



GUÍA GENERAL

MAE.G.UA - USO Y APROPIACIÓN DE LA PRÁCTICA DE AE

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 la Subdirección de Estándares y Arquitectura de TI

Luis Martin Barrera Pino - Equipo de la Subdirección de Estándares y Arquitectura de TI

Samuel Antonio Peña Navarro - Equipo de la Subdirección de Estándares y Arquitectura de TI

Gina Paola Mahecha Ortiz - Equipo de la Subdirección de Estándares y Arquitectura de TI

Ricardo Alberto Tovar Vanegas - Equipo de la Subdirección de Estándares y Arquitectura de TI

Julio César Anaya Estevez - Equipo de la Subdirección de Estándares y Arquitectura de TI

Empresa Consultora Yobiplex

Versión

Observaciones

Versión 3.0
Mayo 2023

Guía General Uso y Apropriación de la práctica
de Arquitectura Empresarial

Tabla de contenido

GUÍA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUÍA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1
GUIA GENERAL.....	1

Listado de ilustraciones.....	5
Listado de tablas.....	6
1. Introducción	7
1.1 Usted está aquí.....	9
1.2 Propósito de esta guía.....	9
1.3 A quién va dirigida.....	11
2. Modelo conceptual	12
3. Lineamientos	14
4. Etapas	16
4.1 Identificar motivaciones y disposiciones para participar y adoptar el cambio	18
4.2 Asignar y empoderar líderes del cambio.....	19
4.3 Crear una visión para la transformación.....	20
4.4 Definir el plan de comunicación	20
4.5 Definir el plan de formación.....	22
4.6 Definir estrategia de monitoreo y evaluación.	23
4.7 Análisis de impacto y acciones de mejora.....	24
5. Roles	26
6. Caso práctico	28
7. Artefactos	34

Listado de ilustraciones

Ilustración 1. Uso y Apropiación de la Práctica de AE, como parte del Modelo de Arquitectura Empresarial	9
Ilustración 2. Audiencia.....	11
Ilustración 3. Modelo Conceptual de Uso y Apropiación de la Práctica de AE	13
Ilustración 4. Estrategia de Gestión del Cambio en la Estrategia de Uso y Apropiación	17

Listado de tablas

Tabla 1. Lineamientos Uso y Apropiación de la Práctica de AE.....	15
Tabla 2. Identificar fuerzas conservadoras y fuerzas impulsoras del cambio	19
Tabla 3. Atributos del Plan de Comunicación.....	21
Tabla 4. Atributos del Plan de Formación.....	22
Tabla 5. Indicadores de Uso y Apropiación	24
Tabla 6. Análisis de actividades y acciones de mejora realizadas.....	24
Tabla 7. Análisis de indicadores y acciones de mejora relacionadas.....	25
Tabla 8. Caso aplicado Plan de Comunicación.....	31
Tabla 9. Caso aplicado Plan de Formación	33
Tabla 10. Artefactos.....	35

1. Introducción



Este documento orienta la definición de una estrategia de Uso y Apropiación de la práctica de Arquitectura Empresarial que permita comprometer, motivar, y preparar a todos los involucrados en la gestión y gobierno de la Arquitectura Empresarial. Esta estrategia de Uso y Apropiación de Arquitectura Empresarial se orienta a apoyar la implementación de tres aspectos fundamentales de la práctica de Arquitectura Empresarial. En primer lugar se encuentra el proceso de gobierno de la arquitectura empresarial, en segundo lugar se encuentra la definición de la Arquitectura Empresarial que se desarrollará a través de la ejecución de proyectos de Ejercicios de Arquitectura Empresarial y finalmente la consolidación y apropiación de la hoja de ruta de Arquitectura Empresarial.

1.1 Usted está aquí



Ilustración 1. Uso y Apropiación de la Práctica de AE, como parte del Modelo de Arquitectura Empresarial

1.2 Propósito de esta guía

Orientar la definición de una estrategia de uso y apropiación para la arquitectura empresarial.

El alcance de la estrategia de Uso y Apropiación para cada uno de estos elementos tiene el siguiente alcance:

- **Capacidad de Gobierno de arquitectura empresarial**
 - Que todos los involucrados comprendan los beneficios de generar la capacidad de gestión de la Arquitectura Empresarial.
 - Que se genere, gestione y apropie la capacidad de Gobierno de la Arquitectura Empresarial en la entidad.

- **Definición de la Arquitectura Empresarial mediante la ejecución de ejercicios de Arquitectura Empresarial**
 - Que todas las partes involucradas, de acuerdo con el alcance del ejercicio se interesen y participen en su ejecución.
 - Que se usen y apropien los artefactos, herramientas, técnicas y metodologías definidos en la capacidad de gobierno de la Arquitectura Empresarial.
- **Implementación y gestión del ejercicio de AE.**
 - Que todos los involucrados en la implementación de la hoja de ruta *comprendan la transformación propuesta* en el ejercicio de Arquitectura Empresarial y los beneficios que ofrece desde el punto de vista de cada uno.
 - Que todos los involucrados en la implementación de cada una de los proyectos definidos en hoja de ruta se interesen, motiven y comprometan con su participación. Este compromiso se traduce en la asignación de los recursos requeridos (financieros, humanos, tiempo, tecnológicos) dado que entienden los beneficios de la implementación, creen y confían en que la hoja de ruta propuesta “es un camino que vale la pena recorrer”.
 - Que los involucrados participen de manera empoderada porque se saben competentes y preparados para contribuir en la transformación propuesta en la hoja de ruta.



Tenga en cuenta:

- La capacidad de gobierno de arquitectura empresarial se gestiona como un **proceso**. El ideal es que las entidades lo incluyan en su mapa de procesos para generar esa capacidad, asignar todos los recursos requeridos (humanos, financieros, técnicos, entre otros) y garantizar el fortalecimiento y mejora continua. Desde este proceso se deben gestionar los distintos ejercicios de Arquitectura Empresarial, y los proyectos de implementación definidos en las hojas de ruta resultante de cada ejercicio.
- La ejecución de un ejercicio de Arquitectura Empresarial se gestiona como **un proyecto**, es decir, que tiene un alcance, comienzo, fin y recursos definidos. Es posible que se desarrollen varios ejercicios de Arquitectura Empresarial en paralelo, la gestión y articulación de estos ejercicios se hace desde el proceso de gestión de arquitectura empresarial.
- La hoja de ruta **es un producto** de la ejecución de los ejercicios de Arquitectura Empresarial, que a su vez, orienta el desarrollo de proyectos que van permitir la generación o mejora de las capacidades de negocio de acuerdo con la Arquitectura de Solución propuesta en el ejercicio, es a través de la implementación de estos proyectos que se alcanza la situación objetivo



Recuerde: La generación de la capacidad de gobierno de arquitectura empresarial, la ejecución de los ejercicios y la gestión de la hoja de ruta no hacen parte del alcance de esta guía, se abordan en la guía General del Proceso AE. El alcance de la estrategia de Uso y Apropriación de la práctica de Arquitectura Empresarial se enfoca en: 1) generar las competencias y habilidades requeridas a través de un plan de formación y 2) generar interés, motivación, compromiso y participación en cada aspecto a través de un plan de comunicación.

1.3 A quién va dirigida



Esta guía va dirigida a los roles relacionados a continuación:

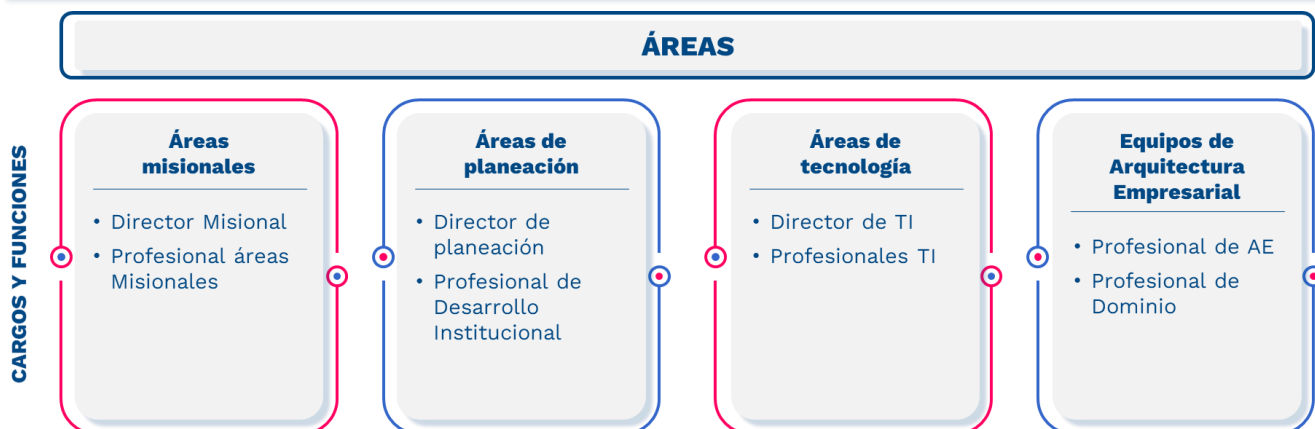
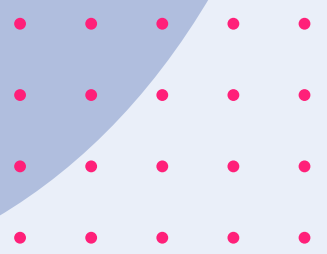


Ilustración 2. Audiencia

2. Modelo conceptual



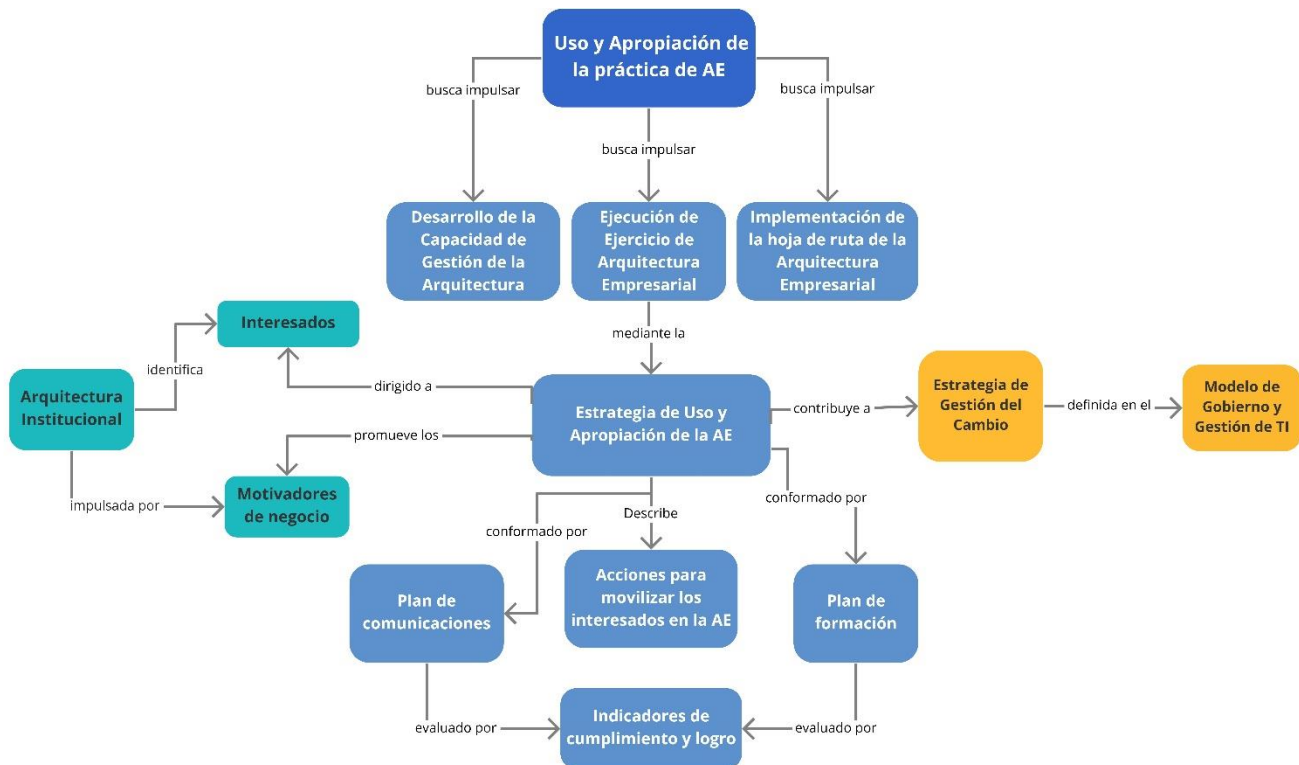
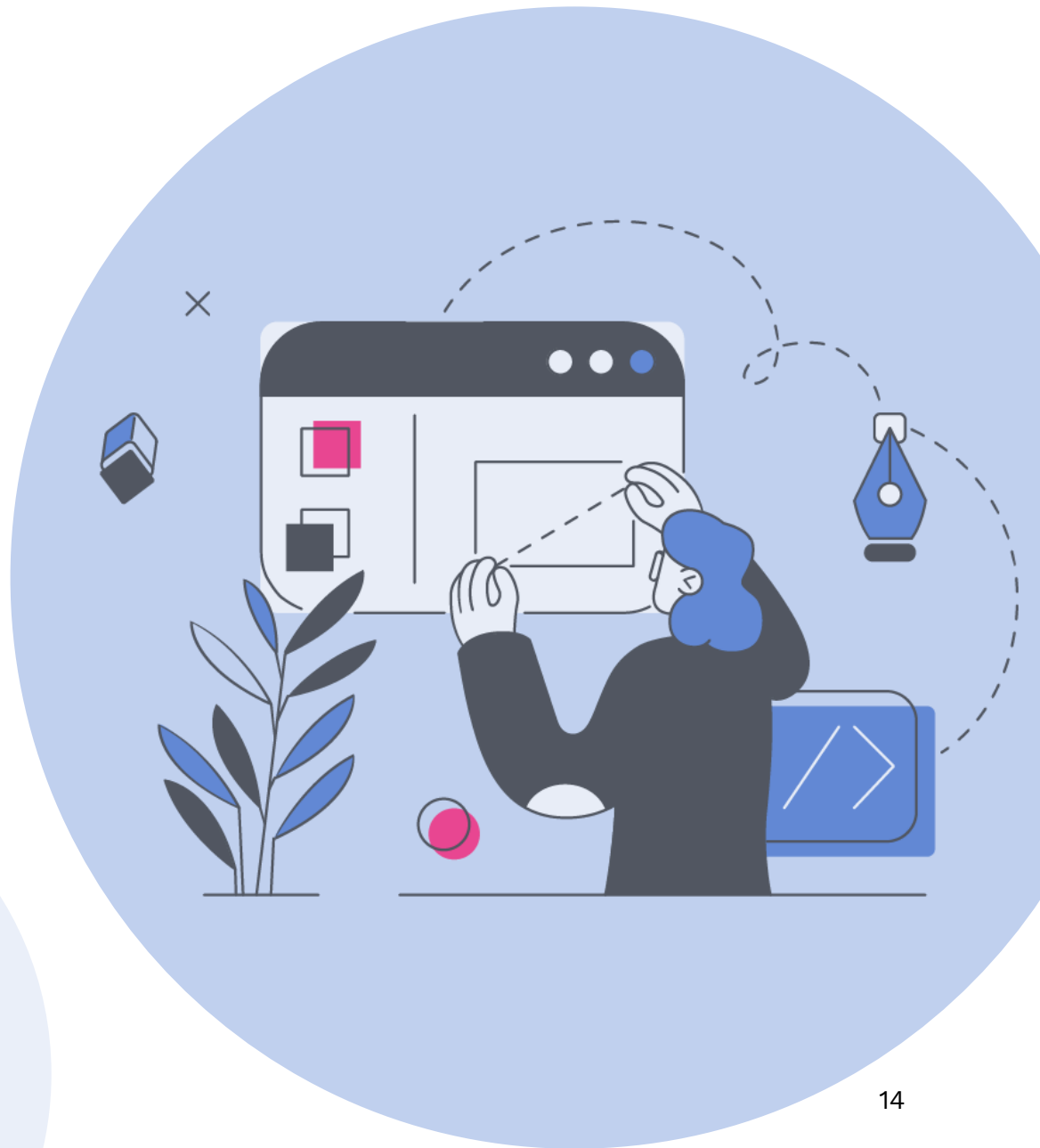


Ilustración 3. Modelo Conceptual de Uso y Apropiación de la Práctica de AE

De acuerdo con lo presentado en la Ilustración 3. Modelo Conceptual de Uso y Apropiación de la Práctica de AE, el propósito de este dominio es impulsar: 1) el desarrollo de la capacidad de gestión de arquitectura empresarial, 2) la ejecución de ejercicios de Arquitectura Empresarial y 3) la implementación de la hoja de ruta producto de la ejecución de los ejercicios. Esto se logra mediante la definición e implementación de la estrategia de uso y apropiación la cual está dirigida a los interesados que se han identificado en la arquitectura institucional y busca promover los motivadores de negocio que promovieron la ejecución del ejercicio. La estrategia de uso y apropiación está conformada por un plan de comunicación y un plan de formación, los cuales son permanentemente monitoreados y evaluados por indicadores de cumplimiento y logro. Esta estrategia de uso y apropiación que está orientada a facilitar el cambio institucional motivado por la arquitectura empresarial contribuye a la estrategia de gestión del cambio definida en el Modelo de Gobierno y Gestión de TI para posibilitar una entrega de los cambios rápida y fiable para la entidad, a la vez que se mitiga cualquier riesgo que impacte negativamente en la estabilidad e integridad del entorno en que se aplica el cambio.

3.

Lineamientos



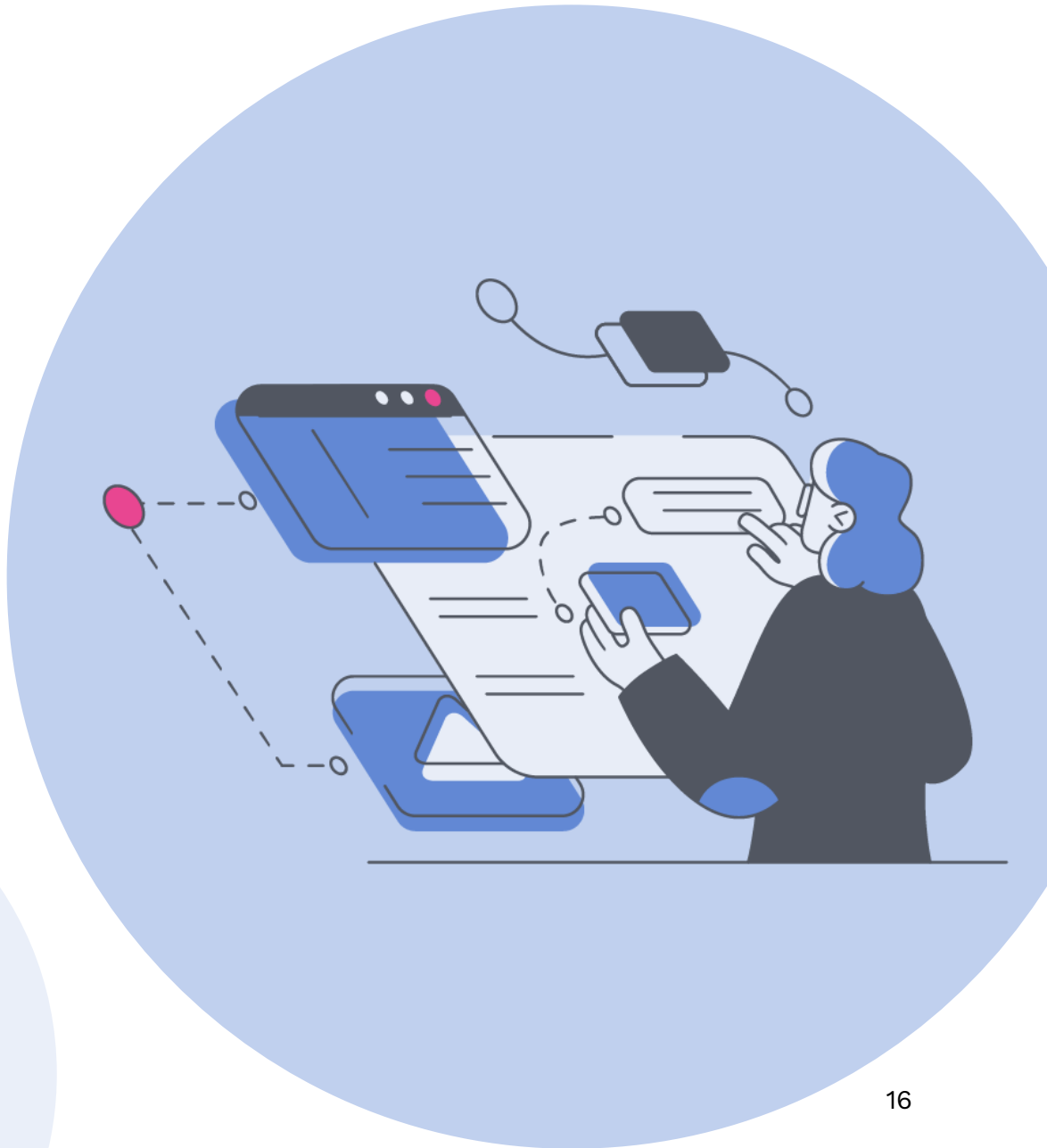
Los lineamientos son orientaciones de carácter general y corresponden a disposiciones o directrices que deben ser ejecutadas en las entidades del Estado colombiano para implementar el Modelo de Arquitectura Empresarial. En la siguiente tabla se presentan los lineamientos que aplican al dominio de Uso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

Código	Título	Descripción
MAE.LI.UA.01	Estrategia de Uso y apropiación.	Las entidades de la administración pública deben definir una estrategia que promueva el involucramiento y compromiso de todas las partes interesadas en la gestión y apropiación de la capacidad de Arquitectura Empresarial y en la implementación de los proyectos e iniciativas definidos en los ejercicios de arquitectura realizados.
MAE.LI.UA.02	Implementación de la Estrategia de Uso y Apropiación	Las entidades de la administración pública deben implementar, monitorear, evaluar y mejorar la Estrategia de Uso y Apropiación de la práctica de AE.

Tabla 1. Lineamientos Uso y Apropiación de la Práctica de AE

4.

Etapas



La estrategia de Uso y Apropiación de la Arquitectura Empresarial se aborda desde un enfoque de Gestión del Cambio, específicamente en lo que se refiere a gestionar la facilitación del cambio en la entidad, es decir que se encarga de lograr la adaptación de todas las partes involucradas a las transiciones que supone la implementación de la capacidad de gestión de arquitectura empresarial, la ejecución de proyectos de Ejercicios de Arquitectura Empresarial y finalmente la implementación y gestión del ejercicio de AE. Esta gestión del cambio es fundamental para que cada entidad desarrolle y fortalezca la capacidad de adaptación que supone la Arquitectura Empresarial ya que requiere que aprendan y adopten nuevos comportamientos y habilidades. No llevar a cabo este proceso de forma controlada y bien comunicada puede generar resistencia al cambio organizacional, inconformidades, desmejora del clima laboral y, en el peor de los casos, puede impedir la transformación.

Para la definición e implementación de la Estrategia de Uso y Apropiación se propone seguir las etapas descritas en la Ilustración 4. Estrategia de Gestión del Cambio en la Estrategia de Uso y Apropiación. Estas etapas se presentan como un ciclo, ya que deben desarrollarse en un marco constante de mejora continua que se adapta a las necesidades y desafíos que se identifiquen en cada etapa.

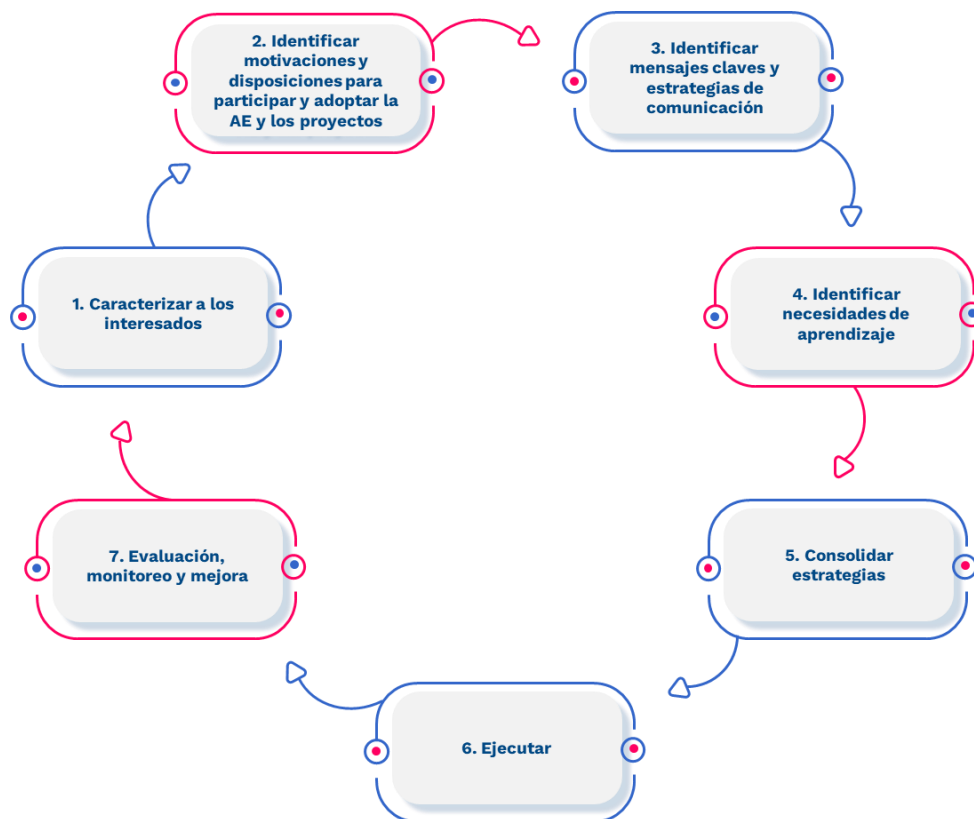


Ilustración 4. Estrategia de Gestión del Cambio en la Estrategia de Uso y Apropiación

En el desarrollo de esta sección, se describen cada uno de estos pasos, los aspectos más relevantes que se deben tener en cuenta y se algunas herramientas que se pueden implementar en el definición y ejecución de la Estrategia de Uso y Apropiación.

Durante la definición del alcance del ejercicio de Arquitectura Empresarial realizado en la Arquitectura Institucional, se identifican, clasifican, caracterizan y priorizan los grupos de interés impactados de acuerdo con el aspecto que se esté abordando, este es un factor clave para el diseño de la Estrategia de Uso y Apropiación.

4.1 Identificar motivaciones y disposiciones para participar y adoptar el cambio



Tenga en cuenta: La implementación de la hoja de ruta de la Arquitectura Empresarial, es el camino más adecuado que permite llevar la entidad de la situación actual a la situación objetivo. Esta transformación suele ser un esfuerzo de largo aliento que requieren el compromiso y la participación de actores con diferentes perfiles e intereses. La estrategia de Uso y Apropiación de la Arquitectura Empresarial debe promover este compromiso y asegurar la participación de cada uno de acuerdo con lo requerido en cada fase de la implementación.

Durante la definición del alcance del ejercicio de Arquitectura Empresarial realizado en la arquitectura institucional, se identifican, clasifican, caracterizan y priorizan los grupos de interés impactados de acuerdo con el aspecto que se esté abordando, este es un factor clave para el diseño de la Estrategia de Uso y Apropiación. Tomando esta información como insumo, en donde se identifican los interesados y su nivel de influencia y poder, es necesario comprender la disposición de cada grupo para comprometerse y participar en la transformación, incluyendo los motivadores que promueven o limitan el cambio.



Recuerde: En la Caja de herramientas de Gobierno Digital se encuentra el producto tipo de Matriz de Gestión de Interesados junto con el instructivo para su desarrollo. Consultar en: <https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Transformate-con-Gobierno-Digital-/Caja-de-herramientas/>

Para identificar las percepciones que cada grupo tiene con respecto a:

- los beneficios, oportunidades, ventajas y recompensas futuras.
- los problemas, riesgos e insatisfacciones de continuar igual.

Para esto, se propone usar el cuadro presentado en la , respondiendo a las preguntas:

- ¿Qué es lo positivo de cambiar?
- ¿Qué es lo positivo de no cambiar?
- ¿Qué es lo negativo de cambiar?
- ¿Qué es lo negativo de no cambiar?

Estas preguntas se deben responder desde el punto de vista de cada uno de los perfiles identificados en las partes interesadas.

Grupo de interés:	Lo positivo	Lo negativo
De cambiar		
De no cambiar		

Tabla 2. Identificar fuerzas conservadoras y fuerzas impulsoras del cambio



Tenga en cuenta: Esta identificación define el punto de partida, sin embargo, tanto los motivadores y la disposición para participar y adoptar el cambio van a evolucionar en el tiempo, ¡de eso se trata! Así que será necesario realizar este análisis periódicamente y ajustar las estrategias.

4.2 Asignar y empoderar líderes del cambio



Tenga en cuenta: La clave de un buen cambio o transformación son las personas, ya que éste solo se logra a través de ellas; por esta razón es importante la creación de un grupo o grupos con suficiente poder e influencia positiva para que sean quienes lideren, guíen y acompañen todo el proceso.

Este o estos grupos deberán ejercer su rol motivador, para asegurar que los objetivos establecidos se cumplan en el corto, mediano y largo plazo y para que se obtenga el resultado esperado. Idealmente debe estar conformado por directivos y líderes de las áreas misionales impactadas y de tecnología. Se deben seleccionar roles que puedan contribuir con experiencia, credibilidad y autoridad.

En algunos casos se puede considerar incluir en el equipo a consultores externos como proveedores o capacitadores.

4.3 Crear una visión para la transformación

En conjunto con el equipo líder del cambio identificado, se debe definir la visión de la transformación, ésta debe ser una declaración corta y clara, de fácil recordación que permita describir cómo será la entidad una vez el cambio se haya adaptado. Esta declaración guiará todas las actividades que se ejecuten dentro del proyecto y facilitará la toma de decisiones que velen porque esta visión se cumpla en el corto, mediano y largo plazo.

Esta visión del cambio debe comunicarse en un lenguaje que inspire y genere interés en la transformación a cada una de las partes interesadas. Esta visión debe comunicarse y recordarse frecuentemente.



Recuerde: En la arquitectura institucional se han identificado motivadores de negocio, objetivos estratégicos y beneficios esperados que orientaron el ejercicio de Arquitectura Empresarial. La visión de la transformación debe comunicar cómo se logran atender estos intereses en la ejecución de los ejercicios de Arquitectura Empresarial y en la Arquitectura Objetivo y la hoja de ruta propuesta.

4.4 Definir el plan de comunicación

En el plan de comunicación se deben identificar los mensajes clave para motivar a las partes interesadas para aceptar y apoyar la transformación, para esto es necesario analizar los motivadores identificados en la sección Identificar motivaciones y disposiciones para participar y adoptar el cambio, respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Cómo potenciar lo positivo de cambiar? Estos son los beneficios previamente percibidos por cada interesado y que van a generar una motivación intrínseca.
- ¿Cómo minimizar el posible impacto negativo del cambio? El posible impacto negativo del cambio son las fuerzas conservadoras que inhiben la motivación por cambiar, en estos mensajes debe comunicarse cómo ese impacto será gestionado.
- ¿Cómo cuidar los aspectos que importan (inclusive preocupan) y que se identifican como lo positivo de no cambiar?
- ¿Cómo usar lo negativo de no cambiar como un motivador?

A partir de las respuestas a estas preguntas se deben definir los mensajes claves que permitan:

- Demostrar un compromiso claro de la alta gerencia con el cambio que motive e inspire a las partes interesadas.

- Concebir las nuevas posibilidades que genera el cambio, las razones para la transformación y generar un sentido de urgencia.
- Resolver conflictos, temores u objeciones asociados a la transformación.
- Motivar los comportamientos deseados para lograr adoptar el cambio.
- Impulsar o fomentar la capacidad de Arquitectura Empresarial.

Con la definición de estos mensajes clave se consolida el plan de comunicación, que puede contener los atributos mostrados en la Tabla 3. Atributos del Plan de Comunicación.

Atributo del Plan de Comunicaciones	Descripción
Grupo de interés	De acuerdo con la identificación de grupos de interés definido en la matriz de interesados en el alcance del ejercicio. Un mensaje puede estar dirigido a distintos grupos de interés.
Zona de influencia/poder	La intersección de influencia poder permite definir mensajes para comprometer a las partes interesadas que tienen más influencia y para tratar que las partes interesadas con poder se interesen.
Tipos de Mensajes	De acuerdo con las necesidades identificadas se puede definir y clasificar los mensajes de acuerdo con su propósito. Ejemplo: mensajes motivadores, mensajes de expectativas, mensajes informativos.
Mensaje	Es el contenido del mensaje en sí mismo.
Mensajero	Define quién es el mensajero ideal para emitir el mensaje, de acuerdo con el tipo de mensaje y su propósito. Por ejemplo: en algunos casos se puede requerir que el mensajero tenga un rol de autoridad frente al grupo de interés receptor para generar mayor credibilidad mientras que en otros casos puede ser deseable que el mensaje se comunique entre pares para generar mayor empatía.
Canales de Comunicación	Identifica los mecanismos que se utilizarán para comunicarse con los grupos de interés y permitir el acceso a la información como reuniones, boletines, repositorios, fondos de escritorio etc.
Formato	De acuerdo con el mensaje y el canal de comunicación se pueden definir recursos de apoyo que faciliten la transmisión del mensaje, ejemplo: flyer, presentación de diapositivas, video, etc.
Etapa y Frecuencia	Definir de manera general en qué etapa es más adecuado emitir este mensaje y con qué frecuencia o periodicidad.
Cronograma	Específica las fechas de emisión de cada mensaje.

Tabla 3. Atributos del Plan de Comunicación



Tenga en cuenta: Cada aspecto y etapa de implementación tienen necesidades de uso y apropiación específicas que pueden necesitar más esfuerzo que otras.

4.5 Definir el plan de formación



Tenga en cuenta: Implementar la capacidad de Arquitectura Empresarial y las transformaciones derivadas de la misma, implica hacer cosas que no se han hecho antes probablemente de formas que no se han hecho antes. Para lograr el empoderamiento y la participación de los interesados, deben sentirse que tienen las competencias y capacidades requeridas para contribuir de la manera adecuada o inclusive que vincularse en el proceso es la oportunidad de adquirirlas por lo que se convierte en una oportunidad de crecimiento profesional.

En este paso se deben identificar las necesidades de aprendizaje para que las partes interesadas estén preparadas para participar y adoptar la transformación, estas necesidades se pueden clasificar en:

- **Capacitación:** cuando se refiere a los conocimientos específicos requeridos. Ejemplo: Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial.
- **Entrenamiento:** para el caso en que se quiere desarrollar habilidades y promover comportamientos. Ejemplo: Habilidades de comunicación, liderazgo, gestión de proyectos.
- **Transferencia de Conocimiento:** cuando se requiere transmitir conocimientos e información y asignar responsabilidades en el contexto específico de la entidad. Ejemplo: asignar y entrenar responsables de la gestión de los artefactos que conforman la Arquitectura Empresarial.

Con la definición de estas necesidades, se establecen los espacios de aprendizaje o actividades formativas que se pueden consolidar como se muestra en la Tabla 4. Atributos del Plan de Formación.

Atributos del plan de formación	Descripción
Grupos de Interés	Definir a que grupo o grupos de interés se dirige la actividad formativa.
Temática	Temática a desarrollar
Tipo de actividad	Capacitación/Entrenamiento/Transferencia de conocimiento
Objetivo	De acuerdo con las necesidades identificadas, definir el objetivo académico de la actividad formativa
Competencias	Definir que habilidades, conocimientos y comportamientos desarrolla o afianza esta actividad formativa
Contenido	Especificar los módulos o partes que conforman la actividad formativa
Duración	Definir la dedicación en horas que se requieren para cursar la actividad formativa.
Modalidad	Las actividades se pueden desarrollar en formato presencial, virtual o híbrido.

Tabla 4. Atributos del Plan de Formación



Tenga en cuenta la definición de las necesidades de aprendizaje y la definición del plan de formación debe desarrollarse en coordinación con las áreas encargadas con la gestión del talento humano para todo lo relacionado con capacitación y entrenamiento, gestión del cambio, cultura, clima organizacional y gestión del conocimiento.

4.6 Definir estrategia de monitoreo y evaluación.

La ejecución de las actividades propuestas en los planes de comunicación y formación y su efectividad e impacto deben monitorearse y evaluarse constantemente para adaptarse de manera oportuna a las necesidades y/u oportunidades que se presenten. Para esto se deben definir indicadores que den cuenta de: grado de implementación de las acciones, grado de entrenamiento en la metodología de Arquitectura Empresarial y sus artefactos, Grado de compromiso e involucramiento en los ejercicios de Arquitectura Empresarial y la implementación de la hoja de ruta, entre otros.



Recuerde: Para la construcción de estos indicadores puede usar el Tablero de Indicadores presente en la caja de herramientas de Gobierno Digital.

Algunos indicadores que puede considerar son:

Aspecto	Indicador	Descripción	Fórmula
Grado de implementación	Ejecución del plan de comunicación	Mide la ejecución de las actividades planeadas en el plan de comunicaciones	Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades planeadas
	Ejecución del plan de formación	Mide la ejecución de las actividades planeadas en el plan de formación	Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades planeadas
	Cobertura de plan de formación	Mide el porcentaje de personas involucradas en los cambios que recibe efectivamente actividades de formación.	Cantidad de personas capacitadas/ Cantidad de personas involucradas

	Asistencia al plan de formación	Mide la asistencia efectiva a las actividades y permite inferir la efectividad de las actividades de convocatoria y el interés en la formación.	Cantidad de asistentes efectivos/ Cantidad de convocados
Grado de cumplimiento de logros	Nivel de satisfacción	Mide si el programa de formación cumplió con las expectativas de aprendizaje de las personas involucradas	Suma de nivel de evaluación de satisfacción/ cantidad de personas evaluadas
	Nivel de aprendizaje	Mide la retención de aprendizaje, así como las nuevas habilidades adquiridas con base a la participación de la capacitación.	Suma de nivel de evaluación de conocimientos/ cantidad de personas evaluadas.

Tabla 5. Indicadores de Uso y Apropiación

4.7 Análisis de impacto y acciones de mejora

De acuerdo con la estrategia definida se deben desarrollar las actividades y prácticas planeadas y realizar el monitoreo constante de la ejecución y el impacto logrado en términos de comunicación, comprensión y conocimiento para retroalimentar la estrategia y desarrollar acciones de mejora.

Actividad	Resultado	Interpretación	Acción de mejora
Ejecución del plan de comunicación	50%	A la fecha de análisis sólo se han desarrollado la mitad de las actividades del plan de comunicación	Ajustar las fechas del plan para aumentar la periodicidad y lograr ejecutar todas las actividades. Solicitar más recursos humanos de comunicaciones para apoyar la ejecución del plan.
Asistencia al plan de formación	85%	A la fecha del análisis han participado el 85% lo que se considera un nivel aceptable.	No aplica.

Tabla 6. Análisis de actividades y acciones de mejora realizadas¹

¹ Nota: esta tabla está diligenciada con valores de ejemplo.

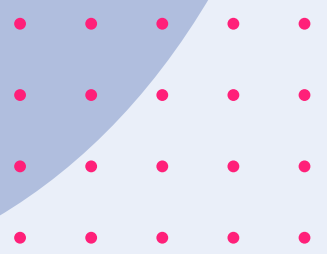
Indicador	Resultado	Interpretación	Acción de mejora
Nivel de satisfacción	90%	El programa de formación ha cumplido con las expectativas de aprendizaje de las personas involucradas en un 90%	Se considera un nivel aceptable, se continúa el plan de formación como se viene desarrollando
Nivel de aprendizaje	75%	Se ha logrado un nivel de retención de aprendizaje del 75%	Elaborar material de apoyo para apoyar la retención de los conceptos que han tenido una medición más baja.

Tabla 7. Análisis de indicadores y acciones de mejora relacionadas²

² Nota: el contenido de estas tablas es para ejemplificar su contenido.

5.

Roles



En el desarrollo de las actividades para definir y gestionar la estrategia de uso y Apropiación de la Arquitectura Empresarial participan los siguientes roles:

Rol	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Arquitecto Empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las motivaciones y disposiciones para participar y adoptar los cambios y proponer estrategias para abordarlos en el plan de comunicaciones y plan de formación. • Definir el plan de comunicaciones • Definir el plan de formación • Liderar la implementación del plan de comunicación y plan de formación • Definir indicadores de cumplimiento y logro • Monitorear y evaluar la estrategia a través de los indicadores definidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la definición del plan de comunicación, definiendo los mensajes clave, canales y formatos más adecuados de acuerdo con las necesidades identificadas. • Diseñar los recursos requeridos para divulgar los mensajes clave del plan de comunicaciones. • Participar en la ejecución del plan de comunicaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la definición del plan de formación y capacitación e integrar y alinear con los planes de la entidad. • Apoyar la ejecución del plan de formación y capacitación.

6.

Caso práctico



El Alcalde de un Municipio ha definido que uno de los pilares fundamentales del plan de desarrollo es la promoción y desarrollo de las actividades culturales y deportivas para 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 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.

El Alcalde considera que para lograr Incrementar la participación de los ciudadanos en actividades culturales y deportivas es necesario fortalecer el proceso de Gestión de Actividades Culturales y Deportivas y piensa que usar adecuadamente las tecnologías de la información puede ser una oportunidad. Por esto les pide Secretario de Cultura y Deporte y al Líder de Tecnología que desarrollen un proyecto conjunto para lograrlo. El Líder de Tecnología propone que este proyecto se desarrolle de acuerdo con la orientación del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones a través del Marco del Referencia de Arquitectura Empresarial, desarrollando un ejercicio de Arquitectura Empresarial, por lo que necesitan generar una estrategia de uso y apropiación de esta metodología.

- **Participar y adoptar el cambio**

El Líder de Arquitectura Empresarial identifica que los interesados en el proyecto son:

- Secretario de Cultura y Deporte como líder del proceso de Gestión de Actividades Culturales y Deportivas.
- Líder del proyecto quien es un consultor experto quien asume el rol de Líder de Arquitectura Empresarial e Institucional y orienta a todo el equipo.
- El ingeniero de infraestructura tecnológica quien asume el rol de Arquitecto de los dominios de tecnología y de seguridad.
- El ingeniero responsable del sistema de aplicación de Gestión de Actividades Culturales, quienes asumen el rol de Arquitecto en los dominios de Información y de Sistemas de Información.

Después de conversar con ellos identifica los siguientes motivadores:

	Lo positivo	Lo negativo
De cambiar	Apropiar una metodología que les permite desarrollar el proyecto de una manera planeada considerando todos	Temen que implementar esta metodología puede significar más trabajo y que la metodología sea difícil de aplicar.

	los aspectos del proceso y la tecnología de información.	
De no cambiar	No necesitan aprender nuevas metodologías, así que pueden hacer las cosas como lo han hecho antes.	En anteriores proyectos se han encontrado con que las soluciones tecnológicas no se hacen cargo de las necesidades de los procesos y eso ha generado frustración, por eso consideran que si no apropian esta metodología corren el riesgo de que vuelva a suceder.

- **Asignar y empoderar líderes de cambio**

Dado el rol de liderazgo natural que tienen, se define que los líderes de este cambio son el Secretario de Cultura y Deporte, el Líder de Tecnología y el Líder del Proyecto quien es el experto encargado de orientar a todo el equipo.

- **Crear una visión para la transformación**

El equipo líder ha definido como una visión para esta transformación. “Mejoramos la calidad de vida de los ciudadanos del municipio potenciando las actividades culturales y el deportivo con el uso de tecnología.”

- **Definir el plan de comunicación**

Para definir el plan de comunicación de acuerdo con los aspectos identificados como motivaciones y disposiciones para adoptar el cambio se definen la importancia de comunicar los siguientes mensajes clave los siguientes:

Desarrollar este proyecto con un enfoque de Arquitectura Empresarial permitirá:

- Incrementar la posibilidad de lograr efectivamente el objetivo de aumentar la participación de los ciudadanos en actividades culturales y deportivas fortaleciendo el proceso de Gestión de Actividades Culturales y Deportivas aprovechando las oportunidades de la tecnología de información trabajando de manera articulada.
- Fortalecer las competencias y habilidades de todos los involucrados.
- Desarrollar soluciones tecnológicas estandarizadas lo que facilita la gestión de la tecnología.
- Implementar artefactos que facilitan comprender la arquitectura de la entidad asegurándose de gestionar de manera más eficiente los cambios propuestos.

Grupo(s) de Interés	Mensaje	Medio apropiado de comunicación	Recursos de apoyo	Mensajero Ideal	Cuando y con qué frecuencia
Directivos	Cómo el Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial permite alinear las dimensiones de desarrollo institucional: Estrategia, Gestión y Operación y Tecnologías de Información.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones 	Presentación	Líder de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación Inicial: Única vez • Presentaciones de avance: Mensual
Equipo del proyecto	Alineación, apropiación y compromiso para la implementación exitosa del ejercicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de Equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Guías del MRAE • Artefactos definidos en la Alcaldía • Caja de Herramientas de MinTIC. 	Líder de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Semanal
Equipo del proyecto	Formación y entrenamiento de acuerdo con el plan de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres • Curso virtual 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Curso Virtual (oferta MinTIC) • Guías del MRAE • Caja de herramientas de MinTIC. 	Líder del Proyecto MinTIC	<ul style="list-style-type: none"> • Según plan de formación.
Todos los colaboradores	Avances y victorias tempranas del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Carteleros • Reunión 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Contenido de las carteleros 	Líder de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación Inicial: Única vez. • Presentación Final: Única vez. • Carteleros Mensual

Tabla 8. Caso aplicado Plan de Comunicación

• Definir el plan de formación

Como estrategia para garantizar que las partes interesadas estén preparadas para participar y adoptar la transformación se ha definido las siguientes estrategias:

- Participar en las actividades de formación ofrecidas por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Consultar y apropiarse los instrumentos que el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones ha implementado como las guías del Marco de Referencia Arquitectura Empresarial y la caja de herramientas³
- Desarrollar talleres dirigidos por el Líder de Arquitectura Empresarial para garantizar la transferencia de conocimiento.

Nombre	Objetivo	Modalidad	Duración	Dirigido a:	Ofrecido por:
Generalidades de Arquitectura Empresarial y el proceso de implementación	Dar a conocer las generalidades del Marco de Arquitectura Empresarial y el contexto de implementación del proceso	Taller presencial	2 horas	Todo el equipo	Líder de Arquitectura Empresarial
Dominio de Arquitectura Institucional	Conocer la implementación del ejercicio de AE en el dominio de Arquitectura Institucional	Virtual	De acuerdo con la oferta vigente por MinTIC	Secretario de Cultura y Deporte Líder del dominio de Arquitectura Institucional	De acuerdo con la oferta vigente por MinTIC
Dominio de de Arquitectura Información	Conocer la implementación del ejercicio de AE en el dominio de Arquitectura Información	Virtual	De acuerdo con la oferta vigente por MinTIC	Líder del dominio de Arquitectura de Información	De acuerdo con la oferta vigente por MinTIC
Dominio de de de Arquitectura Sistemas Información	Conocer la implementación del ejercicio de AE en el dominio de Arquitectura de Sistemas de Información	Virtual	De acuerdo con la oferta vigente por MinTIC	Líder del dominio de Arquitectura de Sistemas de Información	De acuerdo con la oferta vigente por MinTIC
Dominio de de de Arquitectura Tecnología	Conocer la implementación del ejercicio de AE en el dominio de Arquitectura de Tecnología	Virtual	De acuerdo con la oferta vigente por MinTIC	Líder del dominio de Arquitectura de Tecnología	De acuerdo con la oferta vigente por MinTIC

³ <https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Transformate-con-Gobierno-Digital-/Caja-de-herramientas/>

Nombre	Objetivo	Modalidad	Duración	Dirigido a:	Ofrecido por:
Dominio de Arquitectura de Seguridad	Conocer la implementación del ejercicio de AE en el dominio de Arquitectura de Seguridad	Virtual	De acuerdo con la oferta vigente por MinTIC	Líder del dominio de Arquitectura de Seguridad.	De acuerdo con la oferta vigente por MinTIC
Artefactos de Arquitectura Empresarial	Transferencia de conocimiento para apropiarse los artefactos a implementar.	Taller presencial	2 horas	Líder de Arquitectura de dominio	Líder de Arquitectura Empresarial

Tabla 9. Caso aplicado Plan de Formación

7.

Artefactos



Tipo	Nombre	Descripción
Matriz	Matriz de Gestión de Interesados	Esta matriz es un insumo elaborado en la arquitectura institucional. Esta matriz contiene la caracterización que identifica, clasifica y prioriza los grupos de interés involucrados e impactados por los ejercicios de arquitectura empresarial. La matriz consolida las necesidades de cada interesado y deberá ser actualizada con una periodicidad establecida por el grupo de trabajo de arquitectura empresarial.
Matriz	Plan de Comunicaciones	Esta matriz consolida los mensajes clave y la forma en que serán comunicados cada uno.
Matriz	Plan de Formación	Esta matriz consolida las actividades de formación: capacitación, entrenamiento y transferencia de conocimiento que hacen parte de la estrategia de uso y apropiación.
Matriz	Estrategia de monitoreo y evaluación.	Esta matriz consolida los indicadores que se van a monitorear y analizar en la evaluación de la estrategia.

Tabla 10. Artefactos