



Firmado Digitalmente por IBARRA SANTA CRUZ Eduardo Carlos FAU 20131370645 soft Fecha: 12/02/2024 10:05:25 COT Motivo: Doy V° B°



Resolución de Secretaría General

Lima, 12 de febrero del 2024

N° 007-2024-EF/13

Firmado Digitalmente por VARGAS MEDRANO Carlos Alberto FAU 20131370645 hard Fecha: 12/02/2024 10:14:17 EST Motivo: Doy V° B°

CONSIDERANDO:

Que, mediante el Decreto Legislativo N° 1412, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital, se establece el marco de gobernanza del gobierno digital para la adecuada gestión de la identidad digital, servicios digitales, arquitectura digital, interoperabilidad, seguridad digital y datos, así como el régimen jurídico aplicable al uso transversal de tecnologías digitales en la digitalización de procesos y prestación de servicios digitales por parte de las entidades de la Administración Pública en los tres niveles de gobierno;



Firmado Digitalmente por MELGAREJO CASTILLO Juan Carlos FAU 20131370645 soft Fecha: 12/02/2024 10:51:39 COT Motivo: Doy V° B°

Que, por Decreto Supremo N° 118-2018-PCM, se declara de interés nacional las estrategias, acciones, actividades e iniciativas para el desarrollo del gobierno digital, la innovación y la economía digital en el Perú con enfoque territorial;

Que, mediante la Resolución Ministerial N° 109-2022-EF/44 se conforma el Comité de Gobierno y Transformación Digital del Ministerio de Economía y Finanzas;

Que, el numeral 5.1 del artículo 5 del Decreto Supremo N° 085-2023-PCM, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Transformación Digital al 2030, establece que las entidades de la administración pública involucradas en la implementación de la Política Nacional articulan sus planes estratégicos y operativos con los objetivos, lineamientos, servicios y actividades operativas establecidas en la Política Nacional de Transformación Digital al 2030, en el marco de sus funciones y competencias;

Que, con Resolución Ministerial N° 425-2023-EF/41, se aprueba el Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Economía y Finanzas 2024 - 2030, y se establece la acción estratégica sectorial "AES 02.7 Incrementar el nivel de implementación de los esquemas de Modernización y transformación digital en el Sector" y el indicador de dicha acción estratégica "Índice de madurez digital en el Sector";

Que, el literal e) del artículo 84 del Texto Integrado Actualizado del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 331-2023-EF/41, establece como función de la Oficina de Gobierno de Tecnologías de la Información, la de proponer y formular metodologías, estándares y planes de gestión de proyectos de carácter tecnológico, así como de formular, proponer, gestionar, monitorear y evaluar los proyectos de tecnologías de la información;

Que, con fecha 31 de enero de 2024, el Comité de Gobierno y Transformación Digital del MEF como parte de sus acuerdos adoptados en la Sesión Extraordinaria N° 001-2024, acuerda dar conformidad a la propuesta del "Modelo de Gobierno y Transformación Digital del Ministerio de Economía y Finanzas" presentado por la Oficina de Gobierno de Tecnologías de la Información de la Oficina General de Tecnologías de la Información, encargando a la Secretaría Técnica (OGTI) del citado Comité, la tramitación de la aprobación del mencionado Modelo;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 053-2021-EF/41, se aprueba la Directiva N° 001-2021-EF/41.02 "Lineamientos para la elaboración, aprobación y modificación de Directivas en el Ministerio de Economía y Finanzas", en cuyo numeral 4.4 establece que la Secretaría General aprueba directivas y otros documentos normativos, sobre materia de administración interna distintas a las señaladas en el numeral 4.5 de la misma directiva, y que se efectúa mediante Resolución de Secretaría General;

Documento electrónico firmado digitalmente en el marco de la Ley N° 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales, su Reglamento y modificaciones. La integridad del documento y la autenticidad de la(s) firma(s) pueden ser verificadas en: <https://apps.firmaperu.gob.pe/web/validador.xhtml>





Firmado Digitalmente por IBARRA SANTA CRUZ Eduardo Carlos FAU 20131370645 soft Fecha: 12/02/2024 10:05:31 COT Motivo: Doy V° B°



Firmado Digitalmente por VARGAS MEDRANO Carlos Alberto FAU 20131370645 hard Fecha: 12/02/2024 10:14:35 EST Motivo: Doy V° B°



Firmado Digitalmente por MELGAREJO CASTILLO Juan Carlos FAU 20131370645 soft Fecha: 12/02/2024 10:51:49 COT Motivo: Doy V° B°

De conformidad con lo dispuesto en el Texto Integrado Actualizado del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas, aprobado por Resolución Ministerial N° 331-2023-EF/41; y en la Resolución Ministerial N° 053-2021-EF/41, que aprueba la Directiva N° 001-2021-EF/41.02 "Lineamientos para la elaboración, aprobación y modificación de Directivas en el Ministerio de Economía y Finanzas";

SE RESUELVE:

Artículo 1. Aprobar el "Modelo de Gobierno y Transformación Digital del Ministerio de Economía y Finanzas".

Artículo 2. Disponer la publicación de la presente Resolución de Secretaría General en la sede digital del Ministerio de Economía y Finanzas (www.gob.pe/mef), así como su difusión a todo el personal del Ministerio de Economía y Finanzas mediante correo electrónico.

Regístrese y comuníquese.



Firmado Digitalmente por TRINIDAD GUERRERO Kitty Elisa FAU 20131370645 soft Fecha: 12/02/2024 13:27:53 COT Motivo: Firma Digital

Documento firmado digitalmente
KITTY TRINIDAD GUERRERO
Secretaria General
Ministerio de Economía y Finanzas

Documento electrónico firmado digitalmente en el marco de la Ley N° 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales, su Reglamento y modificaciones. La integridad del documento y la autenticidad de la(s) firma(s) pueden ser verificadas en: <https://apps.firmaperu.gob.pe/web/validador.xhtml>





MODELO DE GOBIERNO Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS



2024



Firmado Digitalmente por
MOLINA GARATE Julio
Arturo FAU 20131370645
soft
Fecha: 08/02/2024
17:49:29 COT
Motivo: Doy V° B°



Firmado Digitalmente por
JARA HUALLPATUERO
Maria Ysabel FAU
20131370645 soft
Fecha: 08/02/2024
19:25:32 COT
Motivo: Doy V° B°



Firmado Digitalmente por
VARGAS MEDRANO
Carlos Alberto FAU
20131370645 hard
Fecha: 08/02/2024
20:44:50 EST
Motivo: Doy V° B°

Documento	Versión.
MGTD-MEF	versión 1.0 (08 de febrero 2024).

Contenido

ANTECEDENTES.....	8
MODELO CONCEPTUAL DE GOBIERNO Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL ...	9
1. Definición	10
2. Propósito.....	10
3. Diseño conceptual del modelo	10
4. Base Legal.....	10
5. Procesos de gestión del modelo	14
COMPONENTE 1 – INDICE DE MADUREZ DIGITAL DEL GOBIERNO Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL (IMD-MEF).....	16
1. Definición del IMD-MEF	17
2. Resumen	17
3. Dimensiones Estratégicas (DE).....	17
3.1 Capacidad Digital	18
3.2 Liderazgo Digital.....	18
4. Tipos de Índices de Madurez Digital (IMD-MEF)	18
5. Cuadrantes de Madurez Digital (CMD).....	19
5.1 Nivel 1 - Principiantes digitales/Administración Electrónica.....	20
5.2 Nivel 2 - Conservadores Digitales/Administración Interoperable ..	20
5.3 Nivel 3 - Seguidores Digitales/Administración Automatizada	20
5.4 Nivel 4 - Maestros Digitales/Administración Proactiva	21
6. Dominios de Transformación Digital (DTD)	21
6.1 Dominio 1- Personas y Cultura Organizacional (PEC)	22
6.2 Dominio 2 - Tecnologías (TEC).....	22
6.3 Dominio 3 - Procesos Digitales (PRD)	22
6.4 Dominio 4 - Presupuestos y Capacidad de Ejecución (PRE)	22
7. Objetivos de Medición (OM) y Variables (V).....	22
7.1 Objetivo de Medición (OM)	22
7.2 Variable (V)	23
8. Cálculo de Objetivos (OM), Variables (V) y Dominios (DTD).....	23
8.1 Relación de Dominios (DTD) y Dimensiones (DE)	24
8.2 Dimensión Liderazgo Digital (LD): Objetivos de Medición y Variables.....	26
8.3 Dimensión Capacidad Digital (CD): Objetivos de medición y Variables.....	26

9. Nivel de Madurez de Objetivos de Medición (OM) y Variables (V)	26
10. Objetivos, metas e indicadores de madurez de GTD	28
11. Flujograma de Medición del Índice de Madurez Digital	30
11.1 Proceso I - Diagnóstico.....	30
11.2 Proceso II - Planificación	32
11.3 Proceso III - Seguimiento.....	34
COMPONENTE 2 - GESTIÓN DEL CUMPLIMIENTO NORMATIVO DE GOBIERNO Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL (GC-MEF).....	36
1. Definición del GC-MEF	37
2. Resumen	37
3. Flujograma de gestión de cumplimiento.....	37
3.1 Proceso I – Evaluación Interna y externa.....	38
COMPONENTE 3 – EVALUACION, PLANEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE GOBIERNO Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL (EP-MEF)	40
1. Definición del EP-MEF.....	41
2. Resumen	41
3. Flujograma de Evaluación, Planeamiento y Formulación del PGD.....	41
3.1 Proceso I – Diagnóstico.....	42
3.2 Proceso II – Planificación.....	42
3.3 Proceso III – Ejecución	43
COMPONENTE 4 - GESTIÓN DE PROYECTOS DE GOBIERNO Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL (GP-MEF).....	45
1. Definición del GP-MEF.....	46
2. Resumen	46
3. Proyecto Estratégico de Gobierno y Transformación Digital (PEGTD) .	46
4. Portafolio de Proyectos Estratégicos de Gobierno y Transformación Digital (PPEGTD).....	48
5. Cartera de Proyectos Estratégicos (CPE)	50
5.1 CPE-PEC	50
5.2 CPE-TEC.....	50
5.3 CPE-PRD	50
5.4 CPE-TRA.....	50
6. Evaluación del avance de los PEGTD.....	50
6.1 Metas e Indicadores de Iniciativas (MII).....	51
6.2 Metas e Indicadores de Proyectos Estratégicos (MIP).....	51

7.	Flujograma de gestión del PPEGTD	53
7.1	Proceso I – Identificación de PEGTD.....	53
7.2	Proceso II – Formulación del Portafolio de PEGTD	54
7.3	Proceso III – Seguimiento y Control del Portafolio de PEGTD	55
COMPONENTE 5 - GESTIÓN DE RIESGOS DE GOBIERNO Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL (GR-MEF).....		58
1.	Definición de GR-MEF	59
2.	Resumen	59
3.	Flujograma de gestión de riesgos	60
3.1	Proceso I – Identificación de riesgos	63
3.2	Proceso II – Análisis de riesgos.....	63
3.3	Proceso III – Evaluación de riesgos.....	63
3.4	Proceso IV – Tratamiento de riesgos.....	63
3.5	Proceso V – Monitoreo de riesgos	63
ANEXOS.....		65

Tabla de Figuras

FIGURA NRO. 1	COMPONENTES DEL MGTD-MEF	12
FIGURA NRO. 2	MODELO CONCEPTUAL - MGTD-MEF	13
FIGURA NRO. 3	PROCESOS DEL MGTD-MEF.....	15
FIGURA NRO. 4	IMD-MEF	17
FIGURA NRO. 5	DIMENSIONES ESTRATÉGICAS (DE)	18
FIGURA NRO. 6	TIPOS DE IMD.....	19
FIGURA NRO. 7	CUADRANTES DE MADUREZ DIGITAL (CMD).....	20
FIGURA NRO. 8	DOMINIOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL (DTD).....	21
FIGURA NRO. 9	RELACIÓN DE DOMINIOS (DTD) Y DIMENSIONES (DE)	24
FIGURA NRO. 10	MAPA MENTAL DEL MODELO DE VARIABLES IMD-MEF	25
FIGURA NRO. 11	NIVEL DE MADUREZ DE VARIABLES	27
FIGURA NRO. 12	RELACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS (GP-MEF) CON EL MODELO DE MADUREZ DIGITAL (IMD-MEF)	29
FIGURA NRO. 13	FLUJOGRAMA DE MEDICIÓN DEL IMD.....	30
FIGURA NRO. 14	IMD-MEF PROCESO I - DIAGNÓSTICO	31
FIGURA NRO. 15	IMD-MEF PROCESO II- PLANIFICACIÓN.....	32
FIGURA NRO. 16	ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL (ETD).....	33
FIGURA NRO. 17	IMD-MEF PROCESO III - SEGUIMIENTO	34
FIGURA NRO. 18	ESQUEMA DE CUMPLIMIENTO LEGAL Y NORMATIVO DE GTD	37
FIGURA NRO. 19	FLUJOGRAMA DE GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO	38
FIGURA NRO. 20	PROCESO I – EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA	38

FIGURA NRO. 21 FORMULACIÓN DEL PGD	41
FIGURA NRO. 22 FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN, PLANEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PGD .	42
FIGURA NRO. 23 ESTRUCTURA DE UN PEGTD	47
FIGURA NRO. 24 PORTAFOLIO Y CARTERA DE PEGTD	49
FIGURA NRO. 25 MODELO CONCEPTUAL DE METAS E INDICADORES DE UN PEGTD	52
FIGURA NRO. 26 FLUJOGRAMA DE GESTIÓN DE PPEGTD	53
FIGURA NRO. 27 GP-MEF PROCESO I – IDENTIFICACIÓN DE PEGTD	53
FIGURA NRO. 28 GP-MEF PROCESO II- FORMULACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PEGTD.....	55
FIGURA NRO. 29 GP-MEF PROCESO III - SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PORTAFOLIO DE PEGTD	56
FIGURA NRO. 30 INDICADOR CLAVE DE RIESGO (ICR).....	60
FIGURA NRO. 31 MATRIZ DE RIESGOS DEL MGTD-MEF	60
FIGURA NRO. 32 PROCESOS DE GESTIÓN DE RIESGOS-ISO31000-2018	61
FIGURA NRO. 33 FLUJOGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	62

ACRÓNIMOS

AEI:	Acción Estratégica Institucional.
CPE:	Cartera de Proyectos Estratégicos.
CMD:	Cuadrante de Madurez Digital.
DE:	Dimensión Estratégica.
DTD:	Dominio de Transformación Digital.
EP:	Evaluación, Planeamiento y Formulación del PGD.
EGTD:	Estrategia de Gobierno y Transformación Digital.
GTD:	Gobierno y Transformación Digital.
GC:	Gestión de Cumplimiento de GTD.
GP:	Gestión de Proyectos de GTD.
GR:	Gestión de Riesgos de GTD.
HRTD:	Hojas de Ruta de Transformación Digital.
IMD-MEF:	Índice de Madurez Digital.
ICR:	Indicador Clave de Riesgo
IE:	Indicador Estratégico.
iCD:	Índice Estratégico de Capacidad Digital.
iLD:	índice Estratégico de Liderazgo Digital.
MIP:	Metas e Indicadores de PEGTD.
MIO:	Metas e Indicadores de Iniciativas.
MGTD-MEF:	Modelo de Gobierno y Transformación Digital.
MMI:	Metas de Madurez de Indicadores de GD.
NMV:	Nivel de Madurez de Variables.
NR:	Nivel de Riesgo.

NTR: Nivel de Tolerabilidad de Riesgo.
OM: Objetivo de Medición.
OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
OES: Objetivo Estratégico Sectorial.
OEI: Objetivo Estratégico Institucional.
OEGTD: Objetivo Estratégico de Gobierno y Transformación Digital.
OPNTD: Objetivo de la Política Nacional de Transformación Digital.
PEGTD: Proyecto Estratégico de Gobierno y Transformación Digital.
PGD: Plan de Gobierno Digital.
PPEGTD: Portafolio de Proyectos Estratégicos de Gobierno y Transformación Digital.
I: Iniciativa.
SEGDI: Secretaría de Gobierno Digital.
V: Variable.

ANTECEDENTES

Entendiendo que el proceso de transformación digital es sumamente complejo para las organizaciones, ya que involucra incorporar múltiples dimensiones, dominios y variables que son por naturaleza dinámicas y complejas de gestionar. Como se sabe, muchas condiciones y factores, no son solo de carácter interno, pudiendo ser gestionados en ese ámbito, sino que principalmente son variables exógenas que generan riesgos que deberían ser mitigados oportunamente, por lo cual es indispensable contar con indicadores de medición del avance en este proceso. En la línea con el Índice de Madurez GovTech (*GTMI*), propuesto por el Grupo del Banco Mundial (GBM), y la guía del BID, el MEF incorporó el **Modelo de Gobierno y Transformación Digital MGD-MEF** a su proceso de gestión de gobierno y transformación digital, el cual integra cinco componentes o herramientas de claves de gestión.

El *primer componente* es el **IMD-MEF** el cual permite la medición de madurez del GTD de la Entidad periódicamente. El *segundo componente* es el **GC-MEF** que permite identificar, evaluar e incorporar los cambios normativos de cumplimiento obligatorio y aquellas buenas prácticas y estándares que se deben incorporar al proceso de GTD y que generen valor a la Entidad. El *tercer componente* es el **EP-MEF** que permite diagnosticar el estado del GTD periódicamente, planificar y formular el PGD del MEF. El *cuarto componente* es el **GP-MEF** que sirve para identificar, formular y gestionar los proyectos estratégicos de GTD, integrando a las Iniciativas (I) de la entidad. Por último, el *quinto componente* **GR-MEF** que permite gestionar los riesgos de los proyectos y del proceso de GTD desde el enfoque de la prevención, aportando una herramienta de gestión indispensable para alcanzar el nivel de Administración Proactiva en la Entidad.

Modelo de Gobierno y Transformación Digital (MGTD-MEF)



**Formular y gestionar
Una Hoja de Ruta
Para el Gobierno y
Transformación Digital
del MEF**

1. Definición

MGTD-MEF es un modelo de gobierno y transformación digital, basado en el MGTD-AW 2.0, que permite integrar diversos componentes en procesos y actividades de diagnóstico, planificación, ejecución, cumplimiento y medición periódica de la madurez digital de la organización, en el marco de la transformación digital del MEF.

2. Propósito

El propósito del MGTD-MEF es servir como una herramienta de gestión para articular el complejo proceso de transformación digital de la Entidad y formular una hoja de ruta que oriente la visión, guíe los esfuerzos y permita alcanzar objetivos estratégicos y un mayor nivel de madurez digital del MEF en su conjunto.

3. Diseño conceptual del modelo

El Modelo de Gobierno y Transformación Digital MGTD-MEF integra cinco (05) componentes que permiten facilitar el diagnóstico, planeamiento, monitoreo y la gestión proactiva del proceso de gobierno y transformación digital para el logro de los objetivos del plan de gobierno y transformación digital del MEF, como se puede ver en los detalles de las Figuras 1 y 2.

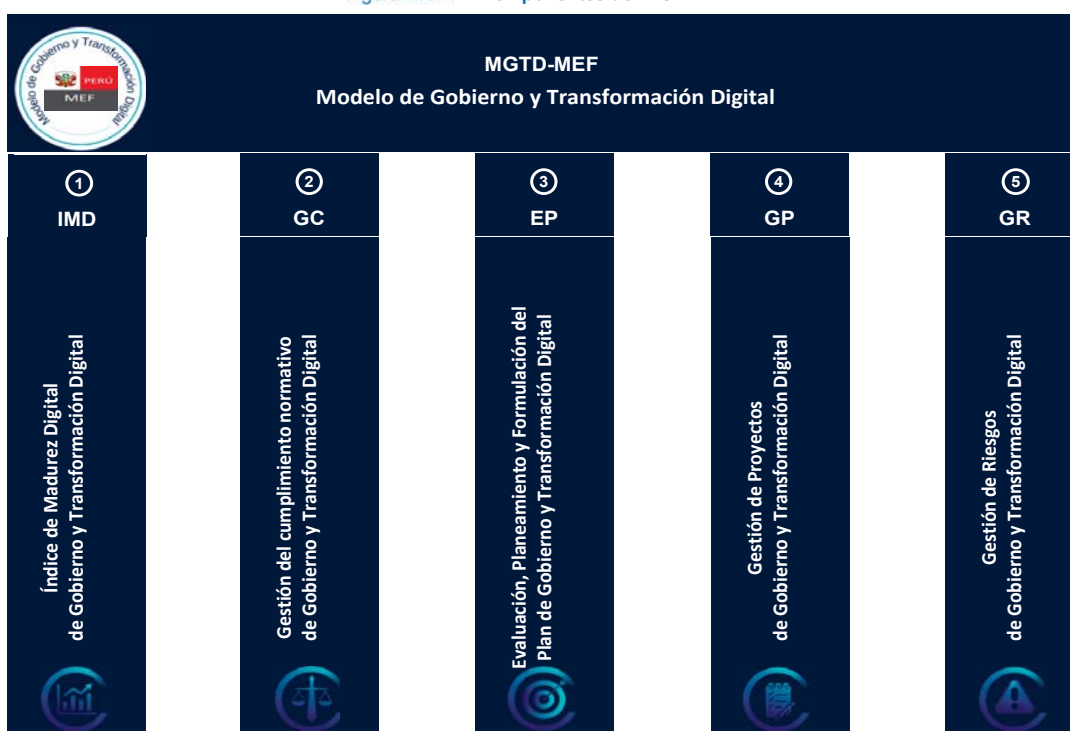
4. Base Legal

- Ley N°27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N°29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Decreto Legislativo N°1447, que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios públicos integrados a través de ventanillas únicas e intercambio de información entre entidades públicas.
- Decreto Legislativo N°1446, Decreto Legislativo que modifica la Ley N°27658, Ley Marco de la Gestión del Estado.
- Decreto Legislativo N°1412, que aprueba la Ley de Gobierno Digital.
- Decreto de Urgencia N°007-2020, que establece el Marco de Confianza Digital.
- Decreto de Urgencia N°006-2020, que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital.
- Decreto Supremo N°085-2023-PCM que aprueba la Política Nacional de Transformación Digital al 2030.
- Decreto Supremo N°103-2022, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.
- Decreto Supremo N°095-2022-PCM que aprueba el Plan Estratégico Nacional al 2050.
- Decreto Supremo N°157-2021-PCM, que reglamenta el Sistema Nacional de Transformación Digital.
- Decreto Supremo N°029-2021-PCM, que reglamenta la Ley de Gobierno Digital.

- Decreto Supremo N°118-2018-PCM, que declara de interés nacional el desarrollo del Gobierno Digital, la innovación y la economía digital con enfoque territorial.
- Decreto Supremo N°033-2018-PCM, que crea la Plataforma Digital Única del Estado Peruano y establece disposiciones adicionales para el desarrollo del Gobierno Digital.
- Decreto Supremo N°050-2018-PCM, que establece la definición de Seguridad Digital.
- Resolución Ministerial N°119-2018-PCM, que dispone la creación de un Comité de Gobierno Digital en cada entidad de la Administración Pública.
- Decreto Supremo N°118-2018-PCM, que declara el interés nacional el desarrollo del Gobierno Digital, innovación y economía digital con enfoque territorial.
- Decreto Supremo N°022-2017-PCM, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros y modificatoria.
- Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N°001-2017-PCM/SEGDI, que modifica el artículo 4 de la Resolución N°001-2017-PCM/SEGDI referente al Modelo de Gestión Documental.
- Decreto Supremo N°016-2017-PCM, que aprueba la “Estrategia Nacional de Datos Abiertos Gubernamentales del Perú 2017 – 2021” y el de ámbito nacional.
- Resolución Ministerial N°087-2019-PCM, que aprueba disposiciones sobre la conformación y funcionamiento del Comité de Gobierno Digital.
- Decreto Supremo N°004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N°005-2018-PCM/SEGDI, que aprueba los lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital.
- Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N°004-2018-PCM/SEGDI, que aprueba los lineamientos del Líder de Gobierno Digital.

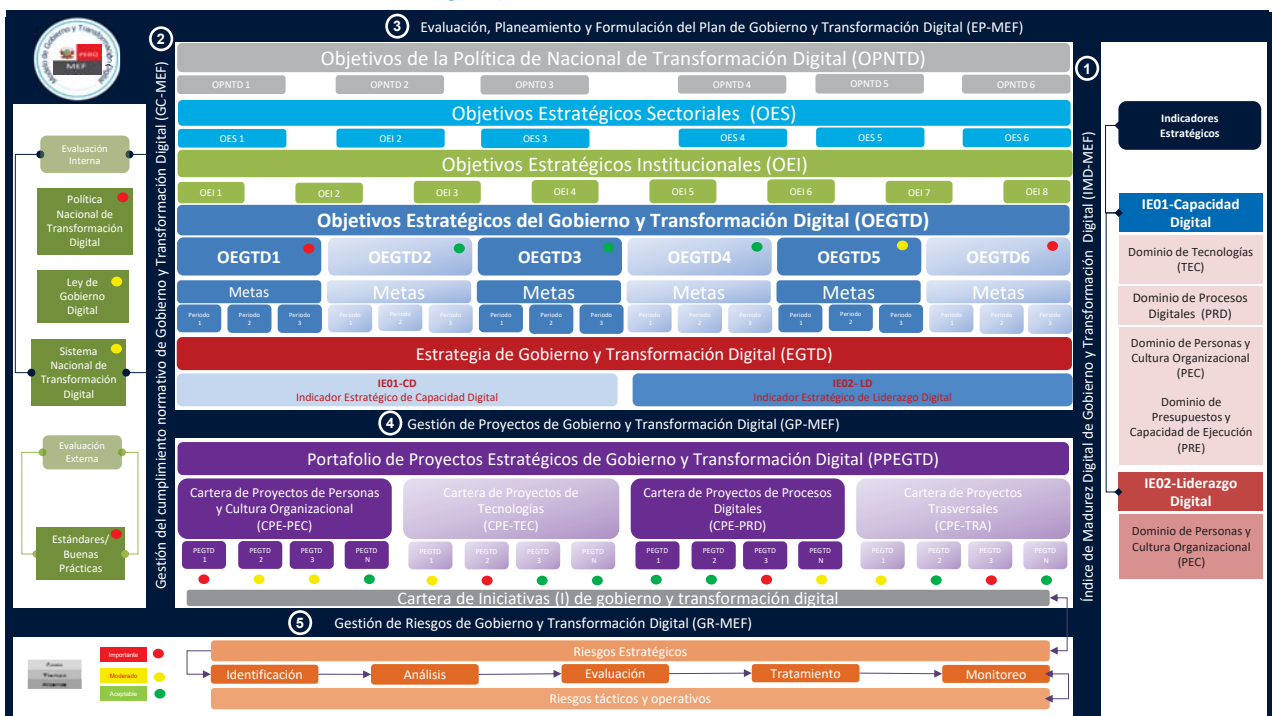
Las normas antes mencionadas incluyen sus normas modificatorias, complementarias y conexas

Figura Nro. 1 Componentes del MGTD-MEF



Fuente: MGTD-MEF

Figura Nro. 2 Modelo Conceptual - MGTD-MEF



Fuente: MGTD-MEF

5. Procesos de gestión del modelo

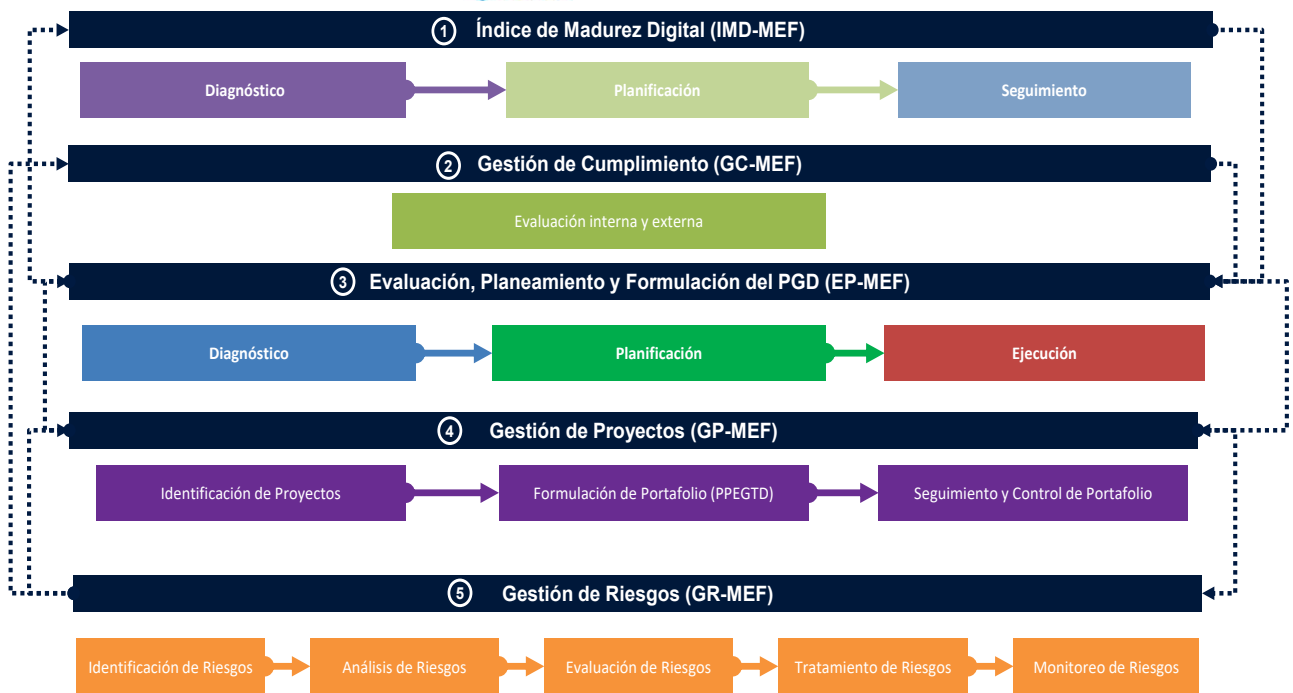
Los componentes del MGTD-MEF se enfocan en un aspecto clave del gobierno digital, pero se complementan e integran en un proceso único de gestión que permite integrar la visión y objetivos estratégicos, para facilitar la ejecución de la hoja de ruta de transformación digital.

Cada componente cuenta con sus propios procesos de gestión que les permiten cumplir con su propósito de forma eficaz, sin embargo, requieren de insumos de otros componentes para operar, y genera resultados que a su vez son requeridos por los demás componentes, como se puede observar en la siguiente la Figura 3.

La guía rápida para utilizar el modelo en base a los procesos es la siguiente:

1. Por primera vez, evaluar el riesgo de cumplimiento de la ley de gobierno digital con el componente GR-MEF y el componente GC-MEF.
2. Realizar un diagnóstico de acuerdo con el componente de EP-MEF respectivo.
3. Complementarlo con un diagnóstico de madurez digital de línea base con el componente IMD-MEF estableciendo el IMD-base.
4. Realizar la planificación en la entidad estableciendo objetivos estratégicos de GTD con el componente EP-MEF y utilizando el componente GP-MEF identificar y formular el Portafolio de PEGTD con un enfoque preventivo según el componente GR-MEF. Complementar los objetivos de madurez digital de la entidad con el componente IMD-MEF en planificación y establecer el IMD-Objetivo.
5. Ejecutar el PGD de acuerdo con el componente EP-MEF, controlar los PEGTD con el componente GP-MEF evaluando permanentemente el riesgo con el GR-MEF.
6. Monitorear periódicamente el avance de objetivos de madurez digital, en la etapa de seguimiento, con el IMD-MEF-Actual. Evaluar permanentemente los riesgos de cumplimiento y la necesidad de incorporar/reformular los PEGTD.

Figura Nro. 3 Procesos del MGD-MEF



Fuente: MGD-MEF



1

Índice de Madurez Digital
de Gobierno y Transformación Digital

①

IMD-MEF

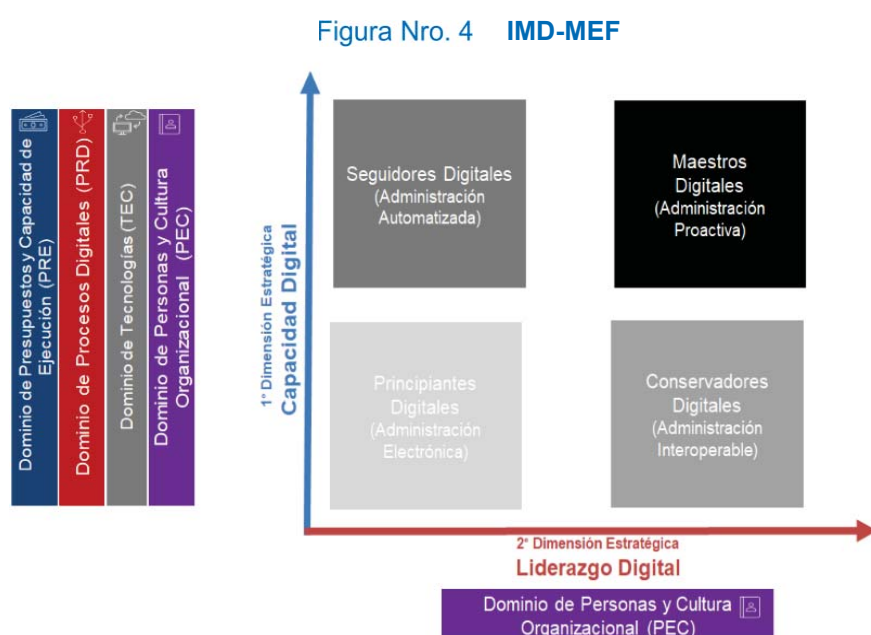


1. Definición del IMD-MEF

El IMD-MEF es primer componente del MGTD-MEF el cual permite la medición de madurez del GTD de la Entidad y se convierte en el principal indicador de madurez del MEF en el proceso de transformación digital.

2. Resumen

El Índice de Madurez Digital **IMD-MEF** toma como referencia, los cuatro cuadrantes y las dimensiones del modelo de transformación digital de Westerman, Bonnet y McAfee (2012, 2014) y se han alineado a los cuatro cuadrantes de la guía de transformación digital del gobierno del BID (2022), e incorpora un modelo propio con Objetivos de Medición (OM) y un conjunto de Variables (V), agrupadas en cuatro Dominios de Transformación Digital (DTD) y dos Dimensiones Estratégicas (DE).



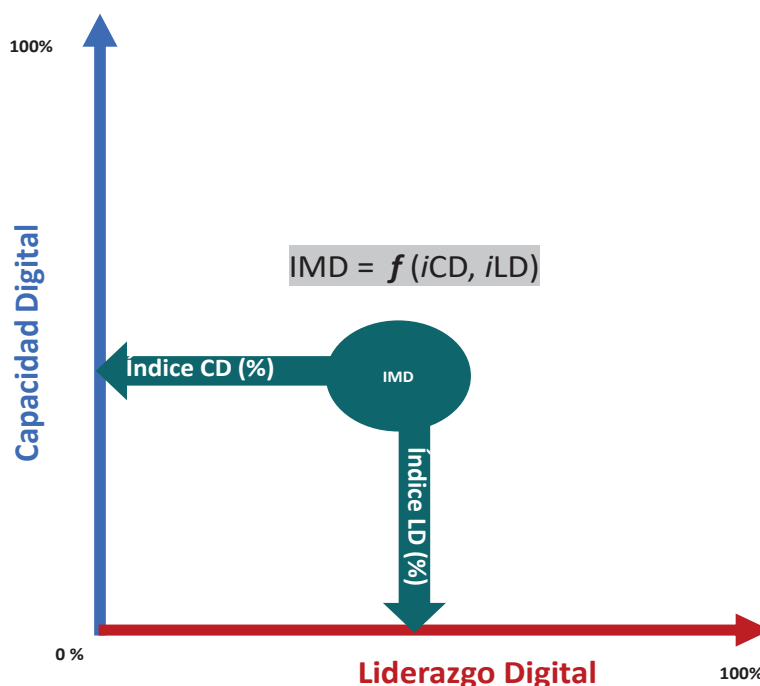
Fuente: MGTD-MEF

El IMD-MEF se mide en base a la evaluación de las dos dimensiones estratégicas independientes: (a) Liderazgo (con visión digital) para impulsar la transformación digital, es decir, la intensidad de la gestión transformacional o el empuje, la convicción y la creencia por parte del gobierno del MEF en una firme apuesta de valor diferencial y beneficiosa para el público objetivo, y (b) Capacidad digital, que hace referencia a la intensidad de las iniciativas tecnológicas en las que una organización invierte para cambiar su gestión operativa y aumentar su competitividad (Westerman, Bonnet y McAfee, 2012, 2014).

3. Dimensiones Estratégicas (DE)

El modelo establece dos dimensiones estratégicas independientes que permitirán establecer una matriz con dos ejes. En el eje vertical se colocará el nivel evaluado, entre 0-100%, de la dimensión **Capacidad Digital** y en el eje horizontal se colocará el nivel evaluado, entre 0-100%, de la dimensión **Liderazgo Digital**. Estas dos dimensiones, posteriormente se convertirán en los Indicadores Estratégicos (IEs) de transformación y gobierno digital.

Figura Nro. 5 Dimensiones Estratégicas (DE)



Fuente: MGTD-MEF

3.1 Capacidad¹ Digital

Son los medios con los que cuenta la organización para su transformación y gobierno digital, así como a la intensidad de las iniciativas en los dominios de transformación digital en las que una organización invierte para agilizar su gestión operativa y aumentar su eficiencia y eficacia.

3.2 Liderazgo Digital

Es la visión digital del recurso humano, en diversos niveles, para impulsar la transformación digital, es decir, la intensidad de la gestión transformacional o compromiso, la convicción y la creencia en una firme apuesta de valor diferencial y beneficiosa para los ciudadanos o administrados. Los líderes digitales deben contar o desarrollar un conjunto de nuevas competencias y capacidades para liderar la transformación digital de sus organizaciones.

4. Tipos de Índices de Madurez Digital (IMD-MEF)

El IMD-MEF es el indicador de madurez en el proceso de transformación digital en el cual se encuentra inmerso el MEF. El valor de este indicador estratégico es el punto de

¹ Oportunidad, lugar o medio para ejecutar algo.

intersección del **Indicador de Capacidad Digital (iCD)** y el **Indicador de Liderazgo Digital (iLD)**².

$$IMD = f(iCD, iLD)$$

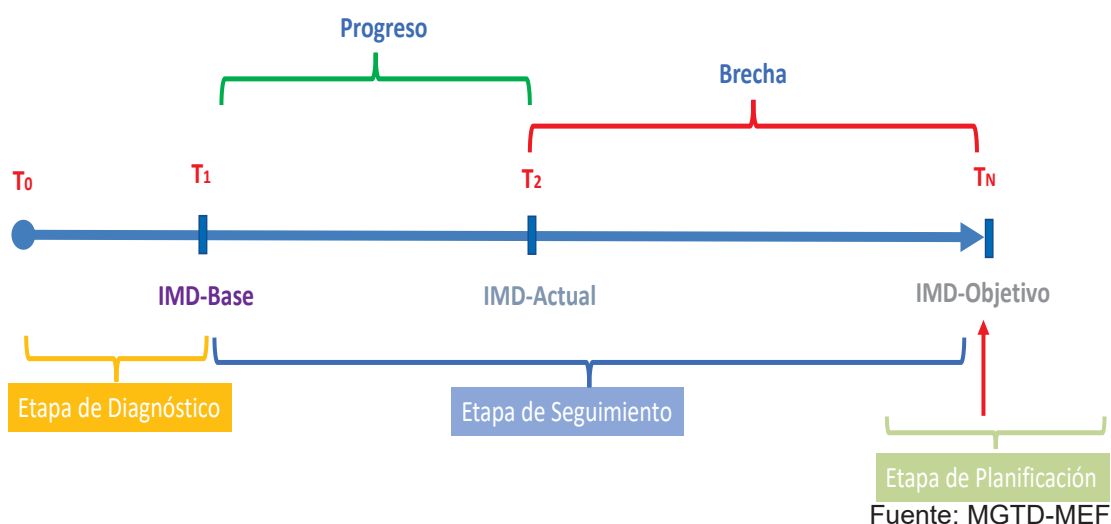
Este indicador se debe medir en tres los momentos, por lo tanto, existen tres (03) tipos de indicadores de madurez, como muestra la figura siguiente, según la línea de tiempo en la cual se realiza la evaluación:

IMD BASE: Es el indicador de madurez que marca el punto de partida (T_1) del ciclo de gobierno y transformación digital del MEF. Es producto de un proceso de diagnóstico.

IMD ACTUAL: Es el indicador de madurez evaluado periódicamente (T_2) y que permite, en relación con el IMD-Base, conocer el estado de progreso del proceso de TD, así como establecer la brecha con respecto al IMD-Objetivo. Es producto de un proceso de seguimiento.

IMD OBJETIVO: Es el indicador de madurez deseado y proyectado en un horizonte de tiempo específico (T_N). Es producto de un proceso de planificación.

Figura Nro. 6 Tipos de IMD



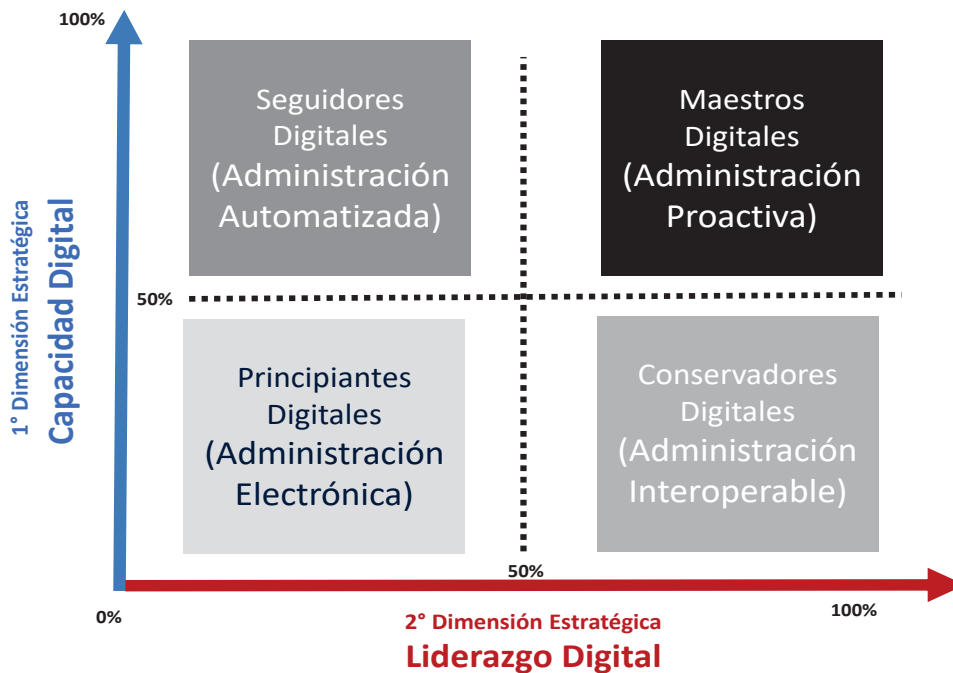
Fuente: MGTD-MEF

5. Cuadrantes de Madurez Digital (CMD)

El modelo establece una matriz con cuatro (04) cuadrantes, como se muestra en la figura siguiente, en uno de los cuales, se va a ubicar a la organización después de cada evaluación realizada y de su nivel de **IMD** respectivo.

² Westerman, Bonnet y McAfee, 2012, 2014.

Figura Nro. 7 Cuadrantes de Madurez Digital (CMD)



Fuente: MGTD-MEF

5.1 Nivel 1 - Principiantes digitales/Administración Electrónica

Son organizaciones que han experimentado e implantado soluciones tecnológicas y aunque algunas de ellas aportan valor, la mayoría no lo hace. Les falta una estrategia coordinada y visión de gobierno y transformación digital integral. Según la guía de BID, la administración electrónica implica la *“eliminación de las transacciones en papel y la necesidad de acudir presencialmente a oficinas. Los procedimientos electrónicos reflejan los que se hacen en papel”*.

5.2 Nivel 2 - Conservadores Digitales/Administración Interoperable

Son organizaciones que entienden la importancia de la estrategia, de la coordinación, de las cuestiones de gobernanza y de la cultura organizacional a la hora de abordar un proceso de transformación, pero que son muy escépticas sobre el valor de lo digital en estos procesos. Aunque dispuestas a invertir en cambio digital, su lentitud les hace perder oportunidades en detrimento de otras organizaciones más arriesgadas. Según la guía de BID, la administración interoperable implica el *“Intercambio regulado de datos entre instituciones públicas, que hace que el ciudadano aporte su información una sola vez a cualquier institución (o que no la aporte nunca, si nace de un registro público)”*

5.3 Nivel 3 - Seguidores Digitales/Administración Automatizada

Son organizaciones que normalmente siguen la moda digital, fuertemente motivadas para provocar el cambio digital, pero con una estrategia que no está basada en un

conocimiento real de cómo esta transformación puede y debe aportar valor y permitir el logro de los objetivos estratégicos y de gobierno digital. Según la guía de BID, la administración automatizada implica que *“El procedimiento administrativo –incluida la toma de algunas decisiones– se hace de forma automática, eliminando la intervención manual por parte de los funcionarios públicos, con algoritmos y criterios trazables y explicables por personas humanas.”*

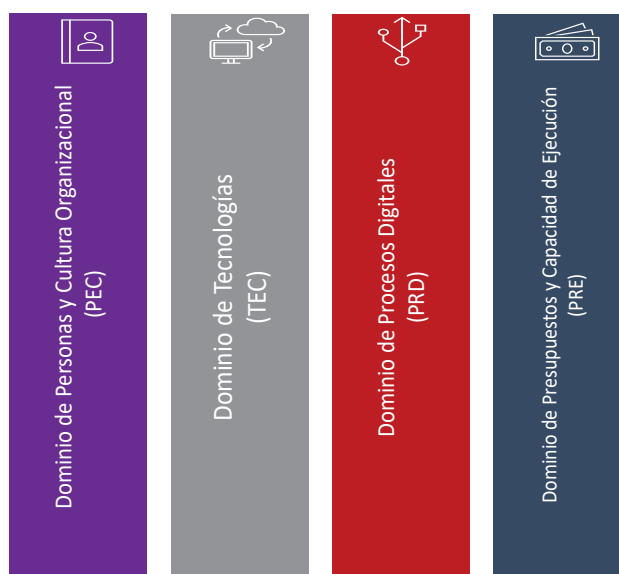
5.4 Nivel 4 - Maestros Digitales/Administración Proactiva

Son organizaciones digitales o transformadas que saben cómo aportar valor al negocio/ciudadano/administrado desde la transformación digital. Combinan visión y gobernanza con el compromiso por la inversión. Gracias a la visión global y a la integración de toda la organización en la estrategia de transformación digital logran desarrollar una cultura digital que les permite incorporar nuevos cambios a su modelo de negocio/misión. Según la guía de BID, la administración proactiva implica que *“Con base en la información ya proporcionada por el ciudadano, el Estado toma acciones proactivamente y de forma automatizada para que el ciudadano no las tenga que iniciar. Esto puede ocurrir en particular alrededor de los eventos de vida (para los ciudadanos) y de episodios de negocios (para las empresas)”*.

6. Dominios de Transformación Digital (DTD)

Son cuatro las dimensiones claves que deben articular, gestionar y potenciar para lograr resultados exitosos en el proceso de transformación digital que deben emprender. El primero está relacionado a los recursos humanos (personas) y el entorno y cultura organizacional en el cual deben desarrollar sus actividades, el segundo está referido a los procesos, pero aquellos diseñados nativamente digitales. El tercer dominio son las tecnologías digitales, disruptivas e innovadoras que permitirán rediseñar el negocio o la misión. Por último, y el más crítico en las organizaciones públicas, es el componente presupuestal que vienen a ser los recursos económicos con los que se cuenta y la capacidad de ejecutarlos efectiva y ágilmente para sustentar las iniciativas de transformación efectiva de los demás dominios y el cual siempre será una limitante para los objetivos previstos.

Figura Nro. 8 Dominios de Transformación Digital (DTD)



Fuente: MGTD-MEF

6.1 Dominio 1- Personas y Cultura Organizacional (PEC)

Este dominio involucra el aspecto de los recursos humanos y los temas relacionados a la organización, cultura y ambiente laboral. Entendiendo que los servicios públicos y la organización son fundamentales en cualquier proceso de transformación digital. El primer y gran desafío que se tiene es la adopción de la mentalidad digital para involucrar a las personas, motivarlas, capacitarlas y darles el soporte funcional y orgánico para que desplieguen su máxima capacidad.

6.2 Dominio 2 - Tecnologías (TEC)

Este dominio involucra a las tecnologías en forma general y específicamente a las de información y comunicaciones (TIC) como el gran habilitador y factor clave de eficiencia en las operaciones y servicios digitales, ahorro de recursos y eficacia de los procesos de la organización. El gran desafío es identificar aquella tecnología clave para su misión y adoptarla muy rápidamente con nuevos modelos ágiles y a demanda. Asimismo, significa desarrollar nuevos sistemas de información y servicios digitales que reemplacen paulatinamente los actuales sistemas de información obsoletos o desfasados tecnológicamente, siempre considerando como pilar fundamental la seguridad digital, que es un desafío estratégico en cualquier proceso de transformación digital, debiendo incorporarse el enfoque de riesgos como estrategia clave.

6.3 Dominio 3 - Procesos Digitales (PRD)

El dominio de procesos digitales implica un gran reto para las organizaciones ya que no solo significa documentar y digitalizar los procesos actuales, sino idearlos, rediseñarlos y concebirlos 100% digitales, bajo un nuevo enfoque de co-diseño con los ciudadanos/administrados.

6.4 Dominio 4 - Presupuestos y Capacidad de Ejecución (PRE)

Este dominio es muy relevante para las instituciones del Estado, ya que significa planificar, disponer, asignar y contar con la capacidad de ejecutar eficaz y eficientemente, los recursos económicos necesarios para viabilizar periódicamente Las Iniciativas (I) y sus acciones relacionadas, en los dominios de personas y cultura (PEC), tecnologías (TEC) y procesos digitales (PRD).

7. Objetivos de Medición (OM) y Variables (V)

El proceso de transformación digital en cualquier organización es un objetivo complejo de alcanzar ya que involucra movilizar a toda la organización en su conjunto. Las organizaciones tienen múltiples aristas, dimensiones y aspectos, internos y externos, que durante el proceso de transformación digital deben modificar, repensar, rediseñar, descartar, crear, adaptar y madurar en su conjunto.

El MGTD-MEF con su componente de IMD-MEF establece dos elementos claves (OM y V) que permitirán evaluar y medir permanentemente el estado de avance del proceso de transformación digital.



7.1 Objetivo de Medición (OM)

Un **Objetivo de Medición (OM)** viene a ser un objeto de evaluación que determina las categorías que se usarán para evaluar un dominio de transformación digital específico y

bajo las cuales se identifican y organizan un conjunto representativo de **Variables (V)** relacionadas.

Cada uno de los cuatro (04) Dominios considerados; Personas y Cultura Organizacional (PEC), Procesos Digitales (PRD), Tecnologías (TEC) y Presupuestos y Capacidad de Ejecución (PRE), cuentan con ciertos Objetivos de Medición (OM) sugeridos, los cuales pueden ser modificados, eliminados o adicionarse, según se crea conveniente para el escenario deseado de transformación digital que se espera alcanzar en base a los objetivos establecidos en la planificación. Siempre tomando en consideración mantener la coherencia y sustento de los cambios identificados ya que pueden impactar en los indicadores históricos realizados.

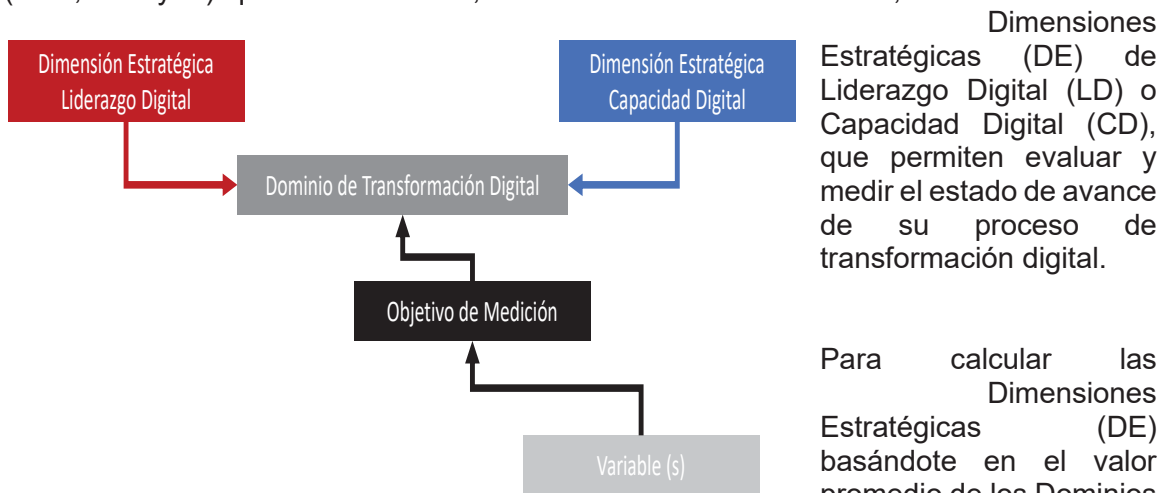
7.2 Variable (V)

Una **Variable (V)** es el elemento para medir en el contexto de un proceso o actividad y en el marco de un Objetivo de Medición (OM), asimismo estará sujeto a cambios frecuentes o probables de acuerdo con la perspectiva, momento y oportunidad en el que se evalúa.

Un ejemplo, la Variable 1.1.1 “Máxima autoridad de la Entidad involucrada” que pertenece al objetivo de medición de 1.1 Mentalidad Digital, esta variable intenta medir el impacto que tiene este rol del MEF dentro del proceso de toma de decisiones, al contar con un compromiso, conocimiento y visión digital.

8. Cálculo de Objetivos (OM), Variables (V) y Dominios (DTD)

El componente de IMD-MEF ha establecido una estructura de tres elementos claves (DTD, OM y V) que se relacionan, de acuerdo con la necesidad, a una o a ambas



Dimensiones Estratégicas (DE) de Liderazgo Digital (LD) o Capacidad Digital (CD), que permiten evaluar y medir el estado de avance de su proceso de transformación digital.

Para calcular las Dimensiones Estratégicas (DE) basándose en el valor promedio de los Dominios

(DTD), los cuales a su vez se obtienen a partir de los valores promedio de los Objetivos de Medición (OM) asignados, que son influenciados por el valor promedio de las Variables (V), se recomienda utilizar la siguiente fórmula:

1. Cálculo del Valor Promedio de los Dominios (DTD):

$$DTD = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n}$$

Donde D_i representa el valor de cada Dominio y n es el número total de Dominios.

2. Cálculo del Valor Promedio de los Objetivos de Medición (OM) asignados:

$$OM = \frac{\sum_{j=1}^m OM_j}{m}$$

Donde OM_j es el valor de cada Objetivo de Medición y m es el número total de Objetivos de Medición.

3. Cálculo de las Dimensiones Estratégicas (DE):

$$DE = \frac{\sum_{k=1}^p V_k}{p}$$

Donde V_k representa el valor de cada Variable y p es el número total de Variables que componen los Objetivos de Medición.

Estas fórmulas permiten realizar un cálculo estructurado y comprensivo de las Dimensiones Estratégicas, considerando la jerarquía de influencia desde las Variables hasta los Dominios.

8.1 Relación de Dominios (DTD) y Dimensiones (DE)

Los Dominios de Transformación Digital están directamente relacionados a los indicadores de las dimensiones estratégicas de madurez digital de una organización.

El Dominio Personas (PEC) es el único que incide en la dimensión de Liderazgo Digital, ya que son las personas, los únicos recursos en la organización que puede tener la visión digital y liderar el proceso de cambio. Sin embargo, no es suficiente el liderazgo y es indispensable que los recursos humanos cuenten con las capacidades para ejecutar las estrategias y acciones planificadas, por lo tanto, también inciden en el indicador de Capacidad Digital como muestra la figura.

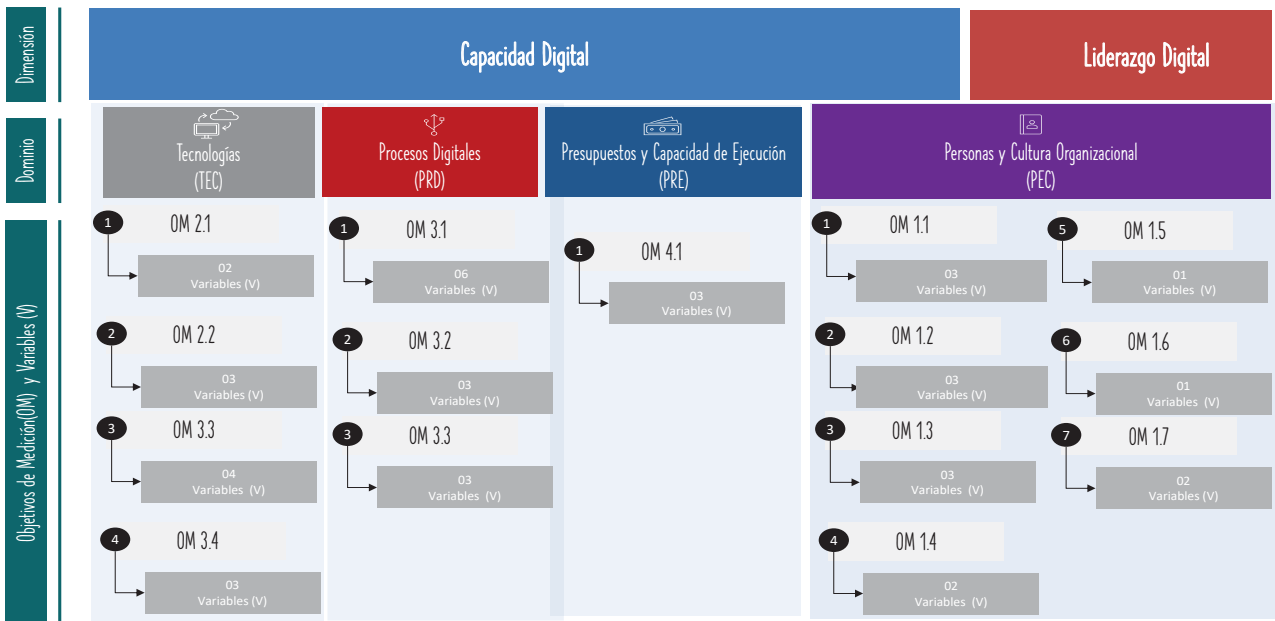
En la dimensión Capacidad Digital inciden todos los dominios. El dominio activo (PEC) y los dominios (TEC), (PRD) y (PRE) ya que son elementos pasivos que generan medios para alcanzar los fines de la transformación digital. Cuanto más se desarrollen estos dominios mayores serán las capacidades del MEF para transformarse digitalmente.

Figura Nro. 9 Relación de Dominios (DTD) y Dimensiones (DE)



Fuente: MGTD-MEF

Figura Nro. 10 Mapa mental del Modelo de Variables IMD-MEF



Fuente: MGTD-MEF

8.2 Dimensión Liderazgo Digital (LD): Objetivos de Medición y Variables.

El Liderazgo digital de una organización está determinada por el nivel de madurez alcanzado en el DOMINIO DE PERSONAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL (PEC). Las personas son los recursos humanos con los que cuentan las organizaciones, en distintos roles y funciones, para accionar, gestionar controles y alcanzar los objetivos de la entidad, así como la cultura digital del MEF que es parte de la cultura organizacional. Por tal razón el Liderazgo Digital solo tiene relación con un dominio de transformación digital que le sirve como palanca de cambio.

(*) Para conocer cuáles son los Objetivos de Medición (OM) y las Variables (V) vigentes se debe revisar el documento de PGD vigente aprobado.

8.2.1 Dominio PEC

Para la Dimensión Liderazgo Digital y El Dominio de Personas y cultura organizacional se deben definir cuáles serán los Objetivos de Medición (OM) y su respectivas Variables (V) recomendadas.

8.3 Dimensión Capacidad Digital (CD): Objetivos de medición y Variables

La Capacidad Digital de una organización está determinada por el nivel de madurez alcanzado en cada uno de los cuatro (04) dominios de transformación digital.

(*) Para conocer cuáles son los Objetivos de Medición (OM) y las Variables (V) vigentes se debe revisar el documento de PGD vigente aprobado.

8.3.1 Dominio PEC

Para la Dimensión Capacidad Digital y El Dominio de Personas y cultura organizacional se deben definir cuáles serán los Objetivos de Medición (OM) y su respectivas Variables (V) recomendadas.

8.3.2 Dominio TEC

El Dominio de Tecnologías debe contar con Objetivos de Medición (OM) y su respectivas Variables (V) recomendadas.

8.3.3 Dominio PRD

El Dominio de Procesos Digitales debe tener sus Objetivos de Medición (OM) y su respectivas Variables (V) recomendadas.

8.3.4 Dominio PRE

El Dominio de Presupuestos y Capacidad de Ejecución cuenta con sus Objetivos de Medición (OM) y sus Variables (V) recomendadas.

9. Nivel de Madurez de Objetivos de Medición (OM) y Variables (V)

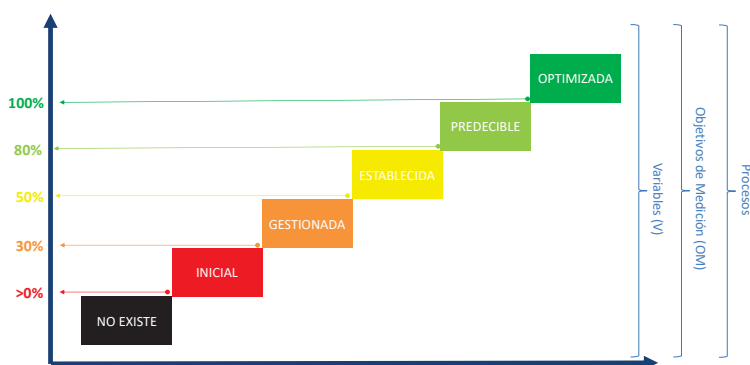
Cuando una variable se “introduce” por primera vez al modelo o cuando no existe historial o precedentes de su medición, el indicador del nivel de madurez es el resultado del proceso de evaluación que realiza cada experto de acuerdo con su experiencia, perspectiva y criterio, y por lo tanto no requiere de medios de verificación.

Los resultados van a establecer una aproximación proveniente de la percepción que se tiene del desarrollo de cada variable, entendiendo que cada variable es parte de uno o más procesos del MEF, tiene un Objetivo de Medición (OM) relacionado y se encuentra en el marco de un Dominio de Transformación Digital (DTD), los cuales usan la misma escala.

Cuando el proceso de gobierno y transformación digital se encuentre sólidamente establecido con el MGTD-MEF y los objetivos, metas e indicadores relacionados a los proyectos estratégicos e iniciativas de acuerdo con las carteras estratégicas, se puede empezar a medir los PEGTD con respecto a los Objetivos de Medición (OM), y Las Iniciativas (I) respecto a su contribución a las Variables (V) respectivas. Ver los detalles en el Componente GP-MEF.

Los criterios y los límites porcentuales son referenciales y servirán para evaluar el nivel de cada variable, en una escala de 0 a 100%, donde 0% indica que no existe forma de evaluar la variable identificada y 100% que indica que la variable está claramente identificada, medida y optimizada. Los valores intermedios servirán para evaluar el grado de madurez de cada una de las variables (V).

Figura Nro. 11 Nivel de Madurez de Variables



Fuente: MGTD-MEF

Variable Optimizada

Los principales criterios para tomar en cuenta son los siguientes:

- El Objetivo de Medición (OM), del cual es parte, ha alcanzado la meta de madurez esperada.
- Las variables están relacionadas a procesos que han pasado por un rediseño bajo un enfoque digital de origen o de reingeniería, de datos abiertos y con el codiseño o participación de los administrados/usuarios. Cuando la variable esta Optimizada se valora en 100%.

Variable Predecible

Los principales criterios para tomar en cuenta son los siguientes:

- El Objetivo de Medición (OM), del cual es parte, ha alcanzado la meta de madurez esperada.
- Las variables están relacionadas a procesos que están definidos, establecidos y documentados; y se emplean todas las métricas necesarias para medirlos (desempeño, efectividad, disponibilidad). Se ha definido formalmente el conjunto de estándares y normas a aplicar; y las responsabilidades están claramente formalizadas. Cuando la variable es Predecible se valora en el rango de mayor o igual a 80% y menor a 100%.

Variable Establecida

Los principales criterios para tomar en cuenta son los siguientes:

- El Objetivo de Medición (OM), del cual es parte, ha alcanzado la meta de madurez esperada.
- Las variables están relacionadas a procesos que están definidos, establecidos y documentados; y se emplean algunas métricas para medirlos (desempeño, efectividad, disponibilidad). Se cuenta con algunos estándares y normas a aplicar; y existen las responsabilidades no necesariamente formalizadas. Cuando la variable está Establecida se valora en el rango de mayor o igual a 50% y menor a 80%.

Variable Gestionada

Los principales criterios para tomar en cuenta son los siguientes:

- El Objetivo de Medición (OM), del cual es parte, ha alcanzado la meta de madurez esperada.
- Las variables están relacionadas a procesos cuyos procedimientos no están estandarizados, las personas siguen patrones o prácticas no formales. La responsabilidad aún es difusa, porque se basa en iniciativa de las personas. Cuando la variable está Gestionada se valora en el rango de mayor o igual a 30% y menor a 50%.

Variable Inicial

Los principales criterios para tomar en cuenta son los siguientes:

- El Objetivo de Medición (OM), del cual es parte, es relativamente nuevo o en etapa de piloto o prueba en el PGD y por lo tanto la meta de madurez esta planificada.
- Las variables están relacionadas a procesos empíricos, no documentados ni auditados. No existe mayor evidencia de su existencia. Cuando la variable está en estado Inicial se valora en el rango de mayor a 0% y menor a 30%.

Variable No Existe

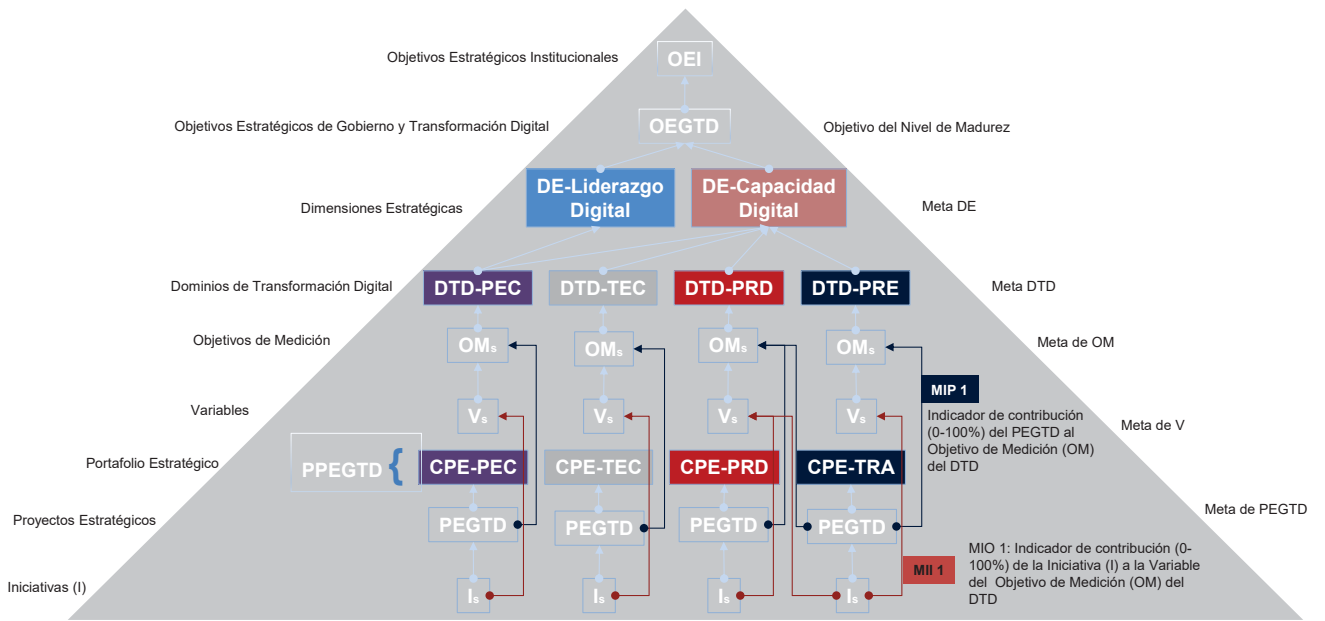
Los principales criterios para tomar en cuenta son los siguientes:

- El Objetivo de Medición (OM), del cual es parte, es nuevo en el PGD y por lo tanto la meta de madurez esta planificada.
- No se identifica la existencia de variables o procesos que las soporten. Cuando la variable No Existe se valora en 0%.

10. Objetivos, metas e indicadores de madurez de GTD

Identificados los Objetivos Estratégicos Instituciones (OEI) alineados a los Objetivos Estratégicos Sectoriales (OES) y a los Objetivos de la Política Nacional de Transformación Digital (OPMGTD), se establecen los Objetivos Estratégicos de Gobierno y Transformación Digital (OEGTD), los cuales deberán incorporar metas periódicas de los **Indicadores Estratégicos (IEGD)** de; **Capacidad Digital (iCD)** y **Liderazgo Digital (iLD)**, permitiendo establecer las metas de los niveles de madurez del **Dominio de Transformación Digital (DTD)** y de sus respectivos **Objetivos de Medición (OM)** y **Variables (MV)** por cada uno de los Proyectos estratégicos (PEGTD) e Iniciativas (I) respectivamente, por los periodos establecidos en el Plan de Gobierno Digital hasta alcanzar el objetivo estratégico. Ver figura siguiente donde se muestra la relación de los elementos de los componentes del MGTD, principalmente la relación entre los OM y variables (V), con los PEGTD y las Iniciativas (I) y su contribución para medir el avance de madurez digital de la institución.

Figura Nro. 12 Relación de la gestión de proyectos (GP-MEF) con el modelo de madurez digital (IMD-MEF)

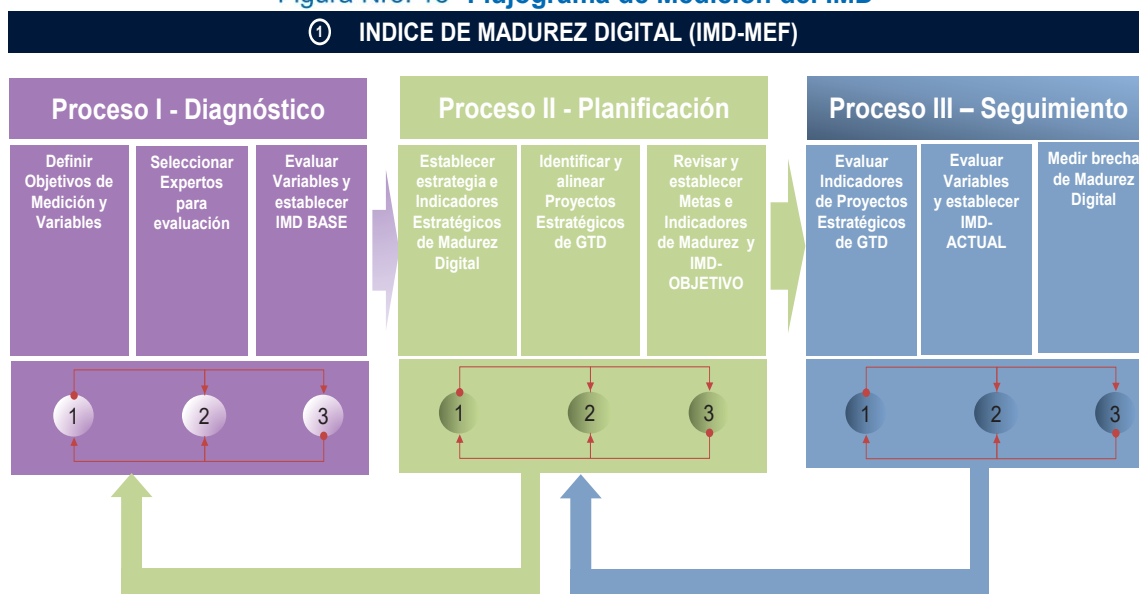


Fuente: MGTD-MEF

11. Flujograma de Medición del Índice de Madurez Digital

La evaluación del Índice de Madurez Digital (IMD) se da en tres (3) procesos y nueve (9) actividades claves, como se muestra en la figura siguiente. Cada proceso tiene entradas y produce salidas que alimentan el ciclo de evaluación de forma permanente.

Figura Nro. 13 Flujograma de Medición del IMD



Fuente: MGTD-MEF

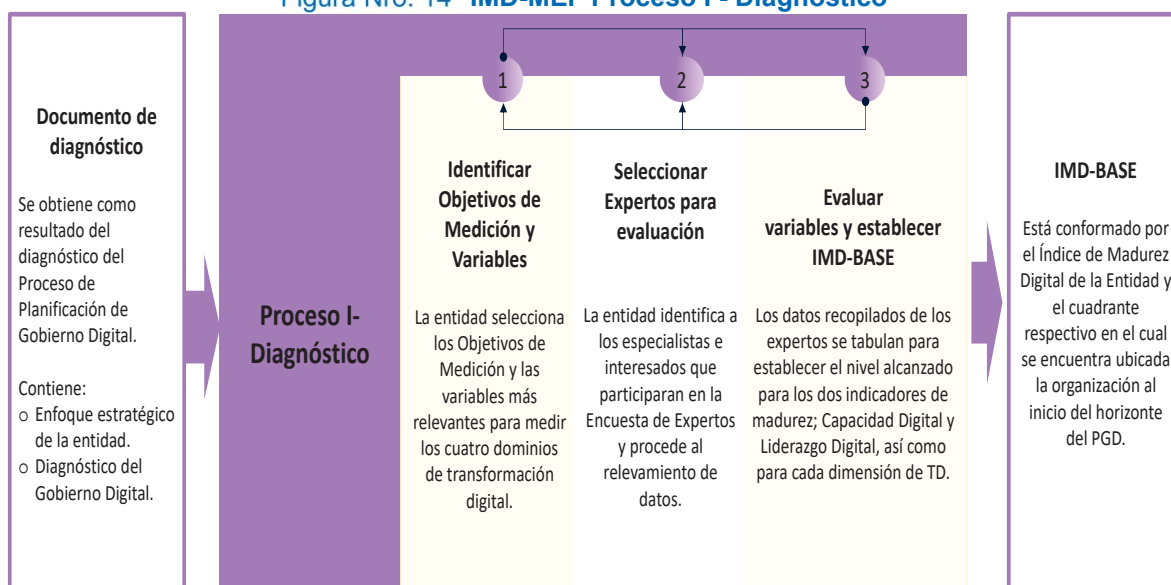
11.1 Proceso I - Diagnóstico

En esta etapa, el modelo IMD-MEF se integra a la fase de Diagnóstico del proceso de planeamiento del gobierno digital. El proceso de Diagnóstico cuenta con tres actividades claves que se realizan de forma secuencial hasta contar con un IMD-MEF de línea base consensuado.

Una vez concluido el **diagnostico situacional**, se debe trabajar en definir un escenario estratégico (prospectivo) preliminar y establecer los objetivos de medición y sus variables de medición. Se debe tener en consideración las variables que están incidiendo actualmente o tendrán un impacto en los objetivos del gobierno y transformación digital en el horizonte del plan. Se deben analizar estas variables con la información disponible y la opinión de expertos, para posteriormente evaluar el nivel de madurez en el cual se encuentra la organización.

En el marco de los cuatro cuadrantes del Modelo IMD-MEF, considerando el contexto de transformación digital en la cual está inmersa la Entidad y de acuerdo con el análisis del enfoque estratégico y al diagnóstico del gobierno digital evaluado, se concluye estableciendo el IMD-Base.

Figura Nro. 14 IMD-MEF Proceso I - Diagnóstico



Fuente: MGTD-MEF

11.1.1 Entradas del proceso:

1. Documento de diagnóstico
 - a. Enfoque estratégico de la entidad.
 - b. Diagnóstico de Gobierno Digital.

11.1.2 Actividad 1 – Identificar los Objetivos de Medición y Variables

En base a un escenario prospectivo preliminar, la organización identifica y selecciona los Objetivos de Medición (OM) y sus variables (V) más relevantes que serán utilizadas para medir los cuatro dominios de transformación digital (DTD).

11.1.3 Actividad 2 - Seleccionar Expertos para evaluación

La entidad identifica a los especialistas e interesados que participarán en la evaluación de expertos, les informa del diagnóstico y programa la evaluación respectiva.

11.1.4 Actividad 3 - Evaluar variables y establecer IMD-BASE

Los datos de las variables evaluadas por los expertos se tabulan y promedian para establecer el nivel alcanzado por los dos indicadores de madurez; Capacidad Digital y Liderazgo Digital, así como para cada DTD.

11.1.5 Salidas del proceso:

1. IMD-BASE

El Índice de Madurez Digital de línea base es el indicador de punto de partida del proceso de transformación y gobierno digital o una nueva iteración del ciclo iniciado.

Herramientas recomendadas para la evaluación:

1. *Evaluación de Expertos*: es un método empleado en estudios preparatorios, formulación de hipótesis, elaboración de indicadores, operacionalización y construcción de escalas, preparación y comprobación de pruebas. (Heinemann, 2003)

2. *Entrevistas guiadas*: Se realiza mediante un cuestionario, formulario o guion previamente elaborado.
3. *Encuesta*: Se realiza mediante un cuestionario o formulario previamente elaborado.

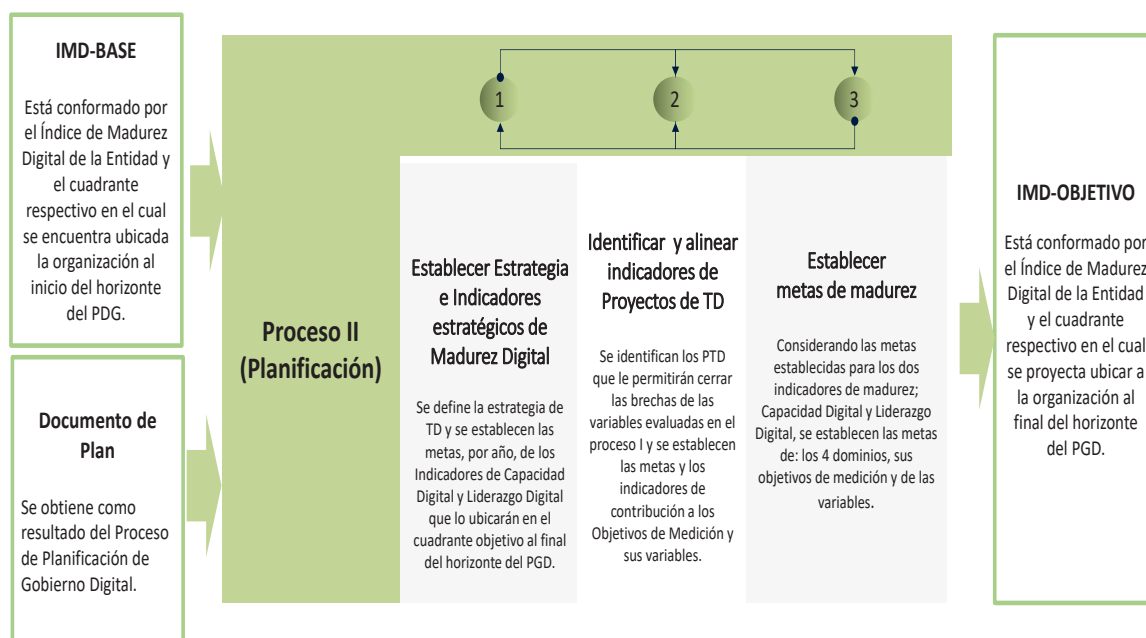
11.2 Proceso II - Planificación

El proceso de Planificación cuenta con tres actividades claves que se realizan de forma iterativa hasta contar con un PGD sólido y consensuado.

Estando en el proceso de planeamiento y conociendo el IMD-MEF Base, se afina y establece el escenario prospectivo, se escoge la estrategia que guiará la formulación de las metas y objetivos estratégicos de la transformación y gobierno digital. Posteriormente se deberán identificar los proyectos estratégicos que permitirán lograr los objetivos planteados en los cuatro dominios de transformación digital.

En el marco de los cuadrantes del Modelo IMD-MEF, se concluye estableciendo el IMD-OBJETIVO que es un componente vinculante del documento del PGD.

Figura Nro. 15 IMD-MEF Proceso II- Planificación



Fuente: MGTD-MEF

11.2.1 Entradas del proceso:

1. IMD-BASE

El Índice de Madurez Digital de línea base es el indicador de punto de partida del proceso de transformación y gobierno digital o una nueva iteración del ciclo de medición de madurez.

2. Documento de plan

Se obtiene del proceso de planificación del gobierno digital y cuenta con los siguientes puntos principales:

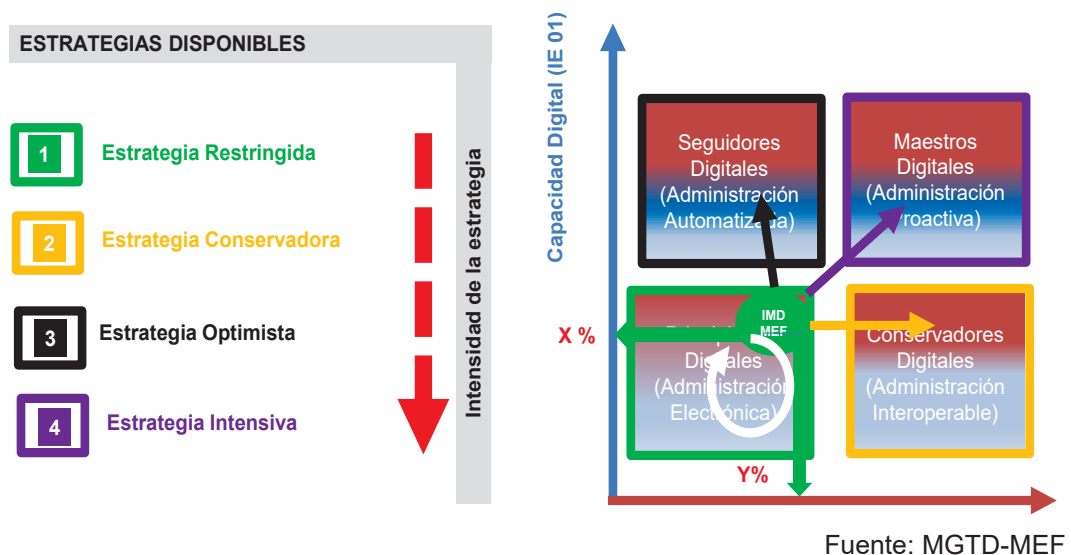
- a. Objetivo de gobierno y transformación digital.
- b. Portafolio de proyectos.
- c. Plan de Acción.

11.2.2 Actividad 1 - Establecer Estrategia e indicadores estratégicos de Madurez Digital

Estando en ejecución el planeamiento de gobierno digital, se selecciona una estrategia de transformación digital de acuerdo con los 4 cuadrantes del modelo y se definen los niveles de sus dos indicadores de madurez estratégicos (Capacidad y Liderazgo Digital) los cuales van a determinar el Índice de Madurez (IMD-OBJETIVO) estratégico proyectado. Asimismo, por cada Dominio de Transformación Digital (DTD), por cada Objetivo de Medición (OM) y sus respectivas Variables (V), se establecen las metas por periodo.

Las estrategias son las mostradas en la figura siguiente:

Figura Nro. 16 Estrategias de transformación digital (ETD)



11.2.3 Actividad 2 - Identificar y alinear indicadores de Proyectos de TD

Se identifican los PEGTD que permitirán cerrar las brechas de las variables (V) evaluadas en el Proceso I y se establecen las metas y los indicadores de contribución a los OEGTD.

11.2.4 Actividad 3 - Establecer metas de madurez

Considerando las metas establecidas para los dos indicadores estratégicos de madurez; Capacidad Digital y Liderazgo Digital, se establecen las metas operativas periódicas de los cuatro Dominios de Transformación Digital (DTD), los Objetivos de Medición (OM) y sus Variables (V).

11.2.5 Salidas del proceso:

1. IMD-OBJETIVO.

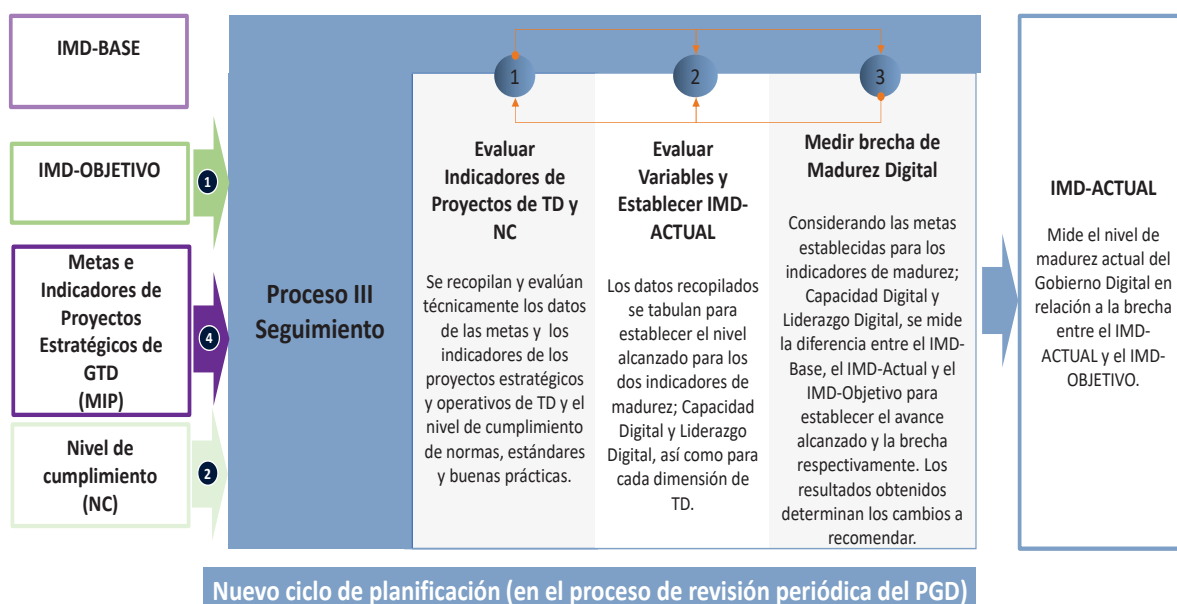
Es el indicador de madurez deseado y proyectado en un horizonte de tiempo específico (tiempo N).

11.3 Proceso III - Seguimiento

En esta etapa, el modelo IMD-MEF se integra a la fase de Ejecución del proceso de planeamiento del gobierno digital. El Proceso de Seguimiento cuenta con tres actividades claves que se realizan de forma iterativa hasta contar con un *IMD-ACTUAL* consensuado.

Estando en el proceso de Seguimiento y teniendo el *IMD-BASE*, el *IMD-OBJETIVO* y los Indicadores actuales de los proyectos estratégicos e Iniciativas (I) proporcionados por el Proceso de Gestión de Proyectos, se reevalúan las Variables (V) y los Objetivo de Medición (OM) de cada Dominio de Transformación Digital (DTD), permitiendo evaluar el progreso de la transformación y la brecha con respecto a los objetivos estratégicos. Considerando los cuatro cuadrantes del modelo, se concluye estableciendo el *IMD-ACTUAL*, el cual permitirá tomar las decisiones de gestión del PGD.

Figura Nro. 17 IMD-MEF Proceso III - Seguimiento



Fuente: MGTD-MEF

11.3.1 Entradas del proceso:

El proceso de Seguimiento tiene como mínimo las siguientes cuatro entradas, sin embargo, pueden recopilarse métricas adicionales que permitan realizar una medición de madurez más específica de ser necesario.

1. IMD-BASE

El Índice de Madurez Digital de línea base es el indicador de punto de partida del proceso de transformación y gobierno digital o una nueva iteración del ciclo de medición de madurez.

2. IMD-OBJETIVO

Es el indicador de madurez deseado y proyectado en un horizonte de tiempo específico (tiempo N).

3. Metas e Indicadores de Proyectos de Transformación Digital (MIP)

Son las metas, indicadores³ y criterios que se deberán ingresar al proceso de evaluación de madurez digital desde el proceso del Componente cuatro (4) del MGTD - Gestión de Proyectos del MEF.

4. Nivel de Cumplimiento (NC)

Son los niveles de cumplimiento obligatorio de la normativa regulatoria interna sobre el GTD y los estándares o buenas prácticas que se requiere adoptar y que se deberán ingresar al proceso de evaluación de madurez digital desde el proceso del Componente dos (2) del MGTD – Gestión del Cumplimiento.

11.3.2 Actividad 1 - Evaluar Indicadores de Proyectos de Transformación Digital (PTD) y Nivel de Cumplimiento (NC)

Se recopilan y evalúan técnicamente los datos de las metas y los indicadores de proyectos (MIP) estratégicos e (MII) Iniciativas de transformación digital que son proporcionados por el Proceso de Gestión de Proyectos del MEF y el proceso de Cumplimiento regulatorio y de estándares y buenas prácticas adoptadas.

11.3.3 Actividad 2 - Evaluar Variables y Establecer IMD-ACTUAL

Los datos recopilados se tabulan para establecer el nivel alcanzado para los dos indicadores de madurez; Capacidad Digital y Liderazgo Digital, así como para cada Dominio de TD.

11.3.4 Actividad 3 - Medir brecha de Madurez Digital

Considerando las metas establecidas para los indicadores de madurez; Capacidad Digital y Liderazgo Digital, se mide la diferencia entre el IMD- MEF BASE, el IMD-ACTUAL y el IMD-OBJETIVO para establecer el avance alcanzado y la brecha respectivamente. Los resultados obtenidos determinan los cambios a recomendar al PGD.

11.3.5 Salidas del proceso:

1. IMD-ACTUAL:

Es el indicador de madurez evaluado periódicamente (tiempo 2) y que permite, en relación con el IMD-BASE, conocer el estado de progreso del proceso de TD, así como establecer la brecha con respecto al IMD-OBJETIVO.

³ En caso de no contarse con indicadores de proyectos (MIP y MII) establecidos o maduros, se deberá recurrir los métodos de evaluación recomendados en la etapa de Diagnóstico.



2

Gestión del cumplimiento normativo
de Gobierno y Transformación Digital

②
GC-MEF



1. Definición del GC-MEF

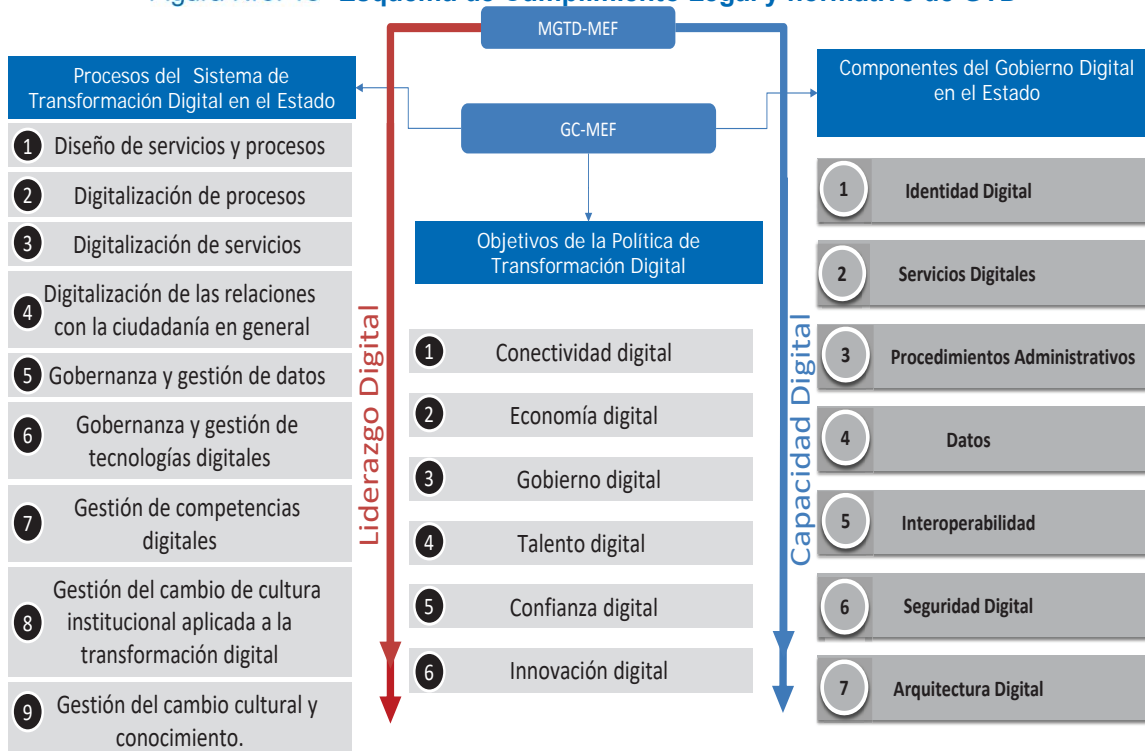
El **GC-MEF** es el componente del MGTD que permite identificar, evaluar e incorporar los cambios normativos de cumplimiento obligatorio y aquellas buenas prácticas y estándares que se deben incorporar periódicamente al proceso de GTD de la Entidad.

2. Resumen

Este componente permitirá gestionar el avance y cumplimiento de la normativa legal vigente en el país y toda aquella relacionada a gobierno y transformación digital que se considera estándar o buenas prácticas en el mundo, con el objetivo de adoptar modelos rápidos y eficientes en el sector público.

Como ejemplo de cumplimiento normativo podemos mencionar la Política Nacional de Transformación Digital que establece seis (6) objetivos que deben ser incorporados al proceso del componente EP-MEF para establecer el impacto e incorporar los OEGTD en el PGD. Asimismo, la creación del Sistema Nacional de Transformación Digital y su reglamentación, el cual establece nueve (09) procesos de transformación digital que deben implementar todas las instituciones públicas en concordancia con los siete (07) componentes que establece la Ley de Gobierno Digital y su reglamento.

Figura Nro. 18 Esquema de Cumplimiento Legal y normativo de GTD



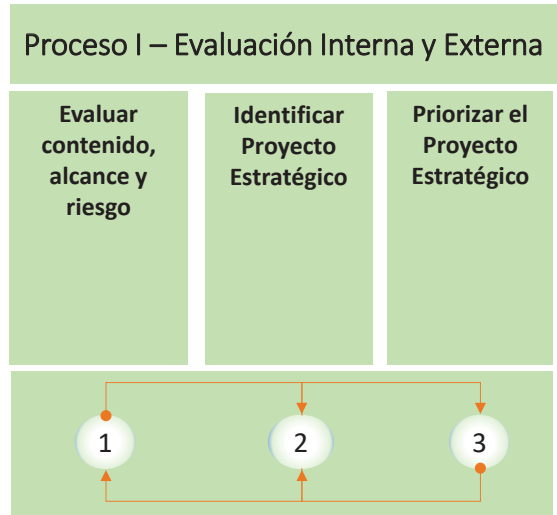
Fuente: MGTD-MEF

3. Flujo de gestión de cumplimiento

El componente GC-MEF como parte del MGTD-MEF permite incorporar la gestión de cumplimiento en un proceso clave, como se muestra en la figura siguiente. El proceso tiene entradas y produce salidas que alimentan el ciclo de evaluación interna y externa de forma permanente.

Figura Nro. 19 Flujograma de Gestión de Cumplimiento

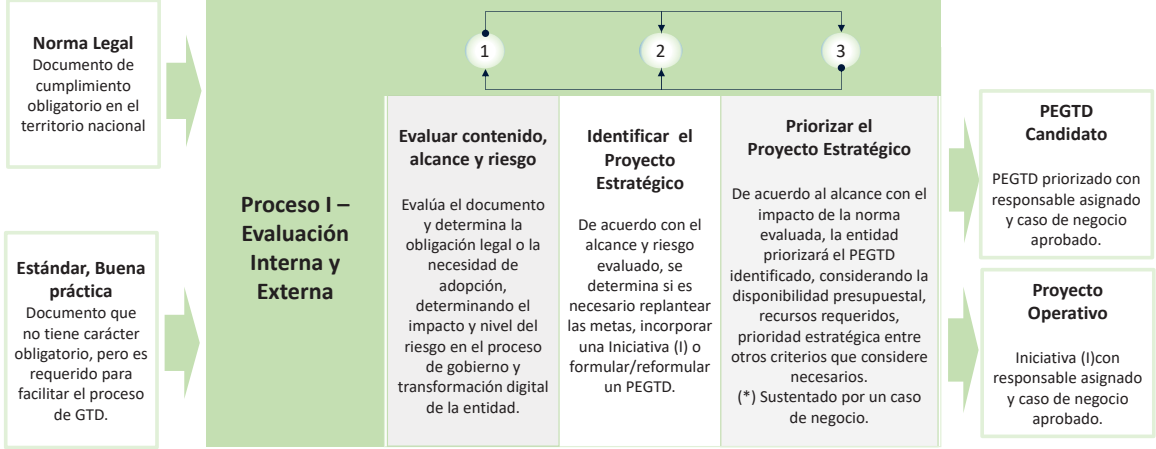
② GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO (GC-MEF)



Fuente: MGTD-MEF

3.1 Proceso I – Evaluación Interna y externa

Figura Nro. 20 Proceso I – Evaluación Interna y externa



Fuente: MGTD-MEF

3.1.1 Entradas del proceso:

1. Norma Legal.
2. Estándar, Buena Práctica (o cualquier otro documento).

3.1.2 Actividad 1 – Evaluar contenido, alcance y riesgo

Evalúa el documento y determina la obligación legal o la necesidad de adopción, determinando el impacto y nivel del riesgo en el proceso de gobierno y transformación digital de la entidad.

3.1.3 Actividad 2 – Identificar el Proyecto Estratégico

De acuerdo con el alcance y riesgo evaluado, se determina si es necesario replantear las metas, incorporar una Iniciativa (I) o formular/reformular un PEGTD.

3.1.4 Actividad 3 - Priorizar el Proyecto Estratégico

De acuerdo con el alcance e impacto de la norma evaluada, la entidad priorizará el PEGTD identificado, considerando la disponibilidad presupuestal, recursos requeridos, prioridad estratégica entre otros criterios que considere necesarios.

(*) Sustentado por un caso de negocio.

3.1.5 Salidas del proceso:

1. PEGTD candidato.

PEGTD priorizado con responsable asignado y caso de negocio aprobado.

2. Iniciativa (I).

Iniciativa (I) con responsable asignado y caso de negocio aprobado.



3

Evaluación, Planeamiento y Formulación del Plan de Gobierno y Transformación Digital

3

EP-MEF

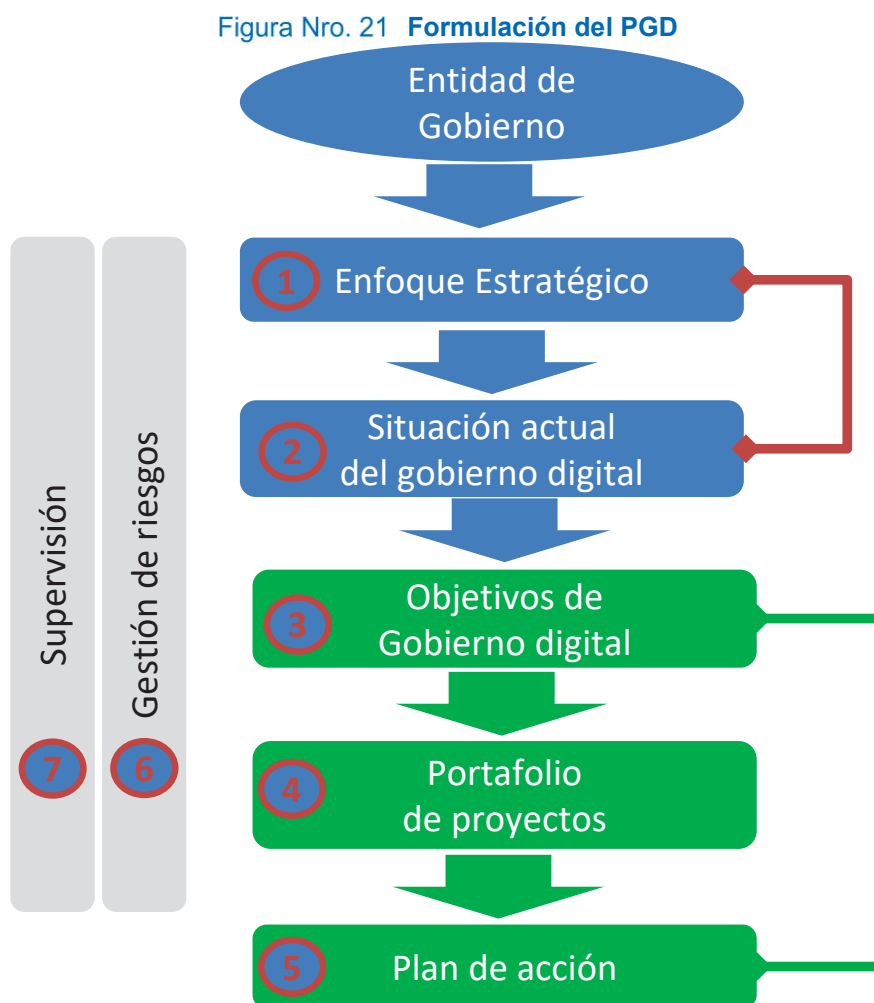


1. Definición del EP-MEF

El **EP-MEF** es el componente del MGTD-MEF que permite evaluar, planificar y formular el PGD en la entidad y tiene incorporada la guía proporcionada por la PCM.

2. Resumen

El tercer componente EP-MEF, en base al documento de Lineamientos para la formulación del PGD formalizado con la Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 005-2018-PCM/SEGDI, permite facilitar el proceso de diagnóstico y planeamiento del gobierno y transformación digital en la Entidad, establecer las metas y objetivos estratégicos que se deben sustentar en los proyectos estratégicos que conformarán la agenda y hoja de ruta de transformación digital para los próximos años.

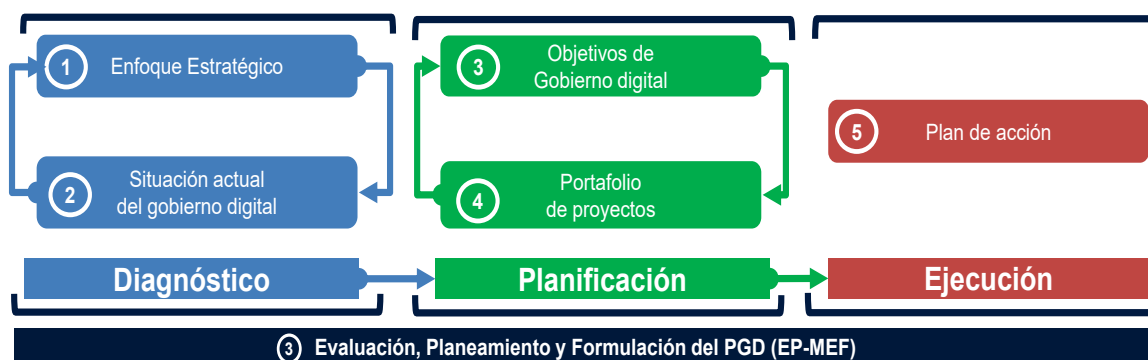


Fuente: MGTD-MEF

3. Flujograma de Evaluación, Planeamiento y Formulación del PGD

La evaluación y planeamiento del PGD se da en tres (3) procesos claves, como se muestra en la figura siguiente. Cada proceso tiene entradas y produce salidas que alimentan el ciclo de forma periódica.

Figura Nro. 22 **Flujograma de Evaluación, Planeamiento y Formulación del PGD**



Fuente: MGTD-MEF

3.1 Proceso I – Diagnóstico

Las principales actividades que se deben realizar son:

3.1.1 Enfoque estratégico

Esta etapa deberá:

1. Formular el enfoque estratégico de la institución a partir del análisis del entorno internacional, regional, nacional, sectorial e institucional.
2. Evaluar la situación actual del gobierno digital de la institución, considerando principalmente:
 - a. Estructura organizacional.
 - b. Cumplimiento de la regulación digital.
 - c. Infraestructura tecnológica.
 - d. Procesos digitalizados.
 - e. Servicios digitales.
 - f. Gestión de proyectos e iniciativas.
 - g. Seguridad digital.
 - h. Presupuesto de gobierno digital.

3.1.2 Situación Actual del Gobierno Digital

Esta etapa deberá establecer los criterios, Objetivos de Medición (OM) y Variables (V) para medir y evaluar el IMD- BASE que es el nivel de madurez digital de línea base del MEF, conforme al proceso respectivo del componente IMD-MEF del MGTD-MEF.

3.2 Proceso II – Planificación

Las principales actividades que se deben realizar son las siguientes:

3.2.1 Objetivos de Gobierno Digital

Identificación y formulación de los objetivos estratégicos de gobierno y transformación digital de la institución (OEGTD).

Esta etapa permite identificar, formular, alinear periódicamente los OEGTD en relación con los OPNGTD, OES y OEI.

Identificación de las metas periódicas de gobierno y transformación digital.

Esta etapa permite identificar y formular las metas anuales de los OEGTD para posteriormente medir el nivel de cumplimiento y poder adoptar decisiones de control y reforzamiento de acciones operativas o reformular las metas o sus indicadores.

Establecimiento o revisión de la estrategia e indicadores de transformación digital.

Esta etapa permite establecer la estrategia digital o ruta seleccionada para el logro de los OEGTD, así como establecer los niveles de; los Indicadores Estratégicos (IE) y Dominios de Transformación Digital (DTD), que se utilizarán en conjunto con los Objetivos de Medición (OM) y sus respectivas Variables (V), según el componente IMD-MEF del MGTD, a fin de medir periódicamente el avance de las acciones estratégicas y operativas versus sus metas evaluadas.

3.2.2 Portafolio de Proyectos

Identificación y formulación de los proyectos estratégicos.

Esta etapa permite identificar y formular el Portafolio de los Proyectos Estratégicos de Gobierno y Transformación Digital (PPEGTD), que marcarán la agenda y hoja de ruta con respecto al logro de los OEGTD, y los componentes de los PGTD por cada una de las carteras de proyectos de los dominios, que son Las Iniciativas (I) que los conforman y que servirán para concretar los avances en la etapa de ejecución del PGD. Mayor detalle de esta etapa se puede revisar en el componente cuatro GP-MEF del MGTD-MEF.

Medir el indicador de madurez del IMD OBJETIVO.

Esta etapa permite establecer las metas de los Objetivos de Medición (OM) y Variables (V) para establecer el IMD-MEF-OBJETIVO que es el nivel de madurez digital que se ha planificado alcanzar en el PGT del MEF, conforme al proceso respectivo del componente IMD-MEF del MGTD-MEF.

3.3 Proceso III – Ejecución

Las principales actividades que se deben realizar son:

3.3.1 Plan de Acción

Ejecutar y monitorear el PGD aprobado.

Esta etapa permite evaluar las métricas de las metas anuales de los OEGTD para medir el nivel de cumplimiento y poder adoptar decisiones de control y reforzamiento de acciones operativas o reformular las metas o sus indicadores. Asimismo, permite evaluar el PPEGTD, los componentes de los PGTD por cada una de las carteras de proyectos de los DTD, así como el estado situacional de Las Iniciativas (I) que los conforman.

Medir el indicador de madurez de ACTUAL.

Esta etapa permite evaluar las métricas actuales de los Objetivos de Medición (OM) y Variables (V) para establecer el IMD-ACTUAL, que es el nivel de madurez digital que se ha alcanzado a la fecha de medición, de acuerdo con el PGD vigente en el MEF, y conforme al proceso respectivo del componente IMD-MEF del MGTD-MEF.



4

**Gestión de Proyectos
de Gobierno y Transformación Digital**

④
GP-MEF



1. Definición del GP-MEF

El **GP-MEF** es el componente del MGTD-MEF que permite identificar, formular y gestionar los Proyectos Estratégicos de Gobierno y Transformación Digital (PEGTD) integrando a las Iniciativas (I) que generan, periódicamente, entregables tangibles o intangibles, relevantes para alcanzar los OEGTD del MEF.

2. Resumen

Los PEGTD son las principales herramientas estratégicas del PGD, cuyo propósito es convertirse en el medio para alcanzar los OEGTD, permitiendo guiar los esfuerzos temporales para crear un producto o servicio único para la Entidad, por medio de las Iniciativas (I) que generan los entregables requeridos para alcanzar las metas establecidas periódicamente.

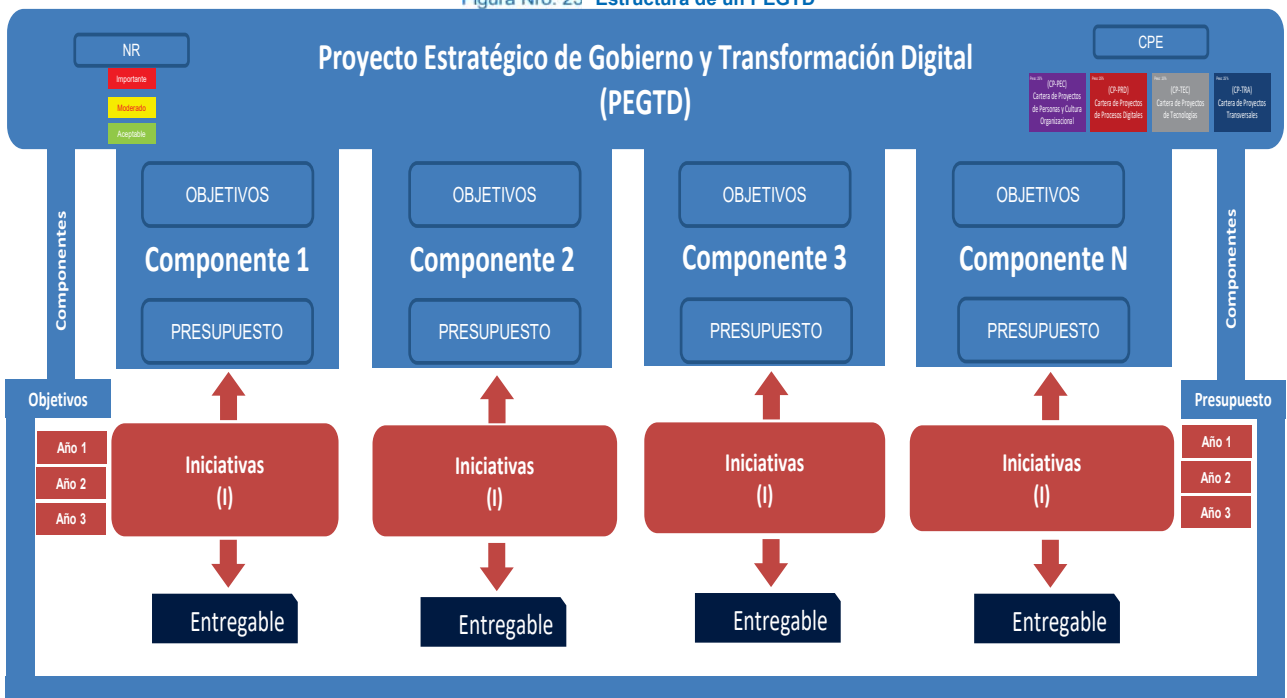
3. Proyecto Estratégico de Gobierno y Transformación Digital (PEGTD)

Los PEGTD debe estar organizado por **componentes** (pilares, columnas o paquetes de trabajo) que permitirán alcanzar y/o consolidar los OEGTD por medio de un conjunto de Iniciativas (I) para lograr resultados específicos y únicos (entregables) con valor para el proceso de GTD. Las Iniciativas (I) que conforman cada PEGTD cuentan con entregables establecidos, tienen asignado un presupuesto por periodo y cuentan con un cronograma de alto nivel proyectado, que debe ser periódicamente evaluado para servir como indicador operativo del avance en relación con las metas y objetivos establecidos. Una Iniciativa (I) es un impulsor que permite lograr los objetivos planteados en un PEGTD en un periodo determinado.

Un **entregable** es un resultado tangible o intangible, verificable, que un equipo de proyecto entrega como parte de la ejecución de una Iniciativa (I). Estos pueden incluir estudios, informes, diseños, software, hardware u otros productos/servicios relacionados con el GTD. Los entregables son específicamente definidos en el plan del proyecto y deben cumplir con los requisitos de calidad especificados.

Cada PEGTD debe estar asignado una Cartera de Proyectos Estratégica (CPE) y contar con un nivel de riesgo estratégico (NR), el cual debe ser periódicamente evaluado para alertar proactivamente sobre el riesgo en relación con su objetivo establecido

Figura Nro. 23 Estructura de un PEGTD



Fuente: MGTD-MEF

4. Portafolio de Proyectos Estratégicos de Gobierno y Transformación Digital (PPEGTD)

El Portafolio de Proyectos Estratégicos de Gobierno y Transformación Digital está conformado por cuatro (04) Carteras de Proyectos Estratégicos (CPE), como se puede ver en la siguiente figura, alineadas a los DTD, como son; las Personas y Cultura Organizacional (CPE-PEC), las Tecnologías (CPE-TEC), los Procesos Digitales (CPE-PRD) respectivamente. Adicionalmente se cuenta con una Cartera de Proyectos Estratégicos Transversales (CPE-TRA) que agrupará a todos aquellos PEGTD que incidan en componentes de PEGTD relacionados a los tres anteriormente mencionados y que involucren procesos misionales de la institución.

Con el propósito de contribuir como insumo básico al IMD-MEF, cada una de las CPE debe tener asignada un peso (importancia), en una magnitud de 0 a 100%, de acuerdo con su aporte esperado para el logro de los OGTD. Lo recomendable es una asignación equitativa del 25% para cada una de ellas, salvo se requiera priorizar alguna de las carteras por periodos específicos.

Figura Nro. 24 Portafolio y cartera de PEGTD



Fuente: MGTD-MEF

5. Cartera de Proyectos Estratégicos (CPE)

5.1 CPE-PEC

Esta cartera de proyectos se relaciona al Dominio Personas y la Cultura Organizacional e involucra a todos aquellos PEGTD con sus respectivas Iniciativas (I) orientadas, principalmente, a crear o mejorar las capacidades, habilidades y competencias de los recursos humanos, así como a la cultura organizacional del MEF, indispensables para el logro de los objetivos de la transformación digital.

Los PEGTD que componen esta cartera permiten modificar los dos Indicadores Estratégicos (IE); de Capacidad Digital y de Liderazgo Digital.

5.2 CPE-TEC

Esta cartera de proyectos se relaciona al Dominio Tecnologías e involucra a todos aquellos PEGTD con sus respectivas Iniciativas (I) orientadas, principalmente, a mantener actualizada la tecnología digital tradicional y adoptar tecnología disruptiva y de punta, que proporcione valor a los procesos misionales de la Entidad.

Los PEGTD de esta cartera solo permiten modificar el Indicador Estratégico (IE) de Capacidad Digital.

5.3 CPE-PRD

Esta cartera de proyectos se relaciona al Dominio Procesos Digitales e involucra a todos aquellos PEGTD con sus respectivas Iniciativas (I) orientados, principalmente, a crear, mejorar o rediseñar los procesos desde un enfoque digital desde su concepción y que contribuya al logro de los objetivos institucionales.

Esta cartera también incluye, de acuerdo con el reglamento de la Ley de Transformación Digital, la inclusión de nueve (09) procesos que deben ser implementados en las instituciones del estado para su transformación digital, así como aquellos procesos necesarios para la sostenibilidad del proceso de gobierno digital.

Los PEGTD de esta cartera solo permiten modificar el Indicador Estratégico (IE) de Capacidad Digital.

5.4 CPE-TRA

Esta cartera de proyectos incluye todos aquellos PEGTD con sus respectivas Iniciativas (I) que involucren más de uno de los DTD y que además que proporcionen valor a los procesos misionales de la Entidad.

Los PEGTD que componen esta cartera permiten modificar los dos Indicadores Estratégicos (IE); de Capacidad Digital y de Liderazgo Digital.

6. Evaluación del avance de los PEGTD

Los PEGTD con sus Iniciativas (I), agrupadas en **componentes**, deben medirse periódicamente en el marco del proceso de gestión de proyectos que tiene la institución,

para lo cual se recomienda incorporar, entre otras que estime la Entidad, una medición basada en las siguientes perspectivas y como se observa en la figura siguiente.

6.1 Metas e Indicadores de Iniciativas (MII)

Cada Iniciativa (I) debe contar con uno o más indicadores y metas operativas que se encuentre directamente relacionadas a las respectivas Variables (V) de los Objetivos de Medición (OM) de los DTD involucrados, y estos deben tener sus valores establecidos antes de su ejecución como parte del planeamiento del PGD (ver el Componente EP-MEF).

Los MIIs serán insumos para las Metas e Indicadores de Proyectos Estratégicos (MIPs).

Como ejemplo recomendado podría mencionarse el MII 1 (ver Figura 25), este indicador mide la contribución, entre 0% y 100%, de la Iniciativa (I) con respecto a las Variables (V) específicas de los Objetivo de Medición (OM) del Dominio de TD al cual pertenece la CPE.

6.2 Metas e Indicadores de Proyectos Estratégicos (MIP)

Los PEGTD deben contar con uno o más indicadores y metas que se encuentre directamente relacionadas a los Objetivos de Medición (OM) de los DTD respectivos, y estas deben tener sus valores establecidos antes de su ejecución como parte del planeamiento del PGD (ver el Componente EP-MEF).

Los MIPs proporcionarán datos para medir el nivel de madurez actual del Gobierno Digital en relación con la brecha entre el IMD-MEF ACTUAL y el IMD-MEF OBJETIVO.

Los PEGTD deben estar agrupados en CPE de acuerdo con su aporte a los dominios de transformación digital (DTD), los cuales en su conjunto forman el Portafolio de PPEGTD.

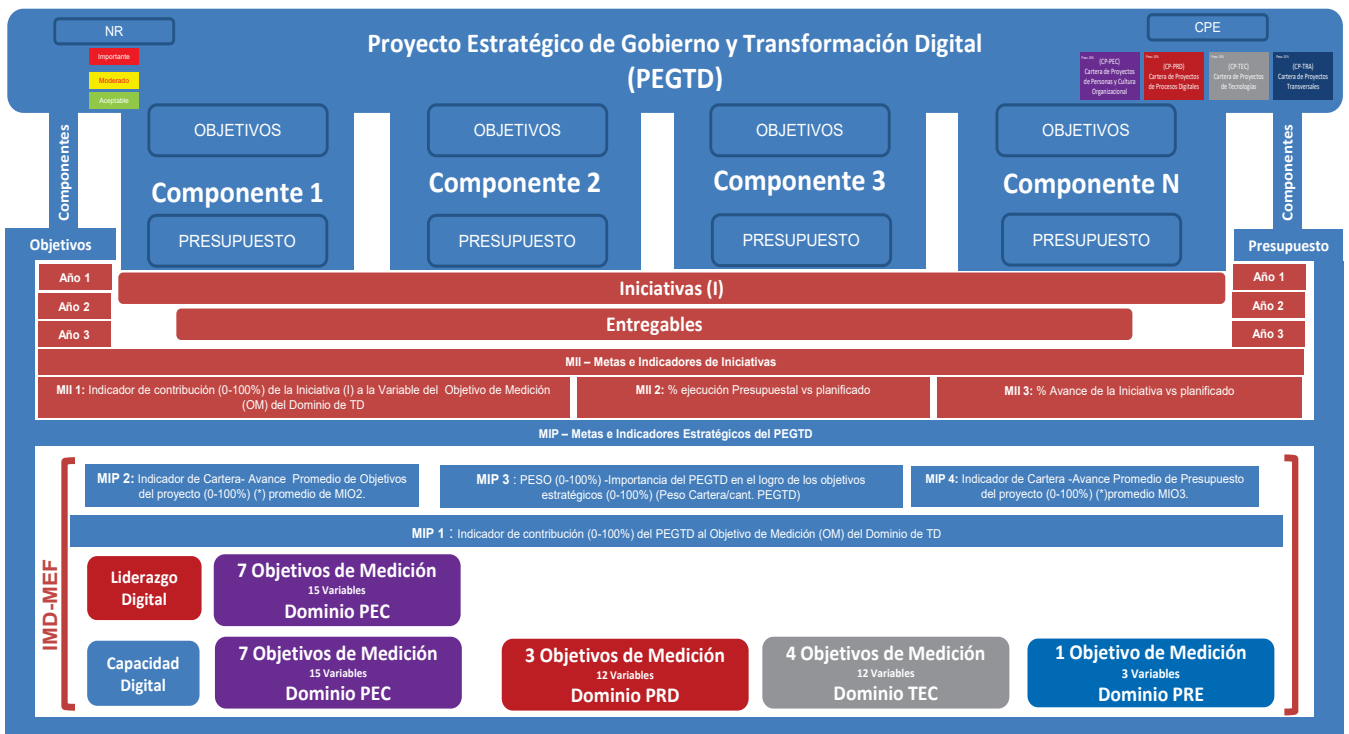
Los PEGTD son las líneas maestras que guían el avance en el proceso de transformación digital del MEF, teniendo como propósito cerrar las brechas identificadas, que permitirán alcanzar las metas de los DTD y los OEGTD en el que está toda la Entidad.

Como ejemplo recomendado podría mencionarse el MIP 1 (ver Figura 25), este indicador mide la contribución, entre 0% y 100%, del PEGTD al Objetivo de Medición (OM) del Dominio de TD al cual pertenece la CPE.

Los indicadores mencionados en la figura siguiente son referenciales, ya que la Entidad deberá establecer por cada PEGTD los indicadores y las métricas relacionadas a los objetivos de cada una de las Iniciativas (I) que la conforman para evaluar, en la etapa de operación, si se están alcanzando las metas esperadas en el GTD de la Entidad.

En la siguiente figura se puede apreciar los elementos que se recomiendan puedan intervenir para el cálculo de los indicadores de avance de un PEGTD.

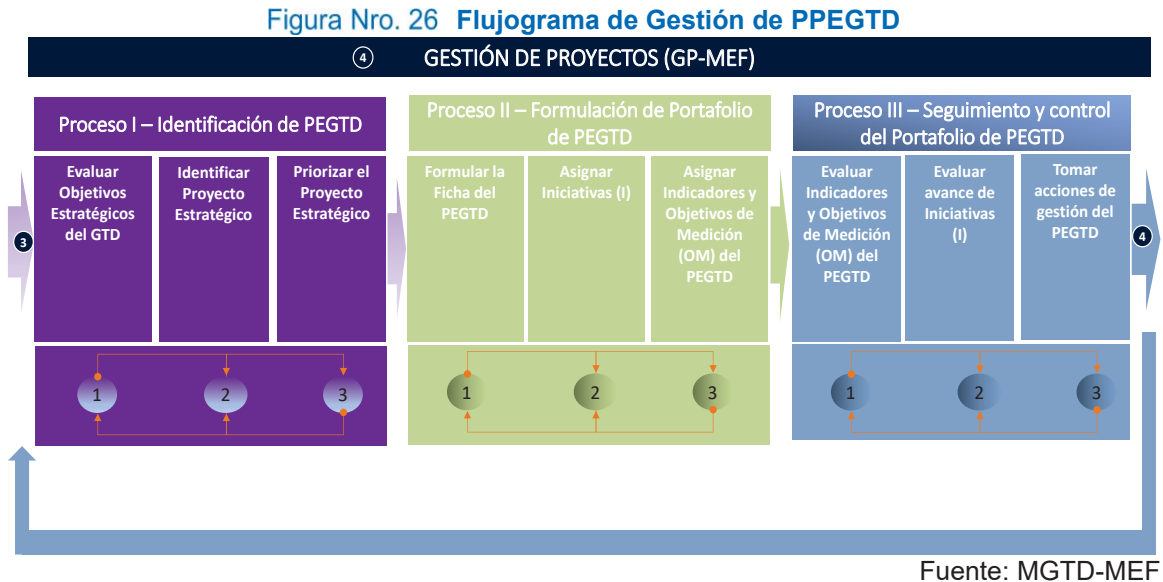
Figura Nro. 25 Modelo Conceptual de Metas e Indicadores de un PEGTD



Fuente: MGTD-MEF

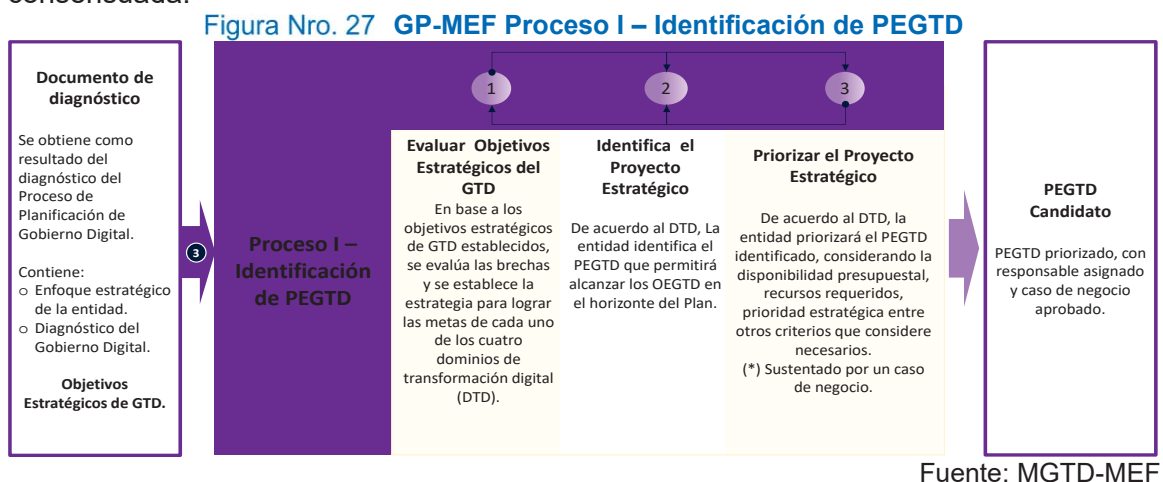
7. Flujoograma de gestión del PEGTD

La gestión del portafolio de PEGTD (PPEGTD) se da en el marco de la gestión de proyectos estratégicos (GP-MEF) en tres (3) procesos y nueve (9) actividades claves, como se muestra en la figura siguiente. Cada proceso tiene entradas y produce salidas que alimentan el ciclo de evaluación de forma permanente. Este proceso debe ser complementado con la metodología de gestión de proyectos vigente en la Institución.



7.1 Proceso I – Identificación de PEGTD

En esta etapa, el componente GP-MEF se integra al proceso de planeamiento del gobierno digital (Ver Componente EP-MEF). El proceso de Identificación cuenta con tres actividades claves que se realizan de forma secuencial hasta contar con una cartera consensuada.



7.1.1 Entradas del proceso:

1. Documento de diagnóstico
 - a. Enfoque estratégico de la entidad.
 - b. Diagnóstico de Gobierno Digital.

2. Documento de Planificación
 - a. Objetivos de Gobierno Digital.

7.1.2 Actividad 1 – Evaluar Objetivos Estratégicos del GTD

En base a los OEGTD establecidos, se evalúa las brechas y se establece la estrategia para lograr las metas de cada uno de los cuatro dominios de transformación digital (DTD).

7.1.3 Actividad 2 – Identificar el Proyecto Estratégico

La entidad identifica los proyectos que permitirán lograr los OEGTD en el horizonte del PGD.

7.1.4 Actividad 3 – Priorizar el PEGTD

De acuerdo con el DTD, la entidad priorizará el PEGTD identificado, considerando la disponibilidad presupuestal, recursos requeridos, prioridad estratégica entre otros criterios que considere necesarios.

(*) Sustentado por un caso de negocio.

7.1.5 Salidas del proceso:

1. PEGTD Candidato (El PEGTD candidato debe estar priorizado, con responsable asignado y caso de negocio aprobado).

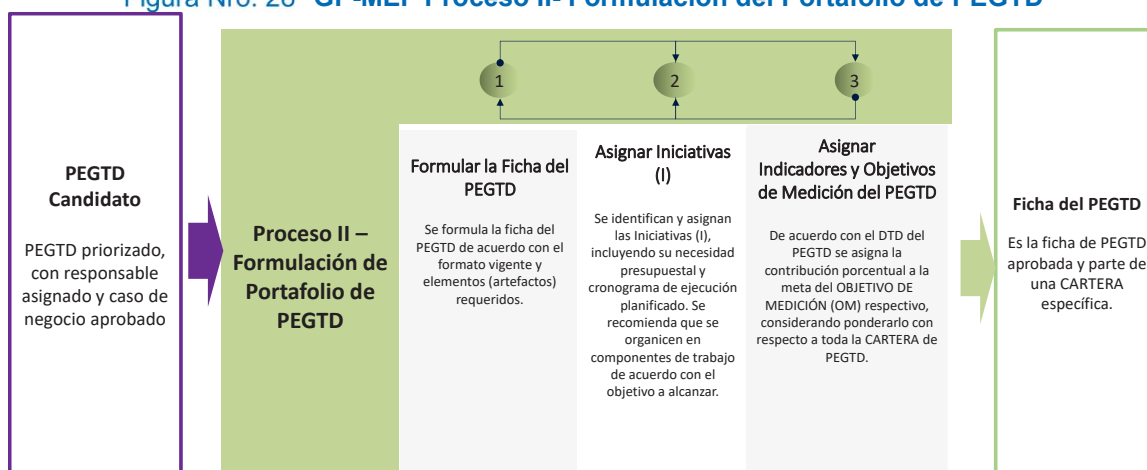
Herramientas recomendadas para la priorización:

1. *Evaluación de Expertos*: es un método empleado en estudios preparatorios, formulación de hipótesis, elaboración de indicadores, operacionalización y construcción de escalas, preparación y comprobación de pruebas. (Heinemann, 2003)
2. *Entrevistas guiadas*: Se realiza mediante un cuestionario, formulario o guion previamente elaborado.
3. *Encuesta*: Se realiza mediante un cuestionario o formulario previamente elaborado.

7.2 Proceso II – Formulación del Portafolio de PEGTD

En esta etapa, el componente GP-MEF se integra a la fase de Planificación del proceso de planeamiento del gobierno digital. El proceso cuenta con tres actividades claves que se realizan de forma iterativa hasta contar con la Ficha del PEGTD aprobada y siendo parte de una Cartera específica.

Figura Nro. 28 GP-MEF Proceso II- Formulación del Portafolio de PEGTD



Fuente: MGTD-MEF

7.2.1 Entradas del proceso:

1. PEGTD Candidato.

7.2.2 Actividad 1 – Formular la Ficha del PEGTD

Se formula la ficha del PEGTD de acuerdo con el formato vigente y elementos (artefactos) requeridos.

7.2.3 Actividad 2 – Asignar Iniciativas (I)

Se identifican y asignan las Iniciativas (I), incluyendo su necesidad presupuestal y cronograma de ejecución planificado. Se recomienda que los proyectos se organicen en componentes de trabajo de acuerdo con el objetivo establecido.

7.2.4 Actividad 3 - Asignar Indicadores y Objetivos de Medición del PEGTD

De acuerdo con el DTD del PEGTD se asigna la contribución porcentual a la meta del OBJETIVO DE MEDICIÓN (OM) respectivo, considerando ponderarlo con respecto a toda la CARTERA de PEGTD.

7.2.5 Salidas del proceso:

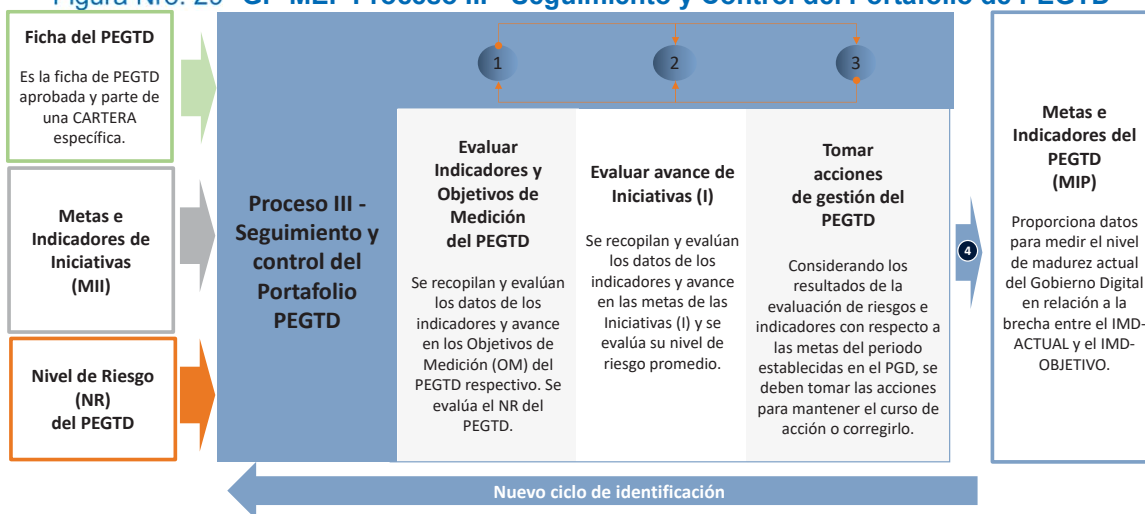
1. Ficha de PEGTD
Es la ficha de PEGTD aprobada y parte de una CARTERA específica.

7.3 Proceso III – Seguimiento y Control del Portafolio de PEGTD

En esta etapa, el componente GP-MEF se integra a la fase de Ejecución del proceso de planeamiento del gobierno digital (EP-MEF) y al proceso III de Seguimiento del IMD-MEF.

Este proceso cuenta con tres actividades claves que se realizan de forma iterativa hasta contar con las Metas e Indicadores del PEGTD (MIP).

Figura Nro. 29 GP-MEF Proceso III - Seguimiento y Control del Portafolio de PEGTD



Fuente: MGTD-MEF

7.3.1 Entradas del proceso:

El proceso tiene entradas, sin embargo, pueden recopilarse métricas adicionales que permitan realizar una medición de madurez más específica de ser necesario.

1. Ficha del PEGTD

El Índice de Madurez Digital de línea base es el indicador de punto de partida del proceso de transformación y gobierno digital o una nueva iteración del ciclo de medición de madurez.

2. MII (Metas e Indicadores de Iniciativas)

Son los datos de los indicadores y avance en las metas de las Iniciativas (I).

3. NR (Nivel de Riesgo) del PEGTD

Es el principal Key Risk Indicator (KRI) del PEGTD generado por el componente GR-MEF del MGTD.

7.3.2 Actividad 1 - Evaluar Indicadores y Objetivos de Medición del PEGTD

Se recopilan y evalúan los datos de los indicadores y avance en los Objetivos de Medición (OM) del PEGTD respectivo. Se evalúa el NR del PEGTD.

7.3.3 Actividad 2 - Evaluar avance de las Iniciativas (I)

Se recopilan y evalúan los datos de los indicadores y avance en las metas de las Iniciativas (I), así como se evalúa el nivel de riesgo promedio de la CPE que conforma.

7.3.4 Actividad 3 - Tomar acciones de gestión del PEGTD

Considerando los resultados de la evaluación de riesgos e Indicadores con respecto a las metas del periodo establecidas en el PGTD, se deben tomar las acciones para mantener el curso de acción o corregirlo.

7.3.5 Salidas del proceso:

1. Metas e Indicadores del PEGTD (MIP)

Son las metas, indicadores y criterios que se deberán ingresar al proceso de evaluación de madurez digital desde el proceso del Componente cuatro (4) del MGTD - Gestión de Proyectos del MEF. Proporciona datos para medir el nivel de madurez actual del Gobierno Digital con relación a la brecha entre el IMD- ACTUAL y el IMD-OBJETIVO.



5

Gestión de Riesgos
de Gobierno y Transformación Digital

5
GR-MEF



1. Definición de GR-MEF

El componente **GR-MEF** es parte del MGTD-MEF y permite gestionar integralmente los riesgos del proceso de GTD desde el enfoque de la prevención, aportando las condiciones para alcanzar el nivel de Administración Proactiva en la Entidad. Esta gestión de riesgos incluye principalmente a los PEGTD, Iniciativas (I), así como a cualquier elemento que incida en los OEGTD en el marco del PGD vigente de la Entidad.

2. Resumen

Este componente permite incorporar el enfoque de prevención al MGTD-MEF mediante el proceso de; identificar, analizar, evaluar y establecer el tratamiento de los riesgos, teniendo como objetivo establecer la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias, en relación con el logro de los objetivos y metas establecidas en el PGD.

La gestión de riesgos debe contemplar el análisis histórico de datos relacionados y todo aquel evento que podría afectar a los objetivos estratégicos del MEF, teniendo especial énfasis en la gestión de riesgos de cumplimiento normativo y legal, así como de los PEGTD establecidos, teniendo como principales elementos de análisis y evaluación las restricciones del enfoque de gestión de proyectos en el marco del PMBOK, como son;

1. Costo (evaluar la probabilidad de contar con el presupuesto garantizado y capacidad de ejecutarlo oportunamente, así como medir las consecuencias de su no ejecución parcial o total con respecto a los OEGTD).
2. Tiempo (evaluar la probabilidad del cumplimiento del cronograma y su impacto relación a los OEGTD).
3. Alcance (evaluar la probabilidad de contar con las especificaciones técnicas y requisitos de calidad oportunamente y su eventual impacto en los OEGTD).

El nivel de riesgo (NR) es el principal indicador de Clave de riesgos (ICR), con sus variables de probabilidad por impacto, serán evaluado en tres (03) niveles de tolerabilidad (NTR) como se indica a continuación:

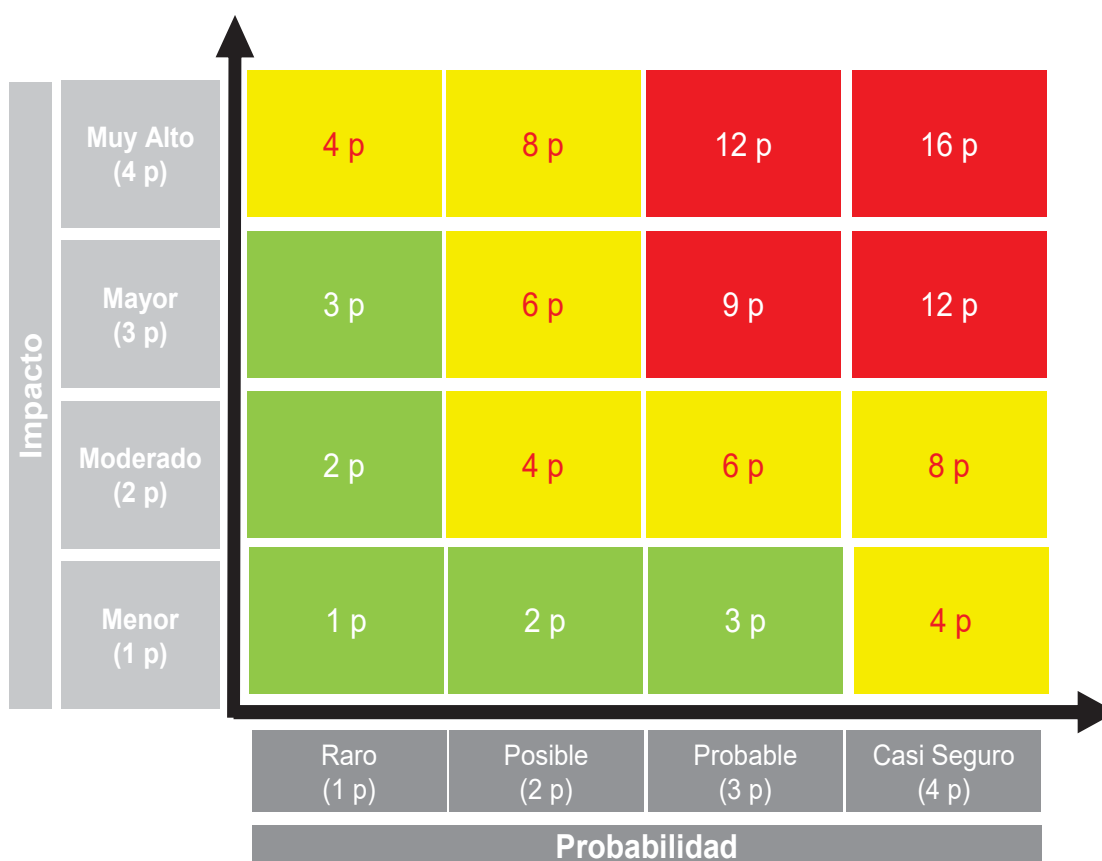
Figura Nro. 30 Indicador Clave de Riesgo (ICR)

Nivel de Riesgo (NR)					Nivel de Tolerabilidad (NT)	
Valor cuantitativo	(1 p)	(2 p)	(3 p)	(4 p)	9-16	Importante
Probabilidad	Raro	Posible	Probable	Casi Seguro	4-8	Moderado
Impacto	Menor	Moderado	Mayor	Muy Alto	1-3	Aceptable

Fuente: MGTD-MEF

Se utilizará la siguiente figura como referencia para establecer los límites y criterios básicos de la gestión de riesgos (apetito de riesgo) de proyectos estratégicos, cumplimiento y del proceso de gobierno y transformación digital de la Entidad.

Figura Nro. 31 Matriz de Riesgos del MGTD-MEF



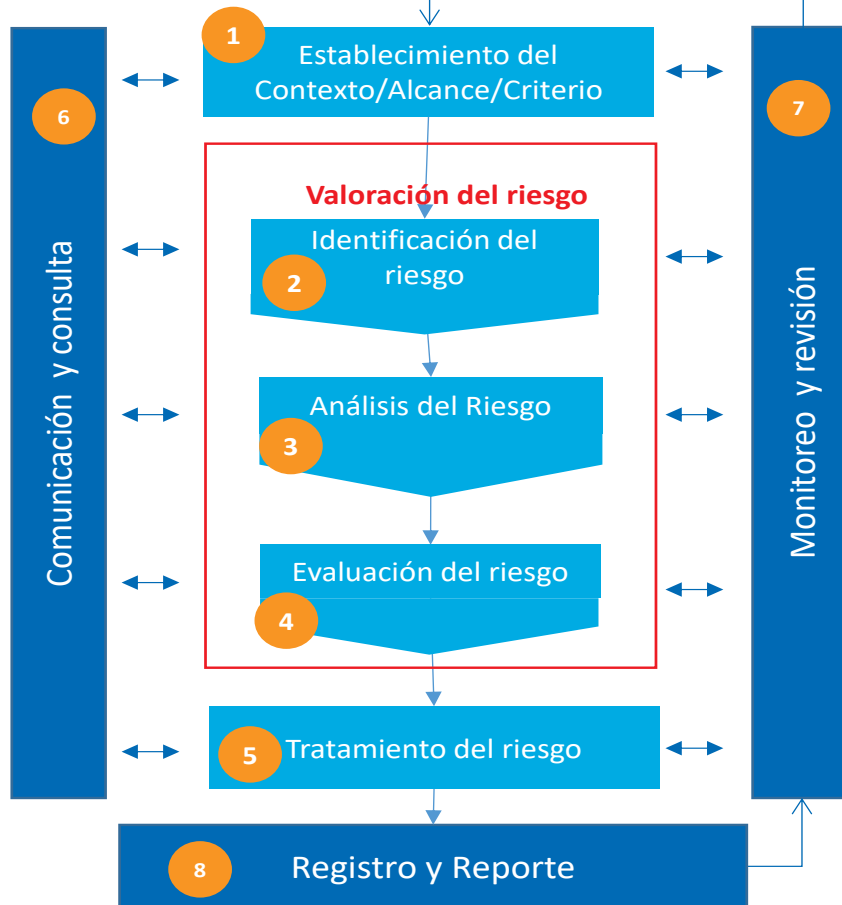
Fuente: MGTD-MEF

3. Flujo de gestión de riesgos

En términos generales, la gestión de riesgos se realiza en el Marco de la ISO 31000-2018, como se muestra en la figura siguiente, teniendo en consideración que para el contexto

de la gestión de proyectos se tomará también en consideración la Guía del PMBOK y la propia metodología vigente de gestión de proyectos de la institución.

Figura Nro. 32 **Procesos de Gestión de Riesgos-ISO31000-2018**

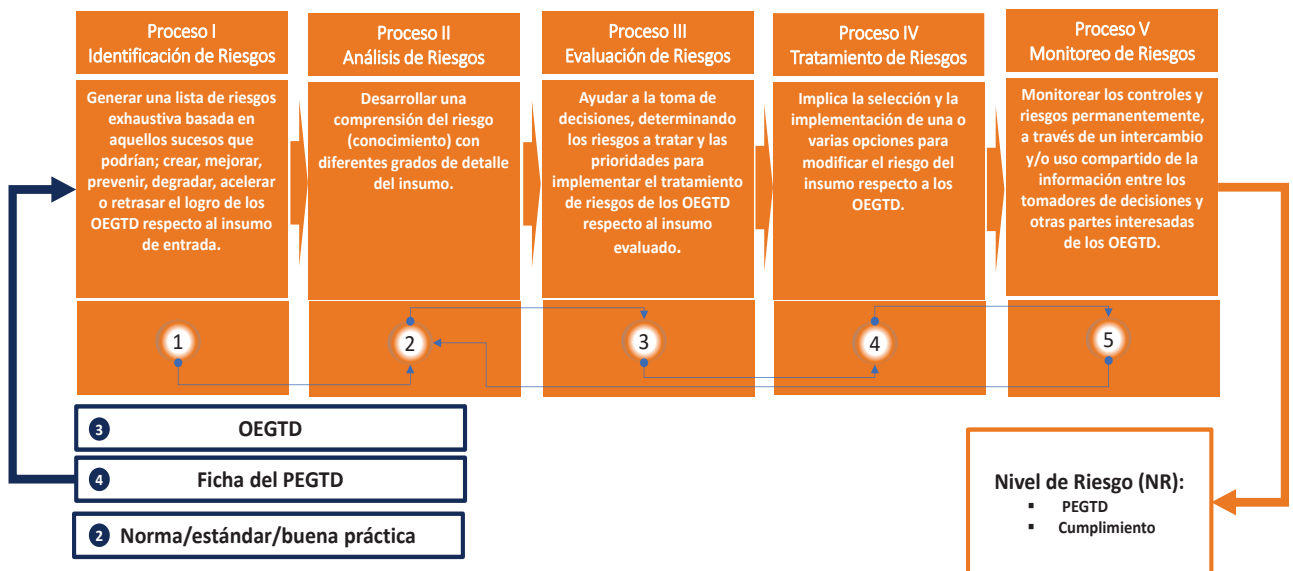


Fuente: ISO31000-2018

El componente GR-MEF se centra en cinco (5) procesos, como se muestra en la figura siguiente. Cada proceso tiene entradas y produce salidas que alimentan el ciclo de evaluación de forma permanente.

Figura Nro. 33 Flujograma de Gestión de Riesgos

⑤ GESTIÓN DE RIESGOS (GR-MEF)



Fuente: MGTD-MEF

3.1 Proceso I – Identificación de riesgos

3.1.1 Entradas del proceso:

El proceso tiene una entrada de insumos, que entre otros se consideran como principales los siguientes:

1. OEGTD
2. Ficha del PEGTD
3. Documento normativo/estándar/buena práctica
(* cualquier otro insumo que sea parte del PGD y que deba ser gestionado de preventivamente.

3.1.2 Actividad 1 – Identificación de riesgos

El objetivo es generar una lista de riesgos exhaustiva basada en aquellos sucesos que podrían; crear, mejorar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro de los objetivos del PGD.

3.2 Proceso II – Análisis de riesgos

3.2.1 Actividad 1 – Analizar los riesgos

El objetivo es desarrollar una comprensión del riesgo (conocimiento) con diferentes grados de detalle del insumo analizado con respecto a los OEGTD del PGD.

3.3 Proceso III – Evaluación de riesgos

3.3.1 Actividad 1 – Evaluar los riesgos

El objetivo es ayudar a la toma de decisiones, determinando los riesgos a tratar y las prioridades para implementar el tratamiento del insumo del PGD.

3.4 Proceso IV – Tratamiento de riesgos

3.4.1 Actividad 1 – Tratar y planificar los riesgos

El objetivo implica la selección y la implementación de una o varias opciones para modificar el riesgo del insumo con respecto a los OEGTD del PGD.

3.5 Proceso V – Monitoreo de riesgos

3.5.1 Actividad 1 – Monitorear los riesgos

Monitorear los controles y riesgos permanentemente, a través de un intercambio y/o uso compartido de la información entre los tomadores de decisiones y otras partes interesadas del insumo con respecto a los OEGTD del PGD.

3.5.2 Salidas del proceso:

El proceso tiene una salida principalmente, sin embargo, pueden recopilarse métricas adicionales de indicadores de riesgo que complementen la medición de madurez de ser necesario.

1. NR (Nivel de Riesgo) del:
 - PEGTD
 - Cumplimiento

ANEXOS

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Activo Digital⁴: Elemento, objeto o recurso en formato digital que se puede utilizar para adquirir, procesar, almacenar y distribuir información digital y, que tiene un valor potencial o real para una organización. Incluye activos de software, activos de contenidos de información digital, entre otros.

Arquitectura Digital⁴ Es el conjunto de componentes, lineamientos y estándares, que desde una perspectiva integral del MEF permiten alinear los sistemas de información, datos, seguridad e infraestructura tecnológica con la misión y objetivos estratégicos de la entidad, de tal manera que se promuevan la colaboración, interoperabilidad, escalabilidad, seguridad y el uso optimizado de las tecnologías digitales en un entorno de Gobierno Digital.

Canal Digital⁴: Es el medio de contacto digital que disponen las entidades de la Administración Pública a los ciudadanos y personas en general para facilitar el acceso a toda la información institucional y de trámites, realizar y hacer seguimiento a servicios digitales, entre otros. Este canal puede comprender páginas y sitios web, redes sociales, mensajería electrónica, aplicaciones móviles u otros.

Ciudadano Digital⁴: Es aquel que hace uso de las tecnologías digitales y ejerce sus deberes y derechos en un entorno digital seguro.

Datos⁴: son la representación dimensionada y descifrable de hechos, información o concepto, expresada en cualquier forma apropiada para su procesamiento, almacenamiento, comunicación e interpretación.

Digitalización⁴: Es la capacidad de usar datos y tecnologías digitales, con miras a generar, procesar y compartir información que permita establecer nuevas actividades o cambios en las ya existentes.

Economía Digital⁴: Comprende el conjunto de actividades económicas y sociales provistas a través de Internet, las redes sociales y móviles, análisis de datos, entre otros, para la generación de servicios y aplicaciones digitales para satisfacer necesidades de individuos, empresas y gobiernos.

Entidad pública⁴: Entidades de la Administración Pública comprendidas en el Artículo I del Título Preliminar del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado con Decreto Supremo N° 006-2017-JUS.

Gestión de Proyectos⁴: Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este.

Gobierno Electrónico⁴: Se refiere al uso por parte de los gobiernos de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y particularmente de Internet, como una herramienta para lograr un mejor gobierno.

⁴ Lineamientos para la Formulación del Plan de Gobierno Digital – PGD

Gobierno Digital⁴: Es el uso estratégico de las tecnologías digitales y datos en la Administración Pública para la creación de valor público. Se sustenta en un ecosistema compuesto por actores del sector público, ciudadanos y otros interesados, quienes apoyan en la implementación de iniciativas y acciones de diseño, creación de servicios digitales y contenidos, asegurando el pleno respeto de los derechos de los ciudadanos y personas en general en el entorno digital.

Identidad Digital⁴: Es aquel conjunto de atributos que individualiza y permite identificar a una persona en entornos digitales.

Indicador⁴: Enunciado que permiten medir el cumplimiento de objetivos, facilitando su seguimiento. Los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos.

Información⁴: Se refiere a los datos que se han modelado en una forma significativa y útil para los seres humanos (interpretación de los datos).

Informática⁴: Es el estudio del diseño y desarrollo de sistemas y entornos informáticos. Incluye el estudio del diseño, mantención e integración de aplicaciones de software (programas).

Internet⁴: Es una red informática mundial de uso público, que proporciona acceso a una serie de servicios de comunicación, incluyendo la web, y que transporta correo electrónico, noticias, entretenimiento y archivos de datos. Además, cuando nos referimos al uso de Internet no es sólo a través de una computadora, también puede ser mediante teléfonos móviles, PDA, máquinas de juego, TV digital, etc. Puede ser a través de una red fija o móvil.

Interoperabilidad⁴: Es la capacidad de interactuar que tienen las organizaciones diversas y dispares para alcanzar objetivos que hayan acordado conjuntamente, recurriendo a la puesta en común de información y conocimientos, a través de los procesos y el intercambio de datos entre sus respectivos sistemas de información.

Interoperabilidad de sistemas de información⁴: Consiste en la operación coordinada y compartida de la información que maneja cada entidad pública, de manera que la obtención de información entre entidades públicas sea más eficiente.

Intranet⁴: Se refiere a una red interna de comunicaciones que utiliza protocolos de Internet y que permite la comunicación dentro de una organización (y con otras personas autorizadas). Normalmente, se encuentra protegida por un cortafuego para controlar el acceso.

Mapa de Procesos⁴: Es un documento de gestión que consiste en la representación gráfica de los procesos de la entidad en forma interrelacionada. Su desarrollo comprende el diagrama de bloques, las fichas técnicas de macroprocesos y los diagramas de interrelación de Nivel 0.

Proyecto⁴: Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

Servicio⁴: Es una forma de entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que quieren alcanzar, sin ser dueño de sus costos y riesgos relacionados.

Servicio Digital⁴: Es aquel provisto de forma total o parcial a través de Internet u otra red equivalente, que se caracteriza por ser automático, no presencial y utilizar de manera intensiva las tecnologías digitales, para la producción y acceso a datos y contenidos que generen valor público para los ciudadanos y personas en general.

Seguridad Digital⁴: Es el estado de confianza en el entorno digital que resulta de la gestión y aplicación de un conjunto de medidas proactivas y reactivas frente a los riesgos que afectan la seguridad de las personas, la prosperidad económica y social, la seguridad nacional y los objetivos nacionales en dicho entorno. Se sustenta en la articulación con actores del sector público, sector privado y otros quienes apoyan en la implementación de controles, acciones y medidas.

Sistemas de Información⁴: Son un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización.

Sociedad del Conocimiento⁴: Es aquella que tiene la capacidad para identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar la información con vistas a crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano. Estas sociedades se basan en una visión de la sociedad que propicia la autonomía y engloba las nociones de pluralidad, integración, solidaridad y participación.

Sociedad de la Información⁴: Es un sistema económico y social donde el conocimiento y la información constituyen fuentes fundamentales de bienestar y progreso. Busca que todas las personas tengan igualdad de oportunidades para el acceso y uso de la información y el conocimiento, para ello es necesario garantizar una infraestructura de telecomunicaciones, el desarrollo de capacidades, la implementación de servicios digitales y un marco institucional adecuado.




Tecnologías Digitales⁴: Se refieren a las tecnologías de la información y comunicación, incluidos Internet, las tecnologías y dispositivos móviles, así como la analítica de datos utilizados para mejorar la generación, recopilación, intercambio, agregación, combinación, análisis, acceso, búsqueda y presentación de contenido digital, incluido el desarrollo de servicios y aplicaciones.

Trámite⁴: Constituyen el conjunto de requisitos, pasos o acciones a través de los cuales los individuos o las empresas piden o entregan información a una entidad pública, con el fin de obtener un derecho – generación de un registro, acceso a un servicio, obtención de un permiso– o para cumplir con una obligación.

Valor público⁴: Se refiere a diversos beneficios para la sociedad que pueden variar según la perspectiva o los actores, incluidos los siguientes: 1) bienes o servicios que satisfacen los deseos de los ciudadanos y clientes; 2) elecciones de producción que cumplan con las expectativas ciudadanas de justicia, equidad, eficiencia y efectividad; 3) instituciones públicas ordenadas y productivas que reflejen los deseos y preferencias de los ciudadanos; 4) equidad y eficiencia de la distribución; 5) uso legítimo del recurso para lograr propósitos públicos; y 6) innovación y adaptabilidad a las preferencias y demandas cambiantes.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

Oficina General de Tecnologías de la Información

 www.mef.gob.pe  Jr. Junín 319, Lima 1 - Perú  (511) 311 5930