- OGP (2017). Why OGP commitments fall behind. Independant report mechanism. Diciembre. Recuperado de: https://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/IRM_Technical-Paper_Failure_Dec2017.pdf
- OGP (2017). Examples in practice. Julio. Recuperado de: <https://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/open-gov->

[guide_Country-Examples-Archive.pdf](#)

OGP (2017). Open government guide. Junio. Recuperado de:

https://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/open-gov-guide_all-themes_June2017_ES.pdf

OGP (2016). Strategic Refresh of the OGP. Recuperado de:

http://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/OGP_Strategic-Refresh_Dec2016.pdf

OGP (2015). The open government guide special edition: implementing the 2030 sustainable development agenda. Recuperado de:

<http://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/attachments/The%20Open%20Government%20Guide%20Special%20Edition.pdf>

OGP (2014). Valores principales. Recuperado de: <http://www.iap2.org/?page=A4>

OGP (2012). Pilares fundamentales de la iniciativa de gobierno abierto. Recuperado de:

<http://www.opengovpartnership.org/how-it-works>

OGP (s/f). Recomendaciones para un diálogo nacional en OGP. Recuperado en:

<http://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/attachments/Recomendaciones%20consulta%20OGP.pdf>

OGP (s/f). Assessing OGP values for relevance. Recuperado de:

https://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/OGPvaluesguidancenote_0.pdf

OGP (s/f). Estándares de participación y cocreación de OGP. Recuperado de:

https://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/OGP_Participation-Cocreation-Standards20170207_ES_0.pdf

OGP (s/f). The Skeptic's guide to open government. Recuperado de:

https://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/SKEPTICS-GUIDE_20180710.pdf

ONTI (2015). Modelo de política de seguridad de la información para Organismos de la Administración pública Nacional. Oficina nacional de Tecnologías de la información. Recuperado de:

[http://www.enre.gov.ar/web/bibliotd.nsf/203df3042bad9c40032578f6004ed613/b5a5fdc36b29846003257df700533b30/\\$FILE/Disposici%C3%B3n%20ONTI%201-2015.pdf](http://www.enre.gov.ar/web/bibliotd.nsf/203df3042bad9c40032578f6004ed613/b5a5fdc36b29846003257df700533b30/$FILE/Disposici%C3%B3n%20ONTI%201-2015.pdf)

Oszlak, O (2016). Gobierno Abierto: El rumbo de los conceptos. En Luna Pla, L., Bojorquez, J. y Formann, A. (EDs.), Gobierno Abierto: El valor social de la

- información pública. México: ITAIP, IJ-UNAM
- Oszlak, O., Kaufman, E. (2014). Teoría y práctica del gobierno abierto: Lecciones de la experiencia internacional, IDRC CRDI, RedGEalc, OEA. Recuperado de:
<http://www.oscarozslak.org.ar/images/articulos-espanol/kaufman-oszlak.pdf>
- Oszlak, O. (2013). Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. Colección de documentos de trabajo sobre e-Gobierno Nro 5. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe
- Oszlak, O. (2012). Gobierno abierto: Promesas, supuestos, desafíos. VIII Conferencia Anual INPAE 2012. San Juan de Puerto Rico
- Oszlak, O. (2009). En Belmonte Alejandro (Et. al.): Construyendo confianza. Hacia un nuevo vínculo entre Estado y Sociedad Civil, Volumen II, CIPPEC y Subsecretaría para la reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia, Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación, Buenos Aires
- Oszlak, O. (1997). Estado y Sociedad: ¿Nuevas reglas de juego? – Reforma y democracia. CLAD Nro 9. Oct 1997 Caracas
- Oszlak, O., O'Donnell, G. (1981). Estado y políticas estatales en América Latina: Hacia una estrategia de investigación. Buenos Aires: Cedes
- Oviedo, E., Mazón, J., Zubcoff, J. (2015). Quality and maturity model for open data portals. XLI Latin American Computing Conference. Recuperado de:
<https://eventos.spc.org.pe/clei2015/pdfs/144712.pdf>
- Paños, A. V., Gonzalez Ladrón de Guevara, F. (2017) – Nuevas tendencias en estrategia de servicio en el sector público - NovaGov.Lab. Laboratorio de Gobierno para la Innovación Pública – Universidad politécnica de Valencia
- Pareja, A., Fernandez, C., Blanco, B., Theobald, K. & Martinez, A. (2016). Simplificando vidas – Calidad y satisfacción con los servicios públicos. Banco Interamericano de Desarrollo
- Peña García, M. (2009) – Impacto de la aplicación de CMMI nivel 2 en el ciclo de vida de un proyecto – Trabajo de tesis de final de carrera – Universidad politécnica de Madrid
- Prince, A., Jolías, L. (2015). Políticas y experiencias de Gobierno Abierto en Argentina.
- Prince, A., Jolías, L., Doria, A. (2015). Políticas y experiencias de Gobierno Abierto en Argentina. Capítulo 6: Participación ciudadana en el contexto del Gobierno Abierto
- Ramirez Alujas, A., Dassen, N. (2016). Vientos de cambios II, Avances y desafíos de

las políticas de gobierno abierto en américa latina y el caribe. Banco Interamericano de desarrollo

SEI Institute. Se tendrá en cuenta, principalmente, lo expuesto por el SEI Institute a través de su documento CMMI for Services . Recuperado de:

<http://cmiinstitute.com/resources/cmmi-services-version-13>

Tomar, L., Guicheney, W., Kyarisiima, H., Zimani, T. (2016). Big Data in the Public Sector. Selected applications and lessons learned. IDB. Recuperado de:

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7884/Big-Data-in-the-Public-Sector-Selected-Applications-and-Lessons-Learned.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

9. Anexo I – Matriz CMMI-SVC- Principios de GA.

Nota: Para una breve explicación respecto de la construcción de la presente matriz, puede verse el Anexo II.

Referencia	Descripción
M	Nivel de madurez
Área de Proceso	Área de proceso de CMMI-SVC
P	Corresponde a las diferentes ponderaciones. Cada una se refiere a la clasificación anterior que hace referencia
Objetivos Específicos	Corresponde a los Objetivos específicos asociados a un área de proceso
Práctica específica	Para cada Objetivo específico le corresponde un conjunto de prácticas específicas
Sub – practica específica	Para cada práctica específica le corresponde un conjunto de sub-prácticas específicas
TR	
RC	
CO	
PA	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
2	Gestión de Configuración (CM)	0,040							0,36	0,44	0,20	0,00

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
			Establecer líneas base	0,3					0,26	0,59	0,16	0,00
					Identificar elementos de configuración	0,2			0,25	0,75	0,00	0,00
							Seleccionar los elementos de configuración y los productos de trabajo de los que se componen en base a criterios documentados	0,3		1,00		0,00
							Asignar identificadores únicos a los elementos de configuración	0,15		1,00		
							Especificar características importantes de cada elemento de configuración	0,2		1,00		
							Especificar cuándo se pone bajo gestión de la configuración cada elemento de configuración	0,15	1,00			
							Identificar el propietario responsable de cada elemento de configuración	0,1		1,00		
							Especificar las relaciones entre los elementos de configuración	0,1	1,00			
					Establecer un sistema de gestión de la configuración	0,5			0,05	0,75	0,20	0,00
							Establecer un mecanismo para gestionar varios niveles de control	0,3		1,00		
							proporcionar control de acceso para asegurar que los accesos al sistema de gestión de configuración estén autorizados	0,15		1,00		
							Almacenar y recuperar elementos de configuración del sistema de gestión de la configuración	0,15		1,00		
							Compartir y transferir elementos de configuración entre los niveles de control del sistema de gestión de la configuración	0,05	1,00			
							Almacenar y recuperar versiones archivadas de los elementos de configuración	0,05		1,00		
							Almacenar, actualizar y recuperar registros de gestión de configuración	0,1			1,00	
							Crear informes de gestión de la configuración a partir del sistema de gestión de configuración	0,1		1,00		
							Preservar los contenidos del sistema de gestión de la configuración	0,05			1,00	
							Actualizar la estructura de gestión de la configuración según se necesite	0,05			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
					Crear o liberar líneas base	0,3			0,60	0,20	0,20	0,00
							Antes de crear o liberar líneas base de elementos de configuración, obtener la autorización del Comité de Control de Configuración	0,2		1,00		
							Crear o liberar líneas base sólo a partir de elementos de configuración en el sistema de gestión de configuración	0,3	1,00			
							Documentar el conjunto de elementos de configuración que están contenidos en una línea base	0,3	1,00			
							Hacer que el conjunto de líneas base esté disponible fácilmente	0,2			1,00	
			Seguir y controlar los cambios	0,4					0,24	0,46	0,30	0,00
					Seguir las peticiones de cambio	0,6			0,20	0,50	0,30	0,00
							Iniciar peticiones de cambios y registrarlas en la base de datos de peticiones de cambio	0,2	1,00			
							Analizar el impacto de los cambios y correcciones propuestas en las peticiones de cambio	0,2		1,00		
							Categorizar y priorizar las peticiones de cambios	0,25		1,00		
							Revisar con las partes interesadas relevantes y obtener su acuerdo sobre las peticiones de cambio que se abordarán en la siguiente línea base	0,3			1,00	
							Seguir el estado de peticiones de cambio hasta su cierre	0,05		1,00		
					Controlar los elementos de configuración	0,4			0,30	0,40	0,30	0,00
							Controlar los cambios a los elementos de configuración a lo largo de la vida del producto o servicio	0,3	1,00			
							Obtener la autorización apropiada antes de introducir en el sistema de gestión de configuración los elementos de configuración cambiados.	0,2		1,00		
							Registrar en el sistema de gestión de la configuración la entrada y salida de elementos de configuración con objeto de incorporar los cambios de forma que se mantenga la corrección e integridad de los elementos de configuración	0,15			1,00	
							Realizar revisiones para asegurar que los cambios no hayan causado efectos no deseados en la líneas base	0,15			1,00	
							Registrar los cambios a los elementos de configuración y su justificación según sea apropiado	0,2		1,00		

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
			Establecer la integridad	0,3					0,62	0,28	0,10	0,00
					Establecer registros de gestión de la configuración	0,4			0,20	0,55	0,25	0,00
							Registrar acciones de gestión de configuración con suficiente detalle como para que se conozca el contenido y estado de cada elemento de configuración y se puedan recuperar versiones anteriores	0,35		1,00		
							Asegurar que las partes interesadas relevantes tengan acceso y conozcan el estado de configuración de los elementos de configuración	0,25			1,00	
							Especificar la última versión de las líneas base	0,2	1,00			
							Identificar las versiones de los elementos de configuración que constituyen una línea base concreta	0,05		1,00		
							Describir las diferencias entre líneas base consecutivas	0,1		1,00		
							Actualizar el estado y la historia de cada elemento de configuración según se necesite	0,05		1,00		
					Realizar auditorías de configuración	0,6			0,90	0,10	0,00	0,00
							Evaluar la integridad de las líneas base	0,1	1,00			
							Confirmar que los registros de gestión de configuración identifican correctamente a los elementos de configuración	0,4	1,00			
							Revisar la estructura y la integridad de los elementos en el sistema de gestión de configuración	0,1	1,00			
							Confirmar que los elementos en el sistema de gestión de configuración están completos, son correctos y son consistentes	0,3	1,00			
							Confirmar que se cumplen los estándares y procedimientos aplicables de gestión de configuración	0,05		1,00		
							Seguir las acciones de las auditorías hasta su cierre	0,05		1,00		
2	Medición y Análisis (MA)	0,060							0,29	0,37	0,27	0,07
			Alinear las actividades de medición y análisis	0,4					0,37	0,21	0,43	0,00
					Establecer objetivos de medición	0,2			0,40	0,30	0,30	0,00

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Documentar las necesidades de información y los objetivos	0,1	1,00			
							Priorizar las necesidades de información y los objetivos	0,2	1,00			
							Documentar, revisar, y actualizar los objetivos de medición	0,1	1,00			
							Proporcionar retroalimentación para refinar y clarificar las necesidades de información y los objetivos según se necesite	0,3			1,00	
							Mantener la trazabilidad entre los objetivos de medición y las necesidades de información y objetivos identificados	0,3		1,00		
					Especificar medidas	0,2			0,30	0,30	0,40	0,00
							Identificar medidas candidatas en base a los objetivos de medición documentados	0,2	1,00			
							Mantener la trazabilidad de las medidas con los objetivos de medición	0,3		1,00		
							Identificar medidas existentes que aborden actualmente los objetivos de medición	0,2			1,00	
							Especificar definiciones operativas para las medidas	0,1	1,00			
							Priorizar, revisar y actualizar las medidas	0,2			1,00	
					Especificar procedimientos de recogida y almacenamiento de datos	0,3			0,25	0,20	0,55	0,00
							Identificar las fuentes de datos existentes que se generan a partir de los productos de trabajo, procesos, o transacciones actuales	0,15	1,00			
							Identificar las medidas para las que se necesitan datos que no se encuentran disponibles en la actualidad	0,1		1,00		
							Especificar el modo de recoger y almacenar los datos para cada medida requerida	0,1	1,00			
							Crear mecanismos de recogida de datos y guías de proceso	0,3			1,00	
							Dar soporte a la recogida automática de datos según sea apropiado y factible	0,2			1,00	
							Priorizar, revisar, y actualizar los procedimientos de recogida y almacenamiento de datos	0,1		1,00		
							Actualizar las medidas y objetivos de medición según se necesite	0,05			1,00	
					Establecer procedimientos de análisis	0,3			0,50	0,10	0,40	0,00

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Especificar y priorizar los análisis que se van a realizar y los informes que se van a preparar	0,1	1,00			
							Seleccionar métodos y herramientas apropiados de análisis de datos	0,3			1,00	
							Especificar los procedimientos administrativos para analizar los datos y comunicar los resultados	0,2	1,00			
							Revisar y actualizar el contenido y formato propuestos de los análisis e informes especificados	0,1			1,00	
							Actualizar las medidas y objetivos de medición según se necesite	0,1		1,00		
							Especificar los criterios para evaluar la utilidad de los resultados de los análisis y para evaluar la ejecución de las actividades de medición y análisis	0,2	1,00			
			Proporcionar resultados de medición	0,6					0,24	0,48	0,16	0,12
					Obtener mediciones	0,4			0,40	0,60	0,00	0,00
							Obtener datos para las medidas base	0,4	1,00			
							Generar datos para medidas derivadas	0,4		1,00		
							Realizar comprobaciones de integridad de datos tan cerca de la fuente de los datos como sea posible	0,2		1,00		
					Analizar mediciones	0,3			0,00	0,60	0,40	0,00
							Llevar a cabo análisis iniciales, interpretar los resultados, y perfilar las conclusiones preliminares	0,2			1,00	
							llevar a cabo mediciones y análisis adicionales según se necesite y preparar los resultados para su presentación	0,3		1,00		
							Revisar los resultados iniciales con las partes interesadas relevantes	0,3		1,00		
							Refinar los criterios para futuros análisis	0,2			1,00	
					Almacenar los datos y los resultados	0,1			0,00	0,60	0,40	0,00
							Revisar los datos para asegurar que sean completos, íntegros, precisos, y actuales	0,3		1,00		
							Almacenar los datos conforme a los procedimientos de almacenamiento de datos	0,3		1,00		
							Permitir acceder a los contenidos almacenados únicamente a los grupos y miembros del personal apropiados	0,2			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Evitar que la información almacenada se utilice de forma inapropiada	0,2			1,00	
					Comunicar los resultados	0,2			0,40	0,00	0,00	0,60
							Mantener informadas a las partes interesadas relevantes sobre los resultados de mediciones de manera oportuna	0,4	1,00			
							Ayudar a las partes interesadas relevantes a entender los resultados	0,6				1,00
2	Aseguramiento de Calidad de Procesos y Productos (PPQA)	0,020							0,31	0,19	0,36	0,13
			Evaluar objetivamente los procesos y productos de trabajo	0,6					0,36	0,30	0,22	0,12
					Evaluar objetivamente los procesos	0,4			0,30	0,30	0,10	0,30
							Promover un entorno (creado con parte de la gestión de trabajos) que incentive que el personal participe en identificar y comunicar problemas de calidad	0,3				1,00
							Establecer y mantener criterios claramente indicados para las evaluaciones	0,3	1,00			
							Utilizar los criterios indicados para evaluar si los procesos realizados seleccionados cumplen las descripciones de proceso, estándares y procedimientos	0,2		1,00		
							Identifica cada no conformidad encontrada durante la evaluación	0,1		1,00		
							Identificar lecciones aprendidas que pudiera mejorar los procesos	0,1			1,00	
					Evaluar objetivamente los productos de trabajo	0,6			0,40	0,30	0,30	0,00
							Seleccionar los productos de trabajo que se van a evaluar en base a criterios de muestreo documentados si se utiliza muestreo	0,1	1,00			
							Establecer y mantener criterios claramente establecidos para evaluar los productos de trabajo seleccionados	0,3	1,00			

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Utilizar criterios establecidos para evaluar los productos de trabajo seleccionados	0,2		1,00		
							Evaluar los productos de trabajo seleccionados en los momentos seleccionados	0,2			1,00	
							Identificar cada caso de no conformidad encontrado durante las evaluaciones	0,1		1,00		
							Identificar lecciones aprendidas que pudieran mejorar los procesos	0,1			1,00	
			Proporcionar un conocimiento objetivo	0,4					0,24	0,03	0,58	0,15
					Comunicar y resolver problemas de no conformidad	0,6			0,00	0,05	0,70	0,25
							Si es posible resolver cada no conformidad con los miembros apropiados del personal	0,2			1,00	
							Documentar los problemas de no conformidad cuando no puedan resolverse dentro del grupo de trabajo	0,2			1,00	
							Escalar los problemas de no conformidad que no puedan resolverse dentro del grupo de trabajo al nivel de gestión apropiado que esté designado para recibir y actuar sobre problemas de no conformidad	0,2			1,00	
							Analizar los problemas de no conformidad para ver si hay tendencias de calidad que se puedan identificar y abordar	0,1			1,00	
							Asegurar que las partes interesadas relevantes están al corriente de los resultados de las evaluaciones y de las tendencias de calidad de manera oportuna	0,2				1,00
							Revisar periódicamente con el gerente designado para recibir y actuar sobre los problemas de no conformidad los problemas abiertos de no conformidad y las tendencias	0,05				1,00
							Seguir los problemas de no conformidad hasta que se resuelvan	0,05		1,00		
					Establecer registros	0,4			0,60	0,00	0,40	0,00
							Registrar las actividades de aseguramiento de calidad de procesos y productos con suficiente detalle como para que el estado y los resultados se conozcan	0,6	1,00			
							Actualizar el estado y la historia de las actividades de aseguramiento de calidad según se necesite	0,4			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
2	Gestión de Requisitos (REQM)	0,060							0,10	0,33	0,48	0,09
			Gestionar requisitos	1					0,10	0,33	0,48	0,09
					Entender los requisitos	0,3			0,00	0,00	0,70	0,30
							Establecer criterios para distinguir qué proveedores de requisitos son apropiados	0,3				1,00
							Establecer criterios objetivos para evaluar y aceptar requisitos	0,3			1,00	
							Analizar los requisitos para asegurar que se cumplen los criterios establecidos	0,2			1,00	
							Alcanzar un entendimiento con los proveedores de los requisitos acerca de éstos, de forma que los participantes se puedan comprometer con ellos	0,2			1,00	
					Obtener el compromiso con los requisitos	0,2			0,00	0,60	0,40	0,00
							Evaluar el impacto que tienen los requisitos sobre los compromisos existentes	0,4			1,00	
							Negociar y registrar los compromisos	0,6		1,00		
					Gestionar los cambios a los requisitos	0,2			0,50	0,10	0,40	0,00
							Documentar todos los requisitos y cambios a los requisitos que el grupo de trabajo recibe o genera	0,3	1,00			
							Mantener un historial de cambios que incluya la justificación de los mismos	0,1		1,00		
							Evaluar el impacto que tienen los cambios a los requisitos desde el punto de vista de las partes interesadas relevantes	0,4			1,00	
							Poner los requisitos y los datos de los cambios a disposición del grupo de trabajo	0,2	1,00			
					Mantener la trazabilidad bidireccional entre los requisitos	0,2			0,00	0,80	0,20	0,00
							Mantener la trazabilidad de los requisitos para asegurar que se documenta la fuente de los requisitos de menor nivel (esto es, derivados)	0,4		1,00		
							Mantener la trazabilidad de los requisitos desde un requisito hasta sus requisitos derivados ya sus productos de trabajo asignados	0,4		1,00		

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Generar una matriz de trazabilidad de requisitos	0,2			1,00	
					Asegurar que los productos de trabajo y los requisitos estén alineados	0,1			0,00	0,30	0,70	0,00
							Revisar si los planes de trabajo, las actividades y los productos de trabajo son consistentes con los requisitos y los cambios que éstos han tenido	0,3			1,00	
							Identificar la fuente de las inconsistencias (si existieran)	0,3		1,00		
							Identificar cualquier cambio que debiera realizarse en los planes y productos de trabajo como resultado de cambiar la línea base de los requisitos	0,2			1,00	
							Iniciar cualquier acción correctiva que se necesite	0,2			1,00	
2	Gestión de Acuerdos de Suministro (SAM)	0,020							0,25	0,38	0,35	0,02
			Establecer acuerdos de suministro	0,4					0,51	0,15	0,29	0,06
					Determinar el tipo de adquisición	0,2			1,00	0,00	0,00	0,00
							Determinar el tipo de adquisición	1	1,00	0,00	0,00	0,00
					Seleccionar proveedores	0,5			0,40	0,20	0,40	0,00
							Establecer y documentar los criterios para evaluar los proveedores potenciales	0,3	1,00			
							Identificar los proveedores potenciales y distribuirles el material y los requisitos de licitación	0,2			1,00	
							Evaluar las propuestas conforme a los criterios de evaluación	0,1		1,00		
							Evaluar los riesgos asociados a cada proveedor propuesto	0,2			1,00	
							Evaluar la capacidad que los proveedores propuestos tienen para realizar el trabajo	0,1		1,00		
							Seleccionar el proveedor	0,1	1,00			
					Establecer acuerdos de suministro	0,3			0,35	0,15	0,30	0,20

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Actualizar los requisitos (p ej: requisitos de productos, requisitos de nivel de servicio) que el suministrador debe cumplir para que reflejen las negociaciones con el suministrador cuando sea necesario	0,2			1,00	
							Documentar qué va a proporcionar el grupo de trabajo al suministrador	0,2	1,00			
							Documentar el acuerdo de suministro	0,15	1,00			
							Revisar periódicamente el acuerdo de suministro para asegurar que refleja con precisión la relación que existe ente el grupo de trabajo y el suministrador, así como los riesgos y condiciones de mercado actuales	0,15		1,00		
							Asegurar que todas las partes en el acuerdo de suministro entienden y aceptan todos los requisitos antes de implementar el acuerdo o cualquier cambio	0,2				1,00
							Actualizar el acuerdo de servicio según se necesite para reflejar cambios en los procesos o productos de trabajo del suministrador	0,05			1,00	
							Actualizar los planes de trabajo y los compromisos, incluyendo los cambios a los procesos o productos de trabajo del grupo de trabajo, según se necesite para reflejar el acuerdo de suministro	0,05			1,00	
			Satisfacer los acuerdos de suministro	0,6					0,08	0,53	0,39	0,00
					Ejecutar el acuerdo de suministro	0,3			0,00	0,50	0,50	0,00
							Monitorizar el progreso y desempeño del suministrador (p ej: plazos, esfuerzo, coste, desempeño técnico) según se define en el acuerdo de suministro	0,1			1,00	
							Seleccionar, monitorizar y analizar los procesos que utiliza el suministrador según lo descrito en el acuerdo de suministro	0,1			1,00	
							Seleccionar y evaluar los productos de trabajo del suministro, según lo descrito en el acuerdo de suministro	0,1		1,00		
							Llevar a cabo las revisiones con el suministrador según lo descrito en el acuerdo de suministro	0,15		1,00		
							Llevar a cabo las revisiones técnicas con el suministrador según lo descrito en el acuerdo de suministro	0,15		1,00		

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Llevar a cabo las revisiones de gestión con el suministrador según lo descrito en el acuerdo de suministro	0,1		1,00		
							Utilizar los resultados de las revisiones para mejorar el desempeño del suministrador y para establecer y fomentar relaciones a largo plazo con los suministradores preferentes	0,1			1,00	
							Monitorizar los riesgos en los que el suministrador esté involucrado y realizar acciones correctivas según se necesite	0,2			1,00	
					Aceptar el producto adquirido	0,4			0,20	0,65	0,15	0,00
							Definir procedimientos de aceptación	0,2	1,00			
							Revisar y acordar con las partes interesadas relevantes los procedimientos de aceptación antes de la revisión o prueba de aceptación	0,2		1,00		
							Verificar que los productos adquiridos satisfacen sus requisitos	0,2		1,00		
							Confirmar que los compromisos no técnicos asociados a los productos adquiridos se hayan satisfechos	0,1		1,00		
							Documentar los resultados de las revisiones o pruebas de aceptación	0,1		1,00		
							Establecer un plan de acción y acordar con el suministrador la realización de acciones para corregir los productos adquiridos que no pasan sus revisiones o pruebas de aceptación	0,15			1,00	
							Seguir las acciones hasta su cierre	0,05		1,00		
					Asegurar la transición de productos	0,3			0,00	0,40	0,60	0,00
							Asegurar que existen instalaciones para recibir, almacenar, integrar y mantener los productos adquiridos según sea apropiado	0,3			1,00	
							Asegurar que se imparte capacitación apropiada a las personas involucradas en la recepción, almacenamiento, integración y mantenimiento de los productos adquiridos	0,3			1,00	
							Asegurar que los productos adquiridos se almacenan, distribuyen e integran siguiendo los términos y condiciones descritos en el acuerdo de suministro o la licencia	0,4		1,00		

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
2	Prestación de Servicios (SD)	0,040							0,17	0,45	0,37	0,01
			Establecer acuerdos de servicio	0,3					0,25	0,45	0,30	0,00
					Analizar los acuerdos y datos de servicio existentes	0,5			0,00	0,40	0,60	0,00
							Revisar los datos disponibles sobre necesidades de clientes y usuarios finales	0,2		1,00		
							Revisar lo que preocupa al personal de prestación de servicios y de soporte	0,2			1,00	
							Revisar los acuerdos de servicio y acuerdos de suministro existentes	0,1		1,00		
							Revisar los datos de servicio y los diseños de sistema de servicio actuales que estén disponibles	0,1		1,00		
							Analizar la capacidad de suministra los servicios solicitados	0,4			1,00	
					Establecer acuerdos de servicio	0,5			0,50	0,50	0,00	0,00
							Definir la estructura y la forma del acuerdo de servicio	0,3	1,00			
							Definir, negociar y obtener un acuerdo sobre el acuerdo de servicio preliminar	0,4		1,00		
							Publica el acuerdo de servicio y ponerlo a disposición de los proveedores de servicios, los clientes y los usuarios finales según sea apropiado	0,2	1,00			
							Revisar y actualizar el acuerdo de servicio de forma periódica y en respuesta a eventos según sea apropiado	0,1		1,00		
			Preparar la prestación de servicios	0,3					0,10	0,40	0,50	0,00
					Establecer el enfoque de prestación de servicios	0,2			0,50	0,30	0,20	0,00
							Definir los criterios para determinar las peticiones de servicio	0,2	1,00			
							Definir categorías para las peticiones de servicio y criterios para categorizar las peticiones de servicio	0,15	1,00			
							Describir el modo en que se asignará y se transferirá la responsabilidad para procesar las peticiones de servicio	0,15		1,00		

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Identificar uno o más mecanismos para aquellos que los clientes y usuarios finales soliciten peticiones de servicio	0,1			1,00	
							Identificar en el acuerdo de servicio los requisitos de tiempos definidos para completar las peticiones de servicio	0,1		1,00		
							Determinar los requisitos de recursos para la prestación de servicios según éstos se requieran	0,1	1,00			
							Revisar, refinar, o mejorar los mecanismos de comunicación con las partes interesadas (p ej: letreros, informes de situación, cuadros de mando) según se necesite	0,05			1,00	
							Documentar el enfoque de prestación de servicios	0,05	1,00			
							Revisar y acordar con las partes interesadas relevantes los enfoques de prestación de cada servicio identificable por separado	0,05		1,00		
							Actualizar el enfoque de prestación de servicio según se necesite	0,05			1,00	
					Prepara las operaciones del sistema de servicio	0,3			0,00	0,30	0,70	0,00
							Confirmar que los componentes y herramientas del sistema de servicio apropiados estén operativos	0,1		1,00		
							Evaluar los resultados de confirmar que los componentes de sistema de servicio están listos, y determinar qué acciones correctivas son necesarias	0,1		1,00		
							Revisar los requisitos de nivel de servicio en los acuerdos de servicio, y asegurar que se establecen umbrales adecuados en las herramientas de monitorización del sistema de servicio	0,2			1,00	
							Desarrollar, revisar, o refinar los procedimientos de prestación de servicios	0,2			1,00	
							Asegurar que los recursos necesarios para realizar las actividades y tareas de prestación de servicios estén disponibles	0,1			1,00	
							Preparar y actualizar cronogramas detallados de ejecución y monitorización de trabajos a fin de prestar los servicios según lo solicitado	0,1		1,00		
							En los cambios de personal, orientar y dar soporte al personal que se incorpora a prestar los servicios sobre la operación actual del sistema de servicio	0,1			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Asegurar que todos los consumibles necesarios para la prestación de servicios estén disponibles	0,1			1,00	
					Establecer un sistema de gestión de peticiones	0,5			0,00	0,50	0,50	0,00
							Asegurar que el sistema de gestión de peticiones permite que las peticiones se reasignen y transfieran entre grupos	0,3			1,00	
							Asegurar que el sistema de gestión de peticiones permite almacenar, actualizar y recuperar información de gestión de las peticiones	0,3		1,00		
							Asegurar que el sistema de gestión de peticiones permite la generación de informes útiles para completar las peticiones	0,2			1,00	
							Mantener la integridad del sistema de gestión de peticiones y s contenido	0,1		1,00		
							Mantener el sistema de gestión de peticiones según se necesite	0,1		1,00		
			Prestar servicios	0,4					0,16	0,49	0,33	0,02
					Recibir y procesar peticiones de servicio	0,3			0,40	0,45	0,15	0,00
							Recibir peticiones de servicios y asegurar que cada petición está dentro del alcance del acuerdo de servicio	0,2		1,00		
							Registrar información sobre la petición de servicio	0,15		1,00		
							Categorizar y analizar la petición de servicio	0,15	1,00			
							Determinar qué recursos son necesarios para resolver la petición de servicio	0,1	1,00			
							Determinar las acciones a realizar para satisfacer la petición de servicio	0,15	1,00			
							Planificar las acciones posteriores según sea apropiado	0,05		1,00		
							Monitorizar el estado de las peticiones de servicio según sea apropiado hasta que se completen según lo descrito en el acuerdo de servicio	0,05			1,00	
							Revisar el estado y la resolución de las peticiones de servicio, y confirmar los resultados con las partes interesadas relevantes	0,1			1,00	
							Cerrar la petición de servicio y registrar las acciones realizadas y los resultados	0,05		1,00		
					Operar el sistema de servicio	0,3			0,00	0,45	0,55	0,00

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Operar los componentes de sistema de servicio conforme a los procedimientos del sistema de servicio	0,2		1,00		
							Realizar las actividades de soporte a las operaciones (p ej: actualizar los umbrales)	0,15			1,00	
							Gestionar las dependencias y caminos críticos en los planes de prestación de servicio conforme a los procedimientos operativos	0,05			1,00	
							Gestionar y controlar la seguridad en la prestación de servicios	0,1		1,00		
							Gestionar y controlar los atributos de calidad asociados con la prestación de servicios que estén orientados a las operaciones	0,15			1,00	
							Monitorizar los componentes de sistema de servicio a bajo nivel utilizando herramientas de monitorización y de recogida de datos según sea apropiado	0,1			1,00	
							Según sea apropiado, realizar las actividades necesarias para completar las peticiones de servicio o resolver las incidencias en el servicio conforme al acuerdo de servicio	0,1		1,00		
							Comunicar el estado de las peticiones de servicio hasta que se cierren	0,05		1,00		
							Recoger información sobre la satisfacción de clientes inmediatamente después de prestar los servicios o completar las peticiones de servicio	0,1			1,00	
					Mantener el sistema de servicio	0,4			0,10	0,55	0,30	0,05
							Revisar las peticiones de mantenimiento priorizadas en base a los criterios que se identificaron cuando se estableció el enfoque de prestación de servicios	0,3		1,00		
							Analizar los impactos en los sistemas de servicio y en la prestación de servicios	0,2			1,00	
							Desarrollar un plan para implementar el mantenimiento	0,1		1,00		
							Entregar notificaciones de mantenimiento a las partes interesadas relevantes	0,05				1,00
							Actualizar la documentación del sistema de servicio según sea apropiado	0,1	1,00			
							Implementar y comprobar el mantenimiento correctivo o preventivo conforme al plan y a los procedimientos operativos	0,15		1,00		

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Enviar la documentación y los cambios de configuración a un repositorio de gestión de configuración	0,1			1,00	
2	Monitorización y Control de Trabajos (WMC)	0,040							0,04	0,43	0,29	0,24
			Monitorizar el trabajo con respecto al plan	0,6					0,06	0,46	0,26	0,22
					Monitorizar parámetros de planificación del trabajo	0,1			0,00	0,10	0,90	0,00
							Monitorizar el progreso con respecto al cronograma	0,3			1,00	
							Monitorizar los costes y los esfuerzos empleados en el trabajo	0,3			1,00	
							Monitorizar los atributos de los productos de trabajo y las tareas	0,2			1,00	
							Monitorizar los recursos proporcionados y los utilizados	0,05			1,00	
							Monitorizar los conocimientos y habilidades de los miembros del grupo de trabajo	0,05			1,00	
							Documentar las desviaciones significativas de los parámetros de planificación	0,1		1,00		
					Monitorizar compromisos	0,2			0,30	0,70	0,00	0,00
							Revisar regularmente los compromisos (tanto externos como internos)	0,5		1,00		
							Identificar los compromisos que no se hayan cumplido o que tengan un riesgo significativo de no cumplirse	0,3	1,00			
							Documentar los resultados de las revisiones de compromisos	0,2		1,00		
					Monitorizar riesgos	0,2			0,00	0,70	0,00	0,30
							Revisar periódicamente la documentación de riesgos en el contexto del estado y de las circunstancias actuales del trabajo	0,4		1,00		
							Actualizar la documentación de los riesgos a medida que se dispone de información adicional	0,3		1,00		
							Comunicar el estado de los riesgos a las partes interesadas relevantes	0,3				1,00

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
					Monitorizar la gestión de datos	0,1			0,00	0,70	0,30	0,00
							Revisar periódicamente las actividades de gestión de datos frente a sus descripciones en el plan de trabajo	0,4		1,00		
							identificar y documentar los problemas significativos y sus impactos	0,3			1,00	
							Documentar los resultados de revisar las actividades de gestión de datos	0,3		1,00		
					Monitorizar la involucración de las partes interesadas	0,2			0,00	0,00	0,30	0,70
							Revisar periódicamente el estado de la involucración de las partes interesadas	0,4				1,00
							Identificar y documentar los problemas significativos y sus impactos	0,3			1,00	
							Documentar los resultados de las revisiones del estado de la involucración de las partes interesadas	0,3				1,00
					Realizar revisiones de progreso	0,1			0,00	0,40	0,40	0,20
							Regularmente, comunicar a las partes interesadas relevantes el estado de las actividades y los productos de trabajo asignados	0,2				1,00
							Revisar los resultados de la recogida y análisis de medidas para controlar el trabajo	0,2			1,00	
							Identificar y documentar los problemas y las desviaciones significativos con respecto al plan	0,2			1,00	
							Documentar las peticiones de cambio y los problemas identificados en los productos de trabajo y los procesos	0,2		1,00		
							Documentar el resultado de las revisiones	0,1		1,00		
							Seguir las peticiones de cambio y los informes hasta su cierre	0,1		1,00		
					Realizar revisiones de hitos	0,1			0,00	0,60	0,40	0,00
							Llevar a cabo revisiones de hitos con las partes interesadas relevantes en punto significativos del cronograma del trabajo, tales como al terminar las fases seleccionadas	0,4		1,00		
							Revisar los compromisos, el plan, el estado y los riesgos del	0,3			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							trabajo					
							Identificar y documentar los problemas significativos y sus impactos	0,1			1,00	
							Documentar los resultados de la revisión, las acciones, y las decisiones	0,1		1,00		
							Seguir las acciones hasta su cierre	0,1		1,00		
			Gestionar acciones correctivas hasta su cierre	0,4					0,00	0,39	0,33	0,28
					Analizar problemas	0,3			0,00	0,60	0,40	0,00
							Recopilar problemas a analizar	0,6		1,00		
							Analizar los problemas para determinar si se necesitan acciones correctivas	0,4			1,00	
					Realizar acciones correctivas	0,4			0,00	0,30	0,00	0,70
							Determinar y documentar las acciones apropiadas que son necesarias para tratar los problemas identificados	0,3		1,00		
							Revisar y acordar con las partes interesadas relevantes las acciones a realizar	0,4				1,00
							Negociar los cambios en los compromisos internos y externos	0,3				1,00
					Gestionar acciones correctivas	0,3			0,00	0,30	0,70	0,00
							Monitorizar que se completen las acciones correctivas	0,3		1,00		
							Analizar los resultado de las acciones correctivas para determinar su eficacia	0,3			1,00	
							Determinar y documentar las acciones apropiadas para corregir las desviaciones con respecto al resultado planeado de realizar las acciones correctivas	0,4			1,00	
2	Planificación de Trabajos (WP)	0,120							0,52	0,29	0,18	0,02
			Establecer estimaciones	0,4					0,68	0,13	0,18	0,02
					Establecer la estrategia de servicio	0,3			0,80	0,15	0,00	0,05

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Identificar los objetivos del servicio y las capacidades que éste pretende proporcionar	0,05	1,00			
							Identificar el enfoque utilizado para lograr los objetivos o proveer las capacidades	0,1	1,00			
							Documentar las consideraciones de negocio	0,1		1,00		
							Identificar las necesidades de recursos principales	0,15	1,00			
							Identificar a las partes interesadas que desempeñarán un rol principal en el servicio	0,2	1,00			
							Identificar los tipos de acuerdo que se van a utilizar	0,1	1,00			
							Identificar los riesgos y el modo en que éstos se puede asignar a las distintas partes interesadas	0,15	1,00			
							Identificar el enfoque a utilizar para mantener la seguridad y la protección en el servicio	0,05	1,00			
							Revisar la estrategia de servicio con la dirección y obtener su aceptación	0,05				1,00
							Actualizar la estrategia de servicio según se necesite	0,05		1,00		
					Estimar el alcance del trabajo	0,2			0,30	0,40	0,30	0,00
							Desarrollar un EDT en base a la estrategia de servicio	0,3			1,00	
							Definir los paquetes de trabajo con el nivel de detalle suficiente para que se puedan especificar las estimaciones de las tareas, las responsabilidades y los plazos	0,4		1,00		
							Identificar los productos y los componentes de productos a adquirir externamente	0,2	1,00			
							Identificar los productos de trabajo que se van a reutilizar	0,1	1,00			
					Establecer estimaciones de los atributos de productos de trabajo y tareas	0,2			1,00	0,00	0,00	0,00
							Usar los métodos apropiados para determinar los atributos de los productos de trabajo y de las tareas que se utilizarán para estimar las necesidades de recursos	0,6	1,00			
							Estimar los atributos de los productos de trabajo y de las tareas	0,4	1,00			
					Definir fases del ciclo de vida	0,1			1,00	0,00	0,00	0,00

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Definir fases del ciclo de vida	1	1,00	0,00	0,00	0,00
					Estimar el esfuerzo y el coste	0,2			0,40	0,00	0,60	0,00
							Recopilar los modelos o los datos históricos que se van a utilizar para transformar los atributos de los productos de trabajo y de las tareas en estimaciones de horas de trabajo y de costes	0,3			1,00	
							Incluir las necesidades de infraestructura de soporte al estimar el esfuerzo y el coste	0,4	1,00			
							Estimar el esfuerzo y el coste utilizando modelos, datos históricos, o una combinación de ambos	0,3			1,00	
			Desarrollar un plan de trabajo	0,4					0,45	0,37	0,14	0,04
					Establecer el presupuesto y el cronograma	0,15			0,80	0,20	0,00	0,00
							Identificar los hitos principales	0,3	1,00			
							Identificar los supuestos temporales	0,1	1,00			
							Identificar las restricciones	0,1	1,00			
							Identificar las dependencias entre las tareas	0,2	1,00			
							Establecer y mantener el presupuesto y el cronograma	0,2		1,00		
							Establecer criterios para las acciones correctivas	0,1	1,00			
					Identificar riesgos	0,1			0,40	0,50	0,10	0,00
							Identificar los riesgos	0,4	1,00			
							Documentar los riesgos	0,3		1,00		
							Revisar y obtener acuerdos con las partes interesadas relevante acerca de la completitud y corrección de los riesgos documentados	0,2		1,00		
							Actualizar los riesgos según sea apropiado	0,1			1,00	
					Planificar gestión de datos	0,1			0,50	0,00	0,50	0,00
							Establecer requisitos y procedimientos para asegurar la privacidad y la seguridad de los datos	0,2	1,00			
							Establecer un mecanismo para almacenar los datos y acceder a los datos almacenados	0,3	1,00			
							Determinar los datos que serán identificados, recogidos y distribuidos	0,2			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Determinar los requisitos para proporcionar acceso a los datos a las partes interesadas relevantes y para distribuirlos	0,15			1,00	
							Decidir qué datos y planes requiere control de versiones u otros niveles de control de configuración y establecer mecanismos para asegurar que los datos se controlan	0,15			1,00	
					Planificar los recursos	0,15			0,85	0,00	0,15	0,00
							Determinar los requisitos de procesos	0,3	1,00			
							Determinar los requisitos de comunicación	0,2	1,00			
							Determinar los requisitos de personal	0,15	1,00			
							Determinar los requisitos de instalaciones, equipamiento, y componentes	0,2	1,00			
							Determinar otros requisitos de recursos continuos	0,15			1,00	
					Planificar los conocimientos y las habilidades que se necesitan	0,1			0,50	0,50	0,00	0,00
							Identificar los conocimientos y las habilidades que se necesitan para realizar el trabajo	0,3	1,00			
							Evaluar los conocimientos y las habilidades disponibles	0,3		1,00		
							Seleccionar mecanismos para proporcionar los conocimientos y las habilidades que se necesitan	0,2	1,00			
							Incorporar los mecanismos seleccionados en el plan de trabajo	0,2		1,00		
					Planificar la involucración de las partes interesadas	0,2			0,00	1,00	0,00	0,00
							planificar la involucración de las partes interesadas	1	0,00	1,00	0,00	0,00
					Establecer el plan de trabajo	0,2			0,30	0,20	0,30	0,20
							Documentar el plan de trabajo	0,3	1,00			
							Incluir, referenciar y conciliar los resultados de las actividades de planificación según sea apropiado	0,3			1,00	
							Revisar el plan de trabajo con las partes interesadas relevantes y obtener su aprobación	0,2				1,00
							Actualizar el plan de trabajo según se necesite	0,2		1,00		

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
			Obtener el compromiso con el plan	0,2					0,32	0,44	0,24	0,00
					Revisar los planes que afecten al trabajo	0,2			0,00	1,00	0,00	0,00
							Revisar los planes que afecten al trabajo	1	0,00	1,00	0,00	0,00
					Conciliar los niveles de trabajo y de recursos	0,2			1,00	0,00	0,00	0,00
							Conciliar los niveles de trabajo y de recursos	1	1,00	0,00	0,00	0,00
					Obtener el compromiso con el plan	0,6			0,20	0,40	0,40	0,00
							Identificar el soporte que se necesita y negociar los compromisos con las partes interesadas relevantes	0,2	1,00			
							Documentar todos los compromisos organizativos, tanto definitivos como provisionales, asegurando el nivel apropiado de firmantes	0,2			1,00	
							Revisar los compromisos internos con la dirección según sea apropiado	0,2		1,00		
							Revisar los compromisos externos con la dirección según sea apropiado	0,2		1,00		
							Identificar los compromisos relacionados con las interfaces entre los elementos del trabajo y otros grupos de trabajo y unidades organizativa, de tal forma que estos se puedan monitorizar	0,2			1,00	
3	Gestión de Capacidad y Disponibilidad (CAM)	0,040							0,20	0,39	0,36	0,05
			Preparar la gestión de la capacidad y disponibilidad	0,6					0,33	0,40	0,19	0,08
					Establecer una estrategia de gestión de capacidad y disponibilidad	0,3			0,50	0,40	0,10	0,00
							Documentar el uso de recursos y servicios, el rendimiento y la disponibilidad	0,3		1,00		

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Estimar los futuros requisitos de capacidad y disponibilidad de recursos y servicios	0,1			1,00	
							Desarrollar una estrategia de capacidad que cumpla los requisitos del servicio, cubra la demanda de recursos y servicios, y aborde el modo en que los recursos se proporcionan, utilizan y asignan	0,2	1,00			
							Desarrollar una estrategia de disponibilidad que cumpla los requisitos del servicio y aborde que se provea un nivel de disponibilidad sostenido	0,2	1,00			
							Documentar los costes y beneficios económicos de la estrategia y los supuestos que haya	0,1	1,00			
							Actualizar periódicamente la estrategia	0,1		1,00		
					Seleccionar medidas y técnicas de análisis	0,3			0,60	0,00	0,40	0,00
							identificar medidas dentro de los activos de procesos organizativos que den soporte a los objetivos de gestión de capacidad y disponibilidad	0,4	1,00			
							Identificar y especificar medidas adicionales que puedan ser necesarias para dar soporte a la consecución de los objetivos de gestión de capacidad y disponibilidad para el servicio	0,2	1,00			
							Analizar la relación entre las medidas identificadas y los requisitos del servicio, y derivar los objetivos que establezcan valores o rangos específicos a alcanzar por las medidas para cada atributo que se mide	0,4			1,00	
					Establecer representaciones del sistema de servicio	0,4			0,00	0,70	0,10	0,20
							Recopilar mediciones sobre el uso de recursos y servicios y los niveles de prestación de servicios actuales	0,2		1,00		
							Establecer y mantener descripciones sobre el uso de recursos de servicio y rendimiento del sistema de servicio que son normales	0,15		1,00		
							Establecer y mantener representaciones del sistema de servicio a partir de las mediciones recopiladas y su análisis	0,15		1,00		
							Revisar y acordar con las partes interesadas relevantes las descripciones sobre el uso de recursos de servicio que es normal, el rendimiento del sistema de servicio	0,2				1,00

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Hacer disponibles las descripciones del uso de recursos de servicio que es normal, el rendimiento del sistema de servicio, y las representaciones del sistema de servicio	0,1			1,00	
							Establecer y mantener umbrales asociados con la demanda, carga de trabajo, uso de recursos de servicios, y rendimiento del sistema de servicio para definir qué condiciones excepcionales en el sistema de servicio y qué son incumplimientos o cuasi incumplimientos de los requisitos del servicio.	0,2		1,00		
			Monitorizar y analizar capacidad y disponibilidad	0,4					0,00	0,38	0,62	0,00
					Monitorizar y analizar capacidad	0,3			0,00	0,10	0,90	0,00
							Monitorizar el uso de recursos de servicio frente a umbrales, las descripciones de qué uso es normal, y el rendimiento del sistema de servicio	0,3			1,00	
							Monitorizar los tiempos de respuesta del servicio	0,1			1,00	
							Identificar incumplimiento de los umbrales y condiciones excepcionales	0,2			1,00	
							Determinar las acciones correctivas a realizar	0,1			1,00	
							Estimar futuros cambios (tanto incrementos como reducciones) en el uso de recursos y servicios	0,2			1,00	
							Almacenar datos, especificaciones, resultados de análisis, y datos de monitorización sobre capacidad y disponibilidad	0,1		1,00		
					Monitorizar y analizar disponibilidad	0,3			0,00	0,50	0,50	0,00
							Monitorizar la disponibilidad, la fiabilidad, y la mantenibilidad frente a sus requisitos	0,3			1,00	
							Analizar las tendencias de disponibilidad, la fiabilidad y la disponibilidad	0,2			1,00	
							Identificar incumplimientos en los requisitos de disponibilidad, fiabilidad y mantenibilidad	0,3		1,00		
							Determinar las acciones correctivas a realizar	0,2		1,00		
					Informar acerca de la gestión de la capacidad y disponibilidad	0,4			0,00	0,50	0,50	0,00

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Reportar sobre el rendimiento y el uso de recursos y servicios	0,3		1,00		
							Reportar sobre las condiciones excepcionales en el sistema de servicio y los incumplimientos en los requisitos del servicio	0,2		1,00		
							Reportar sobre los datos de monitorizar el uso de recursos y servicios frente a las estimaciones de crecimiento	0,2			1,00	
							Reportar sobre la disponibilidad, fiabilidad, y mantenibilidad de los recursos y servicios	0,3			1,00	
3	Análisis de Decisiones y Resolución (DAR)	0,060							0,36	0,19	0,42	0,04
			Evaluar alternativas	1					0,36	0,19	0,42	0,04
					Establecer guías para el análisis de decisiones	0,1			0,60	0,00	0,40	0,00
							Establecer guías para determinar cuándo utilizar un proceso de evaluación formal	0,6	1,00			
							Incorporar el uso de guías en el proceso definido, según sea apropiado	0,4			1,00	
					Establecer criterios de evaluación	0,3			0,65	0,10	0,25	0,00
							Definir los criterios para evaluar las soluciones alternativas	0,45	1,00			
							Definir rango y la escala para valorar los criterios de evaluación	0,2	1,00			
							Valorar los criterios	0,1			1,00	
							Evaluar los criterios y su importancia relativa	0,1			1,00	
							Evolucionar los criterios de evaluación para mejorar su validez	0,05			1,00	
							Documentar la justificación para seleccionar y rechazar criterios de evaluación	0,1		1,00		
					Identificar soluciones alternativas	0,3			0,00	0,50	0,50	0,00
							Realizar una búsqueda bibliográfica	0,2		1,00		
							Identificar otras alternativas a considerar además de las alternativas que pudieron proporcionarse con el problema	0,5			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Documentar las alternativas propuestas	0,3		1,00		
					Seleccionar métodos de evaluación	0,1			1,00	0,00	0,00	0,00
							Seleccionar métodos en base al propósito que tiene analizar la decisión y a la disponibilidad de información que se necesita para utilizar el método	0,4	1,00			
							Seleccionar los métodos de evaluación en base a su capacidad para centrarse en los problemas en cuestión y no dejarse influir demasiado por problemas secundarios	0,4	1,00			
							determinar las medidas necesarias para dar soporte al método de evaluación	0,2	1,00			
					Evaluar soluciones alternativas	0,1			0,00	0,10	0,90	0,00
							Evaluar las soluciones alternativas propuestas utilizando los criterios de evaluación establecido y los métodos seleccionados	0,3			1,00	
							Evaluar los supuestos relacionados con los criterios de evaluación y las evidencias que dan soporte a los supuestos	0,2			1,00	
							Evaluar si las incertidumbres en la valoración de las soluciones alternativas afectan o no a la evaluación, y abordar estas incertidumbres según sea apropiado	0,1			1,00	
							Realizar simulaciones, modelos, prototipos, y pilotos, según se necesite, para poner en práctica los criterios de evaluación, los métodos, y las soluciones alternativas	0,2			1,00	
							Considerar nuevas soluciones alternativas, criterios, o métodos si las alternativas propuestas no pasan la prueba; repetir las evaluaciones hasta que las alternativas pasen la prueba	0,1			1,00	
							Documentar los resultados de la evaluación	0,1		1,00		
					Seleccionar soluciones	0,1			0,00	0,00	0,60	0,40
							Evaluar los riesgos asociados a la implementación de la solución recomendada	0,6			1,00	
							Documentar y comunicar a las partes interesadas relevantes los resultados y la justificación de la solución recomendada	0,4				1,00
3	Resolución y Prevención de Incidencias (IRP)	0,060							0,32	0,30	0,38	0,00

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
			Preparar la resolución y prevención de incidencias	0,6					0,32	0,22	0,46	0,00
					Establecer un enfoque para la resolución y prevención de incidencias	0,4			0,80	0,10	0,10	0,00
							Definir criterios para determinar qué es una incidencia	0,1	1,00			
							Definir categorías para las incidencias así como criterios para determinar a qué categorías pertenece cada incidencia	0,2	1,00			
							Describir cómo se asigna y transfiere la responsabilidad del procesamiento de las incidencias	0,2	1,00			
							Identificar uno o más mecanismos para que los clientes y usuarios finales puedan reportar incidencias	0,1	1,00			
							Definir métodos y adquirir herramientas a utilizar para la gestión de incidencias	0,05	1,00			
							Describir el modo de notificar a todos los clientes y usuarios finales relevantes que puedan estar afectados por una incidencia reportada	0,05	1,00			
							Definir criterios para determinar los niveles de gravedad y prioridad, así como las categorías de acciones y respuestas que pueden realizarse en base a los niveles de gravedad y prioridad	0,1	1,00			
							Identificar requisitos en el acuerdo de servicios acerca del tiempo disponible que está definido para resolver las incidencias	0,1			1,00	
							Documentar criterios que definen cuándo deberían cerrarse las incidencias	0,1		1,00		
					Establecer un sistema de gestión de incidencias	0,6			0,00	0,30	0,70	0,00
							Asegurar que el sistema de gestión de incidencias permite escalarlas y transferirlas entre los grupos	0,3			1,00	
							Asegurar que el sistema de gestión de incidencias permite almacenar, actualizar, recuperar, y reportar información de incidencias que sea útil para resolver y prevenir las incidencias	0,4			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Mantener la integridad del sistema de gestión de incidencias y su contenido	0,2		1,00		
							Mantener el sistema de gestión de incidencias según se necesite	0,1		1,00		
			Identificar, controlar, y tratar cada incidencia	0,4					0,33	0,43	0,25	0,00
					Identificar y registrar incidencias	0,2			0,70	0,30	0,00	0,00
							Identificar las incidencias que están dentro del alcance	0,3	1,00			
							Registrar información sobre la incidencia	0,3		1,00		
							Categorizar la incidencia	0,4	1,00			
					Analizar los datos de cada incidencia	0,1			0,40	0,30	0,30	0,00
							Analizar los datos sobre la incidencia	0,3			1,00	
							Determinar qué grupo es el más adecuado para realizar las acciones para tratar la incidencia	0,2	1,00			
							Determinar las acciones que se deberían realizar para tratar la incidencia	0,2	1,00			
							Planificar las acciones a realizar	0,3		1,00		
					Resolver incidencias	0,2			0,00	1,00	0,00	0,00
							Tratar la incidencia utilizando el mejor curso de acción	0,3		1,00		
							Gestionar las acciones hasta que el impacto de la incidencia llegue a un nivel aceptable	0,3		1,00		
							Registrar las acciones y el resultado	0,2		1,00		
							Revisar las acciones realizadas que dieron como resultado cambios en el sistema de servicio con el objeto de determinar si son necesarias acciones adicionales que aseguren la trazabilidad a los requisitos	0,2		1,00		
					Monitorizar el estado de las incidencias hasta su cierre	0,1			0,30	0,20	0,50	0,00
							Documentar las acciones y monitorizar y seguir las incidencias hasta que se cumplan los términos del acuerdo de servicio y se satisfaga a quien reportó la incidencia según sea apropiado	0,3	1,00			
							Escalar las incidencias según se necesite	0,2			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Revisar la resolución y confirmar los resultados con las partes interesada relevantes	0,3			1,00	
							Cerrar las incidencias que cumplen los criterios de cierre	0,2		1,00		
					Comunicar el estado de las incidencias	0,05			1,00	0,00	0,00	0,00
							Comunicar el estado de las incidencias	1	1,00	0,00	0,00	0,00
					Analizar las incidencias seleccionadas	0,1			0,00	0,20	0,80	0,00
							Identificar las causas subyacentes de las incidencias	0,2			1,00	
							Registrar información sobre las causas subyacentes de una incidencia o grupo de incidencias	0,2		1,00		
							Realizar los análisis causales con las personas responsables de realizar las tareas relacionadas	0,3			1,00	
							Determinar el mejor enfoque global para abordar las incidencias seleccionadas en el futuro	0,3			1,00	
					Establecer soluciones para responder a futura incidencias	0,1			0,50	0,50	0,00	0,00
							Determinar cuál es el grupo más adecuado para establecer y mantener una solución reutilizable	0,3	1,00			
							Planificar y documentar la solución reutilizable	0,3		1,00		
							Verificar y validar la solución reutilizable para asegurar que trata la incidencia de forma eficaz	0,2		1,00		
							Comunicar a las partes interesada relevantes la solución reutilizable	0,2	1,00			
					Establecer y aplicar soluciones para reducir la ocurrencia de incidencias	0,15			0,10	0,30	0,60	0,00
							Determinar qué grupo es el más adecuado para tratar la causa subyacente	0,1			1,00	
							Determinar las acciones a llevar a cabo para tratar la causa subyacente	0,1			1,00	
							Documentar en una propuesta de acción las acciones a realizar	0,1			1,00	
							Verificar y validar la propuesta de acción para asegurarse de que trata eficazmente la causa subyacente	0,1			1,00	
							Comunicar la propuesta de acción a las partes interesadas relevantes	0,1	1,00			

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Tratar la causa subyacente implementando la propuesta de acción resultante del análisis de las causas subyacentes de la incidencia	0,2			1,00	
							Gestionar las acciones hasta que la causa subyacente se haya tratado	0,2		1,00		
							Registrar las acciones y el resultado	0,1		1,00		
3	Gestión Integrada de Trabajos (IWM)	0,020							0,29	0,21	0,43	0,07
			Utilizar el proceso definido para el trabajo	1					0,29	0,21	0,43	0,07
					Establecer el proceso definido	0,2			0,50	0,10	0,40	0,00
							Seleccionar un modelo de ciclo de vida de entre los disponibles en los activos de proceso organizativos	0,2	1,00			
							Seleccionar de entre el conjunto de procesos estándar de la organización los procesos estándar que mejor se ajusten a las necesidades del trabajo	0,1	1,00			
							Siguiendo las guías de adaptación, adaptar el conjunto de procesos estándar de la organización y otros activos de proceso organizativos para producir el proceso definido para el trabajo.	0,1			1,00	
							Utilizar otros artefactos de la biblioteca de activos de proceso de la organización según sea apropiado	0,1			1,00	
							documentar el proceso definido para el trabajo	0,2	1,00			
							Realizar revisiones entre pares del proceso definido para el trabajo	0,2			1,00	
							Actualizar el proceso definido para el trabajo según se necesite	0,1		1,00		
					Utilizar los activos de proceso organizativos para planificar los trabajos	0,1			1,00	0,00	0,00	0,00
							Utilizar las tareas y productos de trabajo del proceso definido para el trabajo como base para estimar y planificar los trabajos	0,6	1,00			
							Utilizar el repositorio de mediciones de la organización para estimar los parámetros de planificación del trabajo	0,4	1,00			

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
					Establecer el entorno de trabajo	0,1			0,20	0,50	0,30	0,00
							Planificar, diseñar, e instalar el entorno de trabajo	0,3		1,00		
							Proporcionar mantenimiento y soporte operativo continuos al entorno de trabajo	0,2	1,00			
							Mantener la calificación de los componentes del entorno de trabajo	0,2		1,00		
							Revisar periódicamente el grado en el que el entorno de trabajo cubre las necesidades de los trabajos y da soporte a la colaboración, y actuar según sea apropiado	0,3			1,00	
					Integrar los planes	0,1			0,40	0,10	0,50	0,00
							Integrar en el plan de trabajo los otros planes que afecten al trabajo	0,2	1,00			
							Incorporar en el plan de trabajo las definiciones de las medidas y las actividades de medición para gestionar el trabajo	0,1			1,00	
							Identificar y analizar los riesgos de interfaces entre productos y grupos de trabajo	0,1			1,00	
							Planificar las tareas en una secuencia que tenga en cuenta los factores críticos del desarrollo y la prestación y los riesgos del trabajo	0,1		1,00		
							Incorporar los planes para realizar las revisiones entre pares de los productos de trabajo del proceso definido para el trabajo	0,1			1,00	
							Incorporar la capacitación que se necesita para realizar el proceso definido para el trabajo a los planes de capacitación de los grupos de trabajo	0,1			1,00	
							Establecer criterios objetivos de entrada y salida para autorizar el inicio y terminación de las tareas descritas en la estructura de descomposición del trabajo (EDT)	0,1	1,00			
							Asegurar que el plan de trabajo es apropiadamente compatible con los planes de las partes interesadas relevantes	0,1			1,00	
							Identificar cómo se van a resolver los conflictos que surjan entre las partes interesadas relevantes	0,1	1,00			
					Gestionar el trabajo utilizando los planes integrados	0,1			0,00	0,25	0,75	0,00

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Implementar el proceso definido utilizando la biblioteca de activos de proceso de la organización	0,2			1,00	
							Monitorizar y controlar las actividades del trabajo y los productos de trabajo utilizando el proceso definido para el trabajo, el plan de trabajo, y los otros planes que afectan al trabajo	0,25			1,00	
							Obtener y analizar las mediciones seleccionadas para gestionar el trabajo y dar soporte a las necesidades de la organización	0,25		1,00		
							Revisar y alinear periódicamente el rendimiento del servicio con las necesidades, objetivos, y requisitos actuales y previstos de la organización, el cliente, y los usuarios finales, según sea apropiado	0,1			1,00	
							Abordar las causas de los problemas seleccionados que puedan afectar a los objetivos del trabajo	0,2			1,00	
					Establecer equipos	0,1			0,00	0,50	0,50	0,00
							Establecer y mantener la visión compartida del grupo de trabajo	0,2			1,00	
							Establecer y mantener la estructura del equipo	0,2		1,00		
							Establecer y mantener cada equipo	0,3		1,00		
							Evaluar periódicamente la estructura y composición del equipo	0,3			1,00	
					Contribuir a los activos de proceso organizativos	0,1			0,00	0,40	0,60	0,00
							Proponer mejoras a los activos de proceso organizativos	0,2			1,00	
							Almacenar las medidas de proceso y de producto en el repositorio de mediciones de la organización	0,1		1,00		
							Enviar la documentación para su posible inclusión en la biblioteca de activos de proceso de la organización	0,1			1,00	
							Documentar las lecciones aprendidas durante el trabajo para su inclusión en la biblioteca de activos de proceso de la organización	0,3		1,00		
							Proporcionar artefactos de proceso asociados a la adaptación e implementación del conjunto de procesos estándar de la organización para dar soporte a las actividades de monitorización de procesos de la organización	0,3			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
					Gestionar la involucración de las Partes interesadas	0,1			0,00	0,00	0,60	0,40
							Coordinarse con las partes interesada relevantes que deben participar en las actividades del trabajo	0,4				1,00
							Asegurar que los productos de trabajo que se producen para satisfacer los compromisos cumplen con los requisitos de los receptores	0,3			1,00	
							Desarrollar recomendaciones y coordinar acciones para resolver malentendidos y problemas con los requisitos	0,3			1,00	
					Gestionar las dependencias	0,05			0,15	0,10	0,55	0,20
							Realizar revisiones con las partes interesadas relevantes	0,2				1,00
							Identificar cada dependencia crítica	0,2			1,00	
							Establecer para cada dependencia crítica la fecha en que se necesita y la fecha planificada en base al cronograma del trabajo	0,15			1,00	
							Revisar y acordar los compromisos para abordar cada dependencia crítica con los responsables de proporcionar o recibir los productos de trabajo o de realizar o recibir los servicios	0,2			1,00	
							Documentar las dependencias críticas y los compromisos	0,15	1,00			
							Seguir las dependencias críticas y los compromisos y realizar acciones correctivas según sea apropiado	0,1		1,00		
					Resolver los problemas de coordinación	0,05			0,50	0,10	0,00	0,40
							Identificar y documentar problemas	0,2	1,00			
							Comunicar los problemas a la partes interesadas relevantes	0,2	1,00			
							Resolver los problemas con las partes interesadas relevantes	0,2				1,00
							Escalar a los gerentes apropiados los problemas que no puedan resolverse con las partes interesadas relevantes	0,2				1,00
							Seguir los problemas hasta su cierre	0,1		1,00		
							Comunicarse con las partes interesadas relevantes acerca del estado y la resolución de los problemas	0,1	1,00			
3	Definición Organizativa de Procesos	0,020							0,45	0,26	0,30	0,00

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
	(OPD)											
			Establecer activos de proceso organizativos	1					0,45	0,26	0,30	0,00
					Establecer procesos estándar	0,3			0,55	0,40	0,05	0,00
							Descomponer cada proceso estándar en elementos de proceso constituyentes hasta llegar a un detalle suficiente para comprender y describir el proceso	0,15	1,00			
							Especificar los atributos críticos de cada elemento de proceso	0,15	1,00			
							Especificar las relaciones entre los elementos de proceso	0,15	1,00			
							Asegurar que el conjunto de procesos estándar de la organización cumple las políticas, estándares y modelos aplicables	0,15		1,00		
							Asegurar que el conjunto de procesos estándar de la organización satisface las necesidades y objetivos de procesos de la organización	0,1		1,00		
							Asegurar que la integración entre los procesos incluidos en el conjunto de procesos estándar de la organización es apropiada	0,1		1,00		
							Documentar el conjunto de procesos estándar de la organización	0,1	1,00			
							Llevar a cabo revisiones entre pares sobre el conjunto de procesos estándar de la organización	0,05			1,00	
							Actualizar el conjunto de procesos estándar de la organización según se necesite	0,05		1,00		
					Establecer descripciones de modelos de ciclo de vida	0,1			0,50	0,20	0,30	0,00
							Seleccionar modelos de ciclo de vida en base a las necesidades de los grupos de trabajo y de la organización	0,2	1,00			
							Documentar las descripciones de los modelos de ciclo de vida	0,3	1,00			
							Realizar revisiones entre pares sobre los modelos de ciclo de vida	0,3			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Actualizar las descripciones de los modelos de ciclo de vida según se necesite	0,2		1,00		
					Establecer criterios y guías de adaptación	0,2			0,70	0,10	0,20	0,00
							Especificar criterios de selección y procedimientos para adaptar el conjunto de procesos estándar de la organización	0,2	1,00			
							Especificar los estándares que se utilizan para documentar los procesos definidos	0,2	1,00			
							Especificar los procedimientos que se utilizan para proponer y obtener la aprobación de excepciones al conjunto de procesos estándar de la organización	0,1	1,00			
							Documentar las guías de adaptación del conjunto de procesos estándar de la organización	0,2	1,00			
							Llevar a cabo revisiones entre pares sobre las guías de adaptación	0,2			1,00	
							Actualizar las guías de adaptación según se necesite	0,1		1,00		
					Establecer el repositorio de mediciones de la organización	0,1			0,30	0,70	0,00	0,00
							Determinar las necesidades de almacenar, recuperar, y analizar mediciones de la organización	0,15	1,00			
							Definir un conjunto de medidas comunes de proceso y de producto para el conjunto de procesos estándar de la organización	0,15	1,00			
							Diseñar e implementar el repositorio de mediciones	0,15		1,00		
							Especificar procedimientos para almacenar, actualizar, y recuperar medidas	0,15		1,00		
							Llevar a cabo revisiones entre pares sobre las definiciones del conjunto de medidas comunes y los procedimientos para almacenarlas, actualizarlas, y recuperarlas	0,1		1,00		
							Introducir las medidas especificadas en el repositorio	0,1		1,00		
							Poner los contenidos del repositorio de mediciones a disposición de la organización y de los grupos de trabajo para su uso según sea apropiado	0,1		1,00		
							A medida que cambian las necesidades de la organización, actualizar el repositorio de mediciones, el conjunto de medidas comunes, y los procedimientos	0,1		1,00		

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
					Establecer la biblioteca de activos de proceso de la organización	0,1			0,60	0,30	0,10	0,00
							Diseñar e implementar la biblioteca de activos de proceso de la organización, incluyendo su estructura y entorno de soporte	0,2		1,00		
							Especificar los criterios para incluir elementos en la biblioteca	0,1	1,00			
							Especificar procedimientos para almacenar, actualizar, y recuperar elementos	0,2	1,00			
							incorporar los elementos seleccionados en la biblioteca y clasificarlos para facilitar su consulta y recuperación	0,1	1,00			
							Poner los elementos a disposición de los grupos de trabajo para su uso	0,2	1,00			
							Revisar periódicamente el uso de cada elemento	0,1			1,00	
							Actualizar la biblioteca de activos de proceso de la organización según se necesite	0,1		1,00		
					Establecer estándares de entorno de trabajo	0,1			0,00	0,00	1,00	0,00
							Evaluar los entornos de trabajo estándar disponibles comercialmente que sean apropiados para la organización	0,4			1,00	
							Adoptar entornos de trabajo estándar existentes y desarrollar nuevos entornos para cubrir las carencia en base a las necesidades y objetivos de procesos de la organización	0,6			1,00	
					Establecer reglas y guías para los equipos	0,1			0,00	0,00	1,00	0,00
							Establecer y mantener mecanismos de apoderamiento que faciliten la toma de decisiones de manera oportuna	0,4			1,00	
							Establecer y mantener reglas y guías para estructurar y constituir equipos	0,4			1,00	
							Definir las expectativas, reglas y guías que orientan sobre el modo en que los equipos trabajan colectivamente	0,2			1,00	
3	Enfoque Organizativo en Procesos (OPF)	0,020							0,05	0,30	0,44	0,21

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
			Determinar oportunidades de mejora de procesos	0,3					0,15	0,21	0,52	0,12
					Establecer necesidades de procesos organizativas	0,3			0,50	0,10	0,40	0,00
							Identificar políticas, estándares y objetivos de negocio que sean aplicables a los procesos de la organización	0,3	1,00			
							Examinar las buenas prácticas en los estándares y modelos de procesos relevantes	0,2			1,00	
							Determinar los objetivos de rendimiento de procesos de la organización	0,2			1,00	
							Definir las características esenciales de los procesos de la organización	0,1	1,00			
							Documentar las necesidades y objetivos de procesos de la organización	0,1	1,00			
							Actualizar las necesidades y objetivos de procesos de la organización según se necesite	0,1		1,00		
					Evaluar los procesos de la organización	0,4			0,00	0,30	0,40	0,30
							Obtener el patrocinio de la dirección para la evaluación de procesos	0,3				1,00
							Definir el alcance de la evaluación de procesos	0,1			1,00	
							Determinar el método y los criterios que se van a utilizar para evaluar los procesos	0,1			1,00	
							Planificar, programar y preparar la evaluación de procesos	0,2			1,00	
							Realizar la evaluación de procesos	0,2		1,00		
							Documentar y entregar las actividades y hallazgos de la evaluación	0,1		1,00		
					Identificar las mejoras de proceso de la organización	0,3			0,00	0,20	0,80	0,00
							Determinar mejoras de procesos candidatas	0,3			1,00	
							Priorizar las mejoras de proceso candidatas	0,2			1,00	
							Identificar y documentar las mejoras de proceso que se van a implementar	0,3			1,00	
							Actualizar la lista de mejoras de proceso planificadas para mantenerla vigente	0,2		1,00		

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
			Planificar e implementar acciones de proceso	0,4					0,00	0,42	0,28	0,30
					Establecer planes de acciones de procesos	0,4			0,00	0,30	0,40	0,30
							Identificar estrategias, enfoques, y acciones para abordar las mejoras de proceso identificadas	0,2			1,00	
							Establecer equipos de acciones de proceso para implementar las acciones	0,2			1,00	
							Documentar los planes de acciones de proceso	0,2		1,00		
							Revisar y negociar con las partes interesadas relevantes los planes de acciones de proceso	0,3				1,00
							Actualizar los planes de acciones de proceso según se necesite	0,1		1,00		
					Implementar planes de acciones de proceso	0,6			0,00	0,50	0,20	0,30
							Poner a disposición de las partes interesadas relevantes los planes de acciones de proceso	0,1				1,00
							Negociar y documentar los compromisos entre los equipos de acciones de proceso y actualizar sus planes de acciones de proceso según se necesite	0,2				1,00
							Seguir el progreso y los compromisos frente a los planes de acciones de proceso	0,1			1,00	
							Realizar revisiones conjuntas entre los equipos de acciones de proceso y las partes interesadas relevantes para monitorizar el progreso y los resultados en las acciones de proceso	0,2		1,00		
							Planificar los pilotos que se necesiten para probar las mejoras de proceso seleccionadas	0,1		1,00		
							Revisar las actividades y productos de trabajo de los equipos de acciones de proceso	0,1		1,00		
							Identificar, documentar y seguir hasta su cierre los problemas encontrados al implementar los planes de acciones de proceso	0,1		1,00		
							Asegurar que los resultados de implementar los planes de acciones de proceso satisfacen los objetivos de mejora de proceso de la organización	0,1			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
			Desplegar activos de proceso organizativos e incorporar experiencias	0,3					0,00	0,25	0,59	0,17
					Desplegar activos de proceso organizativos	0,3			0,00	0,20	0,60	0,20
							Desplegar activos de proceso organizativos en toda la organización	0,3			1,00	
							Documentar cambios en los activos de proceso organizativos	0,2		1,00		
							Desplegar en toda la organización los cambios que se hayan hecho en los activos de proceso organizativos	0,3			1,00	
							Guiar y aconsejar acerca del uso de activos de proceso organizativos	0,2				1,00
					Desplegar procesos estándar	0,4			0,00	0,20	0,60	0,20
							Identificar grupos de trabajo en la organización que estén empezando	0,2			1,00	
							Identificar grupos de trabajo activos que se beneficiarían al implementar el conjunto de procesos estándar de la organización actual	0,2			1,00	
							Establecer planes para implementar en los trabajos identificados el conjunto de procesos estándar de la organización	0,1		1,00		
							Ayudar a los grupos de trabajo a adaptar el conjunto de procesos estándar de la organización para que cumpla sus necesidades	0,1				1,00
							Mantener registros de las adaptaciones y la implementación de procesos en los trabajos identificados	0,1		1,00		
							Asegurar que los procesos definidos que resulten de la adaptación se incorporen en los planes de las auditorías de cumplimiento de procesos	0,2			1,00	
							A medida que se actualice el conjunto de procesos estándar de la organización, identificar los grupos de trabajo que deberían implementar los cambios	0,1				1,00
					Monitorizar implementación	0,2			0,00	0,50	0,50	0,00

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Monitorizar el uso de activos de proceso organizativos y de cambios en los mismos por parte de los grupos de trabajo	0,2			1,00	
							Revisar los artefactos de proceso seleccionados creados durante la vida del trabajo	0,3		1,00		
							Revisar los resultados de las auditorías de cumplimiento de procesos para determinar el grado de despliegue del conjunto de procesos estándar de la organización	0,3			1,00	
							Identificar, documentar, y seguir hasta su cierre los problemas relacionados con la implementación del conjunto de proceso estándar de la organización	0,2		1,00		
					Incorporar experiencia a los activos de proceso organizativos	0,1			0,00	0,05	0,65	0,30
							Realizar revisiones periódicas de la eficacia y conveniencia del conjunto de procesos estándar de la organización y los activos de proceso organizativos relacionados con respecto a las necesidades y objetivos de procesos derivados de los objetivos de negocio de la organización	0,25			1,00	
							Obtener realimentación acerca del uso de los activos de proceso organizativos	0,1			1,00	
							Derivar lecciones aprendidas a partir de definir, pilotar, implementar y desplegar activos de proceso organizativos	0,15				1,00
							Poner las lecciones aprendidas a disposición de las personas de la organización según sea apropiado	0,05				1,00
							Analizar los datos de medición obtenidos al utilizar el conjunto de medidas comunes de la organización	0,1			1,00	
							Evaluar los procesos, métodos y herramientas en uso en la organización y desarrollar recomendaciones para mejorar los activos de proceso organizativos	0,1			1,00	
							Poner a disposición de las personas de la organización según sea apropiado los mejores procesos, métodos y herramientas	0,1				1,00
							Gestionar las propuestas de mejora de procesos	0,1			1,00	
							Establecer y mantener registros de las actividades de mejora de procesos de la organización	0,05		1,00		
3	Capacitación Organizativa (OT)	0,020							0,05	0,24	0,47	0,23

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
			Establecer una competencia de capacitación organizativa	0,6					0,05	0,05	0,51	0,39
					Establecer necesidades estratégicas de capacitación	0,3			0,00	0,10	0,50	0,40
							Analizar los objetivos estratégicos de negocio de la organización y el plan de mejora de procesos para identificar necesidades de capacitación potenciales	0,3			1,00	
							Documentar las necesidades estratégicas de capacitación de la organización	0,2				1,00
							Determinar los roles y habilidades que se necesitan para llevar a cabo el conjunto de procesos estándar de la organización	0,2				1,00
							Documentar la capacitación que se necesita para desempeñar los roles en el conjunto de procesos estándar de la organización	0,1			1,00	
							Documentar la capacitación que se necesita para mantener la seguridad, protección y continuidad de las operaciones del negocio	0,1			1,00	
							Actualizar las necesidades estratégicas de la organización y la capacitación requerida según se necesite	0,1		1,00		
					Determinar las necesidades de capacitación que son responsabilidad de la organización	0,3			0,00	0,00	0,30	0,70
							Analizar las necesidades de capacitación identificadas por los grupos de trabajo y grupos de soporte	0,4				1,00
							Negociar con los grupos de trabajo y grupos de soporte la forma de satisfacer sus necesidades de capacitación	0,3				1,00
							Documentar compromisos sobre el soporte de capacitación que se proporciona a los grupos de trabajo y grupos de soporte	0,3			1,00	
					Establecer un plan táctico organizativo de capacitación	0,2			0,00	0,00	0,70	0,30
							Establecer el contexto del plan	0,4			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Establecer compromisos con el plan	0,3			1,00	
							Actualizar el plan y los compromisos según se necesite	0,3				1,00
					Establecer una competencia de capacitación	0,2			0,25	0,10	0,65	0,00
							Seleccionar enfoques apropiados para satisfacer las necesidades organizativas de capacitación	0,1			1,00	
							Determinar si se van a desarrollar internamente los materiales de capacitación o si se van a adquirir externamente	0,15			1,00	
							Desarrollar u obtener materiales de capacitación	0,2			1,00	
							Desarrollar u obtener instructores cualificados, diseñadores de cursos o mentores	0,2			1,00	
							Describir la capacitación en el currículo de capacitación de la organización	0,25	1,00			
							Actualizar los materiales de capacitación y artefactos de soporte según se necesite	0,1		1,00		
			Proporcionar capacitación	0,4					0,06	0,52	0,42	0,00
					Impartir capacitación	0,5			0,00	0,40	0,60	0,00
							Seleccionar a las personas que recibirán la capacitación que se necesitan para realizar sus roles de forma eficaz	0,2			1,00	
							Planificar la capacitación, incluyendo los recursos, según se necesite (p. ej: instalaciones, instructores)	0,4			1,00	
							Impartir la capacitación	0,3		1,00		
							Seguir la impartición de capacitación frente al plan	0,1		1,00		
					Establecer registros de capacitación	0,3			0,20	0,80	0,00	0,00
							Registrar a todos los alumnos que completan con éxito cada curso de capacitación u otras actividades de capacitación aprobadas, así como a los que no los completan con éxito	0,3		1,00		
							Registrar a todas las personas eximidas de la capacitación	0,2		1,00		
							Mantener los registros de todos los alumnos que completaron con éxito su capacitación requerida	0,3		1,00		
							Poner los registros de capacitación a disposición de las personas apropiadas para que los que tengan en cuenta en las asignaciones	0,2	1,00			

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
					Evaluar la eficacia de la capacitación	0,2			0,00	0,40	0,60	0,00
							Evaluar el trabajo en el curso o el completado para determinar si los conocimientos del personal son adecuados para realizar sus tareas	0,3			1,00	
							Proporcionar un mecanismo para evaluar la eficacia de cada curso de capacitación con respecto de los objetivos, organizativos, del grupo de trabajo, o individuales, de aprendizaje (o de desempeño) establecidos	0,4		1,00		
							Obtener de los alumnos evaluaciones del grado en el que las actividades de capacitación cubren sus necesidades	0,3			1,00	
3	Gestión de Riesgos (RSKM)	0,060							0,22	0,10	0,66	0,02
			Preparar la gestión de riesgos	0,3					0,36	0,00	0,64	0,00
					Determinar fuentes y categorías de riesgo	0,3			0,60	0,00	0,40	0,00
							Determinar las fuentes de riesgo	0,4			1,00	
							Determinar las categorías de riesgo	0,6	1,00			
					Definir parámetros de riesgo	0,3			0,60	0,00	0,40	0,00
							Definir criterios consistentes para evaluar y cuantificar los niveles de probabilidad y gravedad de los riesgos	0,4			1,00	
							Definir umbrales para cada categoría de riesgo	0,3	1,00			
							Establecer límites para definir los umbrales que se aplican en las categorías	0,3	1,00			
					Establecer una estrategia de gestión de riesgos	0,4			0,00	0,00	1,00	0,00
							Definir estrategia para definir el alcance, medición, monitoreo, fuentes, técnicas de mitigación, etc..	1	0,00	0,00	1,00	0,00
			Identificar y analizar riesgos	0,3					0,36	0,08	0,48	0,08
					Identificar riesgos	0,4			0,00	0,20	0,60	0,20
							Identificar los riesgos asociados con los costes, los plazos y el rendimiento	0,3			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Revisar los elementos ambientales que puedan afectar al trabajo	0,1			1,00	
							Revisar todos los elementos de la estructura de descomposición del trabajo como parte de identificar los riesgos para ayudar a asegurar que se han tenido en cuenta todos los aspectos del trabajo	0,1			1,00	
							Revisar todos los elementos del plan de trabajo como parte de identificar los riesgos para ayudar a asegurar que se han tenido en cuenta todos los aspectos del trabajo	0,1			1,00	
							Documentar el contexto, las condiciones, y las consecuencias potenciales de cada riesgo	0,2		1,00		
							Identificar a las partes interesadas relevantes asociadas a cada riesgo	0,2				1,00
					Evaluar, categorizar, y priorizar los riesgos	0,6			0,60	0,00	0,40	0,00
							Evaluar los riesgos identificados utilizando los parámetros de riesgo definidos	0,4			1,00	
							Categorizar y agrupar los riesgos de acuerdo a las categorías de riesgo definidas	0,3	1,00			
							Priorizar los riesgos para su mitigación	0,3	1,00			
			Mitigar riesgos	0,4					0,00	0,18	0,82	0,00
					Desarrollar planes de mitigación de riesgos	0,4			0,00	0,00	1,00	0,00
							Definir los niveles y los umbrales que definen cuándo un riesgo pasa a ser inaceptable y que activan la ejecución del plan de mitigación de riesgos o el plan de contingencia	0,2			1,00	
							Identificar a la persona o al grupo responsable de tratar cada riesgo	0,2			1,00	
							Determinar para cada riesgo los costes y los beneficios de implementar el plan de mitigación de riesgos	0,2			1,00	
							Desarrollar un plan general de mitigación de riesgos para el trabajo a fin de coordinar la implementación de los planes individuales de mitigación y contingencia de cada riesgo	0,2			1,00	
							Para los riesgos críticos seleccionados, desarrollar planes de contingencia en el caso de que realicen los impactos	0,2			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
					Implementar planes de mitigación de riesgos	0,6			0,00	0,30	0,70	0,00
							Monitorizar el estado de los riesgos	0,2			1,00	
							Proporcionar un método para seguir hasta su cierre las acciones individuales abiertas de manejo de riesgos	0,2		1,00		
							Invocar las opciones de manejo de riesgos seleccionadas cuando los riesgos monitorizados excedan los umbrales definidos	0,1			1,00	
							Establecer un cronograma o un período de realización para cada actividad de manejo de riesgos que incluya una fecha de inicio y una fecha prevista de finalización	0,2			1,00	
							Comprometer de forma continuada los recursos para cada plan que permitan que las actividades de manejo de riesgos se ejecuten con éxito	0,2			1,00	
							Recopilar medidas de rendimiento sobre las actividades de manejo de riesgos	0,1		1,00		
3	Continuidad del Servicio (SCON)	0,020							0,21	0,18	0,56	0,05
			Identificar dependencias esenciales del servicio	0,3					0,30	0,00	0,70	0,00
					Identificar y priorizar funciones esenciales	0,5			0,30	0,00	0,70	0,00
							Identificar y priorizar los servicios esenciales de la organización	0,2			1,00	
							Identificar las funciones esenciales de las que dependen los servicios	0,2			1,00	
							Analizar la criticidad de proporcionar dichas funciones y el impacto que habría sobre los servicios si no se pudieran realizar las funciones esenciales	0,3			1,00	
							Priorizar la lista de funciones esenciales que se deberían proporcionar incluso si hubiera una alteración significativa	0,3	1,00			
					Identificar y priorizar recursos esenciales	0,5			0,30	0,00	0,70	0,00
							Identificar y documentar las dependencias internas y externas	0,15			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							identificar y documentar el personal clave y sus roles en relación a la prestación de servicios	0,15			1,00	
							Identificar y documentar las responsabilidades organizativas y las de las partes interesadas relevantes	0,15			1,00	
							Identificar y documentar los recursos que las funciones esenciales necesitan para asegurar la continuidad	0,15			1,00	
							Priorizar los recursos en base a evaluar el impacto que tendría que se perdieran o que no se pudiera acceder a ellos	0,3	1,00			
							Asegurar que se hagan provisiones de seguridad para el personal, tanto interno como externo, dentro del entorno de prestación de servicios y para las funciones organizativas de soporte	0,05			1,00	
							Asegurar que en caso de emergencia los registros y las bases de datos están protegidos, son accesibles, y se pueden utilizar	0,05			1,00	
			Preparar la continuidad del servicio	0,4					0,20	0,18	0,57	0,06
					Establecer planes de continuidad del servicio	0,5			0,40	0,05	0,55	0,00
							Identificar y documentar las amenazas y vulnerabilidades que tiene la prestación de servicios en curso	0,2			1,00	
							Documentar el plan de continuidad del servicio	0,2	1,00			
							Revisar el plan de continuidad del servicio con partes interesadas relevantes	0,1			1,00	
							Asegurar que existen almacenes y métodos de acceso seguros para el plan de continuidad del servicio y para información y las funciones críticas que se necesitan para implementarlo	0,1			1,00	
							Asegurar que los datos y sistemas vitales se protegen adecuadamente	0,1			1,00	
							Documentar el nivel de servicio aceptable acordado con el cliente para el caso de que se necesite sustituir el entorno normal de prestación de servicios por el entorno de recuperación (p ej: ubicación afectada por la alteración, ubicación alternativa)	0,1	1,00			
							Planificar la vuelta a las condiciones de servicio normales	0,1	1,00			

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Desarrollar los procedimientos para implementar el plan de continuidad del servicio	0,05			1,00	
							Actualizar el plan de continuidad del servicio según se necesite	0,05		1,00		
					Establecer capacitación sobre continuidad del servicio	0,3			0,00	0,10	0,70	0,20
							Desarrollar una estrategia para impartir capacitación sobre continuidad del servicio	0,3			1,00	
							Desarrollar y documentar la capacitación sobre continuidad del servicio para cada categoría de amenaza y vulnerabilidad en la prestación de servicio	0,4			1,00	
							Revisar el material de capacitación sobre continuidad del servicio con las partes interesadas relevantes	0,2				1,00
							Actualizar el material de capacitación según se necesite para reflejar los cambios en el plan de continuidad del servicio y la realimentación que se ha recibido sobre la eficacia de la capacitación	0,1		1,00		
					Impartir y evaluar la capacitación sobre continuidad de servicio	0,2			0,00	0,60	0,40	0,00
							Impartir al personal apropiado capacitación que cubra la ejecución del plan de continuidad del servicio	0,3		1,00		
							Mantener registros de las personas que completaron con éxito la capacitación en continuidad del servicio	0,3		1,00		
							Recabar realimentación acerca de la utilidad que la capacitación en continuidad del servicio tiene para preparar a los que ejecutarán el plan de continuidad del servicio	0,2			1,00	
							Analizar la realimentación sobre la capacitación y documentar las mejoras sugeridas al plan de continuidad del servicio y a la capacitación en continuidad del servicio	0,2			1,00	
			Verificar y validar el plan de continuidad del servicio	0,3					0,12	0,38	0,42	0,08
					Preparar la verificación y validación del plan de continuidad del servicio	0,4			0,30	0,20	0,30	0,20

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Desarrollar un plan para llevar a cabo la verificación y validación de la continuidad del servicio	0,3			1,00	
							Revisar con las partes interesadas relevantes el plan de verificación y validación, incluyendo los métodos de evaluación y los entornos y otros recursos que se van a necesitar	0,2				1,00
							Determinar los procedimientos y criterios de verificación y validación del plan de continuidad del servicio	0,3	1,00			
							Identificar los cambios al plan de continuidad del servicio a partir de la preparación de la verificación y validación	0,2		1,00		
					Verificar y validar el plan de continuidad del servicio	0,3			0,00	0,60	0,40	0,00
							Preparar el entorno para realizar la verificación y validación	0,4			1,00	
							Realizar la verificación y validación del plan de continuidad del servicio	0,4		1,00		
							Registrar los resultados de las actividades de verificación y validación	0,2		1,00		
					Analizar los resultados de la verificación y validación del plan de continuidad del servicio	0,3			0,00	0,40	0,60	0,00
							Comparar los resultados de la verificación y validación del plan de continuidad del servicio reales frente a los esperados	0,2			1,00	
							Evaluar si la restauración logró o no los niveles de servicio acordados u otros estados previstos	0,2		1,00		
							Documentar las recomendaciones para mejorar el plan de continuidad del servicio	0,1		1,00		
							Documentar las mejoras recomendadas a la verificación y validación del plan de continuidad del servicio	0,1		1,00		
							Recopilar propuestas de mejora de los servicios o los componente de sistema de servicio según sea apropiado en base a los análisis de los resultados	0,2			1,00	
							Proporcionar información sobre el modo en que se pueden resolver los defectos (incluyendo los métodos de verificación, los criterios, y el entorno de verificación) e iniciar las acciones correctivas	0,2			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
3	Desarrollo del Sistema de Servicio (SSD)	0,040							0,05	0,26	0,65	0,05
			Desarrollar y analizar requisitos de las partes interesadas	0,3					0,04	0,04	0,76	0,16
					Desarrollar requisitos de las partes interesadas	0,4			0,00	0,00	0,60	0,40
							Implicar a las partes interesadas relevantes utilizando método de recabar necesidades, expectativas, restricciones e interfaces externas	0,4				1,00
							Transformar las necesidades, expectativas, restricciones, e intereses de las partes interesadas en requisitos priorizados de las partes interesadas	0,4			1,00	
							Definir restricciones para la verificación y validación	0,2			1,00	
					Desarrollar requisitos de sistema de servicio	0,4			0,10	0,00	0,90	0,00
							Desarrollar los requisitos y expresarlos en los términos que se necesitan para diseñar el servicio y el sistema de servicio	0,2			1,00	
							Derivar los requisitos que resulten de la selección de soluciones y de las decisiones de diseño	0,2			1,00	
							Establecer y mantener las relaciones entre requisitos que hay que tener en cuenta para gestionar los cambios y asignar los requisitos	0,2			1,00	
							Priorizar los requisitos derivados	0,1	1,00			
							Asignar los requisitos a entidades lógicas, a componentes de sistema de servicio, y a otras entidades según sea apropiado	0,1			1,00	
							Identificar interfaces tanto externas como internas al sistema de servicio	0,1			1,00	
							Desarrollar requisitos para la interfaces identificadas	0,1			1,00	
					Analizar y validar requisitos	0,2			0,00	0,20	0,80	0,00

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Desarrollar modelos y escenarios operativos que incluyan las operaciones, la instalación, el desarrollo, el mantenimiento, el soporte, y la retirada según sea apropiado	0,3			1,00	
							Desarrollar un modelo operativo detallado que defina la interacción entre el sistema de servicio, los usuarios finales, y el entorno, y que satisfaga las necesidades operativas, de mantenimiento, de soporte y de retirada	0,3			1,00	
							Establecer y mantener una definición de la funcionalidad y los atributos de calidad requeridos	0,2		1,00		
							Analizar los requisitos para asegurar que son necesarios, suficientes, y que equilibran las necesidades y las restricciones de las partes interesadas	0,1			1,00	
							validar los requisitos para asegurar que el sistema de servicio resultante actuará como se proyectó en el entorno del usuario final	0,1			1,00	
			Desarrollar el sistema de servicio	0,4					0,05	0,42	0,54	0,00
					Seleccionar soluciones para el sistema de servicio	0,15			0,30	0,30	0,40	0,00
							Establecer criterios definidos de selección	0,3	1,00			
							Desarrollar soluciones alternativas	0,4			1,00	
							Seleccionar el sistema de servicio que mejor satisfaga los criterios establecidos	0,3		1,00		
					Desarrollar el diseño	0,3			0,00	0,40	0,60	0,00
							Desarrollar un diseño para el sistema de servicio	0,3			1,00	
							Asegurar que el diseño cumple con los requisitos de funcionalidad y de atributos de calidad que tiene asignados	0,2		1,00		
							Documentar el diseño	0,2		1,00		
							Diseñar las interfaces de los componentes de sistema de servicio utilizando para ello los criterios establecidos	0,2			1,00	
							Evaluar si los componentes de sistema de servicio deberían desarrollarse, comprarse o reutilizarse en base a los criterios establecidos	0,1			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
					Asegurar la compatibilidad entre interfaces	0,15			0,00	0,50	0,50	0,00
							Revisar la cobertura y completitud de las descripciones de interfaz	0,5			1,00	
							Gestionar las definiciones de interfaz del sistema de servicio internas y externas, sus diseños y sus cambios	0,5		1,00		
					implementar el diseño del sistema de servicio	0,25			0,00	0,70	0,30	0,00
							Utilizar métodos eficaces para implementar el diseño del sistema de servicio	0,3			1,00	
							Cumplir los estándares y criterios que correspondan	0,2		1,00		
							Realizar las revisiones entre pares de los componentes de sistema de servicio seleccionados	0,2		1,00		
							Realizar las pruebas aisladas de los componentes de sistema de servicio según sea apropiado	0,2		1,00		
							Actualizar el sistema de servicio según se necesite	0,1		1,00		
					Integrar componentes de sistema de servicio	0,15			0,00	0,00	1,00	0,00
							Desarrollar una estrategia de integración del sistema de servicio	0,4			1,00	
							Asegurar que el entorno de integración esté preparado	0,2			1,00	
							Confirmar que cada componente de sistema de servicio que se requiere para la integración ha sido identificado correctamente, se comporta de acuerdo a su descripción, y que todas las interfaces cumplen con sus descripciones de interfaz	0,2			1,00	
							Evaluar la compatibilidad de las interfaces y el comportamiento (funcionalidad y atributos de calidad) del sistema de servicio ensamblado	0,2			1,00	
			Verificar y validar el sistema de servicio	0,3					0,06	0,26	0,68	0,00
					Preparar la verificación y validación	0,3			0,00	0,00	1,00	0,00
							Seleccionar los componentes que se van a verificar y validar, y los métodos de verificación y validación que se utilizarán con cada uno	0,4			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Establecer y mantener los entornos que se requieren para dar soporte a la verificación y validación	0,3			1,00	
							Establecer y mantener procedimientos y criterios de verificación y validación para los componentes seleccionados y criterios de verificación y validación para los componentes seleccionados del sistema de servicio	0,3			1,00	
					Realizar revisiones entre pares	0,3			0,20	0,40	0,40	0,00
							Determinar qué tipo de revisión entre pares se va a realizar	0,1	1,00			
							Establecer y mantener procedimientos y criterios para las revisiones entre pares de los componentes de sistema de servicio y de los productos de trabajo seleccionados	0,1		1,00		
							Definir requisitos para la revisión entre pares	0,1	1,00			
							Establecer y mantener listas de comprobación para asegurar que los componentes de sistema de servicio y los productos de trabajo se revisan de forma coherente	0,1		1,00		
							Desarrollar un cronograma detallado de las revisiones entre pares, incluyendo las fechas de capacitación sobre revisiones entre pares y de disponibilidad e los materiales de las revisiones entre pares	0,1			1,00	
							Preparar la revisión entre pares	0,1			1,00	
							Asegurar que los componentes de sistema de servicio o los productos de trabajo satisfacen los criterios de entrada de la revisión entre pares y poner los componentes o productos de trabajo a disposición de los participantes en la revisión con suficiente antelación como para permitirles preparar adecuadamente la revisión entre pares	0,1			1,00	
							Asignar roles para revisión entre pares según sea apropiado	0,05			1,00	
							Realizar las revisiones entre pares de los componentes de sistema de servicio y los productos de trabajo seleccionados, e identificar los problemas que surjan en la revisión entre pares	0,05		1,00		
							Realizar revisiones entre pares adicionales si el criterio establecido indica que es necesario	0,05		1,00		
							Asegurar que se cumplen los criterios de salida de la revisión entre pares	0,05		1,00		

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Registrar y almacenar los datos relativos a la preparación, la realización, y los resultados de las revisiones entre pares	0,05		1,00		
							Analizar los datos de las revisiones entre pares	0,05			1,00	
					Verificar los componentes de sistema de servicio seleccionados	0,2			0,00	0,70	0,30	0,00
							Realizar la verificación de los componentes de sistema de servicio y productos de trabajo seleccionados frente a sus requisitos	0,3			1,00	
							Registrar los resultado de las actividades de verificación	0,3		1,00		
							Identificar las acciones que resulten de la verificación de los componentes de sistema de servicio y los productos de trabajo	0,2		1,00		
							Documentar el método de verificación tal y como se ha ejecutado y las desviaciones frente a los métodos y procedimientos disponibles que se han descubierto al realizarlo	0,1		1,00		
							Analizar y registrar los resultado de todas las actividades de verificación	0,1		1,00		
					Validar el sistema de servicio	0,2			0,00	0,00	1,00	0,00
							Realizar la validación de la funcionalidad y los atributos de calidad de los componentes de sistema de servicio seleccionados para asegurar que son adecuados para el uso en el entorno de prestación de servicios proyectado	0,7			1,00	
							Analizar los resultados de las actividades de validación	0,3			1,00	
3	Transición del Sistema de Servicio (SST)	0,020							0,12	0,28	0,55	0,05
			Preparar la transición del sistema de servicio	0,6					0,20	0,19	0,53	0,08
					Analizar las necesidades de transición del sistema de servicio	0,3			0,00	0,30	0,70	0,00

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Establecer una línea base del sistema de servicio actual, si no se hubiera establecido previamente	0,3		1,00		
							Analizar el sistema de servicio tal y como se opera actualmente en el entorno de prestación de servicios	0,3			1,00	
							Analizar los componentes de sistema de servicio propuestos para la transición (p ej.: el sistema de servicio post-transición o tal-como-será) para identificar problemas potenciales relacionados con la compatibilidad, la funcionalidad, los atributos de calidad, o las interfaces	0,2			1,00	
							Identificar y mitigar los problemas potenciales	0,2			1,00	
					Desarrollar planes de transición del sistema de servicio	0,4			0,50	0,10	0,20	0,20
							Definir el enfoque del despliegue de cada transición de sistema de servicio específica	0,2	1,00			
							Determinar los costes, los recursos y los plazos requeridos para la transición del sistema de servicio a un estado operativo nuevo o modificado	0,3	1,00			
							Identificar a las partes interesadas relevantes para las actividades de transición	0,1				1,00
							Desarrollar un plan de transición del sistema de servicio	0,2			1,00	
							Obtener el compromiso de las partes interesadas con el plan	0,1				1,00
							Establecer una línea base del plan de transición	0,05		1,00		
							Si hay funciones esenciales nuevas o cambios significativos en las mismas formando parte de la transición, asegurar que el plan de continuidad del servicio se actualiza con el objeto de incluir las nuevas funciones esenciales	0,05		1,00		
					Preparar a las partes interesadas para los cambios	0,3			0,00	0,20	0,80	0,00
							Establecer y mantener una estrategia de notificación de la transición	0,3			1,00	
							Implementar la estrategia de notificación para mantener a las partes interesadas relevantes informadas acerca de los cambios planificados en los servicios y la disponibilidad del servicio durante la transición	0,3			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Establecer y mantener una estrategia de capacitación sobre la transición	0,2			1,00	
							Implementar la estrategia de capacitación	0,2		1,00		
			Desplegar el sistema de servicio	0,4					0,00	0,42	0,58	0,00
					Desplegar componentes de sistema de servicio	0,6			0,00	0,50	0,50	0,00
							Confirmar que los componentes del sistema de servicio a desplegar están puestos bajo control de configuración según sea apropiado	0,3			1,00	
							Instalar el sistema de servicio en el entorno de prestación de servicios	0,3		1,00		
							Validar los componentes de sistema de servicio en el entorno de prestación de servicios	0,2			1,00	
							En caso de eliminar componentes de sistema de servicio, archivar de forma apropiada los componentes de sistema de servicio y quitarlos del entorno de prestación de servicios	0,2		1,00		
					Evaluar y controlar los impactos de la transición	0,4			0,00	0,30	0,70	0,00
							Utilizar métodos de recogida para recabar de las partes interesadas relevantes información acerca del despliegue	0,3		1,00		
							comunicar proactivamente la información sobre el impacto del despliegue	0,3			1,00	
							Para los impactos significativos, consultar en el plan táctico los detalles acerca de cómo y cuándo se debería suspender o revertir el despliegue	0,15			1,00	
							Continuar evaluando y controlando los impactos hasta que los problemas del despliegue se hayan resuelto	0,15			1,00	
							Realizar una revisión post-despliegue	0,1			1,00	
3	Gestión Estratégica de Servicios (STSM)	0,020							0,05	0,11	0,71	0,13
			Establecer necesidades y planes	0,6					0,00	0,00	0,78	0,22

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
			estratégicos para los servicios estándar									
					Recopilar y analizar datos	0,4			0,00	0,00	0,90	0,10
							Recopilar y analizar datos sobre las capacidades de la organización	0,35			1,00	
							Recopilar y analizar datos sobre las necesidades estratégicas de la organización	0,35			1,00	
							Describir las capacidades y necesidades estratégicas de la organización	0,2			1,00	
							Comunicar las descripciones a las partes interesada relevantes	0,1				1,00
					Establecer planes para servicios estándar	0,6			0,00	0,00	0,70	0,30
							Confirmar los objetivos estratégicos de negocio	0,2			1,00	
							Recomendar requisitos para los servicios estándar en base a los objetivos estratégicos de negocio, las capacidades de la organización, y las necesidades estratégicas	0,3			1,00	
							Identificar las acciones que se necesitan para los servicios estándar	0,2			1,00	
							Revisar y acordar con las partes interesadas relevantes los servicios estándar que se van a establecer y mantener	0,3				1,00
			Establecer servicios estándar	0,4					0,12	0,28	0,60	0,00
					Establecer propiedades de servicios estándar y niveles de servicio estándar	0,6			0,20	0,00	0,80	0,00
							Seleccionar los servicios estándar	0,2			1,00	
							Especificar los atributos críticos de cada servicio	0,3			1,00	
							Determinar las partes comunes y las partes variables de los servicios estándar	0,1			1,00	
							Organizar los servicios en la líneas de servicio según se necesite	0,1			1,00	
							Definir niveles de servicio	0,1	1,00			

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Establecer criterios de adaptación según sea apropiado	0,1	1,00			
							Identificar las necesidades y expectativas sobre los sistemas de servicio que producen servicios estándar según sea apropiado	0,1			1,00	
					Establecer descripciones de servicios estándar	0,4			0,00	0,70	0,30	0,00
							Desarrollar las descripciones de los servicios estándar para todos los usuarios relevantes	0,3			1,00	
							Realizar revisiones entre pares de las descripciones con las partes interesada relevantes	0,3		1,00		
							Actualizar las descripciones según se necesite	0,2		1,00		
							Almacenar las descripciones en una ubicación y en un medio al que tengan acceso todos los usuarios previstos	0,2		1,00		
4	Rendimiento Organizativo de Procesos (OPP)	0,048							0,23	0,23	0,42	0,12
			Establecer líneas base y modelos de rendimiento	1					0,23	0,23	0,42	0,12
					Establecer objetivos de calidad y rendimiento de procesos	0,2			0,20	0,05	0,75	0,00
							Revisar los objetivos de negocio de la organización relacionados con la calidad y rendimiento de procesos	0,3			1,00	
							Definir los objetivos cuantitativos de calidad y rendimiento de procesos de la organización	0,3			1,00	
							Definir prioridades para los objetivos de calidad y rendimiento de procesos de la organización	0,2	1,00			
							Revisar, negociar, y obtener el compromiso de las partes interesadas relevantes con los objetivos de calidad y rendimiento de procesos de la organización y sus prioridades	0,15			1,00	
							Actualizar los objetivos cuantitativos de calidad y rendimiento de procesos de la organización según se necesite	0,05		1,00		
					Seleccionar procesos	0,2			0,50	0,50	0,00	0,00
							Establecer los criterios a utilizar para seleccionar subprocesos	0,3	1,00			

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Seleccionar los subprocesos y documentar la justificación de su selección	0,2	1,00			
							Establecer y mantener la trazabilidad entre los subprocesos seleccionados, los objetivos de calidad y rendimiento de procesos, y los objetivos de negocio	0,3		1,00		
							Actualizar la selección según se necesite	0,2		1,00		
					Establecer medidas de rendimiento de procesos	0,2			0,35	0,30	0,35	0,00
							Seleccionar medidas que reflejen atributos apropiados de los procesos o subprocesos seleccionados para proporcionar visibilidad sobre la calidad y rendimiento de procesos de la organización	0,35			1,00	
							Establecer definiciones operativas de las medidas seleccionadas	0,35	1,00			
							Incorporar las medidas seleccionadas al conjunto de medidas comunes de la organización	0,2		1,00		
							Actualizar el conjunto de medidas según se necesite	0,1		1,00		
					Analizar el rendimiento y establecer líneas base de rendimiento de procesos	0,2			0,10	0,20	0,40	0,30
							Recopilar las mediciones seleccionadas de los proceso y subprocesos de la organización	0,15			1,00	
							Analizar las medidas recogidas y establecer una distribución o rango de resultados que caracterice el rendimiento de procesos esperado cuando los procesos o subprocesos seleccionados se utilizan para realizar un conjunto de trabajos	0,15			1,00	
							Establecer y mantener las líneas base de rendimiento de procesos a partir de las mediciones recogidas y de los análisis	0,15		1,00		
							Revisar y obtener el acuerdo de las partes interesadas relevantes sobre las líneas base de rendimiento de procesos	0,3				1,00
							Poner la información sobre el rendimiento de procesos a disposición de toda la organización en el repositorio de mediciones de la organización	0,1	1,00			

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Comparar las líneas base de rendimiento de procesos con sus objetivos asociados de calidad y rendimiento de procesos para determinar si se están logrando dichos objetivos	0,1			1,00	
							Actualizar las líneas base de rendimiento de procesos según se necesite	0,05		1,00		
					Establecer modelos de rendimiento de procesos	0,2			0,00	0,10	0,60	0,30
							Establecer modelos de rendimiento de procesos basados en el conjunto de procesos estándar y en las líneas base de rendimiento de procesos de la organización	0,3			1,00	
							Calibrar los modelos de rendimiento de procesos en base a los resultados pasados y a las necesidades actuales	0,3			1,00	
							Revisar los modelos de rendimiento de procesos y obtener el acuerdo de las partes interesadas relevantes	0,15				1,00
							Dar soporte a los grupos de trabajo en el uso de los modelos de rendimiento de procesos	0,15				1,00
							Actualizar los modelos de rendimiento de procesos según se necesite	0,1		1,00		
4	Gestión Cuantitativa de Trabajos (QWM)	0,072							0,09	0,35	0,56	0,00
			Preparar la gestión cuantitativa	0,4					0,22	0,12	0,66	0,00
					Establecer los objetivos del trabajo	0,2			0,20	0,15	0,65	0,00
							Revisar los objetivos de calidad y rendimiento de procesos de la organización	0,1			1,00	
							Identificar las necesidades y prioridades de calidad y rendimiento de procesos del cliente, los proveedores, los usuarios finales y otras partes interesadas relevantes	0,2			1,00	
							Definir y documentar los objetivos medibles de calidad y rendimiento de procesos del trabajo	0,2	1,00			
							Derivar objetivos intermedios para monitorizar el progreso hacia el logro de los objetivos del trabajo	0,1			1,00	
							Determinar el riesgo de no lograr los objetivos de calidad y rendimiento de proceso del trabajo	0,1			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Resolver los conflictos entre los objetivos de calidad y rendimiento de procesos (p ej: si un objetivo no puede lograrse sin comprender a otros)	0,1		1,00		
							Establecer la trazabilidad entre los objetivos de calidad y rendimiento de procesos y sus fuentes	0,1			1,00	
							Definir y negociar objetivos de calidad y rendimiento de procesos para los suministradores	0,05			1,00	
							Actualizar los objetivos de calidad y rendimiento de procesos según se necesite	0,05		1,00		
					Componer el proceso definido	0,3			0,00	0,00	1,00	0,00
							Establecer los criterios a utilizar para evaluar las alternativas de proceso para el trabajo	0,3			1,00	
							Identificar procesos y subprocesos alternativos para el trabajo	0,2			1,00	
							Analizar la interacción entre los subprocesos alternativos para entender qué relaciones hay entre los subprocesos, incluyendo sus atributos	0,1			1,00	
							Evaluar los subprocesos alternativos frente a los criterios	0,1			1,00	
							Seleccionar los subprocesos que mejor cumplan los criterios	0,1			1,00	
							Evaluar el riesgo de no lograr los objetivos de calidad y rendimiento de procesos del trabajo	0,2			1,00	
					Seleccionar subprocesos y atributos	0,3			0,30	0,00	0,70	0,00
							Analizar el modo en que se relacionan entre sí los subprocesos, sus atributos, otros factores, y los resultados de rendimiento del trabajo	0,2			1,00	
							Identificar los criterios a utilizar para seleccionar los subprocesos cuya contribución sea clave para lograr los objetivos de calidad y rendimiento de procesos del trabajo	0,3	1,00			
							Seleccionar los subprocesos utilizando los criterios identificados	0,3			1,00	
							Identificar los atributos de producto y de proceso que se monitorizarán	0,2			1,00	
					Seleccionar medidas y técnicas de análisis	0,2			0,45	0,45	0,10	0,00
							Identificar dentro de los activos de proceso organizativos las medidas comunes que dan soporte a la gestión cuantitativa	0,1	1,00			

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Identificar las medidas adicionales que puedan ser necesarias para cubrir los atributos críticos de producto y de proceso de los subprocesos seleccionados	0,1	1,00			
							Identificar las medidas que se van a utilizar para gestionar los subprocesos	0,15	1,00			
							Especificar las definiciones operativas de las medidas, su puntos de recogida en los subprocesos, y el modo en que se determinará la integridad de las medidas	0,1	1,00			
							Analizar las relaciones entre las medidas identificadas y los objetivos de calidad y rendimiento de procesos del trabajo, y derivar a nivel de subproceso objetivos de calidad, y rendimiento de procesos que establezcan límites (p ej: umbrales, rangos) a cumplir por cada atributo medido de cada subproceso seleccionado	0,1			1,00	
							Identificar las técnicas estadísticas y otras técnicas cuantitativas que se van a utilizar para gestionar cuantitativamente	0,15		1,00		
							Determinar qué líneas base y qué modelos de rendimiento de procesos pueden ser necesarios para dar soporte a los análisis identificados	0,1		1,00		
							Instrumentar el entorno de soporte organizativo o del trabajo para dar soporte a la recogida, derivación y análisis de las medidas	0,1		1,00		
							Actualizar las medidas y las técnicas de análisis estadísticos según se necesite	0,1		1,00		
			Gestionar el trabajo cuantitativamente	0,6					0,00	0,51	0,49	0,00
					Monitorizar el rendimiento de los subprocesos seleccionados	0,3			0,00	0,60	0,40	0,00
							Recopilar los datos de los subprocesos a medida que se ejecutan según lo definido por las medidas seleccionadas	0,6		1,00		
							Monitorear la variación y la estabilidad de los subprocesos seleccionados y abordar las deficiencias	0,2			1,00	
							Monitorizar la capacidad y el rendimiento de los subprocesos seleccionados y abordar las deficiencias	0,2			1,00	
					Gestionar el rendimiento del trabajo	0,4			0,00	0,60	0,40	0,00

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Revisar periódicamente el rendimiento de los subprocesos	0,2		1,00		
							Monitorizar y analizar el progreso de los suministradores hacia el logro de sus objetivos de calidad y rendimiento de procesos	0,1			1,00	
							Revisar y analizar periódicamente los resultados reales logrados frente a los objetivos intermedios establecidos	0,1		1,00		
							Utilizar los modelos de rendimiento de procesos calibrados con los datos del proyecto para evaluar el proceso hacia el logro de los objetivos de calidad y rendimiento de procesos del trabajo	0,1			1,00	
							Identificar y gestionar los riesgos asociados con el logro de los objetivos de calidad y rendimiento de proceso del trabajo	0,2			1,00	
							Determinar e implementar las acciones que se necesitan para abordar las deficiencias en el logro de los objetivos de calidad y rendimiento de procesos del trabajo	0,3		1,00		
					Realizar análisis de causas raíces	0,3			0,00	0,30	0,70	0,00
							Realizar análisis de causas raíces, según sea apropiado, para diagnosticar deficiencias en el rendimiento de procesos	0,3			1,00	
							Identificar y analizar acciones potenciales	0,2			1,00	
							Implementar las acciones seleccionadas	0,3		1,00		
							Evaluar el impacto de las acciones sobre el rendimiento del subproceso	0,2			1,00	
5	Análisis Causal y Resolución (CAR)	0,048							0,10	0,31	0,48	0,11
			Determinar las causas de los resultados seleccionados	0,6					0,16	0,30	0,36	0,18
					Seleccionar los resultados a analizar	0,4			0,40	0,30	0,30	0,00
							Recoger datos relevantes	0,3		1,00		
							Determinar qué resultados analizar en profundidad	0,3			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Definir formalmente el alcance del análisis, incluyendo una definición clara de la mejora necesaria o esperada, las partes interesadas esperadas, el objetivo afectado, etc.	0,4	1,00			
					Analizar las causas	0,6			0,00	0,30	0,40	0,30
							Llevar el análisis con los que son responsables de realizar la tarea	0,3				1,00
							Analizar los resultados seleccionados para determinar sus causas raíces	0,2			1,00	
							Combinar los resultados seleccionados en grupos en base a sus causas raíces	0,2			1,00	
							Crear una propuesta de acción que documente las acciones a realizar para prevenir la ocurrencia futura de resultados similares, o para incorporar a los procesos, las buenas prácticas	0,3		1,00		
			Abordar las causas de los resultados seleccionados	0,4					0,00	0,33	0,67	0,00
					implementar las propuestas de acción	0,5			0,00	0,30	0,70	0,00
							Analizar las propuestas de acción y determinar sus prioridades	0,2			1,00	
							Seleccionar las propuestas de acción a implementar	0,1			1,00	
							Crear planes de acción para implementar las propuestas de acción seleccionadas	0,3			1,00	
							Implementar los planes de acción	0,3		1,00		
							Buscar causas similares que puedan existir en otros procesos y productos de trabajo, y actuar según sea apropiado	0,1			1,00	
					Evaluar los efectos de las acciones implementadas	0,2			0,00	0,00	1,00	0,00
							Medir y analizar el cambio de rendimiento de procesos para los procesos o subprocesos del trabajo afectados	0,3			1,00	
							Determinar el impacto del cambio en el logro de los objetivos de calidad y rendimiento del proceso de trabajo.	0,4			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Determinar y documentar acciones apropiadas si las mejoras de proceso o subproceso no han dado como resultado los beneficios esperados	0,3			1,00	
					Registrar los datos del análisis causal	0,3			0,00	0,60	0,40	0,00
							Registrar los datos del análisis causal y hacerlos accesibles para que otros grupos de trabajo puedan hacer cambios de procesos apropiados y lograr resultados similares	0,6		1,00		
							Remitir las propuestas de mejoras de procesos a la organización cuando las acciones implementadas sean eficaces para el grupo de trabajo, según sea apropiado	0,4			1,00	
5	Gestión del Rendimiento Organizativo (OPM)	0,032							0,07	0,29	0,59	0,05
			Gestionar el rendimiento de negocio	0,3					0,09	0,24	0,50	0,17
					Mantener los objetivos de negocio	0,3			0,30	0,30	0,40	0,00
							Evaluar los objetivos de negocio periódicamente para asegurar que estén alineados con las estrategias de negocio	0,2			1,00	
							Comparar los objetivos de negocio con los resultados de rendimiento de procesos actuales para asegurar que son realistas	0,2			1,00	
							Priorizar los objetivos de negocio en base a criterios documentados, tales como la capacidad de conseguir nuevos negocios, retener a los clientes existentes, o conseguir otras estrategias de negocio claves	0,3	1,00			
							Mantener los objetivos de calidad y rendimiento de procesos para abordar los cambios en los objetivos de negocio	0,1		1,00		
							Actualizar las medidas de rendimiento de procesos para alinearlas con los objetivos de calidad y rendimiento de procesos	0,2		1,00		
					Analizar datos de rendimiento de procesos	0,4			0,00	0,00	0,80	0,20

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Comparar periódicamente los objetivos de calidad y rendimiento de procesos con las líneas base de rendimiento de procesos actuales con objeto de evaluar la capacidad de la organización de cumplir sus objetivos de negocio	0,3			1,00	
							Identificar las carencias en las que el rendimiento de procesos real no satisfagan los objetivos de negocio	0,3			1,00	
							Identificar y analizar los riesgos asociados con no lograr los objetivos de negocio	0,2			1,00	
							Comunicar a la dirección de la organización los resultados de los análisis de rendimiento de procesos y de riesgos	0,2				1,00
					Identificar áreas de mejora potenciales	0,3			0,00	0,50	0,20	0,30
							Identificar áreas de mejora potenciales en base a analizar las carencias en el rendimiento de procesos	0,2			1,00	
							Documentar la justificación de las áreas de mejora potenciales, incluyendo referencias a los objetivos de negocio y a los datos de rendimiento de procesos aplicables	0,2		1,00		
							Documentar los costes y beneficios previstos asociados a tratar las áreas de mejora potenciales	0,3		1,00		
							Comunicar el conjunto de áreas de mejora potenciales para su posterior evaluación, priorización y uso	0,3				1,00
			Seleccionar mejoras	0,2					0,00	0,24	0,76	0,00
					Recabar mejoras sugeridas	0,3			0,00	0,30	0,70	0,00
							Recabar mejoras sugeridas	0,4			1,00	
							Identificar las mejoras sugeridas como incrementales o innovadoras	0,3			1,00	
							Investigar mejoras innovadoras que puedan mejorar los procesos y las tecnologías de la organización	0,3		1,00		
					Analizar mejoras sugeridas	0,3			0,00	0,20	0,80	0,00
							Analizar los costes y beneficios de las mejoras sugeridas	0,2			1,00	
							Identificar las barreras potenciales y los riesgos de desplegar cada mejora sugerida	0,2			1,00	
							Estimar el coste, el esfuerzo, y los plazos requeridos para implementar, verificar y desplegar cada mejora sugerida	0,2			1,00	

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Seleccionar las mejoras sugeridas que se validan y que podrían implementarse y desplegarse en base a las evaluaciones	0,05			1,00	
							Documentar en una propuesta de mejora los resultados de la evaluación de cada mejora sugerida seleccionada	0,1		1,00		
							Determinar el detalle en los cambios que se necesitan para implementar la mejora y documentarlos en la propuesta de mejora	0,05			1,00	
							Determinar el método de validación que se utilizará antes del despliegue global del cambio y documentarlo en la propuesta de mejora	0,1			1,00	
							Documentar los resultados del proceso de selección	0,1		1,00		
					Validar mejoras	0,1			0,00	0,30	0,70	0,00
							Planificar la validación	0,3			1,00	
							Revisar y acordar los planes de validación con las partes interesada relevantes	0,2		1,00		
							Consultar y ayudar a quienes realizan la validación	0,1			1,00	
							Para las mejoras seleccionadas que se van a pilotar, crear una implementación de prueba conforme al plan de validación	0,1			1,00	
							Realizar cada validación en un entorno que sea similar al entorno en el que se realizará el despliegue global	0,1			1,00	
							Seguir la validación frente a los planes de validación	0,1			1,00	
							Revisar y documentar los resultado de la validación	0,1		1,00		
					Seleccionar e implementar mejoras para su despliegue	0,3			0,00	0,20	0,80	0,00
							Priorizar las mejoras para su despliegue	0,3			1,00	
							Seleccionar las mejoras que se van a desplegar	0,2			1,00	
							Determinar el modo de desplegar cada mejora	0,2			1,00	
							Documentar los resultados del proceso de selección	0,1		1,00		
							Revisar cualquier cambio que se necesite para implementar las mejoras	0,1			1,00	
							Actualizar los activos de proceso organizativos	0,1		1,00		
			Desplegar mejoras	0,5					0,08	0,34	0,58	0,00
					Planificar el despliegue	0,4			0,20	0,60	0,20	0,00

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Determinar el modo en que cada mejora debería ajustarse para su despliegue	0,2			1,00	
							Identificar las estrategias para tratar las barreras potenciales para el despliegue de cada mejora que se definieron en las propuestas de mejora	0,1	1,00			
							Identificar los trabajos a los que se destina el despliegue de la mejora	0,1	1,00			
							Establecer medidas y objetivos para determinar el valor de cada mejora en relación a los objetivos de calidad y rendimiento de procesos de la organización	0,2		1,00		
							Documentar los planes de despliegue de las mejoras seleccionadas	0,1		1,00		
							Revisar y acordar con las partes interesadas relevantes los planes de despliegue de las mejoras seleccionadas	0,2		1,00		
							Actualizar los planes de despliegue de las mejoras seleccionadas según se necesite	0,1		1,00		
					Gestionar el despliegue	0,5			0,00	0,20	0,80	0,00
							Monitorizar el despliegue de las mejoras utilizando los planes de despliegue	0,1			1,00	
							Coordinar el despliegue de las mejoras en toda la organización	0,2			1,00	
							Desplegar las mejoras de manera controlada y disciplinada	0,1			1,00	
							Coordinar el despliegue de las mejoras sobre los procesos definidos para el trabajo según sea apropiado	0,1			1,00	
							Proporcionar consultoría según sea apropiado para dar soporte al despliegue de las mejoras	0,2			1,00	
							Proporcionar materiales de capacitación actualizados o desarrollar paquetes de comunicación que reflejen las mejoras a los activos de proceso organizativos	0,1			1,00	
							Confirmar que el despliegue de todas las mejoras se ha completado de acuerdo al plan de despliegue	0,1		1,00		
							Documentar y revisar los resultados del despliegue de mejoras	0,1		1,00		
					Evaluar los efectos de la mejora	0,1			0,00	0,00	1,00	0,00

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
							Medir los resultados de cada mejora una vez que ha sido implementada en los trabajos que son objeto de la mejora utilizando para ellos las medidas definidas en los planes de despliegue	0,5			1,00	
							Medir y analizar el progreso hacia el logro de los objetivos de calidad y rendimiento de procesos de la organización utilizando para ello técnicas estadísticas y otras técnicas cuantitativas, y realizar acciones correctivas según se necesite	0,5			1,00	

10. Anexo II – Explicación de construcción de Matriz CCMI–SVC – Principios de GA.

El valor de cumplimiento de un proceso se realiza en función del valor obtenido en cada una de las áreas de proceso. A su vez, el valor de cada área de proceso se obtiene a partir del valor obtenido para cada uno de sus objetivos específicos asociados. El valor de estos objetivos específicos se obtiene a través del valor de cada una de sus prácticas específicas asociadas. Y, finalmente, el valor de cada una de estas prácticas específicas se obtiene a partir del valor de sus sub-prácticas específicas asociadas.

La cuestión principal que se formuló en esta matriz es la vinculación entre cada una de las sub-prácticas con cada uno de los principios de GA planteados.

En el siguiente gráfico se puede ver cómo se vinculan los mismos:

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
2	Gestión de Configuración (CM)	0,040							0,36	0,44	0,20	0,00
			Establecer líneas base	0,3					0,26	0,59	0,16	0,00
					Identificar elementos de configuración	0,2			0,25	0,75	0,00	0,00
							Seleccionar los elementos de configuración y los productos de trabajo de los que se componen en base a criterios documentados	0,3	1,00			0,00
							Asignar identificadores únicos a los elementos de configuración	0,15	1,00			
							Especificar características importantes de cada elemento de configuración	0,2	1,00			
							Especificar cuándo se pone bajo gestión de la configuración cada elemento de configuración	0,15	1,00			
							Identificar el propietario responsable de cada elemento de configuración	0,1	1,00			
							Especificar las relaciones entre los elementos de configuración	0,1	1,00			

En función de los objetivos perseguidos por cada una de las sub-prácticas junto con el contexto asociado (práctica específica / Objetivos específicos / Área de proceso), se asoció a cada una con alguno de los principios de GA. Esta vinculación se expresa a través de un "1" en la intersección entre la fila de la sub-práctica y la columna correspondiente al principio de GA



Corresponden a sub-prácticas asociadas al principio de Transparencia



Corresponden a sub-prácticas asociadas al principio de Rendición de cuentas

En el siguiente gráfico se puede visualizar la importancia de poder realizar esta vinculación entre sub-prácticas de cmmi y principios de GA:

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
2	Gestión de Configuración (CM)	0,040							0,36	0,44	0,20	0,00
			Establecer líneas base	0,3					0,26	0,59	0,16	0,00
					Identificar elementos de configuración	0,2			0,25	0,75	0,00	0,00
							Seleccionar los elementos de configuración y los productos de trabajo de los que se componen en base a criterios documentados	0,3		1,00		0,00
							Asignar identificadores únicos a los elementos de configuración	0,15		1,00		
							Especificar características importantes de cada elemento de configuración	0,2		1,00		
							Especificar cuándo se pone bajo gestión de la configuración cada elemento de configuración	0,15	1,00			
							Identificar el propietario responsable de cada elemento de configuración	0,1		1,00		
							Especificar las relaciones entre los elementos de configuración	0,1	1,00			

Lo que vemos acá, es que para la práctica específica “identificar elementos de configuración”, tiene asociado un 25% de cuestiones relacionadas con la transparencia y un 75% de cuestiones relacionadas con la rendición de cuenta.

Si uno eligiera comenzar a mejorar en temas relativos a Transparencia, tendría un conjunto de sub-prácticas específicas para poder avanzar en ese sentido.

Respecto de las cuestiones operativas para poder llegar a evaluar un proceso dado en la presente matriz, se presenta la explicación de las valoraciones realizadas así como la secuencia de pasos a realizar para obtener una valoración:

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
2	Gestión de Configuración (CM)	0,040							0,36	0,44	0,20	0,00
			Establecer líneas base	0,3					0,26	0,59	0,16	0,00
					Identificar elementos de configuración	0,2			0,25	0,75	0,00	0,00
							Seleccionar los elementos de configuración y los productos de trabajo de los que se componen en base a criterios documentados	0,3		1,00		0,00
							Asignar identificadores únicos a los elementos de configuración	0,15		1,00		
							Especificar características importantes de cada elemento de configuración	0,2		1,00		
							Especificar cuándo se pone bajo gestión de la configuración cada elemento de configuración	0,15	1,00			
							Identificar el propietario responsable de cada elemento de configuración	0,1		1,00		
							Especificar las relaciones entre los elementos de configuración	0,1	1,00			

El conjunto de sub-prácticas (asociadas a una práctica específica -en este caso “identificar elementos de configuración”) suman 1(uno). Estos valores representan la importancia relativa de cada uno de ellos respecto de los demás que pertenecen a la misma práctica específica.

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
2	Gestión de Configuración (CM)	0,040							0,36	0,44	0,20	0,00
			Establecer líneas base	0,3					0,26	0,59	0,16	0,00
					Identificar elementos de configuración	0,2			0,25	0,75	0,00	0,00
							Seleccionar los elementos de configuración y los productos de trabajo de los que se componen en base a criterios documentados	0,3		1,00		0,00
							Asignar identificadores únicos a los elementos de configuración	0,15		1,00		
							Especificar características importantes de cada elemento de configuración	0,2		1,00		
							Especificar cuándo se pone bajo gestión de la configuración cada elemento de configuración	0,15	1,00			
							Identificar el propietario responsable de cada elemento de configuración	0,1		1,00		
							Especificar las relaciones entre los elementos de configuración	0,1	1,00			

El conjunto de prácticas específicas (asociadas a un objetivo específico - en este caso "Establecer líneas base") suman 1(uno). Estos valores representan la importancia relativa de cada uno de ellos respecto de los demás que pertenecen al mismo objetivo específico

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
2	Gestión de Configuración (CM)	0,040							0,36	0,44	0,20	0,00
			Establecer líneas base	0,3					0,26	0,59	0,16	0,00
					Identificar elementos de configuración	0,2			0,25	0,75	0,00	0,00
							Seleccionar los elementos de configuración y los productos de trabajo de los que se componen en base a criterios documentados	0,3		1,00		0,00
							Asignar identificadores únicos a los elementos de configuración	0,15		1,00		
							Especificar características importantes de cada elemento de configuración	0,2		1,00		
							Especificar cuándo se pone bajo gestión de la configuración cada elemento de configuración	0,15	1,00			
							Identificar el propietario responsable de cada elemento de configuración	0,1		1,00		
							Especificar las relaciones entre los elementos de configuración	0,1	1,00			

El conjunto de objetivos específicos (asociadas a un área de proceso - en este caso "Gestión de la configuración") suman 1(uno). Estos valores representan la importancia relativa de cada uno de ellos respecto de los demás que pertenecen a la misma área de proceso

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA
2	Gestión de Configuración (CM)	0,040							0,36	0,44	0,20	0,00
			Establecer líneas base	0,3					0,26	0,59	0,16	0,00
					Identificar elementos de configuración	0,2			0,25	0,75	0,00	0,00
							Seleccionar los elementos de configuración y los productos de trabajo de los que se componen en base a criterios documentados	0,3		1,00		0,00
							Asignar identificadores únicos a los elementos de configuración	0,15		1,00		
							Especificar características importantes de cada elemento de configuración	0,2		1,00		
							Especificar cuándo se pone bajo gestión de la configuración cada elemento de configuración	0,15	1,00			
							Identificar el propietario responsable de cada elemento de configuración	0,1		1,00		
							Especificar las relaciones entre los elementos de configuración	0,1	1,00			

El conjunto de 24 Areas de procesos suman 1(uno). Estos valores representan la importancia relativa de cada uno de ellos respecto del resto de las áreas de proceso

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA	Valor
2	Gestión de Configuración (CM)	0,040							0,36	0,44	0,20	0,00	
			Establecer líneas base	0,3					0,26	0,59	0,16	0,00	
					Identificar elementos de configuración	0,2			0,25	0,75	0,00	0,00	
							Seleccionar los elementos de configuración y los productos de trabajo de los que se componen en base a criterios documentados	0,3		1,00		0,00	3
							Asignar identificadores únicos a los elementos de configuración	0,15		1,00			5
							Especificar características importantes de cada elemento de configuración	0,2		1,00			5
							Especificar cuándo se pone bajo gestión de la configuración cada elemento de configuración	0,15	1,00				5
							Identificar el propietario responsable de cada elemento de configuración	0,1		1,00			5
							Especificar las relaciones entre los elementos de configuración	0,1	1,00				10

¿Cómo evaluar un proceso respecto de estos valores?

Al momento de contrastar lo que sucede en una organización tendremos que valorar cuál es el grado de cumplimiento de cada Sub-Práctica. Esta valoración podríamos hacerla con un rango de 0 a 10 (donde 0 represente un nulo cumplimiento de la sub-práctica y 10 un total cumplimiento de la misma)

El valor de cumplimiento para un área de proceso estará dado por la suma ponderada de los valores de sus objetivos específicos.
 El valor de cada uno de los objetivos específicos estará dado por la suma ponderada de los valores de las prácticas específicas
 El valor de cada práctica específica estará dado por la suma ponderada de los valores de las sub-prácticas específicas

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA	Valor
2	Gestión de Configuración (CM)	0,040							0,36	0,44	0,20	0,00	
			Establecer líneas base	0,3					0,26	0,59	0,16	0,00	
					Identificar elementos de configuración	0,2			0,25	0,75	0,00	0,00	
							Seleccionar los elementos de configuración y los productos de trabajo de los que se componen en base a criterios documentados	0,3		1,00		0,00	3
							Asignar identificadores únicos a los elementos de configuración	0,15		1,00			5
							Especificar características importantes de cada elemento de configuración	0,2		1,00			5
							Especificar cuándo se pone bajo gestión de la configuración cada elemento de configuración	0,15	1,00				5
							Identificar el propietario responsable de cada elemento de configuración	0,1		1,00			5
							Especificar las relaciones entre los elementos de configuración	0,1	1,00				10

¿Cómo evaluar una Práctica específica?

Su valor será la sumatoria del valor de cada una de las sub-prácticas asociadas

Para este caso sería:

$$0,9 + 0,75 + 1 + 0,75 + 0,5 + 1 = 4,9$$

- 3 * 0.3
es el valor para la subpráctica "Seleccionar los elementos de configuración y los productos de trabajo de los que se componen en base a criterios documentados".
- 5 * 0.15
es el valor para la subpráctica "Asignar identificadores únicos a los elementos de configuración".
- 5 * 0.2
es el valor para la subpráctica "Especificar cuándo se pone bajo gestión de la configuración cada elemento de configuración".

De esta manera se calcula para el resto de las sub-prácticas

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA	Valor
2	Gestión de Configuración (CM)	0,040							0,36	0,44	0,20	0,00	
			Establecer líneas base	0,3					0,26	0,59	0,16	0,00	
					Identificar elementos de configuración	0,2			0,25	0,75	0,00	0,00	4,9
							Seleccionar los elementos de configuración y los productos de trabajo de los que se componen en base a criterios documentados	0,3		1,00		0,00	
							Asignar identificadores únicos a los elementos de configuración	0,15		1,00			
							Especificar características importantes de cada elemento de configuración	0,2		1,00			
							Especificar cuándo se pone bajo gestión de la configuración cada elemento de configuración	0,15	1,00				
							Identificar el propietario responsable de cada elemento de configuración	0,1		1,00			
							Especificar las relaciones entre los elementos de configuración	0,1	1,00				

¿Cómo evaluar una Objetivo específico?

Su valor será la sumatoria del valor de cada una de las prácticas específicas asociadas

Para este caso (suponiendo que solo hay una práctica específica - Identificar elementos de configuración) sería:

$$0,98$$

- 4.9 * 0.2
es el valor para la práctica específica "Identificar elementos de configuración".

De esta manera se calcula para el resto de las prácticas específicas asociadas al objetivo específico

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA	Valor
2	Gestión de Configuración (CM)	0,040							0,36	0,44	0,20	0,00	
			Establecer líneas base	0,3					0,26	0,59	0,16	0,00	0,98
					Identificar elementos de configuración	0,2			0,25	0,75	0,00	0,00	
							Seleccionar los elementos de configuración y los productos de trabajo de los que se componen en base a criterios documentados	0,3		1,00		0,00	
							Asignar identificadores únicos a los elementos de configuración	0,15		1,00			
							Especificar características importantes de cada elemento de configuración	0,2		1,00			
							Especificar cuándo se pone bajo gestión de la configuración cada elemento de configuración	0,15	1,00				
							Identificar el propietario responsable de cada elemento de configuración	0,1		1,00			
							Especificar las relaciones entre los elementos de configuración	0,1	1,00				

¿Cómo evaluar Área de Proceso?

Su valor será la sumatoria del valor de cada uno de los Objetivos específicos

Para este caso (suponiendo que solo hay un objetivo específico – Establecer líneas base) sería:

0.294

$$0.98 * 0.3$$

es el valor para el objetivo específico "Establecer líneas base".

De esta manera se calcula para el resto de los objetivos específicos asociados a un área de proceso

M	Área de Proceso	P	Objetivos Específicos	P	Práctica específica	P	Sub-Práctica	P	TR	RC	CO	PA	Valor
2	Gestión de Configuración (CM)	0,040							0,36	0,44	0,20	0,00	
			Establecer líneas base	0,3					0,26	0,59	0,16	0,00	0,294
					Identificar elementos de configuración	0,2			0,25	0,75	0,00	0,00	
							Seleccionar los elementos de configuración y los productos de trabajo de los que se componen en base a criterios documentados	0,3		1,00		0,00	
							Asignar identificadores únicos a los elementos de configuración	0,15		1,00			
							Especificar características importantes de cada elemento de configuración	0,2		1,00			
							Especificar cuándo se pone bajo gestión de la configuración cada elemento de configuración	0,15	1,00				
							Identificar el propietario responsable de cada elemento de configuración	0,1		1,00			
							Especificar las relaciones entre los elementos de configuración	0,1	1,00				

¿Cómo evaluar Área de Proceso?

El valor final de un área de proceso será el de su ponderación por el de la sumatoria de sus objetivos específicos.

0.294 significa que el proceso evaluado cumple con un 29% del total requerido por esta área de proceso

0.0117 significa que lo cumplido por esta área de proceso corresponde al 1.17% de la totalidad a cumplir por todas las áreas de procesos.

$$0.294 * 0.0040 = 0.0117$$

es el valor para el área de proceso "Gestión de la configuración".