



GUÍA GENERAL

MAE.G.AIN - DOMINIO DE ARQUITECTURA INSTITUCIONAL

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones 2023

MAE

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Viceministerio de Transformación Digital

Dirección de Gobierno Digital

Subdirección de Estándares y Arquitectura de Tecnologías de la Información

Equipo de trabajo

Óscar Mauricio Lizcano Arango - Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Sindey Carolina Bernal Villamarín - Viceministra de Transformación Digital

Ana María Sterling Bastidas – Directora de Gobierno Digital

Luis Clímaco Córdoba Gómez - Subdirector de Estándares y Arquitectura de TI

Jairo Alberto Riascos Muñoz – Equipo de Estándares y Arquitectura de TI

Claudia Milena Rodríguez Álvarez – Equipo Subdirección de Estándares y Arquitectura de TI

Julio César Anaya Esteves – Profesional especializado Subdirección de Estándares y Arquitectura de TI

Empresa Consultora Yobiplex

Versión

Versión 3.0
Mayo 2023

Observaciones

Guía General del Dominio de Arquitectura Institucional

Tabla de contenido

Tabla de contenido	3
Listado de ilustraciones.....	4
Listado de tablas.....	4
1. Introducción.....	6
1.1 Usted está aquí.....	9
1.2 Propósito de esta guía.....	10
1.3 A quién va dirigida – Audiencia	10
2. Modelo conceptual.....	11
3. Lineamientos.....	13
4. Etapas.....	15
4.1 Selección de modelos y herramientas	17
4.1.1. Para analizar la Planeación institucional y financiera	17
4.1.2. Para analizar la entidad al interior	18
4.1.3. Para hacer análisis de factores externos a la entidad	19
4.1.4. Para elegir un camino de acción.....	19
4.2 Levantamiento de la situación actual	21
4.2.1. Entendimiento del direccionamiento estratégico y planeación institucional	21
4.2.2. Identificación de los servicios institucionales.....	23
4.2.3 Identificación de las capacidades institucionales	23
4.2.4. Entendimiento del Modelo de gestión institucional.....	25
4.2.5. Relación entre capacidades y procesos	26
4.2.6. Relación entre capacidades y roles.....	27
4.2.7. Relación entre servicios y procesos	27
4.3 Definición de la situación objetivo.....	28
4.3.1 Alineación con el Direccionamiento y Estrategia institucional	28
4.3.2 Definición de capacidades y servicios.....	30
4.3.3 Definición de intervenciones en el modelo de gestión institucional	31
4.4 Análisis de brechas	33
4.4.1 Pasos para desarrollar el análisis de brechas	33
4.4.2 Catálogo de brechas.....	35
4.5 Finalizar la Arquitectura Institucional.....	35
4.5.1 Definir componentes candidatos.....	36
4.5.2 Generar los requerimientos del dominio	36

4.5.3	Validar impacto sobre la Arquitectura Empresarial.....	37
5.	Roles.....	38
6.	Caso práctico.....	40
6.1	Caso Alcaldía.....	41
6.1.1.	Contexto y descripción de la necesidad.....	41
6.1.2.	Análisis de la situación actual.....	41
6.1.3.	Análisis de la situación objetivo.....	45
6.1.4.	Análisis de brechas.....	48
7.	Artefactos.....	50
8.	Estándares y Mejores prácticas.....	53
9.	Evidencias.....	55
10.	Definiciones.....	¡Error! Marcador no definido.

Listado de ilustraciones

Ilustración 1.	Dominio de Arquitectura Institucional, como parte del Modelo de Arquitectura Empresarial.....	9
Ilustración 2.	Audiencia.....	10
Ilustración 3.	Modelo conceptual Arquitectura Institucional.....	12
Ilustración 4.	Etapas de la Arquitectura Institucional.....	16
Ilustración 5.	Mapa estratégico institucional.....	29

Listado de tablas

Tabla 1.	Lineamientos Arquitectura Institucional.....	14
Tabla 2.	Artefacto – Catálogo de objetivos estratégicos institucionales.....	22
Tabla 3.	Artefacto - Portafolio de servicios.....	23
Tabla 4.	Artefacto – Catálogo de Capacidades.....	24
Tabla 5.	Artefacto – Catálogo de Procesos.....	26
Tabla 6.	Artefacto – Catálogo de roles.....	26
Tabla 7.	Artefacto – Catálogo de recursos.....	26
Tabla 8.	Artefacto – Matriz de Capacidades y procesos.....	27
Tabla 9.	Artefacto - Matriz capacidades y roles.....	27
Tabla 10.	Artefacto - Matriz de servicios y procesos.....	27
Tabla 11.	Artefacto -Matriz de alineación de objetivos estratégicos y motivadores de la AE.....	30
Tabla 12.	Artefacto – Catálogo de Capacidades con tipo de intervención.....	30
Tabla 13.	Artefacto – Portafolio de servicios con tipo de intervención.....	31
Tabla 14.	Artefacto - Matriz capacidades y procesos con intervenciones.....	32

Tabla 15. Artefacto - Matriz de servicios y procesos con intervenciones	32
Tabla 16. Artefacto - Matriz de roles y procesos con intervenciones	32
Tabla 17. Artefacto - Matriz de brechas en procesos	34
Tabla 18. Artefacto - Matriz de brechas en roles	35
Tabla 19. Artefacto - Catálogo de brechas	35
Tabla 20. Artefacto - Componentes de solución de la arquitectura institucional	36
Tabla 21. Artefacto Requerimientos de AE.....	37
Tabla 22. Roles del dominio de Arquitectura institucional.....	39
Tabla 23. Situación actual caso práctico - Catálogo de objetivos estratégicos	42
Tabla 24. Situación actual caso práctico - Portafolio de servicios	42
Tabla 25. Situación actual caso práctico - Catálogo de capacidades	43
Tabla 26. Situación actual caso práctico - Catálogo procesos.....	43
Tabla 27. Situación actual caso práctico - Catálogo de roles.....	44
Tabla 28. Situación actual caso práctico - Matriz capacidades y procesos.....	44
Tabla 29. Situación actual caso práctico - Matriz roles y capacidades	44
Tabla 30. Situación actual caso práctico - Matriz servicios y procesos	45
Tabla 31. Situación objetivo caso práctico- Catálogo de Objetivos estratégicos y motivadores AE.....	45
Tabla 32. Situación objetivo caso práctico - Portafolio de Servicios.....	46
Tabla 33. Situación objetivo caso práctico- Catálogo de capacidades.....	47
Tabla 34. Situación objetivo caso práctico -Matriz capacidades y procesos.....	47
Tabla 35. Situación objetivo caso práctico- Matriz roles y capacidades	48
Tabla 36. Situación objetivo caso práctico - Catálogo de brechas	49
Tabla 37. Artefactos	51
Tabla 38. Estándares y mejores prácticas	54
Tabla 39. Evidencias	56
Tabla 40. Definiciones.....	¡Error! Marcador no definido.

1.

Introducción



En la realización de un ejercicio de Arquitectura Empresarial, el primer dominio que se debe abordar es el de la Arquitectura Institucional, dado que es el fundamento con el cual se evidencian las necesidades de la entidad y los motivadores para iniciar este ejercicio.

La Arquitectura Institucional guía estratégicamente a las personas, los procesos y las inversiones, para que se generen cambios organizacionales significativos que impulsen el fortalecimiento institucional en función de las necesidades de la estrategia y de la gestión.

El desarrollo de la arquitectura institucional se plantea sobre la base de los siguientes cuatro elementos fundamentales en la gestión de la Entidades públicas:

1. El direccionamiento estratégico y planeación institucional.
2. Los servicios institucionales
3. Las capacidades institucionales
4. Modelo de gestión institucional

El direccionamiento estratégico y planeación institucional de acuerdo con la definición del Modelo integrado de Gestión y Planeación - MIPG¹ le permite a las entidades *"...definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos destinatarios de sus productos y servicios, así como fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad. define la ruta estratégica y operativa que guiará la gestión de la entidad, teniendo en cuenta las prioridades identificadas por la entidad y señaladas en los planes de desarrollo nacionales y territoriales."*

Los servicios institucionales, son los servicios que la entidad debe prestar a los ciudadanos o grupos de interés en el desarrollo de sus funciones y competencias.

Las capacidades institucionales son las habilidades con las que cuenta la entidad para desarrollar su gestión y atender su propósito fundamental. Las capacidades se establecen en términos de recursos, talento humano y procesos y usualmente están clasificadas según su propósito en capacidades estratégicas, misionales y de apoyo administrativo.

El Modelo de gestión institucional, alineado al propósito de la dimensión de Gestión con Valores para resultados de MIPG¹, le permite a las entidades *"...realizar las actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público"*; y comprende las funciones y competencias que le han sido asignadas a cada entidad, la estructura organizacional, los procesos, los roles y recursos que requiere la entidad para su funcionamiento.

Los anteriores conceptos se alinean con las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, así como con otros elementos de la gestión pública descritos allí, por ejemplo, misión, visión, políticas, objetivos, metas, estrategias, programas, resultados e indicadores.

¹ Modelo integrado de Gestión y Planeación - MIPG
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>

Es necesario recordar que el proceso de planeación en las entidades públicas nace de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo vigente, los Planes de Desarrollo Territoriales – PDT, los Planes Sectoriales, Distritales o Locales. Con esta base se definen los objetivos, estrategias y productos que la entidad adelantará durante el cuatrienio o periodo de gobierno, para lo cual debe establecer su Plan estratégico e institucional por el periodo de gobierno y su plan de acción anual, con el fin de lograr las metas y compromisos adquiridos.

1.1 Usted está aquí



Ilustración 1. Dominio de Arquitectura Institucional, como parte del Modelo de Arquitectura Empresarial

Esta guía orienta cómo definir la arquitectura institucional dentro de un ejercicio de Arquitectura Empresarial. Es un documento de carácter general que se apoya de los conceptos de direccionamiento, planeación y gestión pública, para permitirle a la entidad una construcción armonizada con los lineamientos y políticas de la gestión pública en general, y coherente con las necesidades de su estrategia y modelo de gestión.

La arquitectura institucional es la base de los ejercicios de arquitectura, puesto que a partir de esta se refinan los necesidades y requerimientos institucionales que deben ser abordados por los otros dominios de la arquitectura y que le proporcionan el sentido estratégico al ejercicio.

1.2 Propósito de esta guía

Objetivo general

Brindar las herramientas para que la entidad pueda desarrollar una descripción de su Arquitectura Institucional en su situación actual (línea base), que corresponde a la forma como opera en el presente la entidad y, posteriormente, la descripción de su Arquitectura Institucional objetivo (o situación objetivo), que determina cómo la entidad debe operar para lograr sus objetivos, dando respuesta a las necesidades que la llevaron a desarrollar un ejercicio de Arquitectura Empresarial.

Objetivos específicos

- Lograr la alineación del ejercicio de Arquitectura Empresarial con el direccionamiento estratégico, planeación institucional y modelo de gestión en las entidades públicas.
- Orientar a las entidades en los pasos que les permitirán identificar su Arquitectura Institucional tanto en la situación actual como en la situación objetivo.

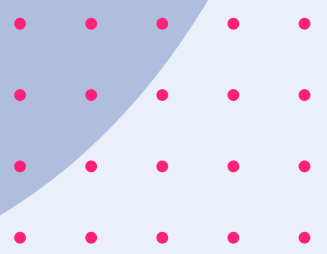
1.3 A quién va dirigida – Audiencia

Esta guía se elaboró para que los roles de las entidades del orden nacional y territorial que están involucrados en el proceso de planeación, así como aquellos que intervienen en la toma de decisiones estratégicas, conozcan cómo articular dicho proceso con el ejercicio de Arquitectura Empresarial.



Ilustración 2. Audiencia

2. Modelo conceptual



Los conceptos asociados a la Arquitectura Institucional se relacionan teniendo como base cuatro (4) modelos de arquitectura que se definen a partir del alcance y criterios establecidos en la visión y los motivadores estratégicos del ejercicio de AE: Modelo de gestión institucional, Modelo de planeación institucional y financiero, Modelo de capacidades institucionales y modelo de servicios institucionales. El detalle de su contenido se presenta en la siguiente ilustración.

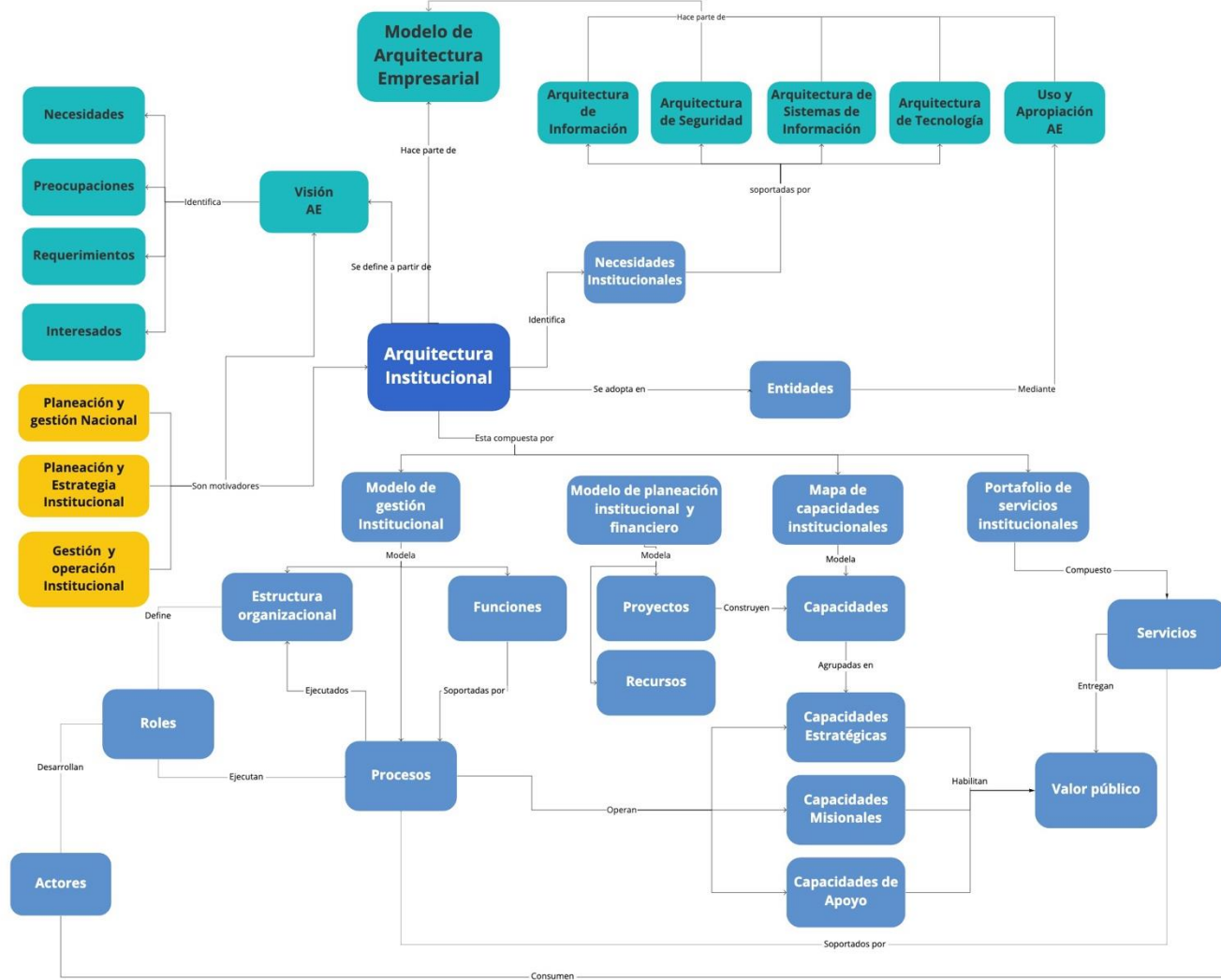


Ilustración 3. Modelo conceptual Arquitectura Institucional

3.

Lineamientos



Los lineamientos son orientaciones de carácter general y corresponden a disposiciones o directrices que deben ser ejecutadas en las entidades del Estado colombiano para implementar el Modelo de Arquitectura Empresarial. En la siguiente tabla se presentan los lineamientos que aplican al dominio de Arquitectura Institucional

CÓDIGO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
MAE.LI.AIN.01	Estimación financiera y modelo de planeación Institucional	Las entidades de la administración pública deben realizar la estimación financiera y armonizarla con el modelo financiero y de planeación institucional, acorde con los requerimientos para instaurar la capacidad de AE en la entidad y ejecutar las hojas de ruta de proyectos e iniciativas resultante de cada ejercicio de arquitectura empresarial.
MAE.LI.AIN.02	Modelo capacidades institucionales	Las entidades de la administración pública deben identificar las capacidades institucionales y mantener actualizado el mapa de capacidades institucionales actuales y objetivo, en función de los resultados de los ejercicios de AE.
MAE.LI.AIN.03	Modelo operativo institucional	Las entidades de la administración pública acorde con la necesidad, preocupación, oportunidad de mejora o transformación que motiva la realización de cada ejercicio de AE deben realizar el entendimiento preciso, claro del Modelo operativo de la entidad, área o áreas que contemple los procesos, cadena de valor, instancias de decisión y la estructura orgánica con sus respectivos roles, actores y recursos según corresponda.
MAE.LI.AIN.04	Modelo de servicios institucionales	Las entidades de la administración pública deben, mediante el análisis del portafolio servicios de la Entidad, identificar la situación actual de los servicios impactados por el ejercicio de AE y establecer la situación objetivo en función de los requerimientos y los objetivos estratégicos que se desean alcanzar según las definiciones dadas en la visión de la AE.

Tabla 1. Lineamientos Arquitectura Institucional

4.

Etapas



Los ejercicios de Arquitectura Institucional se pueden realizar para toda la entidad, para uno o varios objetivos estratégicos, para uno o varios procesos claves de la organización, para un servicio que se desea construir, o para una nueva unidad organizacional que se desea crear o desarrollar. Esto lo define el alcance del ejercicio de Arquitectura Empresarial, descrito en el documento “Visión de la Arquitectura”, que se debe tener como insumo para este dominio.

En cualquier caso, la ejecución de las siguientes etapas le permitirá a la entidad pública desarrollar su Arquitectura Institucional a partir del establecimiento de la situación actual, que consiste en describir cómo está estructurada su planeación y cómo opera en el presente la entidad. Luego de ello se utilizarán diferentes tipos de análisis e insumos, para que la entidad describa cuál será la situación objetivo, es decir, el conjunto de resultados que espera obtener luego de realizar el ejercicio de Arquitectura Empresarial.

Algunos autores indican que es posible primero establecer la situación objetivo y posteriormente documentar las diferencias respecto a la situación actual, sin embargo, en este documento se abordará el enfoque descrito anteriormente.



Ilustración 4. Etapas de la Arquitectura Institucional

4.1 Selección de modelos y herramientas

Una Arquitectura Institucional puede estar conformada por diferentes modelos, dependientes y con un conjunto común de objetivos. La entidad debe determinar cuáles modelos logran describir mejor su quehacer actual y cuáles serán apropiados para describir su situación objetivo.

En primera instancia, para el levantamiento y documentación de la situación actual, se requieren los instrumentos que ya posea la entidad en el contexto de su Planeación institucional, como son la misión, visión, objetivos, plan estratégico, portafolio de servicios y cualquier otro elemento que haya desarrollado. Adicionalmente, si la entidad ya ha realizado ejercicios anteriores de Arquitectura Empresarial, es importante considerar los modelos y herramientas que previamente utilizó, evaluar la utilidad de los mismos y aprovechar las lecciones aprendidas de dichos ejercicios.



Tenga en cuenta: La selección de modelos y herramientas y su construcción debe ser práctica y enfocada a cumplir con el propósito y alcance del Ejercicio de Arquitectura Empresarial, es decir, que se desarrolla hasta el punto en que sea suficiente y adecuado para abordar las preocupaciones y necesidades identificadas en la fase de planeación del Ejercicio de Arquitectura Empresarial.

Cuando abordamos la situación objetivo nos encontramos con múltiples opciones que permiten realizar el análisis interno y externo de la entidad, para identificar el camino al cuál se dirigirá como resultado del ejercicio de Arquitectura Empresarial; dentro de estas opciones, se proponen las siguientes:

4.1.1. Para analizar la Planeación institucional y financiera

- Análisis del marco normativo
- Políticas de la entidad
- Mapas estratégicos
- Mapa de procesos
- Modelo financiero
- Lienzo de modelo de negocio (Business Model Canvas): herramienta conceptual para describir la situación actual de una organización, diagnosticar los problemas y diseñar la situación objetivo. Facilita el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes.
- Lienzo de la propuesta de valor (Value Proposition Canvas): herramienta para definir cómo se crea valor para los clientes o usuarios de un producto o servicio
- Modelo de motivación empresarial (Business Motivation Model - BMM): modelo que proporciona un esquema y una estructura para desarrollar, comunicar y gestionar planes empresariales de manera organizada.

4.1.2. Para analizar la entidad al interior

El análisis interno, con el método o métodos seleccionados, le permitirá a la entidad complementar o ajustar su Catálogo de Objetivos, Metas, Acciones e Indicadores, incluyendo otras acciones que favorezcan el logro de la situación objetivo.

- **Análisis de Madurez**

Realizar el análisis de la situación actual de la entidad utilizando instrumentos de evaluación de la madurez en los procesos y capacidades. De acuerdo con el nivel de madurez que se desea alcanzar después del ejercicio de arquitectura, se establecen las brechas y las acciones a desarrollar para lograrlo.

- **Análisis de la causa raíz**

Es una técnica para descubrir las causas de fondo a los problemas que desea abordar la entidad e identificar posibles soluciones. Para esto se pueden utilizar diferentes métodos o diagramas, tales como:

- Los cinco (5) ¿por qué?
- Diagrama de causa – efecto
- Diagramas de radar
- Diagramas de Pareto

- **Análisis de riesgos:**

El análisis de riesgos se puede desarrollar utilizando las pautas dadas por el Departamento de la Función Pública DAFP en la "Guía de riesgos" y el Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información (MSPI) de MINTIC.

- **Análisis de preparación al cambio**

La preparación para el cambio debe estar armonizada con las acciones de gestión del cambio organizacional en la entidad, por lo tanto, este análisis se puede abordar a partir de los resultados de autodiagnóstico realizado en el marco del cumplimiento de la política de la Gestión Estratégica del Talento Humano - GETH de MIPG, en particular en lo relacionado con las rutas del servicio y la calidad.

- **Análisis de capacidades y servicios**

Análisis de entorno y de capacidades internas de la entidad de acuerdo con las pautas dadas en la guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (Mipg)².

- **Análisis de grupos de interés internos**

En este análisis se realizan, o se revisan los resultados de evaluaciones que se hayan realizado, sobre la percepción de los grupos de interés internos, frente a la satisfacción de sus necesidades y expectativas, en relación con los procesos y servicios que habilitan las funciones institucionales.

²https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/36963907

4.1.3. Para hacer análisis de factores externos a la entidad

- **Análisis PESTEL**

Este análisis evalúa factores **Políticos**, **Económicos**, **Socio-culturales**, **Tecnológicos**, **Ecológicos** y **Legales**, con una mirada estratégica hacia cómo estos pueden impactar los objetivos de la entidad.

- **Análisis de grupos de interés externos:**

En este análisis se realizan, o se revisan los resultados de evaluaciones que se hayan realizado, sobre la percepción de los grupos de interés externos a la entidad, frente a la satisfacción de sus necesidades y expectativas, a los servicios prestados y, en general, a la gestión de la entidad.

4.1.4. Para elegir un camino de acción

- **Árbol de decisión:** Un árbol de decisión es una herramienta para presentar los posibles resultados de una serie de decisiones que se toman en el tiempo y que pueden estar relacionadas. Facilita la comparación entre acciones posibles según su probabilidad, beneficios y costos.

- **Comparación de escenarios:**



Importante. La entidad debe definir el camino hacia la situación objetivo y para ello puede elegir entre múltiples opciones, por ello es necesario que utilice algún método para elegir la mejor y uno de estos métodos es la **comparación de escenarios**.

Un escenario muestra una secuencia hipotética de eventos y alternativas de solución, que se deberían dar para lograr un estado, comportamiento o situación. La entidad pública puede establecer escenarios optimistas, pesimistas o medios, en una línea de tiempo determinada, para luego evaluar qué acciones en específico requerirían cada uno, ubicando el orden de los eventos y sus participantes.

Ejemplos de situaciones en la entidad y posibles escenarios de solución:

- *A nivel del Talento humano:* no se cuenta con los conocimientos necesarios para implementar los cambios requeridos en la entidad.
 - Escenario 1: capacitar al personal
 - Escenario 2: contratar personal capacitado
- *A nivel de los Procesos:* no se tiene implementado un proceso que soporte el cambio en la entidad.
 - Escenario 1: Definir e implementar un nuevo proceso en la entidad.
 - Escenario 2: Realizar la adecuación y optimización de un proceso existente.

- *A nivel de los Sistemas de información:* no hay un sistema o aplicativo que habilite la digitalización del cambio requerido.

- Escenario 1: Desarrollar un sistema de información nuevo e integrar.
- Escenario 2: Desarrollar un módulo dentro de un sistema existente.

Cada uno de los escenarios definidos en los ejemplos, implica una serie de acciones que la entidad debe evaluar al menos en términos de esfuerzo, tiempo y costos; para de esta manera, establecer cuál camino recorrerá hacia su situación objetivo y completar así las acciones de transformación.

4.2 Levantamiento de la situación actual

El objetivo de esta etapa es que la entidad pública documente la forma cómo actualmente está desarrollando su gestión, para que posteriormente pueda realizar el análisis de lo que requiere o le falta para llegar a la situación objetivo. Para ello se utilizarán los componentes de la Arquitectura Institucional: Direccionamiento estratégico y planeación Institucional, capacidades institucionales, servicios institucionales y modelo de gestión institucional.

4.2.1. Entendimiento del direccionamiento estratégico y planeación institucional

El direccionamiento estratégico y planeación institucional de acuerdo con la definición del Modelo integrado de Gestión y Planeación - MIPG³ le permite a las entidades definir *"...la ruta estratégica y operativa que guiará la gestión de la entidad, teniendo en cuenta las prioridades identificadas por la entidad y señaladas en los planes de desarrollo nacionales y territoriales."*

Entender la situación actual del direccionamiento estratégico y planeación institucional en el marco del alcance de los ejercicios de AE, es una de las actividades más importantes en este proceso, toda vez que con ello se asegura el sentido estratégico de la Arquitectura Empresarial. Para ello es necesario realizar el análisis de los diferentes instrumentos de definición de estrategia y planeación con los que se direcciona la entidad, entre los cuales se tienen: El plan Nacional de Desarrollo, El plan estratégico institucional, el plan de acción; y también los que son de interés específico de la Arquitectura empresarial, como, por ejemplo: Plan Estratégico de Tecnología, Plan de Transformación digital, etc.

Para la especificación de la Arquitectura Institucional se tomarán elementos comunes en la definición de la estrategia y planeación institucional, tales como:

Misión, visión, objetivos estratégicos, metas, estrategias, tácticas, acciones, productos beneficiarios, indicadores, responsables, etc

Lo anterior con el fin de verificar que el ejercicio de Arquitectura Empresarial se encuentre en el marco estratégico de la entidad, a cuáles objetivos estratégicos le estará aportando, cuáles metas impacta y sobre cuáles estrategias, tácticas o acciones se puede apalancar, o, por el contrario, cuáles se deben incluir para lograr finalizar con éxito el ejercicio. Esto último se definirá en la etapa de "Definición de la situación objetivo".

³ Modelo integrado de Gestión y Planeación - MIPG
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>

Adicionalmente, los indicadores de la entidad pueden reflejar también los resultados de la arquitectura, por lo cual es necesario evidenciar dicha relación para que se observe cómo la entidad se verá beneficiada integralmente con el ejercicio.

El resultado de este paso será un listado que relacione los elementos del mapa estratégico institucional y que son de interés para el ejercicio de AE.



Artefacto. Los resultados del proceso de análisis inicial se deben recopilar y documentar en una **Catálogo del mapa estratégico**, que contiene la información base para desarrollar el ejercicio de AE asegurando la alineación con la estrategia institucional.

En la siguiente tabla se presenta un ejemplo de la información que puede contener el mapa estratégico institucional, las columnas a utilizar dependen de la estructura de planeación de cada entidad.

ID	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Acciones Estrategias	Producto/Resultado	Indicador	Meta (Periodo del plan)
OE1	Eje1	Objetivo Estratégico 1	Listado de acciones	Productos o resultados entregables	Formulación del indicador	Meta para el periodo del plan estratégico

Tabla 2. Artefacto – Catálogo de objetivos estratégicos institucionales

Entendimiento del modelo financiero

En este punto, se realiza el análisis del Modelo financiero, con el cual se administran los presupuestos y los recursos públicos asignados a la entidad y a sus proyectos, así como los ingresos que la entidad pueda generar en la prestación de sus servicios a la ciudadanía.

Nuevamente se recomienda tomar como referencia el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, en este caso en la “Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público”, donde se brindan lineamientos para hacer la programación del presupuesto y alinearse con la planeación de la entidad.

Lo anterior es importante dentro del ejercicio de AE, para garantizar que tanto el ejercicio mismo, como los proyectos resultantes de él, puedan contar con la financiación requerida en el corto, mediano y largo plazo. En el caso que el ejercicio de AE se relacione con servicios que generan un ingreso para la entidad, desde la Arquitectura Institucional se debe modelar la prestación de dichos servicios para obtener los mejores resultados en términos de eficiencia administrativa.

4.2.2. Identificación de los servicios institucionales

Dentro del desarrollo del dominio de Arquitectura Institucional, es importante que la entidad identifique y documente los servicios que presta a la ciudadanía y sus grupos de interés (el qué), que están relacionados con el alcance del ejercicio de AE que se está abordando.

En las entidades en las que esta información no se encuentre descrita en un documento formal, este ejercicio es la oportunidad para completar la base de conocimiento que debe poseer.

El término “servicio” hace referencia a acciones concretas que desarrolla la entidad para desempeñar sus funciones y competencias.



Ejemplos de servicios:

- Gestionar los recursos públicos
- Impulsar la creación de empresas
- Atención y servicio al ciudadano

El artefacto con el cual se recopilan los servicios que presta la entidad es el **Portafolio de servicios**, identificando allí los grupos de interés o los tipos de usuarios finales de dichos servicios. Este documento puede ser tan sencillo como un listado que contenga la descripción y características básicas de cada servicio, hasta algo más estructurado donde se muestren relaciones con otros componentes de la entidad como sus procesos y recursos.

ID	Nombre del Servicio	Categoría	Descripción	Grupo de interés/Tipo de usuario
SV1	Nombre del servicio 1	Categoría del servicio 1	Descripción del servicio 1	A quién está dirigido el servicio 1

Tabla 3. Artefacto - Portafolio de servicios

Este portafolio permite obtener una visión de alto nivel de la entidad y caracterizar los usuarios tanto internos como externos que se benefician de cada servicio.



Importante. Si el alcance del ejercicio de Arquitectura Empresarial solo abarca uno o algunos servicios de la entidad, el Portafolio se reduce a la caracterización de esos servicios.

4.2.3 Identificación de las capacidades institucionales

Una capacidad es una habilidad que tiene o que debe tener la entidad para poder desarrollar sus funciones y lograr su propósito, incluyendo todas las actividades de apoyo que sean necesarias, para entregar sus servicios a la ciudadanía.

Las capacidades se establecen en términos de recursos, talento humano y procesos necesarios para su habilitación.

Las capacidades se pueden agrupar en diferentes niveles de abstracción y de acuerdo con su propósito. En el nivel más bajo, las capacidades expresan con verbos en infinitivo y se pueden agrupar utilizando sustantivos, sin incluir en su nombre los recursos que requieran para ejecutarse y usando el punto de vista de la entidad, no del ciudadano o usuario del servicio.

 Entregar Beneficios
  Recibir los Beneficios

Ejemplos de capacidades:



- Capacidades misionales:
 - Prestar servicios a la ciudadanía
- Capacidades financieras y presupuestales:
 - Generar los registros presupuestales
- Capacidades administrativas:
 - Controlar los inventarios
 - Realizar la contratación
- Capacidades de atención al ciudadano:
 - Atender las PQRS

Los niveles de capacidades se pueden generar según la tipología que determine la entidad. Lo más habitual es hablar de capacidades estratégicas, misionales y de apoyo, para hacer un símil con el Mapa de Procesos de la entidad, sin embargo, la entidad puede optar por una clasificación diferente.

Lo importante es identificar con claridad cuáles son esas capacidades que son imprescindibles para el funcionamiento de la entidad y, posteriormente, cuáles requiere para lograr los objetivos propuestos dentro del ejercicio de Arquitectura Empresarial.

Es necesario llegar al nivel de detalle que sea suficiente para poder identificar los recursos requeridos para la habilitación de cada capacidad, pero sin tener tanta especificidad que se llegue a tener cientos de capacidades.

La recopilación y clasificación de todas las capacidades se efectúa a través del **Catálogo de Capacidades**, utilizando una matriz que incluya como mínimo un identificador único, el nombre de la capacidad, la descripción y su clasificación o tipo de capacidad (Misional, administrativas, financiera, etc)

Identificador único (ID)	Nombre de la capacidad	Descripción	Tipo
CPI	Nombre Capacidad 1	Descripción de capacidad 1	Tipo de capacidad

Tabla 4.Artefacto – Catálogo de Capacidades

4.2.4. Entendimiento del Modelo de gestión institucional

Este modelo se utiliza para conocer cómo funciona la entidad pública, describiendo la manera cómo se implementan las capacidades y servicios identificados en los pasos anteriores.

El modelo de gestión institucional se describe en el Modelo Integrado de Gestión de la entidad el cual debe estar armonizado con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG dentro de la dimensión “Gestión con valores para el resultado”, donde se describen los lineamientos y políticas, y se tiene acceso a guías detalladas para la definición del modelo.

El análisis del modelo de gestión institucional de la entidad comprende los siguientes aspectos:

- El modelo de Procesos
- La estructura organizacional
- Los Recursos

Modelo de Procesos

El siguiente paso consiste en recopilar la información de la estructura de procesos de la entidad, representándolos como mínimo en 3 niveles de abstracción:

- ✓ **Cadena de valor:** contiene la relación entre las actividades de una entidad que le generan valor a sus grupos de interés.
- ✓ **Mapa de procesos:** es el diagrama que contiene todos los procesos de la entidad buscando mostrar sus relaciones. El mapa puede estar modelado de tal manera que en el primer nivel estén los macroprocesos que agrupan procesos y en un segundo nivel los procesos que se desarrollan en subprocesos y procedimientos.
- ✓ **Proceso:** es la secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor; describen cómo se implementan los servicios descritos en el Portafolio de servicios visto anteriormente y están soportados con las capacidades que tiene la entidad. El detalle de cómo se ejecutan los procesos, se describe en los procedimientos o manuales de la entidad.

Estas descripciones de procesos se encuentran definidas en el Modelo de Gestión de la Entidad, y se pueden reutilizar para el desarrollo de los ejercicios de arquitectura. Es decir que las definiciones de procesos con las que cuenta la organización se pueden aprovechar en el desarrollo de los ejercicios de arquitectura y no es necesario partir de cero.

El detalle de los procesos se utiliza para evidenciar cuáles de ellos se verán impactados con el ejercicio de arquitectura y en definición de la situación objetivo identificar los cambios que serán requeridos.

La recopilación y clasificación de los procesos impactados por el ejercicio de AE se efectúa a través del **Catálogo de Procesos**, utilizando una matriz que incluya, como mínimo un identificador único, el nombre del proceso, el macroproceso al que pertenece y la descripción

Identificador único (ID)	Nombre del proceso	Tipo/Macroproceso	Descripción
PR1	Nombre del proceso	Macroproceso al que pertenece	Descripción u objetivo del proceso

Tabla 5. Artefacto – Catálogo de Procesos

Estructura organizacional

La estructura organizacional se representa habitualmente a través del organigrama y funciones de la entidad, lo cual se establece de acuerdo con la normativa relacionada y se describen el Modelo Integrado Gestión de la entidad. Para el desarrollo de los ejercicios de AE, se requerirá contar con la información de los niveles jerárquicos de la entidad, de las funciones que desempeña cada área, incluyendo roles específicos asignados a grupos de trabajo y labores realizadas por contratistas o proveedores externos; todo lo anterior dentro del alcance del ejercicio de AE que se adelante.

La recopilación y clasificación de los roles de interés para el ejercicio de AE se efectúa a través del **Catálogo de Roles**, utilizando una matriz que incluya, como mínimo un identificador único, el nombre del rol, la descripción y la unidad organizacional (Dependencia, área, oficina, grupo, etc).

Identificador único (ID)	Rol	Descripción	Unidad organizacional
RL1	Rol 1	Descripción del rol 1	Dependencia/Grupo

Tabla 6. Artefacto – Catálogo de roles

Recursos

Finalmente, el tema de recursos en la Arquitectura Institucional consiste en la descripción de los elementos necesarios para que la entidad pueda operar, incluyendo insumos, inmuebles, infraestructura, tecnología e incluso información.

Los recursos se agrupan en el artefacto **“Catálogo de recursos”**, que inicialmente sólo contiene un identificador, el nombre, el tipo (infraestructura física, tecnología, información, etc.) y la descripción.

Identificador único (ID)	Recurso	Tipo	Descripción
RC1	Nombre del recurso	Tipo del recurso	Descripción del recurso

Tabla 7. Artefacto – Catálogo de recursos

Hasta este punto, solo se ha logrado recopilar información de lo que hace actualmente la entidad. El siguiente paso será contrastar esto con los objetivos del ejercicio de Arquitectura Empresarial, a través del análisis y diagnóstico de la situación actual, para poder definir una situación objetivo o un estado al que quiere llegar la entidad.

4.2.5. Relación entre capacidades y procesos

Una vez se hayan identificado todas las capacidades, es necesario establecer para cada una, cuáles son los procesos que habilitan dicha capacidad:

La documentación de lo anterior se puede incluir en el artefacto “Matriz de Capacidades y procesos, donde se mapean las capacidades y el/los procesos que la habilitan. Los procesos pueden estar agrupados por ejemplo, en macroprocesos.

ID	Capacidad	Proceso	Macroproceso 1			
			PR1	PR2	PR3	PR4
			Nombre PR-1	Nombre PR-2	Nombre PR-3	Nombre PR-4
CP1	Nombre CP1				x	
CP2	Nombre CP2	x				
CP3	Nombre CP3	x				
CP4	Nombre CP4		x			

Tabla 8. Artefacto – Matriz de Capacidades y procesos

4.2.6. Relación entre capacidades y roles

De igual manera que con los procesos, una vez se hayan identificado todas las capacidades, es importante establecer para cada una, quién o quiénes son los responsables de liderar y ejecutar la capacidad.

La documentación de lo anterior se puede incluir en el artefacto “Matriz de Capacidades y roles, el cual debe contener la relación entre las capacidades y los roles responsables.

Dependencia	ID	Capacidad	CP1	CP2	CP3	CP4
			Nombre CP1	Nombre CP2	Nombre CP3	Nombre CP4
Dependencia1	RL1	Nombre RL1				x
Dependencia1	RL2	Nombre RL2	x			
Dependencia2	RL3	Nombre RL3	x			
Dependencia3	RL4	Nombre RL4		x		

Tabla 9. Artefacto - Matriz capacidades y roles

4.2.7. Relación entre servicios y procesos

En el análisis de la situación actual también es importante identificar cuáles son los procesos que soportan los servicios institucionales y para ello se utiliza el artefacto "Matriz de servicios y procesos" que se relaciona en la siguiente tabla.

ID	Servicio	Proceso	Macroproceso 1			
			PR1	PR2	PR3	PR4
			Nombre PR-1	Nombre PR-2	Nombre PR-3	Nombre PR-4
SV1	Nombre SV1				x	
SV2	Nombre SV2	x				
SV3	Nombre SV3	x				
SV4	Nombre SV4		x			

Tabla 10. Artefacto - Matriz de servicios y procesos

4.3 Definición de la situación objetivo

A partir de la Visión de la Arquitectura, definida en la etapa de planeación de la Arquitectura Empresarial (según lo que se describe en la guía proceso de AE), se realiza la definición de la situación objetivo de la arquitectura institucional, abordando el alcance y necesidades identificadas en la misma con el propósito de definir cómo debe operar la entidad para alcanzar los resultados esperados y planteados en cada ejercicio de AE.

4.3.1 Alineación con el Direccionamiento y Estrategia institucional

En este paso se evalúa el estado del Direccionamiento y planeación institucional en alineación con el alcance y los requerimientos del ejercicio de AE que se está desarrollando, para lo cual es necesario responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es el fin del ejercicio de Arquitectura Empresarial – AE?

¿Cómo se relaciona este fin con la visión de la entidad?

¿A cuáles objetivos estratégicos le aporta el ejercicio de AE?

¿Cuáles objetivos estratégicos se pueden incluir como soporte al ejercicio de AE?

¿Cuáles metas serán alcanzables en este ejercicio de AE?

¿Qué estrategias o acciones se requieren para lograr los objetivos estratégicos?

Un modelo que permite dar respuesta a estas preguntas y desarrollar un esquema donde se encuentre la relación entre los diferentes elementos de la planeación, es el mapa estratégico, donde se identifican las definiciones estratégicas y acciones que motivan y pueden ser impactadas con el desarrollo del ejercicio de AE. Este mapa le proporciona el marco estratégico a la Arquitectura Empresarial.

El mapa estratégico de la entidad esquematizado en la Ilustración 5. Mapa estratégico, se construye partir de la identificación de la **misión**, **visión** y los motivadores estratégicos de la entidad; de los **objetivos estratégicos**, que corresponden a la declaración de lo que se pretende lograr en la entidad; de las **metas** que cuantifican los objetivos estratégicos en el tiempo; de los **indicadores**, que permiten monitorear y medir el avance en el logro de los resultados; de las **acciones estratégicas** que guían a la entidad para llegar a la situación objetivo; y de las **acciones tácticas** que son planes de acción que representan el detalle de una estrategia y las acciones que la materializan.

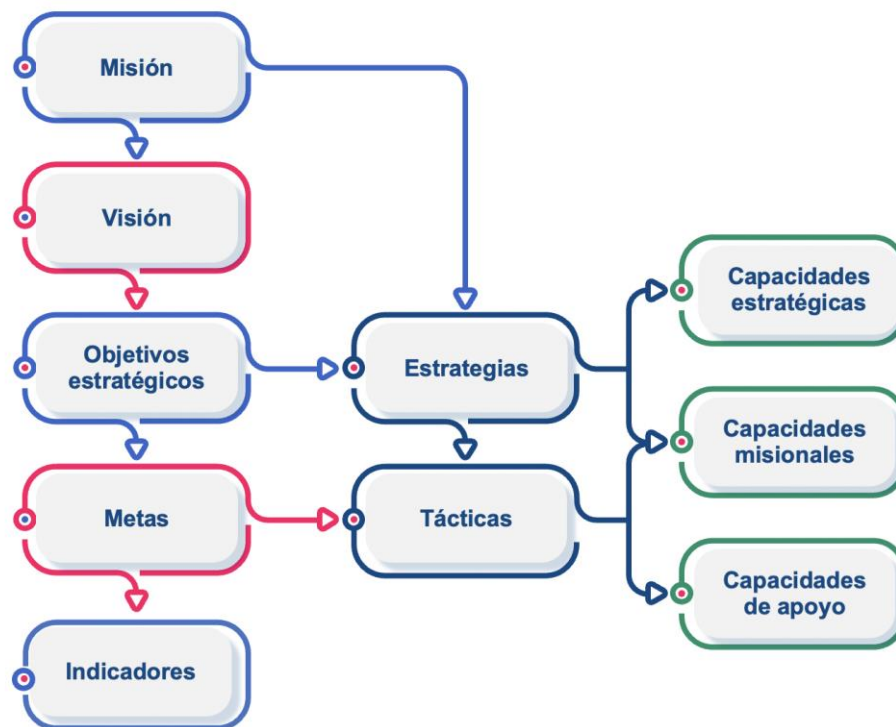


Ilustración 5. Mapa estratégico institucional

En la situación objetivo se identifica si en el mapa estratégico es necesario incluir acciones estratégicas o tácticas, o cualquier definición estratégica que se requiera para la implementación de la Arquitectura Empresarial de la Entidad. En ese caso, el órgano creado para la toma de decisiones de AE, será quien realice la gestión ante la alta dirección para su incorporación en la planeación institucional.

A partir del mapa estratégico identificado, se realiza la alineación con los motivadores o necesidades del ejercicio de Arquitectura, y se determina si es necesario plantear alguna modificación sobre el Direccionamiento y la planeación institucional. Para ello, se utiliza el artefacto "**Matriz de alineación de objetivos estratégicos y motivadores de AE**"



Artefacto. El resultado del proceso de análisis sobre cómo el ejercicio de AE le aporta al logro de las metas y objetivos estratégicos institucional, se consolida y documenta en una **Matriz de alineación de objetivos estratégicos y motivadores de la AE**, la cual contiene la información base para desarrollar el ejercicio de AE asegurando la armonización con la estrategia institucional.

ID	Objetivos		OE1	OE2	OE3	OE4
	Estratégicos	Entidad				
	Motivadores AE		Descripción OE-1	Descripción OE-2	Descripción OE-13	Descripción OE-13
M1	Nombre M1				Mantener	
M2	Nombre M2		Mantener	Mantener		
M3	Nombre M3		Mantener			
M4	Nombre M4					Actualizar

Tabla 11. Artefacto -Matriz de alineación de objetivos estratégicos y motivadores de la AE

A manera de ejemplo en la anterior tabla se muestra que el Motivador 4 no le aporta a ningún objetivo estratégico. Entonces en ese caso, será necesario realizar el análisis para establecer si se requiere generar alguna modificación sobre la planeación institucional.

4.3.2 Definición de capacidades y servicios

En este paso se propone llevar a cabo un análisis de capacidades, teniendo en cuenta que en la etapa anterior (Levantamiento de la situación actual) se identificaron las capacidades actuales de la entidad. Ahora, se debe completar el listado con las capacidades que requerirá la entidad para cumplir con los objetivos propuestos por el ejercicio de Arquitectura.

La identificación de las capacidades requeridas se realiza a partir del análisis de:

- Planeación institucional, concebida dentro del Plan Estratégico y lo que es requerido para lograr la visión, objetivos estratégicos y metas, así como para la consecución de las acciones determinadas desde las estrategias.
- Portafolio de servicios, estableciendo cuáles servicios nuevos se implementarán y así mismo cuáles capacidades se deben fortalecer o crear.
- Modelo de gestión institucional, identificando los procesos, roles y responsabilidades actuales que pueden soportar las nuevas capacidades o las intervenciones.

En el artefacto de **Catálogo de Capacidades** se incluirá una columna para relacionar el motivador de la AE y otra columna donde se registre el tipo de intervención a ejecutar sobre cada capacidad, esto es, si corresponde a una capacidad ya establecida, por mejorar, por crear o por eliminar.

Identificador único (ID)	Nombre de la capacidad	Descripción	Tipo de capacidad	Motivador	Tipo de intervención
CP1	Nombre Capacidad 1	Descripción de capacidad 1	Tipo de capacidad	M1	Mantener Modificar Crear Eliminar

Tabla 12. Artefacto - Catálogo de Capacidades con tipo de intervención

El contar con este inventario completo de capacidades le permite a la entidad encontrar capacidades que se repitan, que no estén asignadas correctamente o que se deban mejorar, entre otras situaciones. Se debe entonces organizar y definir cuáles capacidades serán las definitivas para la situación objetivo que pretende implementar la entidad, en un artefacto denominado Mapa de Capacidades.



Artefacto. El Catálogo de Capacidades es una estructura jerárquica con todas las habilidades que debe tener la entidad desempeñar sus funciones y competencias asignadas. Este Catálogo permite agrupar y clasificar las capacidades, para conectar las capacidades objetivo con los requerimientos de cambio en los procesos.

Con la identificación de las intervenciones en la capacidad también se realiza el análisis de sobre los servicios, estableciendo cuáles servicios nuevos se implementarán y las acciones a ejecutar sobre los servicios actuales.

En el artefacto de **Portafolio de Servicios** se incluirá una columna para relacionar el motivador de la AE y otra columna donde se registre el tipo de intervención a ejecutar sobre cada servicio, esto es, si corresponde a un servicio ya establecido, por mejorar, por crear o por eliminar.

Identificador único (ID)	Nombre de la capacidad	Descripción	Tipo de capacidad	Motivador	Tipo de intervención
SV1	Nombre servicio 1	Descripción de servicio 1	Tipo de servicio	M1	Mantener Modificar Crear Eliminar

Tabla 13. Artefacto – Portafolio de servicios con tipo de intervención

4.3.3 Definición de intervenciones en el modelo de gestión institucional

Además de identificar las intervenciones sobre las capacidades también será necesario identificar los cambios o necesidades sobre el modelo de gestión institucional en términos de: roles, responsabilidades, procesos, servicios y recursos relacionados con cada capacidad. Este análisis comprende:

- Evaluar la cadena de valor, el mapa de procesos y los procesos como tal, tanto desde el punto de vista de cambios, ajustes y nuevos elementos requeridos a nivel de procedimientos, como de las capacidades que se deben crear, modificar o, incluso, eliminar. En un primer nivel de análisis se recomienda utilizar el artefacto "**Matriz de Capacidades y procesos**" para establecer de manera general las intervenciones sobre los procesos. En un siguiente nivel de análisis, para determinar las intervenciones sobre los procedimientos y actividades dentro de un proceso se recomienda usar diagramas de casos de uso, de flujos de procesos, etc.

ID	Proceso Capacidad	Macroproceso 1			
		PR1	PR2	PR3	PR4
		Nombre PR-1	Nombre PR-2	Nombre PR-3	Nombre PR-4
CP1	Nombre CP1			Mantener	Crear
CP2	Nombre CP2	Mantener			
CP3	Nombre CP3	Mantener			
CP4	Nombre CP4		Modificar		

Tabla 14. Artefacto - Matriz capacidades y procesos con intervenciones

- Identificar las necesidades de cambio sobre el modelo de procesos que se derivan de las intervenciones a los servicios identificadas en el artefacto Portafolio de servicios de la situación objetivo. Para consolidar los resultados de este análisis se recomienda el uso del artefacto **"Matriz de servicios y procesos"**.

ID	Servicio Proceso	Macroproceso 1			
		PR1	PR2	PR3	PR4
		Nombre PR-1	Nombre PR-2	Nombre PR-3	Nombre PR-4
SV1	Nombre SV1			Mantener	Crear
SV2	Nombre SV2	Mantener			
SV3	Nombre SV3	Mantener			
SV4	Nombre SV4		Mantener		

Tabla 15. Artefacto - Matriz de servicios y procesos con intervenciones

- Revisar la estructura organizacional incluyendo los roles y las funciones, para determinar si se cuenta con el talento humano y la distribución necesaria para lograr los objetivos y tener las capacidades identificadas. Las herramientas de análisis interno propuestas anteriormente también apoyan esta revisión. El artefacto **"Matriz de Capacidades y roles"** puede ser utilizado para consolidar los resultados y las intervenciones.

Dependencia	ID	Rol	Capacidad	CP1	CP2	CP3
				Nombre CP1	Nombre CP2	Nombre CP3
Dependencia1	RL1	Nombre RL1			Mantener	
Dependencia1	RL2	Nombre RL2		Mantener		
Dependencia2	RL3	Nombre RL3		Mantener		
Dependencia3	RL4	Nombre RL4			Crear	

Tabla 16. Artefacto - Matriz de roles y procesos con intervenciones

- Analizar los riesgos que pueden generar los cambios que tendrá la entidad al implementar las acciones que la llevarán a la situación objetivo, lo cual implica también incluir acciones de mitigación para dichos riesgos.
- Identificar el nivel de digitalización de los procesos y determinar en una primera instancia, posibilidades de sistematización, automatización, simplificación o estandarización. Esto servirá de insumo para el desarrollo de las arquitecturas de los otros dominios de la Arquitectura. Para consolidar los resultados de este análisis se recomienda utilizar el artefacto correspondiente, descrito en la guía del dominio de Arquitectura de Sistemas de información.

4.4 Análisis de brechas

La etapa de análisis de brechas consiste en evaluar qué debe hacer la entidad para pasar de la situación actual a la situación objetivo, consolidando las necesidades de cambio a todo nivel y considerando las restricciones actuales, así como los temas normativos que podrían ser determinantes. Por ejemplo, una reglamentación requerida para llevar a cabo un cambio en un servicio puede implicarle a la entidad una demora para continuar con los demás ajustes.

4.4.1 Pasos para desarrollar el análisis de brechas

En este punto la entidad ya cuenta con la identificación de cuáles capacidades debe mantener, modificar, eliminar o crear, y de las necesidades de transformación en la estrategia, normatividad, servicios, procesos, estructura organizacional, roles, modelo financiero, etc., que se derivan a partir de las intervenciones sobre estas capacidades.

Será necesario realizar el análisis de brechas por cada aspecto institucional (del negocio) que se interviene y sobre los cuales se identifiquen necesidades de transformación.

A continuación, se presentan dos ejemplos de análisis de brechas: en procesos y en roles. El mismo método podrá ser utilizado para analizar brechas en otros aspectos institucionales (del negocio)

Brechas en los procesos

Ahora el análisis se extiende en el modelo de gestión institucional a los procesos específicos, para lo cual se proponen los siguientes pasos.

- **Paso 1:** Construir el artefacto de **Matriz de brechas**, que contenga en el eje vertical los procesos de la situación actual con el detalle de las actividades, en un nivel suficiente para evidenciar los puntos donde se debe intervenir. En el eje horizontal estarán los procesos y actividades de la situación objetivo, incluyendo los nuevos procesos y actividades que se han identificado como necesarios.

- **Paso 2:** en el cruce de cada proceso y actividad igual, se debe identificar si se mantiene o se modifica. Para el caso de los procesos que no aparecen en la situación objetivo la indicación será “eliminar” y para los nuevos la opción será “crear”.
- **Paso 3:** se incluye en la matriz una columna para colocar un identificador en cada brecha donde la decisión sea modificar, eliminar o crear.

		Situación objetivo (TO-BE)					Eliminar	ID Brecha
		Proceso 1	Proceso 2	Proceso 3	Proceso A	Proceso B		
Situación actual (AS-IS)	Proceso 1	Mantener						
	Proceso 2		Mantener					
	Proceso 3			Modificar				B1
	Proceso 4						X	B2
	Proceso 5						X	B3
	Proceso 6						X	B4
	Crear				X	X		
	ID Brecha				B5	B6		

Tabla 17. Artefacto - Matriz de brechas en procesos

Como se puede observar en el ejemplo de matriz, en la situación actual están los procesos 4, 5 y 6 que no están en la situación objetivo, por ello se deben eliminar. Por otra parte, aparecen en la situación actual los procesos A y B, por tanto, se deben crear.

Brechas en la estructura organizacional

La habilitación o mejoramiento de capacidades es posible que genere necesidades de cambio sobre la estructura organizacional, roles y responsabilidades. Para establecer la brecha en este aspecto se proponen los siguientes pasos.

- **Paso 1:** Construir el artefacto de **Matriz de brechas**, que contenga en el eje vertical los roles de la situación actual con la descripción de responsabilidades, en un nivel suficiente para evidenciar los puntos donde se debe intervenir. En el eje horizontal estarán los roles de la situación objetivo, incluyendo las nuevas responsabilidades que se han identificado como necesarios.
- **Paso 2:** en el cruce de cada rol y responsabilidad igual, se debe identificar si se mantiene o se modifica. Para el caso de los roles que no aparecen en la situación objetivo la indicación será “eliminar” y para los nuevos la opción será “crear”.
- **Paso 3:** se incluye en la matriz una columna para colocar un identificador en cada brecha donde la decisión sea modificar, eliminar o crear.

		Situación objetivo (TO-BE)					Eliminar	ID Brecha
		Rol1	Rol2	Rol3	Rol7	Rol8		
Situación actual (AS-IS)	Rol1	Mantener						
	Rol2		Mantener					
	Rol3			Modificar				B1
	Rol4						X	B2
	Rol5						X	B3
	Rol6						X	B4
	Crear				X	X		
	ID Brecha				B5	B6		

Tabla 18. Artefacto - Matriz de brechas en roles

4.4.2 Catálogo de brechas

Este catálogo facilita la documentación y recopilación de las brechas, puesto que se identifica para cada una de ellas los motivadores o requerimientos del ejercicio de arquitectura que las soportan y las consolida en un solo instrumento para una mejor gestión.

ID Brecha	Dominio	Tipo de Brecha	Nombre	Descripción	Tipo de intervención	Motivador	Prioridad
B1	Arquitectura Institucional	(Capacidad, Proceso, rol, servicio, etc)			(Crear, eliminar, mantener o modificar)		
B2	Arquitectura Institucional						
B3	Arquitectura Institucional						

Tabla 19. Artefacto - Catálogo de brechas

Este catálogo se complementará más adelante en cada uno de los dominios de la arquitectura, con las brechas que resulten de cada una de las arquitecturas. Es posible que las brechas se unifiquen o se agrupen con las demás que vayan resultando.

4.5 Finalizar la Arquitectura Institucional

4.5.1 Definir componentes candidatos

Con las brechas consolidadas es posible identificar los componentes de solución de la arquitectura en la situación objetivo.

Los componentes corresponden al diseño de las acciones de transformación necesarias para hacer el cambio que se necesita y pasar de la situación actual a la situación objetivo. Un componente puede cerrar una o varias brechas, pero es importante tener en cuenta la prioridad que tienen estas últimas, para orientar de la mejor manera los recursos.

Por tanto, es necesario estimar el esfuerzo, la duración y los recursos financieros requeridos para implementar cada componente de solución, priorizarlos y actualizar el repositorio de arquitectura, para contar con esta información e irla consolidando, con los componentes que arrojen los ejercicios en los demás dominios de arquitectura.



Artefacto. Componentes de solución de la arquitectura institucional

ID Brecha	Dominio	Nombre del componente	Descripción	Brechas asociadas	Motivador

Tabla 20. Artefacto – Componentes de solución de la arquitectura institucional

La definición de los componentes de solución que se implementarán se realiza a través de la **hoja de ruta**, la cual permite agruparlos en proyectos, para facilitar su gestión a lo largo del proceso de transformación de la entidad.

4.5.2 Generar los requerimientos del dominio

Una vez analizadas las necesidades del alcance del ejercicio de AE, y establecida la arquitectura objetivo del dominio arquitectura institucional, se realiza la definición de los **requerimientos Institucionales** los cuales describen lo que se debe hacer en términos del negocio para lograr los objetivos del ejercicio. Estos requerimientos usualmente son el insumo para desarrollar las arquitecturas de los otros dominios. Esto no quiere decir que una arquitectura de otro dominio no pueda desarrollarse sin tener la definición de requerimientos desde el punto de vista de la arquitectura institucional (o del negocio).

La especificación de los requerimientos es un instrumento transversal a toda la definición de la Arquitectura, y tiene como objetivo proporcionar una vista cuantitativa de las

necesidades que aborda el ejercicio, con el detalle de los atributos y criterios que se deben tener cuenta durante la implementación de la arquitectura.

Para documentar los requerimientos de la AE, se utiliza el artefacto de **Requerimientos de AE**, donde se caracteriza cada uno de los requerimientos con la información necesaria para su gestión. En la siguiente tabla se presenta un ejemplo del artefacto con los campos para relacionar la siguiente información: identificador único del requerimiento, nombre, descripción, motivador, proceso, capacidad institucional, dominio de arquitectura, restricciones, supuestos.

ID	Nombre	Descripción	Motivador	Capacidad	Proceso	Dominio	Restricciones	Supuestos
RQ1	Título	Descripción	M1	CP1	CP1	Institucional	Listado de Restricciones	Listado Supuestos
RQ2								
RQ3								

Tabla 21. Artefacto Requerimientos de AE

4.5.3 Validar impacto sobre la Arquitectura Empresarial

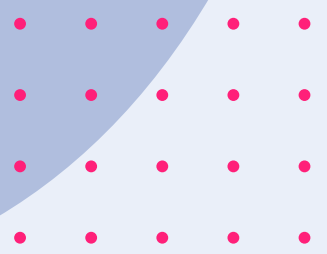
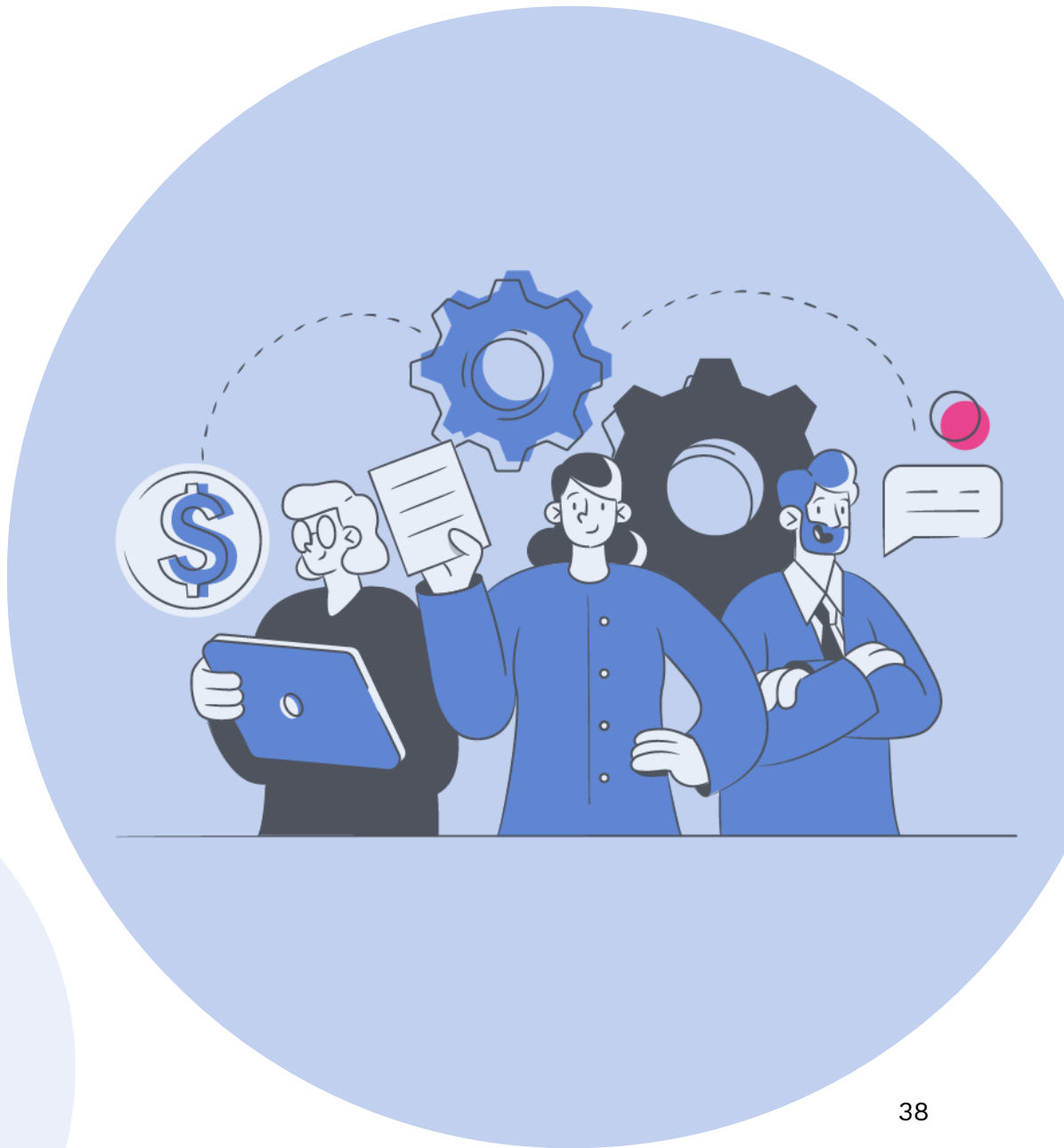
El resultado del análisis de brechas, así como la definición de los componentes de solución en el dominio de Arquitectura Institucional, le permiten a la entidad tener un primer acercamiento a los requerimientos técnicos que soportarán la situación objetivo. Una vez definida la situación objetivo es importante evaluar cómo la arquitectura institucional impacta a la arquitectura empresarial y viceversa, esto incluye, entre otros:

- El impacto en las arquitecturas ya existentes en la entidad.
- El impacto en los proyectos que se encuentren en ejecución.
- La viabilidad de implementación en la entidad
- Impacto por los factores externos que pueden afectar la implementación
- Relaciones y dependencias con las arquitecturas de los otros dominios de AE.
- Restricciones del modelo de gestión institucional

Este paso de validación permitirá confirmar si se mantienen o se ajustan los componentes de solución previamente definidos.

5.

Roles



Rol	Responsabilidades
Alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Definir los objetivos estratégicos y las metas que se esperan lograr en un periodo determinado de tiempo.
Arquitecto Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar orientación a la entidad sobre los modelos y herramientas más apropiados para desarrollar su ejercicio de Arquitectura Empresarial. - Mantener la arquitectura alineada al Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial. - Gestionar el ejercicio de Arquitectura Empresarial, garantizando que se mantenga una coherencia al avanzar sobre cada uno de los dominios.
Arquitecto Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer estrategias y tácticas para lograr una situación objetivo. - Modelar la Arquitectura Institucional objetivo con los componentes necesarios y el nivel de abstracción suficiente, para que el ejercicio de Arquitectura Empresarial impacte de forma positiva a la entidad. - Realizar el análisis de brechas para llegar a la situación objetivo. - Establecer los componentes que harán parte de la hoja de ruta de la arquitectura.
Responsable de la definición de procesos y desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en la definición o actualización de los procesos intervenidos en los ejercicios de AE y apoyar su incorporación y formalización en el modelo integrado de gestión de la entidad.

Tabla 22. Roles del dominio de Arquitectura institucional

6.

Caso práctico



El caso que se explica a continuación describe entidades y eventos ficticios; la solución planteada al problema no necesariamente refleja lo que una entidad con funciones similares debiese decidir; la situación busca facilitar el entendimiento de las decisiones que deben tomarse como parte de la definición de la arquitectura de institucional.

6.1 Caso Alcaldía

6.1.1. Contexto y descripción de la necesidad

La Alcaldía del Municipio de San Marcos tiene un su plan de desarrollo institucional el objetivo estratégico de promocionar y desarrollar las actividades culturales y deportivas que contribuyan al esparcimiento, convivencia, integración y desarrollo humano de los ciudadanos. Sin embargo, aunque cuentan con un plan de cultura y deporte en el que se contemplan actividades para diferentes intereses, han notado que no se logra la participación y cobertura planeada, que no tienen un mecanismo para convocar facilitadores idóneos y necesarios para llevar a cabo las actividades, y que no cuentan con la información suficiente para tomar decisiones e implementar acciones de mejora. Además de que los ciudadanos manifiestan que el proceso de inscripción a las actividades es engorroso ya que se desarrolla de manera presencial en las instalaciones de la alcaldía. Por su parte los instructores responsables del desarrollo de las actividades no cuentan con herramientas eficientes para registrar la participación efectiva de los beneficiarios.

Por otra parte, dentro de la estructura organizacional de la Alcaldía existe la Secretaria de Cultura y Deporte quien es la responsable de liderar las actividades para el logro de las metas planteadas para este objetivo estratégico pero no ha implementado los procedimientos, ni con el personal idóneo suficiente para desempeñar las funciones que impulsan el logro de las metas planteadas por la iniciativa u objetivo estratégico.

A partir de lo anterior, se plantea la necesidad de llevar a cabo un ejercicio de Arquitectura Empresarial que aborde la problemática con una mirada integral y defina las acciones que debería adelantar la Alcaldía para lograr incrementar de manera sistemática la participación de los ciudadanos en actividades culturales y deportivas.

Dentro de la planeación del ejercicio de Arquitectura Empresarial, se estableció que el principal motivador de negocio para su desarrollo es:

Motivador: Incrementar de manera sistemática la participación de los ciudadanos en actividades culturales y deportivas

6.1.2. Análisis de la situación actual

La Alcaldía en el análisis de su situación actual en relación con el objetivo estratégico a abordar con el ejercicio de Arquitectura se encuentra en las siguientes condiciones:

1. Entendimiento del direccionamiento estratégico y planeación institucional

Dentro del plan de desarrollo de la Alcaldía para el periodo 2021-2023 se tiene la siguiente formulación en relación con el motivador del ejercicio.

ID	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas	Producto/ Resultado	Indicador	Meta (Periodo del plan)
OE1	Desarrollo humano integral para la transformación social y la vida digna	Promocionar y desarrollar las actividades culturales y deportivas que contribuyan al esparcimiento, convivencia, integración y desarrollo humano de los ciudadanos	Realizar actividades culturales, recreativas y deportivas, articuladas con grupos poblacionales	Producto	Número de actividades culturales, recreativas y deportivas realizadas	300
			Aumentar el porcentaje de personas que asisten a las actividades culturales, recreativas y deportivas	Resultado	Porcentaje de personas que asisten a las actividades culturales, recreativas y deportivas	70%

Tabla 23. Situación actual caso práctico - Catálogo de objetivos estratégicos

2. Identificación de los servicios

Para la promoción y gestión de las prácticas culturales, deportivas y recreativas, la Alcaldía ha dispuesto un servicio a la ciudadanía para publicar los eventos y recibir las inscripciones de participación en los mismos.

ID	Nombre del Servicio	Categoría	Descripción	Grupo de interés/Tipo de usuario
SV1	Publicación de eventos de actividades culturales, deportivas y recreativas	Servicio al ciudadano	Publicación en la página web de la alcaldía y en carteles impresos, de los eventos con su fecha y horario.	Ciudadanos
SV2	Inscripciones a los eventos de actividades culturales, deportivas y recreativas	Servicio al ciudadano	Registro de participantes en eventos de actividades culturales, deportivas y recreativas de manera presencial en las instalaciones de la alcaldía	Ciudadanos

Tabla 24. Situación actual caso práctico - Portafolio de servicios

3. Capacidades institucionales

Para la promoción y gestión de las prácticas culturales, deportivas y recreativas, la Alcaldía cuenta con dos capacidades orientadas a desarrollar esta función: una capacidad misional

para la gestión de las actividades de cultura, recreación y deporte, y una capacidad de apoyo para prestar los servicios a la ciudadanía.

ha dispuesto un servicio a la ciudadanía para publicar los eventos y recibir las inscripciones de participación en los mismos.

Identificador único (ID)	Nombre de la capacidad	Descripción	Tipo
CP1	Gestionar las actividades de cultura, recreación y deporte	Habilidad institucional para la definición de actividades, publicación, inscripciones y desarrollo.	Misional
CP2	Atención al ciudadano	Habilidad institucional para recibir las solicitudes de inscripción de participación en los eventos culturales, deportivos y de recreación. Así como las quejas y reclamos.	Apoyo

Tabla 25. Situación actual caso práctico - Catálogo de capacidades

4. Modelo de gestión institucional

Para la promoción y gestión de las prácticas culturales, deportivas y recreativas, la Alcaldía en su cadena de valor tiene definido un proceso orientado a desarrollar esta función: "Gestión de las actividades de cultura, recreación y deporte".

Identificador único (ID)	Nombre del proceso	Tipo/Macroproceso	Descripción
PR1	Gestión de las actividades de cultura, recreación y deporte	Misional/Gestión de cultura y deporte	Desarrollar planes y actividades para fortalecer y promover las prácticas culturales, artísticas, patrimoniales, recreativas y deportivas del municipio, con base en los objetivos misionales de la alcaldía y el Plan de Desarrollo Vigente.
PR2	Gestión de las inscripciones a los eventos de la alcaldía	Apoyo/Atención al ciudadano	Administrar las convocatorias e inscripciones a los eventos de la alcaldía.

Tabla 26. Situación actual caso práctico - Catálogo procesos

5. Roles

Para la promoción y gestión de las prácticas culturales, deportivas y recreativas, la Alcaldía en su estructura organizacional cuenta con una dirección de cultura, recreación y deporte y dos subdirecciones: Cultura y Recreación y Deporte y con los siguientes roles encargados del desarrollo de las actividades relacionadas.

Para la atención al ciudadano hay un área específica con personal que atiende todos los requerimientos del ciudadano ante la entidad.

Identificador único (ID)	Rol	Descripción	Unidad organizacional
RL1	Director de cultura, recreación y deporte	Responsable de los planes, programas y proyectos de cultura, recreación y deporte	Dirección de cultura, recreación y deporte
RL2	Subdirector de cultura	Responsable de los planes, programas y proyectos de cultura	Subdirección de cultura
RL3	Subdirector recreación y deporte	Responsable de los planes, programas y proyectos de recreación y deporte	Subdirección de recreación y deporte
RL4	Profesional cultura	Apoyar la ejecución de los planes, programas y proyectos de cultura	Subdirección de cultura
RL5	Profesional recreación y deporte	Apoyar la ejecución de los planes, programas y proyectos de recreación y deporte	Subdirección de recreación y deporte
RL6	Técnico atención al ciudadano	Apoyar la atención al ciudadano	Atención al ciudadano

Tabla 27. Situación actual caso práctico - Catálogo de roles

6. Relación entre capacidades y procesos

ID	Capacidad	Proceso	Gestión de cultura y deporte	Atención al ciudadano
			PR1	PR2
			Gestión de las actividades de cultura, recreación y deporte	Gestión de las inscripciones a los eventos de la alcaldía
CP1	Gestionar las actividades de cultura, recreación y deporte		x	
CP2	Atención al ciudadano			x

Tabla 28. Situación actual caso práctico - Matriz capacidades y procesos

7. Relación entre capacidades y roles

Dependencia	ID	Rol	Capacidad	CP1	CP2
				Gestionar las actividades de cultura, recreación y deporte	Atención al ciudadano
Dirección de cultura, recreación y deporte	RL1	Director de cultura, recreación y deporte		x	
Subdirección de cultura	RL2	Subdirector de cultura		x	
Subdirección de cultura	RL3	Subdirector recreación y deporte		x	
Subdirección de recreación y deporte	RL4	Profesional cultura		x	
Subdirección de cultura	RL5	Profesional recreación y deporte		x	
Subdirección de recreación y deporte	RL6	Técnico atención al ciudadano		x	
Atención al ciudadano	RL7	Profesional cultura			x

Tabla 29. Situación actual caso práctico - Matriz roles y capacidades

8. Relación entre servicios y procesos

ID	Servicio	Proceso	Gestión de cultura y deporte	Atención al ciudadano
			PR1	PR2
			Gestión de las actividades de cultura, recreación y deporte	Gestión de las inscripciones a los eventos de la alcaldía
SV1	Publicación de eventos de actividades culturales, deportivas y recreativas		x	
SV2	Inscripciones a los eventos de actividades culturales, deportivas y recreativas		x	x

Tabla 30. Situación actual caso práctico - Matriz servicios y procesos

6.1.3. Análisis de la situación objetivo

Alineación con el Direccionamiento y Estrategia institucional

El motivador principal del ejercicio de Arquitectura de la Alcaldía se encuentra directamente relacionado con el objetivo estratégico OE1 : "Promocionar y desarrollar las actividades culturales y deportivas que contribuyan al esparcimiento, convivencia, integración y desarrollo humano de los ciudadanos" dentro del cual, según lo identificado en la situación actual, se han definido dos acciones estratégicas, una de ellas : "Aumentar el porcentaje de personas que asisten a las actividades culturales, recreativas y deportivas". De acuerdo con esto, no habría que generar ninguna acción de intervención sobre la planeación estratégica, toda vez que el ejercicio estaría contribuyendo directamente al logro de los objetivos de la entidad.

ID	Objetivos Estratégicos Entidad	OE1
		Motivadores AE
		Promocionar y desarrollar las actividades culturales y deportivas que contribuyan al esparcimiento, convivencia, integración y desarrollo humano de los ciudadanos
M1	Incrementar de manera sistemática la participación de los ciudadanos en actividades culturales y deportivas	X

Tabla 31. Situación objetivo caso práctico- Catálogo de Objetivos estratégicos y motivadores AE

2. Definición de los servicios

De acuerdo con los requerimientos del ejercicio de Arquitectura es necesario replantear el servicio que la entidad ha dispuesto para la promoción y gestión de las prácticas culturales, deportivas y recreativas.

ID	Nombre del Servicio	Categoría	Descripción	Grupo de interés/Tipo de usuario	Motivador	Tipo de intervención
SV1	Publicación de eventos de actividades culturales, deportivas y recreativas	Servicio al ciudadano	Publicación en la página web de la alcaldía y en carteles impresos, de los eventos con su fecha y horario.	Ciudadanos	M1	Modificar
SV2	Inscripciones a los eventos de actividades culturales, deportivas y recreativas	Servicio al ciudadano	Registro en línea de participantes en eventos de actividades culturales, deportivas y recreativas.	Ciudadanos	M1	Modificar
SV3	Publicación y administración convocatorias para facilitadores de las actividades culturales, deportivas y recreativas	Misional	Publicación en la página web de las convocatorias y gestión de los participantes.	Facilitadores	M1	Crear

Tabla 32. Situación objetivo caso práctico - Portafolio de Servicios

3. Definición de las capacidades institucionales

Para el logro de los objetivos planteados es necesario fortalecer las capacidades actuales con la habilitación de sistemas de información que apoyen todo el proceso de gestión de cultura y deporte.

Identificador único (ID)	Nombre de la capacidad	Descripción	Tipo de capacidad	Motivador	Tipo de intervención	Recursos
CP1	Gestionar las actividades de cultura, recreación y deporte	Habilidad institucional para la definición de actividades, publicación, inscripciones y desarrollo.	Misional	M1	Modificar	Sistema de información para habilitar la capacidad
CP2	Atención al ciudadano	Habilidad institucional para recibir las solicitudes de inscripción de participación en los eventos culturales, deportivos y de recreación. Así como las quejas y reclamos.	Apoyo	M1	Modificar	Sistema de información para habilitar la capacidad
CP3	Gestionar a los agentes facilitadores	Habilidad institucional para crear y administrar	Misional	M1	Crear	Sistema de información para

	para el desarrollo de las actividades de cultura, recreación y deporte.	convocatorias para vincular terceros que faciliten las actividades de cultura, recreación y deporte				<p>habilitar la capacidad</p> <p>Recursos humanos adicionales para soportar los procesos.</p>
--	---	---	--	--	--	---

Tabla 33. Situación objetivo caso práctico- Catalogo de capacidades

Definición de intervenciones en el modelo de gestión institucional

Intervención en procesos

ID	Capacidad	Proceso	Gestión de cultura y deporte		Atención al ciudadano
			PR1	PR3	PR2
			Gestión de las actividades de cultura, recreación y deporte	Gestión de agentes facilitadores	Gestión de las inscripciones a los eventos de la alcaldía
CP1	Gestionar las actividades de cultura, recreación y deporte		Modificar: las actividades se realizan con el apoyo de un sistema de información. Hay optimización de los procesos		
CP2	Atención al ciudadano				Modificar: Los ciudadanos se pueden acercar a la ventanilla de atención al ciudadano para que lo apoyen con la inscripción en línea.
CP3	Gestionar a los agentes facilitadores para el desarrollo de las actividades de cultura, recreación y deporte.			Crear	

Tabla 34. Situación objetivo caso práctico -Matriz capacidades y procesos

Intervención en roles

Dependencia	ID	Rol	Capacidad	CP1	CP2	CP3
				Gestionar las actividades de cultura, recreación y deporte	Atención al ciudadano	Gestionar a los agentes facilitadores para el desarrollo de las actividades de cultura, recreación y deporte
Dirección de cultura, recreación y deporte	RL1	Director de cultura, recreación y deporte		Mantener		Crear función
Subdirección de cultura	RL2	Subdirector de cultura		Mantener		Crear función

Subdirección de cultura	RL3	Subdirector recreación y deporte	Mantener		Crear función
Subdirección de recreación y deporte	RL4	Profesional cultura	Mantener		Crear función
Subdirección de cultura	RL5	Profesional recreación y deporte	Mantener		
Atención al ciudadano	RL6	Técnico atención al ciudadano		Mantener	
Subdirección de cultura	RL7	Profesional cultura	Mantener		
Subdirección de cultura	RL8	Profesional cultura			Crear cargo
Subdirección de cultura	RL9	Profesional recreación y deporte			Crear cargo

Tabla 35. Situación objetivo caso práctico- Matriz roles y capacidades

6.1.4. Análisis de brechas

Una vez la entidad concluye con la definición de lo que debe hacer o cambiar para lograr los objetivos del ejercicio, realiza el **análisis de brechas** para establecer cuáles acciones en específico debe ejecutar.

En el siguiente catálogo de brechas se muestra un ejemplo de las brechas para los elementos que se deben crear. De la misma manera se realiza para los elementos que van a tener otro tipo de intervención.

ID Brecha	Domini o	Tipo de Brecha	Nombre	Descripción	Intervención	Motivador	Prioridad
B1	Arquitectura Institucional	Capacidad	Gestionar a los agentes facilitadores para el desarrollo de las actividades de cultura, recreación y deporte	La entidad no cuenta con una capacidad para vincular y administrar los facilitadores de los eventos de cultura y deporte.	Crear	M1	Alta
B2	Arquitectura Institucional	Proceso	Gestión de agentes facilitadores	No hay un proceso estandarizado y definido para gestionar los agentes facilitadores.	Crear	M1	Alta
B3	Arquitectura Institucional	Servicio	Publicación y administración convocatorias para facilitadores de las actividades culturales, deportivas y recreativas	No hay un mecanismo o servicio al que puedan acceder los interesados en ser facilitadores de los eventos de cultura y deporte.	Crear	M1	Alta

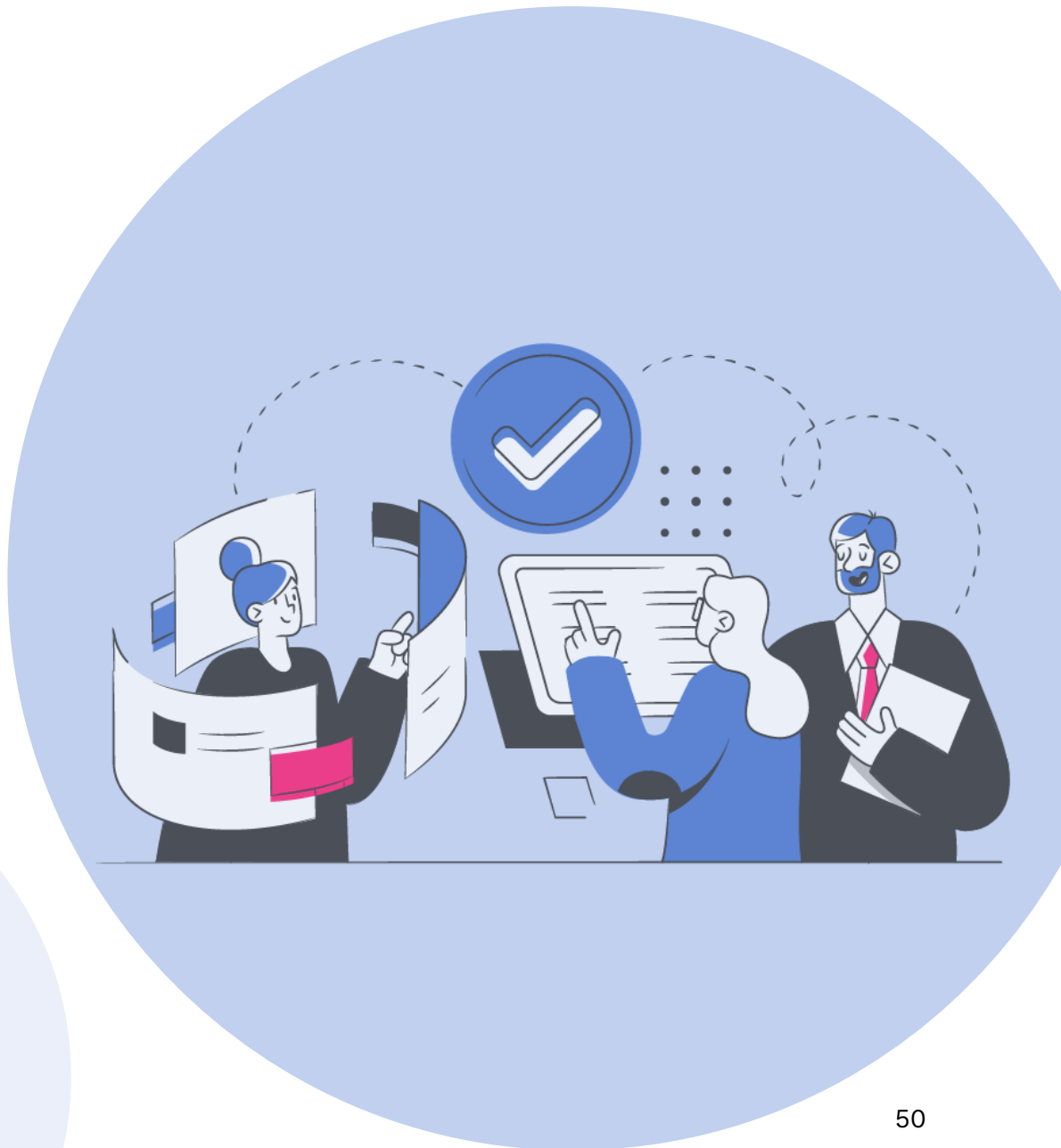
B4	Arquitectura Institucional	Rol	RL7 Profesional cultura	Para ejecutar el nuevo proceso de gestión de agentes facilitadores se requiere un recurso humano que los soporte desde las actividades de cultura	Crear	M1	Alta
B5	Arquitectura Institucional	Rol	RL8 Profesional recreación y deporte	Para ejecutar el nuevo proceso de gestión de agentes facilitadores se requiere un recurso humano que los soporte desde las actividades de recreación y deporte.	Crear	M1	Alta

Tabla 36. Situación objetivo caso práctico - Catálogo de brechas

A partir de estos resultados, la entidad continúa con el análisis desde el dominio de la Arquitectura de Información.

7.

Artefactos



TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Catálogo	Catálogo objetivos estratégicos institucionales	Agrupar, como su nombre lo indica, los objetivos estratégicos, las metas, acciones e indicadores que hacen parte del Direccionamiento y planeación institucional.
Catálogo	Catálogo de procesos	Listado de los procesos que hacen parte de la cadena de valor de la entidad con su descripción e información básica.
Catálogo	Portafolio de servicios	Listado de los servicios que presta la entidad a la ciudadanía con su descripción e información básica para acceder a ellos.
Catálogo	Catálogo de Capacidades	Inventario completo de las capacidades de la entidad, el cual se presenta en dos versiones: el de la situación actual y el de la situación objetivo. En este último se determina si la capacidad se crea, se mantiene, se modifica o se elimina.
Catálogo	Catálogo de Recursos	Listado con los elementos necesarios para la operación de la entidad pública, incluyendo insumos, inmuebles, infraestructura, tecnología e información.
Matriz	Matriz objetivos estratégicos y motivadores AE	Relaciona los motivadores u objetivos de la Arquitectura Empresarial con los objetivos estratégicos instituciones.
Matriz	Mapa estratégico y Capacidades	Relaciona las capacidades institucionales requeridas por la estrategia institucional.
Matriz	Matriz de capacidades y procesos	Relaciona el soporte de los procesos a las capacidades institucionales
Matriz	Matriz de capacidades y roles	Relaciona los roles responsables de liderar y ejecutar las capacidades institucionales
Matriz	Matriz de capacidades y servicios	Relaciona los servicios asociados a las capacidades institucionales
Matriz	Matriz de brechas	Tabla donde se cruzan los elementos de la situación actual y los requeridos en la situación objetivo, para identificar las brechas entre ambos estados.
Catálogo	Catálogo de brechas	Inventario de las brechas identificadas en cada uno de los dominios de la arquitectura con respecto a la situación objetivo.
Catálogo	Componentes de solución	Listado de componentes o acciones que darán cierre a las brechas identificadas.
Catálogo	Requerimientos de AE	Herramienta para registrar los requerimientos de la AE.

Tabla 37. Artefactos

8. Estándares y Mejores prácticas

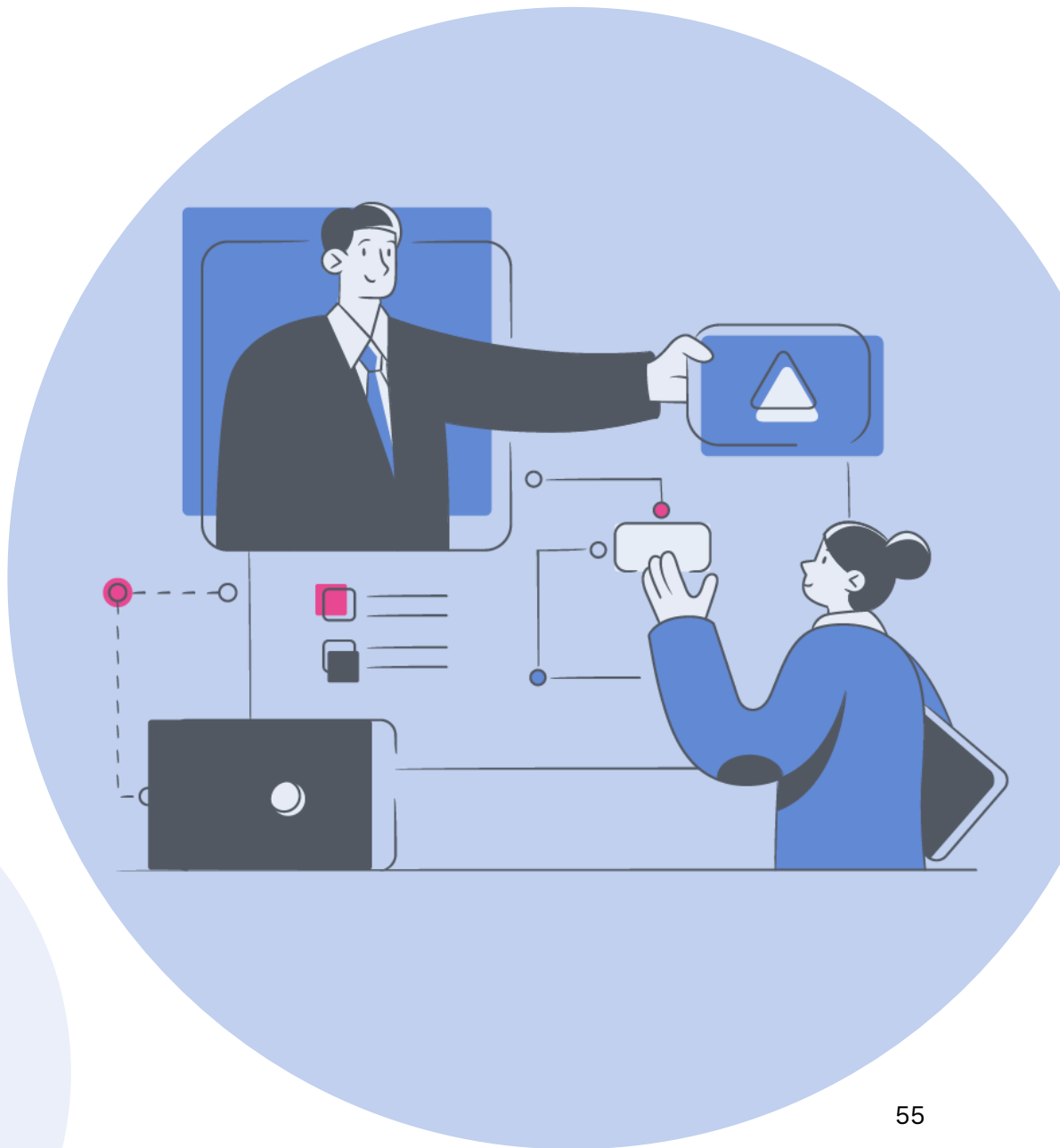


TEMA	DESCRIPCIÓN	URL
Lienzo de modelo de negocio (Business Model Canvas)	Herramienta para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes.	https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas
Lienzo de la propuesta de valor (Value Proposition Canvas)	Herramienta para definir cómo se crea valor para los clientes o usuarios de un producto o servicio.	https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas
Modelo de motivación empresarial (Business Motivation Model)	Modelo que proporciona un esquema y una estructura para desarrollar, comunicar y gestionar planes empresariales de manera organizada.	https://www.omg.org/spec/BMM/1.3/
Process Classification Framework (PCF) del American Productivity and Quality Center (APQC)	Marco de procesos para apoyar la definición de capacidades y de procesos de negocio	https://www.apqc.org/process-frameworks
Business Process Model and Notation (BPMN)	Notación para el modelado de procesos.	https://www.bpmn.org/
Modelo Estratégico	El Modelo Estratégico - Lecturas para Arquitectos de Negocio	https://www.researchgate.net/publication/340436345_El_Modelo_Estrategico_-_Lecturas_para_Arquitectos_de_Negocio

Tabla 38. Estándares y mejores prácticas

9.

Evidencias



LINEAMIENTO	NOMBRE	ENTREGABLE
MAE.LI.AIN.01	Modelo de planeación Institucional y financiero	Mapa estratégico Catálogo de recursos financieros.
MAE.LI.AIN.02	Modelo capacidades institucionales	Mapa de capacidades institucionales Relación entre mapa estratégico y las capacidades
MAE.LI.AIN.03	Modelo gestión institucional	Cadena de valor Mapa de procesos Organigrama Relación entre procesos y capacidades
MAE.LI.AIN.04	Modelo de servicios institucionales	Catálogo de servicios institucionales Relación entre capacidades y servicios

Tabla 39. Evidencias