

VERSIÓN 1.0

Octubre 2024

➤ Plan Estratégico de Tecnología 2025 - 2027

Ministerio de Gobierno - Subsecretaría de Gobierno Digital



CONSIDERACIONES PARA LA CONFECCIÓN DE DOCUMENTOS	4
INTRODUCCIÓN:	5
RESULTADOS ESPERADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA DE LAS ÁREAS DE TI:.....	5
VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS DEL ÁREA GUBERNAMENTAL	7
DESCRIPCIÓN ORGANISMO/DEPENDENCIA:.....	7
VISIÓN:.....	7
MISIÓN:.....	7
VALORES:.....	7
PRINCIPALES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL ORGANISMO:.....	7
ALINEACIÓN:.....	7
Desarrollo mínimo esperado:.....	7
ANÁLISIS DE NECESIDADES TECNOLÓGICAS	8
EVALUACIÓN DE NECESIDADES INTERNAS:	8
EVALUACIÓN DE NECESIDADES EXTERNAS:	8
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS:.....	8
OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN:.....	9
Desarrollo mínimo esperado:.....	9
VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN DE TECNOLOGÍA	9
VISIÓN:.....	9
MISIÓN:.....	9
OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TI:	9
Desarrollo mínimo esperado:.....	11
ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE TECNOLOGÍA	11
INFRAESTRUCTURA:.....	11
Desarrollo mínimo esperado:.....	11
SISTEMAS DE INFORMACIÓN:.....	11
Desarrollo mínimo esperado:	12
CIBERSEGURIDAD:	12
Desarrollo mínimo esperado:.....	12
CAPITAL HUMANO EN TI:	12
ACTIVIDAD: EVALUACIÓN Y RELEVAMIENTO DE NECESIDADES DEL CAPITAL HUMANO EN TI	13
<i>Relevamiento de Competencias Actuales:</i>	13
<i>Análisis de Brechas en Competencias:</i>	13
<i>Evaluación de Recursos Humanos (Distribución etaria y capacidades):</i>	13
<i>Relevamiento de Necesidades de Capacitación:</i>	13
Desarrollo mínimo esperado:.....	14
DEUDA TÉCNICA.....	14
Desarrollo mínimo esperado:.....	14
IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS	14
Desarrollo mínimo esperado:.....	15
SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	15
OBJETIVO Y FUNCIÓN DE LA SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS:	15
PAUTAS PARA DESARROLLAR UN SISTEMA DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS:	15
<i>Ver Plantilla Priorización de Proyectos</i>	17
Desarrollo mínimo esperado:.....	17
GESTIÓN DE PORTAFOLIOS DE PROYECTO:	17
IMPORTANCIA DEL GPP EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA	17
PASOS PARA GESTIONAR EL PORTAFOLIO DE PROYECTOS:.....	17
Desarrollo mínimo esperado:.....	18
<i>Ver Plantilla Portafolio de Programas y Proyectos</i>	18
ROADMAP DE PORFOLIO 2025 -2027	18

OBJETIVOS Y UTILIDAD DEL ROADMAP DE PORTAFOLIO.....	19
VENTAJAS DE IMPLEMENTAR UN ROADMAP DE PORTAFOLIO.....	19
ELEMENTOS CLAVE EN LA CREACIÓN DEL ROADMAP DE PORTAFOLIO.....	19
<i>Ver Plantilla Roadmap</i>	20
Desarrollo mínimo esperado:	20
PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA:	20
ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA:.....	21
<i>Ver Plantilla Planificación Presupuestaria</i>	21
Desarrollo mínimo esperado:	21
GESTIÓN DE RIESGOS:	21
Ejemplos de identificación de riesgos:.....	21
<i>Ver Plantilla Gestión de Riesgos</i>	22
Desarrollo mínimo esperado:	22
INDICADORES DE ÉXITO Y SEGUIMIENTO	22
DEFINICIÓN DE INDICADORES CLAVES DE RENDIMIENTO:	22
Desarrollo mínimo esperado:	23
DEFINICIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	23
TIPOS DE ROLES:	23
<i>Ver Plantilla Gestión de Interesados</i>	24
Desarrollo mínimo esperado:	24
ANEXOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA:	24
• <i>Plantilla Priorización de Proyectos</i>	24
• <i>Plantilla Portafolio de Programas y Proyectos</i>	24
• <i>Plantilla Roadmap</i>	24
• <i>Plantilla Planificación Presupuestaria</i>	24
• <i>Plantilla Gestión de Interesados</i>	24

Consideraciones para la confección de Documentos

- Interlineado 1,15
- Espaciado posterior de párrafos puede ser “Automático” o de “10 pts”
- Sangría
- **Tipografía párrafos**
Encode Sans Regular 12
Color negro automático 0-0-0
- **Tipografía título principal**
Encode Sans Medium 20 / 22
Color 0-174-195
- **Tipografía títulos secundarios**
Encode Sans Medium 16
Color 0-174-195

Encode Sans Medium 16
Color negro automático 0-0-0
- **Tipografía títulos terciarios**
Encode Sans Medium 14
Color 0-174-195

Encode Sans Medium 14
Color negro automático 0-0-0
- Fotos centradas
- Párrafo justificado

Introducción:

En cumplimiento de los objetivos de la Agenda Digital 2024-2027 consignados por la Subsecretaría de Gobierno Digital y siguiendo las pautas del Decreto 3/2024 - ANEXO IIb, se propone un marco de trabajo colaborativo para que cada área de la Administración Pública Provincial desarrolle su Plan de Tecnología, asegurando así una transformación digital integral.

En el entorno actual, la tecnología no es solo un soporte operativo, sino un habilitador clave para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cualquier organización. Un Plan Estratégico de Tecnología permite a las áreas de TI alinear sus proyectos y decisiones con la misión y visión de la organización, garantizando que la inversión y el esfuerzo en tecnología están dirigidos a maximizar el impacto de las políticas públicas. Este proceso busca incrementar la madurez de los procesos de entrega de servicios TI y de administración de los proyectos, mejorando la capacidad de implementación de soluciones tecnológicas innovadoras bajo un marco de gobierno, con medición y mejora continua.

Resultados esperados del Plan Estratégico de Tecnología de las áreas de TI:

- **Alineación con los objetivos organizacionales:** un plan estratégico asegura que las soluciones tecnológicas estén directamente relacionadas con los objetivos estratégicos del organismo. Esto evita proyectos aislados o iniciativas tecnológicas que no generen valor agregado.
- **Priorización de proyectos:** al establecer un marco claro de prioridades, el plan facilita la toma de decisiones sobre qué proyectos tecnológicos se deben llevar a cabo, cuáles deben postergarse y cuáles son críticos para el éxito institucional.
- **Optimización de recursos:** el uso adecuado de los recursos humanos, financieros y tecnológicos es fundamental. Un plan estratégico bien elaborado permite maximizar los recursos disponibles, evitando duplicidades y redundancias.
- **Anticipación y gestión de riesgos:** un plan estratégico incluye el análisis de los riesgos tecnológicos asociados a cada proyecto. Esto permite mitigar impactos potenciales y asegura la continuidad operativa ante posibles fallas o vulnerabilidades.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** en un entorno donde las necesidades tecnológicas cambian rápidamente, un plan estratégico proporciona un marco que permite ajustar las prioridades y adaptarse a nuevas realidades sin perder el enfoque hacia los objetivos a largo plazo.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** la implementación de un plan estratégico promueve la transparencia en la gestión de proyectos tecnológicos y facilita la

rendición de cuentas, tanto interna como externamente, ante los diferentes niveles del gobierno y la ciudadanía.

En resumen, contar con un **Plan Estratégico de Tecnología** no solo contribuye a una mayor eficiencia operativa, sino que permite a las áreas de TI ser actores fundamentales en la transformación digital del sector público, **garantizando que la tecnología sea un verdadero habilitador de las políticas públicas.**

Visión, misión, valores y objetivos del área gubernamental

Descripción organismo/dependencia:

Breve resumen sobre la misión y visión del ministerio o área gubernamental. Incluir sus responsabilidades principales, objetivos generales y metas anuales.

Visión:

La visión describe el propósito futuro y la aspiración a largo plazo de la organización gubernamental. Es una imagen de lo que la institución desea lograr o en qué quiere convertirse en los próximos años, sirviendo de guía para las decisiones y acciones estratégicas. En el contexto de un plan de tecnología, la visión inspira a trazar un camino en el que la tecnología sea un habilitador clave para alcanzar ese futuro deseado.

Misión:

La misión define el propósito presente de la organización y responde a preguntas como: ¿Qué hacemos? ¿A quiénes servimos? ¿Cómo agregamos valor a la sociedad? En términos de tecnología, la misión del área TI se orienta a soportar la misión organizacional, proporcionando soluciones tecnológicas que apoyen el trabajo diario y ayuden a cumplir con los objetivos institucionales.

Valores:

Los valores son los principios fundamentales que guían la cultura y conducta de la organización. En un área de gobierno, los valores pueden abarcar la ética, la transparencia, la eficiencia, y el compromiso con la sociedad. Definir los valores en un plan de tecnología permite asegurar que todas las iniciativas tecnológicas reflejen los principios de la organización, promoviendo una cultura de servicio y responsabilidad.

Principales objetivos estratégicos del organismo:

Los objetivos estratégicos son metas claras y medibles que la organización espera alcanzar. Estos objetivos brindan una base sólida para priorizar proyectos y decidir inversiones en tecnología, asegurando que cada iniciativa esté alineada con las metas institucionales. En tecnología, los objetivos pueden incluir la mejora de servicios a ciudadanos, la seguridad de la información, la eficiencia operativa, o la digitalización de procesos clave.

Alineación:

Describir cómo el plan estratégico de tecnología contribuye al cumplimiento de estos objetivos. Debe ser claro cómo la tecnología actúa como un habilitador para lograr las metas del organismo/dependencia gubernamental.

Desarrollo mínimo esperado:

- Descripción del organismo
- Principales objetivos estratégicos
- Alineación

Análisis de necesidades tecnológicas

El análisis de necesidades tecnológicas es uno de los primeros y más importantes pasos al diseñar un plan estratégico de tecnología. Este proceso tiene como objetivo identificar tanto las carencias actuales como las oportunidades de mejora mediante la implementación de soluciones tecnológicas, alineadas con los objetivos operativos y de servicio de la organización.

Evaluación de necesidades internas:

Descripción:

Esta fase implica analizar las operaciones internas de la organización para identificar áreas donde la tecnología puede optimizar procesos, mejorar la eficiencia y generar valor. Aquí es fundamental considerar aspectos como la automatización de tareas, la mejora en la comunicación interna, la seguridad de la información, o incluso el mantenimiento y actualización de la infraestructura tecnológica existente.

Instrucciones:

- Realizar un mapeo de los procesos claves de la organización y evaluar dónde hay cuellos de botella o ineficiencias.
- Identificar los recursos tecnológicos actuales y determina si son suficientes para cubrir las necesidades operativas.
- Consultar con los diferentes departamentos para recoger sus puntos de vista sobre las herramientas tecnológicas que utilizan y las mejoras que consideran necesarias.

Evaluación de necesidades externas:

Descripción:

La evaluación de necesidades externas abarca la identificación de las expectativas y demandas de los ciudadanos, la interacción con otras áreas de gobierno, y el cumplimiento de normativas o regulaciones. La tecnología debe ser una herramienta que permita mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía y garantizar el cumplimiento de regulaciones.

Instrucciones:

- Ver reclamos y/o consultas de los ciudadanos para conocer sus expectativas sobre los servicios digitales.
- Evaluar cómo otras áreas de gobierno interactúan con el organismo y si existen herramientas tecnológicas que podrían facilitar esa interacción.
- Revisar regulaciones vigentes y asegúrate de que las soluciones tecnológicas que implementes cumplan con los estándares exigidos.

Identificación de problemas:

Descripción:

Definir los problemas actuales que impactan en el desempeño del organismo/dependencia es crucial. La tecnología puede ser una solución, pero es necesario primero entender claramente cuáles son los problemas para poder diseñar soluciones adecuadas.

Instrucciones:

- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para identificar los problemas clave que se pueden solucionar mediante la tecnología. *(Nota del autor: Las Fortalezas y Debilidades hacen referencia a factores internos mientras que las Oportunidades y Amenazas a factores externos)*
- Priorizar los problemas más críticos que impactan directamente en los objetivos de la organización.

- Involucrar a los empleados para obtener una visión más completa de los desafíos tecnológicos que enfrentan en su trabajo diario.

Oportunidades de innovación:

Descripción:

Es importante considerar las oportunidades que la tecnología puede ofrecer para innovar más allá de solucionar los problemas relevados. La innovación puede mejorar no solo los procesos, sino también la calidad del servicio que se ofrece a la ciudadanía.

Instrucciones:

- Investigar nuevas tendencias tecnológicas: en el sector público (PBA, otras jurisdicciones provinciales o en gestiones públicas de otros países) que puedan ser aplicables a tu organización.
- Considerar proyectos piloto y pruebas de concepto (POC): antes de implementar tecnologías a gran escala, realizar proyectos piloto o pruebas de concepto para evaluar su efectividad y detectar posibles problemas en un entorno controlado. Evaluar realizar estas pruebas en conjunto con otras áreas que puedan estar interesadas.
- Evaluar del impacto de la innovación: verificar que cada oportunidad de innovación tenga un análisis previo de impacto y factibilidad, considerando tanto los beneficios operativos como el valor agregado para la ciudadanía.

Desarrollo mínimo esperado:

- Necesidades tecnológicas clasificadas en internas y externas
- Principales problemáticas tecnológicas
- Oportunidades para innovar

Visión, Misión y Objetivos Estratégicos del Plan de Tecnología

Visión:

Establece el norte hacia el cual se dirigirá la estrategia tecnológica. Sirve para inspirar y motivar a todo el equipo a trabajar con un propósito común, alineado a las necesidades de la organización.

La visión es una declaración a futuro que describe hacia dónde quiere llegar el área de TI dentro del organismo a largo plazo. Es una proyección ambiciosa y aspiracional, que marca la dirección y guía todas las acciones y decisiones tecnológicas. La visión debe responder a la pregunta: ¿Cómo imaginamos que será la tecnología en nuestro organismo dentro de 5 o 10 años?

Misión:

La misión es una declaración que describe el propósito actual del área de TI y cómo contribuye al éxito del organismo. Debe expresar cuál es la función del área de tecnología, qué servicios ofrece y a quiénes. La misión responde a la pregunta: ¿Qué hacemos hoy para alcanzar nuestra visión futura?

Objetivos del Plan Estratégico de TI:

Los objetivos son metas concretas que el área de TI debe alcanzar para cumplir con su misión y acercarse a su visión.

Es deseable que los objetivos se describan bajo la metodología SMART. Es decir que deben ser:

- Específicos (S): El objetivo debe ser claro y concreto, evitando términos ambiguos.
- Medibles (M): Debe poder evaluarse su progreso y éxito con métricas o indicadores definidos.
- Alcanzables (A): Tiene que ser realista y posible de lograr, considerando los recursos disponibles.
- Relevantes (R): Debe alinearse con las metas estratégicas de la organización.
- Temporales (T): Es necesario que cuente con un plazo definido para su cumplimiento.

Ejemplos objetivos estratégicos TI:

- **Categoría Ciberseguridad:** Optimizar la Seguridad de la Información y Protección de Datos
 - **Descripción del objetivo:** Fortalecer la seguridad de la información para proteger los datos ciudadanos y garantizar la privacidad en cumplimiento con las regulaciones locales e internacionales.
 - **Ejemplo SMART:** Reducir en un 30% los incidentes de seguridad anuales implementando soluciones de protección y respuesta ante incidentes, en un plazo de 2 años.
- **Categoría Digitalización de procesos:** Promover la digitalización de procesos y servicios orientados al ciudadano, reduciendo tiempos de atención y mejorando la accesibilidad de los servicios públicos.
 - **Descripción del objetivo:** Promover la digitalización de procesos y servicios orientados al ciudadano, reduciendo tiempos de atención y mejorando la accesibilidad de los servicios públicos.
 - **Ejemplo SMART:** Digitalizar el 50% de los trámites y servicios de atención al ciudadano en un periodo de 3 años, permitiendo acceso en línea y autoservicio.
- **Categoría Interoperabilidad:** Promover la Interoperabilidad entre Sistemas de Gobierno
 - **Descripción del objetivo:** Mejorar la conectividad y colaboración entre sistemas de distintas áreas de gobierno para facilitar el flujo de información y optimizar los procesos interinstitucionales.
 - **Ejemplo SMART:** Asegurar la interoperabilidad del 75% de los sistemas críticos de gobierno en un plazo de 4 años, desarrollando API y estándares comunes de intercambio de datos.
- **Categoría Vinculación con la ciudadanía:** Optimizar los Canales Digitales de Atención Promover
 - **Descripción del objetivo:** Mejorar la accesibilidad, eficiencia y usabilidad de los canales digitales de atención ciudadana, como el portal web, aplicaciones móviles y redes sociales, para facilitar el acceso a información, trámites y servicios públicos.
 - **Ejemplo SMART:** Aumentar en un 40% el uso de los canales digitales de atención ciudadana en un plazo de 2 años, mediante la optimización de la experiencia de usuario, implementación de un chatbot de asistencia 24/7 y la integración de notificaciones personalizadas en la aplicación móvil.
 -
- **Categoría Capital Humano:** Fortalecer las Competencias del Personal de TI

- **Descripción del objetivo:** Desarrollar habilidades críticas en el equipo de TI, en áreas como ciberseguridad, analítica de datos y gestión en la nube, para soportar los proyectos de transformación.
 - **Ejemplo SMART:** Capacitar al 80% del personal de TI en competencias clave, incluyendo ciberseguridad y analítica de datos, en un plazo de 18 meses.
 - **Categoría Innovación:** Incluir nuevas tecnologías
 - **Descripción del objetivo:** Incorporar tecnologías de inteligencia artificial en los procesos clave del organismo para mejorar la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la capacidad de respuesta a las necesidades ciudadanas.
 - **Ejemplo SMART:** Implementar al menos 3 soluciones basadas en inteligencia artificial en un plazo de 18 meses, enfocadas en automatización de procesos, análisis predictivo y atención ciudadana, con el objetivo de reducir los tiempos de respuesta en un 30% y mejorar la precisión en la toma de decisiones en las áreas seleccionadas.

Desarrollo mínimo esperado:

- Objetivos del plan estratégico de tecnología.

Análisis del estado Actual de Tecnología

Infraestructura:

La infraestructura tecnológica incluye todos los recursos físicos y virtuales utilizados por la organización, como servidores, redes, sistemas de almacenamiento, y equipos de los usuarios finales. Es necesario realizar un inventario detallado de estos recursos para identificar su estado actual, evaluar su vida útil, y detectar si existen limitaciones o puntos críticos que afecten el rendimiento.

Categorías:

- **Nube Provincial:**
 - Plan de adopción y/o migración hacia la nube provincial.
- **Infraestructura Tecnológica:** Plan para actualización, puesta en valor, mantenimiento y crecimiento de infraestructura (redes, servidores, almacenamiento, etc.).
 - Realizar un inventario completo de todos los elementos tecnológicos, incluyendo servidores físicos y virtuales, equipos de red (routers, switches), estaciones de trabajo, y dispositivos móviles.
 - Evalúa el estado de cada uno de estos componentes: ¿Están obsoletos? ¿Cuánto tiempo de vida útil les queda? ¿Requieren mantenimiento o sustitución?
 - Define un plan de renovación para aquellos recursos que estén cerca de su fin de vida útil o que ya no soporten las necesidades operativas actuales.

Desarrollo mínimo esperado:

- Plan de adopción/migración hacia la nube provincial
- Plan de actualización, puesta en valor o mantenimiento/crecimiento de infraestructura.

Sistemas de Información:

Los sistemas de software y las aplicaciones son el núcleo de las operaciones digitales del organismo. Este punto implica evaluar todos los sistemas de información en uso, sus capacidades, limitaciones, y cómo interactúan entre sí. Es importante identificar cuellos de botella que afecten la productividad y determinar si es necesaria alguna actualización o integración.

Instrucciones:

- Documentar todos los sistemas de información que estén en uso. Indica una breve descripción de sus funciones.
- Identificar limitaciones como incompatibilidad entre sistemas, problemas de integración, o cuellos de botella en el procesamiento de datos.
- Identificar los lenguajes de programación empleados en cada grupo de aplicaciones.
- Identificar las bases de datos utilizadas en cada grupo de aplicaciones.
- Considerar si algunos de los sistemas están desactualizados o no soportan las necesidades actuales de la organización, lo que podría justificar su actualización o reemplazo.

Desarrollo mínimo esperado:

- Sistemas de información en uso.
- Principales limitaciones (incompatibilidad entre sistemas, problemas de integración, otros)

Ciberseguridad:

La ciberseguridad abarca todas las medidas y herramientas implementadas para proteger los sistemas tecnológicos y la información de la organización frente a amenazas, ataques, y vulnerabilidades. Incluye desde políticas de seguridad, hasta herramientas tecnológicas y prácticas de monitorización y respuesta ante incidentes. Evaluar el estado actual de la ciberseguridad permite identificar brechas y oportunidades de mejora para proteger la infraestructura, los sistemas de información, y los datos sensibles que maneja el organismo.

Instrucciones:

- Revisar las políticas actuales de ciberseguridad y verifica su alineación con las normativas y estándares aplicables.
- Identificar posibles actualizaciones o políticas faltantes para asegurar el cumplimiento regulatorio.
- Realizar un inventario de las herramientas de seguridad (firewalls, antivirus, sistemas de acceso).
- Realizar un análisis de vulnerabilidades, enfocándose en sistemas críticos.
- Genera un resumen de riesgos clave y áreas que requieren mayor protección.

Desarrollo mínimo esperado:

- Incumplimientos regulatorios
- Principales riesgos de los sistemas críticos
- Plan de mejora

Capital Humano en TI:

El capital humano en tecnología es un activo estratégico clave para implementar, gestionar y evolucionar soluciones tecnológicas alineadas con los objetivos estratégicos del sector público. En un entorno de rápida innovación, el talento y las habilidades del equipo TI son esenciales para que la organización se adapte eficazmente a nuevos desafíos y servicios. Un equipo capacitado impulsa la transformación, reduce riesgos y facilita la integración de tecnologías emergentes, optimizando la eficiencia y calidad del servicio público.

Además, retener y seleccionar talento en el sector público contribuye a la soberanía tecnológica, al permitir desarrollar y gestionar infraestructuras y soluciones propias, protegiendo los datos públicos y promoviendo una gestión independiente orientada al bien común.

Por tanto, resulta imprescindible realizar una evaluación de las competencias y habilidades del equipo técnico actual. Esto incluye entender cuáles son las fortalezas del equipo, así como identificar posibles áreas de mejora. También es fundamental identificar si se requieren nuevas competencias debido a la evolución de la tecnología, como ciberseguridad, cloud computing, o desarrollo de software ágil.

Actividad: Evaluación y Relevamiento de Necesidades del Capital Humano en TI

Relevamiento de Competencias Actuales:

- **Instrucciones:** realizar un relevamiento con los miembros del equipo TI para documentar las competencias y habilidades técnicas actuales. Esta información puede agruparse en categorías como:
 - Infraestructura y Redes: conocimiento en gestión de servidores, redes, y administración de bases de datos.
 - Ciberseguridad: conocimientos en normativas de seguridad, gestión de riesgos, y habilidades de respuesta a incidentes.
 - Desarrollo de Software: competencias en lenguajes de programación, metodologías ágiles, DevOps.
 - Cloud Computing: habilidades en implementación y mantenimiento de soluciones en la nube, gestión de entornos híbridos.
 - Innovación: habilidades emergentes como IA, big data, machine learning.
- **Resultado esperado:** un inventario detallado de habilidades para cada recurso, destacando fortalezas y áreas de especialización.

Análisis de Brechas en Competencias:

- **Instrucciones:** comparar las competencias actuales con las habilidades requeridas para cumplir los objetivos estratégicos. Esta comparación debería incluir:
 - Competencias faltantes o insuficientemente desarrolladas.
 - Necesidades de capacitación en tecnologías emergentes o en habilidades específicas de proyectos futuros.
- **Resultado esperado:** un informe de brechas de competencias que identifique áreas específicas donde se requieren capacitaciones o la incorporación de nuevos perfiles.

Evaluación de Recursos Humanos (Distribución etaria y capacidades):

- **Instrucciones:** relevar la distribución etaria del equipo y analizar el equilibrio entre recursos junior, semi-senior y senior. Esto ayudará a evaluar:
 - Necesidades de contratación para mantener una estructura balanceada y sostenible.
 - Posibilidad de planificar programas de mentoría y transferencia de conocimientos.
- **Resultado esperado:** un análisis que identifique fortalezas y posibles áreas de mejora en la estructura del equipo, considerando su experiencia y distribución etaria.

Relevamiento de Necesidades de Capacitación:

- **Instrucciones:** a partir de los resultados anteriores, definir áreas específicas donde se requiere capacitación:

- Cada miembro del equipo puede proponer o seleccionar cursos en temas como ciberseguridad, cloud, y metodologías ágiles, en función de sus intereses y del alineamiento con las necesidades estratégicas.
- **Resultado esperado:** un plan de capacitación con temas específicos, recursos involucrados y un cronograma para la adquisición de nuevas habilidades en el equipo.

Desarrollo mínimo esperado:

- Relevamiento de necesidades de nuevos perfiles y su justificación
- Principales necesidades de capacitación

Deuda técnica

Con deuda técnica nos referimos a los sistemas o aplicaciones legacy que ya no son sostenibles, software desactualizado o deprecado, y versiones de software obsoletas. Estos elementos representan riesgos importantes para la organización, ya que pueden ser vulnerables a fallos, dificultan la integración con nuevas tecnologías, y generan mayores costos de mantenimiento.

- **Instrucciones:**
 - Realizar un relevamiento/auditoría de los sistemas/aplicaciones legacy y/o versiones obsoletas y clasificarlo según el nivel de criticidad que represente para la organización.
 - Definir un plan de reducción de deuda técnica, priorizando aquellos sistemas que representan mayores riesgos operativos o de seguridad.

Desarrollo mínimo esperado:

- Definir los principales sistemas y aplicaciones obsoletas de mayor criticidad para la organización

Identificación de brechas

Instrucciones:

- **Brechas en infraestructura:**
 - Describir las diferencias entre la infraestructura actual y la requerida para soportar los futuros proyectos tecnológicos. Incluir detalles sobre la obsolescencia tecnológica o escalabilidad limitada.
- **Brechas en sistemas de información:**
 - Identificar si los sistemas actuales cumplen con los requisitos necesarios para los nuevos desafíos y, si no, qué actualizaciones o reemplazos son necesarios.
- **Brechas en competencias:**
 - Definir si el equipo técnico cuenta con las habilidades para llevar a cabo los proyectos propuestos, o si hay necesidades de contratación y formación. (% de profesionales, distribución etaria, conocimientos en lenguajes de programación)
- **Brechas en ciberseguridad:**
 - Identificar las diferencias entre las medidas de ciberseguridad actuales y las que se requieren para proteger adecuadamente al organismo frente a las crecientes amenazas cibernéticas. Esto incluye evaluar las deficiencias en herramientas tecnológicas, políticas, procedimientos, y capacidades de respuesta ante incidentes, así como identificar áreas críticas donde la seguridad está comprometida o en riesgo de comprometerse.
- **Propuestas para cerrar gaps:**
 - Listar las acciones concretas para cerrar estas brechas, como adquisiciones de software, migración a la nube, mejora de capacidades internas, o modernización de infraestructura.

Desarrollo mínimo esperado:

- Identificar las principales brechas tecnológicas de su organismo

Selección y Priorización de Proyectos

La Selección y Priorización de Proyectos es un proceso esencial dentro de la gestión de portafolio que busca **evaluar y clasificar las iniciativas de manera objetiva y estratégica**. En lugar de depender de decisiones impulsadas por intereses particulares o jerarquías de poder, este sistema de priorización tiene como propósito asegurar que los proyectos seleccionados generen un máximo valor para el organismo y estén alineados con sus objetivos. Para lograr esto, se establecen criterios claros y ponderados que permiten comparar y decidir entre múltiples iniciativas con una visión alineada y consensuada.

Objetivo y Función de la Selección y Priorización de Proyectos:

El objetivo principal de este proceso es optimizar los recursos y esfuerzos del organismo, asegurando que los proyectos priorizados tengan el mayor impacto posible y contribuyan de manera significativa al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Un sistema formal de priorización sirve para:

- **Alinear los proyectos** con la misión y visión organizacional y evitar duplicidades o esfuerzos en iniciativas que no agreguen valor.
- **Focalizar recursos** en proyectos que sean técnicamente factibles y sostenibles.
- **Gestionar el riesgo y la complejidad** al seleccionar proyectos que el equipo pueda manejar con los recursos disponibles.
- **Mantener la transparencia y la equidad en la toma de decisiones**, evitando sesgos e influencias de poder.

Pautas para desarrollar un Sistema de Priorización de Proyectos:

Para implementar un sistema que asegure una priorización objetiva, se deben evaluar los proyectos con base en criterios que reflejen el valor, factibilidad y relevancia para la organización. A continuación, se describen algunos de los criterios clave:

(Nota del autor: los siguientes criterios son orientativos – no taxativos- y pueden ser adaptados a las necesidades propias de cada área de TI)

- **Nivel de Alineación con los Objetivos de TI y los Organizacionales:**
 - Evaluar en qué medida el proyecto contribuye a los objetivos estratégicos y se alinean con los objetivos estratégicos de TI. Cuanto más alineado esté un proyecto, mayor prioridad debe tener. Esto ayuda a enfocar los recursos en iniciativas que impulsan la misión y visión institucional. Asimismo, permite tener una mirada integral de la estratégica tecnológica de la Provincia de Buenos Aires.
- **Factibilidad Técnica, Económica y Operativa:**
 - Considerar la posibilidad de implementar el proyecto desde el punto de vista técnico, económico y operativo. Los proyectos que son factibles con los recursos y tecnologías actuales, y que tienen un impacto económico manejable, tendrán prioridad sobre aquellos que presentan grandes obstáculos de implementación.

Aclaraciones sobre factibilidades:

Factibilidad técnica: se refiere a la posibilidad de desarrollar el alcance del proyecto y responde a preguntas como *¿dispongo de la infraestructura necesaria para poder ejecutar el alcance*

enunciado?

Factibilidad operativa: ¿tengo el equipo necesario para mantener el producto que generara el proyecto?

Factibilidad económica: se refiere a la factibilidad de ejecutar adquisiciones o contrataciones. Responde a preguntas como:

- ¿Tengo presupuesto disponible para asignar al proyecto?
- ¿La duración del proceso de compra, permite cumplir con el tiempo planificado?

➤ **Riesgos:**

- Analizar los riesgos asociados con cada proyecto, tanto en términos de ejecución como de impacto en los servicios y operaciones actuales. Los proyectos de alto riesgo pueden tener prioridad si los beneficios superan significativamente los riesgos, siempre que existan planes de mitigación efectivos.

➤ **Balance de Recursos:**

- Evaluar la disponibilidad y capacidad de los recursos humanos necesarios para ejecutar el proyecto. Proyectos que aprovechan eficientemente los recursos o que se integran sin requerir esfuerzos adicionales pueden priorizarse para lograr un portafolio equilibrado.

➤ **Urgencia/Criticidad:**

- Considerar si el proyecto es necesario para resolver un problema urgente o crítico que afecta directamente la operación o los servicios al público. Los proyectos que abordan temas urgentes y críticos pueden recibir una mayor prioridad.

➤ **Innovación:**

- Este criterio evalúa el potencial de innovación del proyecto y su capacidad para mejorar significativamente los servicios, la eficiencia o el cumplimiento de nuevas normativas. Las iniciativas que representan avances tecnológicos o métodos innovadores pueden tener prioridad si aportan valor agregado. Este apartado lleva una ponderación particular para asegurar que el portafolio tenga en cuenta los proyectos que entregan valor a mediano y largo plazo.

Instrucciones: desarrollar un modelo de priorización de proyectos mediante la matriz de puntuación ponderada:

Matriz de Puntuación Ponderada: un modelo práctico y simple de desarrollar para la priorización es la Matriz de Puntuación Ponderada. Este sistema asigna puntuaciones a cada proyecto según los criterios definidos, y luego pondera esos puntajes para obtener un total que indica la prioridad relativa del proyecto.

- **Asignar puntos a cada criterio:** cada proyecto recibe una puntuación en cada criterio (por ejemplo, de 1 a 5, donde 1 es bajo y 5 es alto).
- **Definir Ponderaciones:** se asigna un peso o porcentaje a cada criterio/categoría según su importancia. Por ejemplo, si la alineación con los objetivos es fundamental, puede tener una ponderación del 30%.
- **Calcular la Puntuación Total:** multiplicá la puntuación de cada criterio por su peso y sumá los resultados. El proyecto con la puntuación total más alta tiene la mayor prioridad.

Ejemplo de Matriz de Puntuación Ponderada:

Plan Estratégico de Tecnología 2025 - 2027

Referencias:	Cada proyecto recibe la puntuación para cada uno de los criterio de 1 a 5, donde 1 es bajo y 5 es alto. La ponderación de los criterios es orientativa. Su definición es estratégica.						
Ponderación de los criterios	30%	20%	15%	15%	10%	10%	100%
Proyecto/criterio	Alineación	Factibilidad	Riesgos	Recursos	Urgencia	Innovación	Total
Proyecto A	5	5	3	4	2	3	4,05
Proyecto B	4	5	4	3	4	2	3,85
Proyecto C	3	4	5	3	5	4	3,8

Interpretación: En el ejemplo, el proyecto A, obtiene la mayor puntuación total ponderada, por lo que sería prioritario.

Ver Plantilla Priorización de Proyectos

Desarrollo mínimo esperado:

- Definir criterios objetivos que permitan ordenar por prioridad los proyectos propuestos.

Gestión de Portafolios de Proyecto:

El Project Portfolio Management (PPM), o Gestión de Portafolio de Proyectos (GPP), es un proceso estratégico que permite a las organizaciones planificar, priorizar y gestionar múltiples proyectos de manera alineada a los objetivos estratégicos. A diferencia de la gestión de proyectos individuales, el PPM se enfoca en el conjunto de proyectos o programas que integran el portafolio, evaluando continuamente cómo contribuyen a las metas organizacionales. Esto es clave en el contexto de un plan estratégico de tecnología, ya que asegura que cada iniciativa tecnológica apoye de manera efectiva la misión y visión del organismo.

Importancia del GPP en el Plan Estratégico de Tecnología

Implementar un enfoque de GPP en un plan estratégico de tecnología ayuda a:

- **Optimizar recursos** y maximizar la eficiencia en la ejecución de los proyectos.
- **Asegurar la alineación estratégica** de cada proyecto con las políticas y objetivos del organismo público.
- **Incrementar el control sobre los riesgos** de los proyectos, posibilitando una visión integral que ayuda a mantener la flexibilidad ante cambios en el entorno.
- **Generar valor sostenido a largo plazo**, ya que el portafolio se ajusta continuamente para que las iniciativas de tecnología sean efectivas y contribuyan al desarrollo y modernización de los servicios públicos.

Pasos para gestionar el portafolio de proyectos:

- **Identificación y selección de proyectos:**
 - Se inicia con la evaluación de todas las posibles iniciativas de proyectos que pueden ser útiles para el organismo. En esta fase, se identifican proyectos potenciales, los cuales son luego priorizados y seleccionados en función de su valor estratégico, valor esperado, impacto y recursos necesarios.
- **Priorización y alineación estratégica:**
 - Una vez seleccionados los proyectos, el PPM asegura que los proyectos prioritarios estén alineados con los objetivos estratégicos. Se consideran factores como la urgencia, los recursos requeridos y los beneficios proyectados para determinar su relevancia frente a las metas organizacionales.

- **Asignación de recursos:**
 - Se realiza una planificación de los recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos) para cada proyecto, maximizando su uso en función del portafolio total. Esto ayuda a evitar la duplicación de esfuerzos y asegura que cada recurso sea empleado en los proyectos de mayor prioridad.
- **Monitoreo y evaluación del portafolio:**
 - A través de la supervisión continua, el GPP permite hacer ajustes en el portafolio de proyectos según sea necesario. Cada proyecto es monitoreado para medir su progreso, evaluar los riesgos y determinar si aún cumple con los objetivos estratégicos iniciales o si requiere una reorientación.
- **Gestión de riesgos y toma de decisiones informadas:**
 - La evaluación de riesgos a nivel de portafolio es fundamental. Permite identificar posibles problemáticas que impacten varios proyectos y facilita la toma de decisiones informadas para mitigar el riesgo general, diversificar, o incluso cancelar proyectos que ya no agreguen valor.

Instrucciones:

- Listar los programas y proyectos tecnológicos cuyo comienzo este planificado para el 2025.
- Mapear los programas y proyectos con los Objetivos de TI y los Objetivos del Plan Estratégico del área de gobierno
- Definir el enunciado de alcance de los proyectos que se encuentren iniciados o inicien en 2025.

Plan Estratégico de Tecnología 2025 - 2027																			
Organismo		Nombre del organismo																	
Responsable de reportar		Nombre, Apellido - Correo electrónico oficial																	
Portafolio	Programa	Proyectos	Alcance 2025	Programa Plurianual			Alineación tecnológica						Alineación Estratégica						
				2025	2026	2027	Infraestructura	Ciberseguridad	Desarrollo de Sistemas y Aplicaciones		Innovación	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3					
							Infra. Tecnológica	Redes/Protección	Políticas/Procesamiento	Seguridad/Contratación	Nuevas Funcionalidades Internas	Optimización de procesos	Interoperabilidad	Integración con la ciudadanía (servicios)					
Portafolio 1	Programa 1	Proyecto 1	Enunciado de alcance																
		Proyecto 2	Enunciado de alcance																
		Proyecto 3	Enunciado de alcance																
Portafolio 2	Programa 2	Proyecto 4	Enunciado de alcance																
		Proyecto 5	Enunciado de alcance																
		Proyecto 6	Enunciado de alcance																
Portafolio 3	Programa 3	Proyecto 7	Enunciado de alcance																
		Proyecto 8	Enunciado de alcance																
		Proyecto 9	Enunciado de alcance																
Portafolio 4	Programa 4	Proyecto 10	Enunciado de alcance																
		Proyecto 11	Enunciado de alcance																
		Proyecto 12	Enunciado de alcance																
Portafolio 5	Programa 5	Proyecto 13	Enunciado de alcance																
		Proyecto 14	Enunciado de alcance																
		Proyecto 15	Enunciado de alcance																
Portafolio 6	Programa 6	Proyecto 16	Enunciado de alcance																
		Proyecto 17	Enunciado de alcance																
		Proyecto 18	Enunciado de alcance																
Portafolio 7	Programa 7	Proyecto 19	Enunciado de alcance																
		Proyecto 20	Enunciado de alcance																
Contador							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

Plantilla Portafolio Programas y Project 1

Desarrollo mínimo esperado:

- Listar los proyectos y programas más relevantes del área, gestionado a través del portafolio indicando su contribución a los objetivos estratégicos, tanto tecnológicos como del organismo.

Ver Plantilla Portafolio de Programas y Proyectos

Roadmap de porfolio 2025 -2027

El roadmap de portafolio es una herramienta visual que organiza y estructura el portafolio de proyectos del organismo en base a su importancia y contribución a los objetivos estratégicos. Cada elemento en el roadmap representa un programa o proyecto categorizado, facilitando la priorización y la asignación de recursos, y permitiendo comprender las conexiones y dependencias entre iniciativas.

El roadmap permite visualizar, de un solo vistazo idealmente, cómo se distribuyen los proyectos en el tiempo y cómo están alineados con los objetivos estratégicos. Al utilizar el roadmap de portafolio como herramienta de comunicación, se puede mostrar a las partes interesadas cómo cada iniciativa contribuye al plan estratégico, facilitando una visión coherente y estratégica para todas las áreas involucradas.

A diferencia de un cronograma, el roadmap no se centra en fechas específicas ni en un alcance fijo, sino en ofrecer una visión general de la estrategia tecnológica global. Esto le permite al organismo ajustar y modificar la priorización o el enfoque de los proyectos a medida que evolucionan las necesidades.

Objetivos y Utilidad del Roadmap de Portafolio

- **Planificación Estratégica:** facilita la organización de los proyectos y programas de forma estratégica y escalonada a lo largo del tiempo, asegurando que los recursos se destinen a iniciativas que maximizan el valor.
- **Comunicación:** proporciona una vista clara y concisa de la dirección del portafolio, lo que facilita la comprensión y el compromiso de los equipos de trabajo, los ejecutivos y otras partes interesadas. Es una herramienta fundamental para comunicar la estrategia tecnológica del organismo.
- **Gestión de Dependencias y Prioridades:** permite identificar las interdependencias entre proyectos, lo que es crucial para la coordinación y el manejo de los recursos de forma óptima, evitando cuellos de botella y conflictos.
- **Monitoreo y Seguimiento:** ayuda a dar seguimiento a los avances de los proyectos y permite identificar y resolver posibles desviaciones, ajustando el portafolio de acuerdo con las condiciones cambiantes y los objetivos emergentes.

Ventajas de Implementar un Roadmap de Portafolio

- **Visión Global:** brinda una perspectiva integral del portafolio, destacando cómo los distintos proyectos y programas se interrelacionan y contribuyen a la misión y visión del organismo.
- **Alineación Estratégica:** al clasificar los proyectos por categorías basadas en los objetivos estratégicos, el roadmap asegura que las iniciativas se encuentren en sintonía con las prioridades del organismo.
- **Optimización de Recursos:** facilita la distribución eficiente de recursos, identificando los momentos clave para inversión y evitando duplicación de esfuerzos.
- **Mejora de la Transparencia:** al hacer el proceso visual y accesible, el roadmap facilita la comunicación con las partes interesadas, fortaleciendo la transparencia en la toma de decisiones.
- **Capacidad de Adaptación:** ofrece flexibilidad para ajustar prioridades y recursos de acuerdo con los cambios en el entorno, nuevas normativas o la introducción de innovaciones.

Elementos Clave en la Creación del Roadmap de Portafolio

- **Categorías Estratégicas:** clasificación de proyectos en función de los objetivos, como mejora de eficiencia, modernización tecnológica, seguridad de la información, y servicios al ciudadano.
 - *Adopción de Nube Provincial*
 - *Infraestructura tecnológica*
 - *Ciberseguridad*
 - *Desarrollo de sistemas y aplicaciones (internos y externos)*
 - *Digitalización de procesos*
 - *Interoperabilidad*
 - *Vinculación con la ciudadanía (incorporar nuevos canales digitales)*
 - *Innovación (inclusión de nuevas tecnologías)*
- **Dependencias y Secuencias:** representación de los vínculos entre proyectos, mostrando las dependencias de forma clara para gestionar el orden de ejecución.
- **Horizonte Temporal:** muestra la duración y fases de cada proyecto en un período determinado (trimestral, anual), facilitando la planificación y el seguimiento.
- **Hitos Clave:** puntos de referencia críticos que destacan logros importantes, decisiones, o cambios de fase en los proyectos, marcando progresos y facilitando la comunicación con stakeholders.

Instrucciones:

- Incorporar las categorías propuestas por la Subsecretaría de Gobierno Digital.
- Incorporar los proyectos y programas.
- Indicar su principal objetivo o breve descripción.
- Indicar las dependencias y secuencias.
- Definir los horizontes temporales (se recomienda por trimestre para el periodo 2025 – 2027)
- Procurar presentar un diseño simple, claro y de fácil interpretación.

Ver Plantilla Roadmap

Desarrollo mínimo esperado:

- Incorporar los proyectos y programas en relación con las categorías propuestas por la Subsecretaría de Gobierno Digital
- Definir su horizonte temporal
- Indicar dependencias y secuencias

Planificación Presupuestaria:

Incluye desarrollar un plan de adquisiciones y contrataciones de los proyectos tecnológicos que requieran financiamiento. El mismo deberá indicar las fuentes de financiamiento y la estimación de costos para cada iniciativa tecnológica.

Instrucciones:

Establecer un presupuesto detallado para cada proyecto tecnológico, que incluya un plan de adquisiciones y contrataciones, y las posibles fuentes de financiamiento para asegurar la viabilidad del plan estratégico.

Elementos para el desarrollo de la Planificación Presupuestaria:

- **Número de renglón:** ID de contratación o adquisición
- **Descripción del bien o servicio:** proviene del catálogo de cuentas del [Manual de Clasificadores presupuestarios](#).
- **Objeto del gasto /código:** proviene del catálogo de cuentas del [Manual de Clasificadores presupuestarios](#).
- **Código de ítem genérico / instanciado:** proviene del catálogo de cuentas del [Manual de Clasificadores presupuestarios](#).
- **Mes de inicio:** inicio del servicio o recepción definitiva del bien
- **Plazo:** duración del servicio en meses. (no corresponde para ítems de bienes)
- **Monto total estimado:** estimación de los costos asociados a la contratación o adquisición.
- **Prioridad:** nivel de criticidad / necesidad de la contratación o adquisición.
ALTA – MEDIA – BAJA
- **Fuente de financiamiento:**
 - a) PBA
 - b) Interno
 - c) Externo

Ver Plantilla Planificación Presupuestaria

Desarrollo mínimo esperado:

- Describir el conjunto de adquisiciones planificadas definiendo para cada una el conjunto de variables definidas en la planilla de planificación presupuestaria.

Gestión de Riesgos:

La gestión de riesgos en el contexto de un portafolio de proyectos tecnológicos es fundamental para anticipar, analizar y reducir la probabilidad de que ocurran eventos adversos que puedan afectar su ejecución. Al identificar y clasificar los riesgos potenciales, los organismos no solo pueden prevenir pérdidas de tiempo y recursos, sino también garantizar que los proyectos avancen de forma efectiva y dentro de los parámetros establecidos. Tener un enfoque estructurado para medir y mitigar los riesgos permite asignar los recursos necesarios a los problemas críticos, minimizando su impacto y asegurando que los objetivos estratégicos sean alcanzados sin interrupciones importantes.

Evaluar los riesgos en un conjunto de proyectos también permite priorizar aquellos que presenten un mayor valor estratégico y menor riesgo, controlando así el riesgo general del portafolio. Al diversificar las iniciativas según su perfil de riesgo y retorno, se puede lograr un equilibrio que maximice los resultados y asegure que los recursos se asignen de manera óptima.

Ejemplos de identificación de riesgos:

- **Retrasos en la implementación:** la complejidad de los procesos de licitación pública, la dependencia de otros organismos o proveedores externos, y la falta de recursos humanos especializados pueden generar retrasos en la entrega de los proyectos.

- **Dependencia de tecnología obsoleta o infraestructuras heredadas:** los sistemas legacy o infraestructuras antiguas pueden limitar la capacidad de integrar nuevas tecnologías, comprometiéndose la escalabilidad y efectividad del proyecto.
- **Interferencias políticas:** en el sector público, los cambios en la administración o en las políticas de gobierno pueden afectar la continuidad o prioridad de un proyecto, especialmente si este es de largo plazo.
- **Falta de interoperabilidad con otros sistemas:** en organismos gubernamentales, los proyectos tecnológicos suelen requerir integración con sistemas de otras áreas o niveles de gobierno. Las incompatibilidades técnicas o la falta de estándares claros pueden dificultar la interoperabilidad, generando costos adicionales y retrasos.

Instrucciones:

- **Identificación de riesgos:** enumerar los riesgos que puedan afectar la ejecución de los proyectos, como retrasos, falta de personal capacitado, o riesgos en ciberseguridad.
- **Evaluación de impacto:** clasificar los riesgos según su impacto (gravedad) y probabilidad. Determinar cuáles son los más críticos y requieren atención especial.
- **Planes de mitigación:** proponer estrategias para reducir la probabilidad o el impacto de cada riesgo, como planes de contingencia, aumento de capacitación, pruebas de seguridad, o revisiones periódicas.

Plan Estratégico de Tecnología 2025 - 2027												
Identificación del Riesgo					Evaluación de impacto			Plan de mitigación		Evaluación del Riesgo Residual		
Código	Nombre del Riesgo	Descripción	Causas	Efectos	Probabilidad	Consecuencia	Nivel de Riesgo	Plan de Mitigación	Responsable	Probabilidad	Consecuencia	Nivel de Riesgo
ID2	Riesgo 1	Descripción 1	Causa10	Efecto1	Alta	Mayor	Extremo	Control1	Responsable10	Media	Menor	Tolerable
ID2	Riesgo 2	Descripción 2	Causa2	Efecto2	Media	Mayor	Alto	Control2	Responsable2	Baja	Menor	Aceptable
ID3	Riesgo 3	Descripción 3	Causa3	Efecto3	Media	Mayor	Alto	Control3	Responsable3	Muy baja	Mayor	Tolerable
ID4	Riesgo 4	Descripción 4	Causa4	Efecto4	Muy alta	Menor	Tolerable	Control4	Responsable4	Baja	Minima	Aceptable
ID5	Riesgo 5	Descripción 5	Causa5	Efecto5	Baja	Maxima	Extremo	Control5	Responsable5	Muy baja	Minima	Tolerable
ID6	Riesgo 6	Descripción 6	Causa6	Efecto6	Baja	Moderada	Tolerable	Control6	Responsable6	Baja	Moderada	Tolerable
ID7	Riesgo 7	Descripción 7	Causa7	Efecto7	Muy baja	Mayor	Tolerable	Control7	Responsable7	Muy baja	Menor	Aceptable
ID8	Riesgo 8	Descripción 8	Causa8	Efecto8	Media	Mayor	Alto	Control8	Responsable8	Baja	Moderada	Tolerable
ID9	Riesgo 9	Descripción 9	Causa9	Efecto9	Alta	Minima	Aceptable	Control9	Responsable9	Baja	Minima	Aceptable
ID10	Riesgo 10	Descripción 10	Causa10	Efecto10	Baja	Menor	Aceptable	Control10	Responsable10	Muy baja	Menor	Aceptable

Matriz de riesgo

Ver Plantilla Gestión de Riesgos

Desarrollo mínimo esperado:

- Registrar e identificar los riesgos asociados a los proyectos que componen los diferentes portafolios.
- Evaluar la probabilidad de ocurrencia e impacto
- Definir acciones de contingencia

Indicadores de éxito y seguimiento

Definición de Indicadores claves de rendimiento:

Los KPIs, o Indicadores Claves de Rendimiento, son métricas específicas que permiten medir el avance y efectividad de las actividades, proyectos y estrategias de una organización en relación con sus objetivos. En el contexto de un plan estratégico de tecnología, los KPIs son herramientas fundamentales para monitorear el desempeño de proyectos tecnológicos, evaluar la eficiencia de procesos, y asegurar que los recursos se utilicen de forma efectiva para lograr los objetivos estratégicos.

¿Por qué es clave tener KPIs en un Plan Estratégico de Tecnología?

Contar con KPIs en un plan de tecnología permite evaluar y gestionar el rendimiento de las iniciativas tecnológicas de manera continua. A través de ellos, los organismos pueden:

- **Monitorear el Progreso:** verificar si se están cumpliendo los objetivos estratégicos y hacer ajustes cuando sea necesario.
- **Medir el Impacto:** evaluar si las tecnologías implementadas están generando el valor esperado y aportando a la misión y visión del organismo.
- **Optimizar Recursos:** identificar áreas que requieren mayor atención o recursos, y reasignarlos si es necesario para mejorar la eficiencia.
- **Tomar Decisiones Basadas en Datos:** facilitar una toma de decisiones informada, basada en el análisis de datos reales en lugar de suposiciones.
- **Justificar compras:** proveer evidencia del retorno de inversión en tecnología y del impacto en la eficiencia del organismo público.

Ejemplos de medición:

- *Porcentaje de Uptime de los Sistemas Críticos: mide el tiempo de disponibilidad de los sistemas clave para el organismo, asegurando la continuidad operativa de servicios esenciales.*
- *Cumplimiento de los Niveles de Servicio (SLAs): evalúa si el área de TI está cumpliendo con los niveles de servicio comprometidos, como tiempos de resolución de incidencias o calidad del soporte técnico.*
- *Reducción de la Deuda Técnica: mide el progreso en la actualización y mejora de sistemas obsoletos o infraestructuras que presentan limitaciones tecnológicas, permitiendo optimizar el desempeño y reducir riesgos.*

Instrucciones:

- Definir indicadores para cada uno de los proyectos planificados para el próximo año.
- Describir los mecanismos y herramientas que se utilizarán para el seguimiento de los proyectos, como reuniones periódicas de seguimiento, informes de estado, y paneles de control de gestión de proyectos.
- Definir la frecuencia de las revisiones del plan estratégico y cómo se realizarán ajustes si es necesario.

Desarrollo mínimo esperado:

- Definir al menos dos indicadores por cada portafolio de proyectos

Definición de Roles y Responsabilidades

Tipos de roles:

Responsable del Plan Estratégico:

Definir la persona o el equipo responsable de la creación, seguimiento y actualización del plan estratégico de tecnología. Este rol será clave para la rendición de cuentas y la coordinación de los proyectos.

Comité de Gobernanza Tecnológica:

Si es aplicable, describir la existencia de un comité o grupo de trabajo que supervise la implementación del plan, tome decisiones clave sobre priorización y gestione los conflictos entre proyectos

Líderes de Proyecto:

Para cada proyecto estratégico, asignar un líder o responsable. Este individuo o equipo será responsable de garantizar que el proyecto se complete a tiempo, dentro del presupuesto y según los objetivos establecidos.

Stakeholders (interesados):

Identificar a las principales partes interesadas dentro y fuera del organismo, como otras áreas del gobierno, usuarios finales, ciudadanos o reguladores. Describir sus roles y expectativas dentro del plan y sus proyectos.

Responsabilidad de Reporte:

Establecer una cadena de reporte clara, indicando cómo y cuándo se comunicará el estado de los proyectos a las áreas involucradas y al área central de tecnología del gobierno.

Instrucciones:

- Identificar a los principales stakeholders de los proyectos incorporados al plan, entender sus expectativas y analizar su influencia e interés.
- Desarrollar una plantilla de “Registro de Interesados” que contenga:
 - Personas, departamentos, organismos o grupos externos que pueden verse afectados por los proyectos incluidos en el Plan de Tecnología o que tengan algún interés en su ejecución.
 - Definir los roles internos: líder de proyecto, sponsor, responsable de reportar.
 - Nivel de interés: define el nivel de interés sobre el proyecto ALTO – MEDIO – BAJO de cada interesado.
 - Nivel de influencia: define el nivel de influencia/poder sobre el proyecto ALTO – MEDIO – BAJO de cada interesado.
- Definir los canales de comunicación para cada grupo de interesados identificados. Debe incluir frecuencia de comunicación, formato/medio y frecuencia.

[Ver Plantilla Gestión de Interesados](#)

Desarrollo mínimo esperado:

- Definir el responsable del Plan Estratégico del área.
- Registrar un contacto institucional para reportar el estado de avance del Plan
- Definir el medio y la frecuencia que se informara el estado de salud del portafolio.

Anexos del Plan Estratégico de Tecnología:

- Plantilla Priorización de Proyectos
- Plantilla Portafolio de Programas y Proyectos
- Plantilla Roadmap
- Plantilla Planificación Presupuestaria
- Plantilla Gestión de Interesados



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
2024 - Año del 75° Aniversario de la gratuidad universitaria en la República Argentina

Hoja Adicional de Firmas
Informe gráfico

Número:

Referencia: Plan Estratégico de Tecnología

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 24 pagina/s.