



Pasos para Implantar el MAAGTIC

*Guía práctica para
acelerar la adopción
del MAAGTIC en la
Administración
Pública Federal*



Sergio Carrera Riva Palacio
Director Ejecutivo de INFOTEC

Víctor R. Andrade Pulido
Titular de la Unidad de Tecnologías de Información y
Comunicaciones

En colaboración de las Direcciones Adjuntas:

Dirección Adjunta de Administración
Dirección Adjunta de Competitividad
Dirección Adjunta de Desarrollo Tecnológico
Dirección Adjunta de Administración Proyectos

Agradecemos la valiosa colaboración para la
redacción de esta guía a:

Elda Abigail Chávez León
María Dolores Luna Tejeida
Sandra Fernández González
Elvia García Salgado
Harlene Carrillo Mandujano
Eugenio Daniel Ponce Vargas
Itzel Martínez García
Óscar Gutiérrez Rodríguez
Daniel Figueroa Sánchez
Beatriz Reyes Rivera
Carlos Omar Ramírez Aguirre
Felipe Ernesto Armentilla León
César Moscota Mora
Daría Gaspar García
José Luis Valeriano López

Índice

Prólogo.....	7
Introducción.....	10
1 ¿Por dónde empezar?.....	12
2 Propicia el cambio	28
3 Traza tu ruta de implantación.....	38
4 Pon en marcha la implantación.....	48
5 Confirma o rectifica el camino.....	60
6 Evalúa resultados y alista la operación.....	72
7 ¡No entres al laberinto!.....	80
Conclusiones.....	88
Glosario.....	93

Prólogo

Uno de los asuntos que más se han discutido entre los tecnólogos de la información y comunicaciones del gobierno mexicano, en la última década, ha sido la estandarización y formalización de prácticas comunes a nuestra disciplina.

Como podrá imaginar el lector, construir desde cero un acuerdo amplio, respecto de cómo se deben hacer las cosas, en una disciplina joven que abarca a la electrónica, el cómputo, la ingeniería en sistemas y la administración, no es un asunto trivial.

En México hemos acumulado una década de conversaciones sobre el tema, con el consenso generalizado de construir un modelo estándar de gestión y en ausencia de referentes históricos que señalen el camino a seguir –en un entorno, por otra parte, que cambia muy rápido, como lo hace el de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC).

Tal vez por ello, el MAAGTIC debe su origen más inmediato a las iniciativas presidenciales de tala regulatoria y regulación base cero, enfocadas a reducir la carga administrativa interna del gobierno y a mejorar el servicio al ciudadano.

Con independencia del primer origen del manual, éste se consolidó en su primera etapa gracias a la participación desinteresada de diversos especialistas mexicanos, para traducir al ámbito gubernamental las buenas prácticas internacionales de TIC a las condiciones operativas del gobierno federal mexicano.

Adicional a la participación de los especialistas, se sumó una amplia consulta pública en donde ciudadanos y miembros de la administración pública federal (APF) generaron miles de recomendaciones, observaciones y sugerencias que, luego de ser analizadas, enriquecieron la primera versión del manual, publicada en julio de 2010.

A pesar del cuidado que se dio a esa primera versión, como en toda nueva creación, persistieron dudas sobre los retos operativos que enfrentarían las instituciones para su implantación; dudas que con el tiempo ha sido posible despejar, gracias al decidido esfuerzo de un selecto grupo de instituciones que asumieron la tarea de implantar el MAAGTIC como una oportunidad para transformar a sus organizaciones.

Dentro de este grupo líder de instituciones, se encuentra INFOTEC, una institución que, bajo un nuevo liderazgo y dadas sus características particulares, tomó la inédita decisión de ampliar el alcance de la implantación al conjunto de la organización, a la vez que se propuso llegar a la meta cuatro meses antes que el resto de las dependencias.

De ahí que el contenido de este libro refleje la experiencia y lecciones aprendidas de un decidido grupo de profesionales, quienes con este documento han tomado la generosa decisión de compartir a otras instituciones sus recomendaciones para implantar el MAAGTIC.

Antes de comenzar su lectura, vale la pena tomar en cuenta que el MAAGTIC es un conjunto de prácticas vivas, que refleja el consenso sobre las buenas prácticas para la gestión de las TIC en un momento dado y que deberán adaptarse de forma permanente. Este hecho se observa, por ejemplo, en la actualización del texto en cuestión, ahora denominado MAAGTIC-SI, en el cual se han incorporado nuevas prácticas para mejorar la seguridad de la información a través del gobierno federal.

Por esto es un acierto el formato que INFOTEC dio a este documento, pues con independencia de la evolución que siga el MAAGTIC-SI, el profesional interesado en el modelo encontrará a continuación una guía atemporal sobre las prácticas y consejos que son útiles para emprender proyectos para el cambio de modelos de gestión.

Carlos Viniegra Beltrán
Titular de la Unidad de Gobierno Digital
Secretaría de la Función Pública

Introducción

El 13 de julio de 2010, la Secretaría de la Función Pública (SFP), a través de la Unidad de Gobierno Digital, publicó el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MAAGTIC) y estableció el 30 de noviembre de 2011 como plazo máximo para su implantación en toda la administración pública federal (APF).

El Fondo de Información y Documentación para la Industria INFOTEC, centro público de investigación, innovación y servicios tecnológicos de la información y telecomunicaciones, adscrito al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), realizó un arduo esfuerzo de once meses, que culminaron en el término de los trabajos de implantación el 31 de julio de 2011, cuatro meses antes de la fecha señalada.

INFOTEC, a través de su Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (UTIC), con un sólido equipo de trabajo compuesto por diferentes áreas de la institución, alcanzó la meta y, además, obtuvo una valiosa experiencia al convertirse en la primer dependencia federal en alinear sus procesos operativos en tecnologías de información y comunicaciones (TIC) de acuerdo con el manual.

Este material de consulta surge precisamente con el objetivo de aprovechar el conocimiento adquirido por INFOTEC, compartir su experiencia y proveer un instrumento de apoyo para otras instituciones de la APF, encaminadas a adoptar el MAAGTIC en sus respectivos centros de trabajo.

Lo expuesto en esta publicación no pretende describir una metodología adicional; su enfoque más bien consiste en compartir, ilustrar y ejemplificar las prácticas, técnicas y el *know how* (saber cómo) del equipo de trabajo de implantación del INFOTEC, que generó este conocimiento a lo largo de diferentes fases y lo utiliza para su operación.

La guía está dirigida a todos aquellos servidores públicos que participan de manera directa en la implantación del MAAGTIC,

proyectos y servicios en TIC, encargados de centros de datos, así como quienes llevan la operación de TIC, de igual forma para desarrolladores y personal afín.

Es deseable que los lectores de este documento sean, preferentemente, quienes encabecen la responsabilidad de implantar el MAAGTIC en las instituciones públicas y, por tanto, cuenten ya con los conocimientos básicos sobre el manual y sus conceptos clave, como son los referentes a modelos de gestión orientada a procesos, mejora continua, gestión documental y manejo propio de la gestión de las TIC.

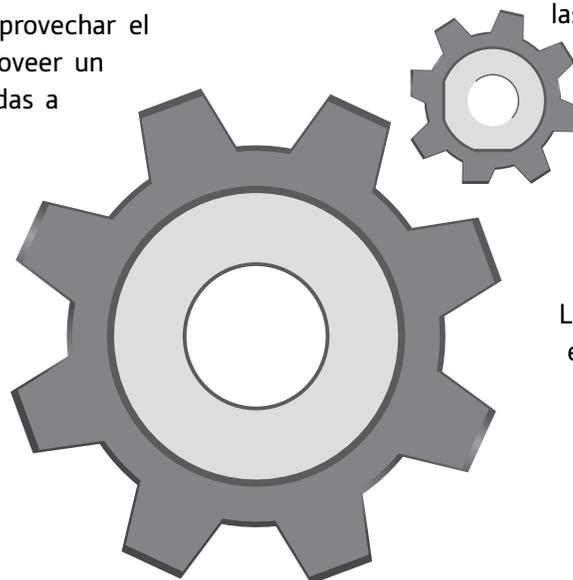
De esta forma, las sugerencias y recomendaciones aquí expuestas serán mejor aprovechadas y servirán como una guía útil para acelerar la implantación del manual, acortando las brechas que prevalezcan en la institución, previniéndola de errores comunes y prácticas inadecuadas que podrían retrasar su cumplimiento.

Los siguientes apartados contienen recomendaciones diversas y sugerencias prácticas para adoptar el MAAGTIC en las instituciones típicas de la APF, con necesidades y retos comunes. Los temas están estructurados a manera de pasos a seguir para asegurar una implantación rápida y exitosa.

Sin ser una síntesis que simplifique los preceptos con los que está elaborado el manual, ayudará a los responsables de su implantación a recorrer favorablemente las etapas de diagnóstico, planeación, seguimiento y transición a la operación, con un lenguaje y formato fáciles de entender.

Es importante destacar que esta guía puede tomarse como un apoyo para facilitar la implantación del MAAGTIC, y que de ninguna manera sugiere o pretende sustituir la lectura del manual, la cual debe realizarse de manera detallada.

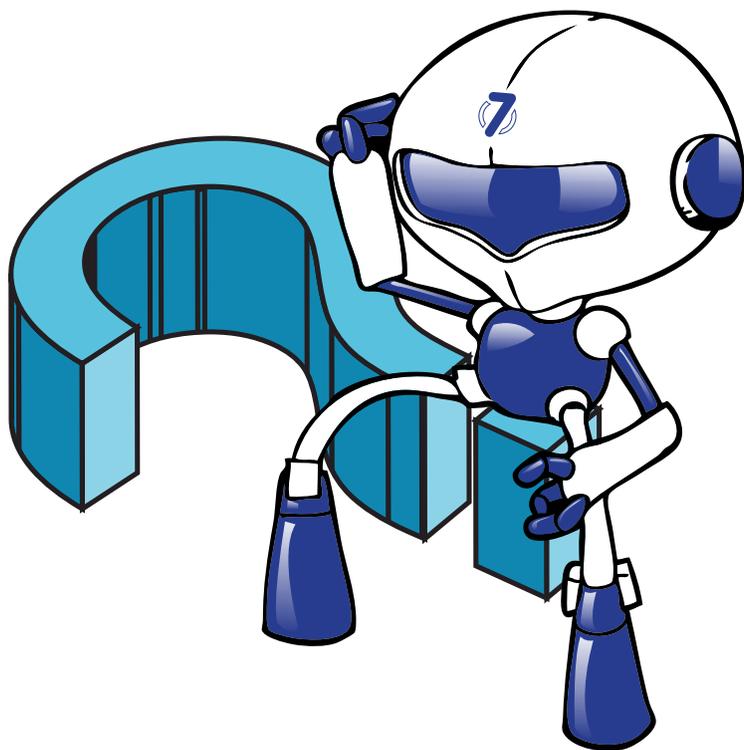
Lo que se leerá a continuación no es la única forma de implantar el MAAGTIC, más bien representa el aprendizaje colectivo de un equipo de trabajo entusiasta, que tomó como reto acelerar el cumplimiento de la disposición normativa y que en este momento ya se beneficia en su trabajo diario de las mejores prácticas en materia de TIC.



Pasos para Implantar el MAAGTIC

“El MAAGTIC es un manual que busca la homologación de la APF en los rubros de gestión y operación de las TIC.”

¿Por dónde empezar?



1 ¿Por dónde empezar?

El MAAGTIC es un manual que busca la homologación de la APF en los rubros de gestión y operación de las TIC, basado en las mejores prácticas en la materia. Asimismo, señala un conjunto de requisitos, reglas, acciones y procesos que deberás cumplir para demostrar que los llevas a cabo en tu institución.

Es recomendable que lo adoptes pensándolo como un manual general de procesos en TIC para el gobierno federal y que no lo veas como la obligación de seguir una mejor práctica en específico. Es importante señalar que, sin el apoyo de expertos en los temas más especializados, sería muy complicado instaurar con éxito estándares y metodologías particulares en cualquier institución.

Para los más entendidos en asuntos tecnológicos, podría parecer evidente que la estructura de cada uno de los procesos del Marco Rector del MAAGTIC se apoya en varias de las prácticas en TIC con mayor prestigio en el ámbito internacional.

Si dentro de tu institución hay procesos relacionados con TIC que aún no están documentados adecuadamente, el MAAGTIC será tu guía para hacerlo, con la posibilidad adicional de aplicar mejoras posteriores y evaluaciones confiables sobre su rendimiento.

Muy posiblemente, algunos de los retos más significativos a los que te enfrentarás en la búsqueda de este objetivo serán los siguientes:

- ✓ Restricción presupuestal
- ✓ Recursos humanos limitados
- ✓ Servicios tercerizados
- ✓ Restricción del tiempo de implantación
- ✓ Gestión del cambio y transferencia de conocimiento

Por ello, lo primero que debes hacer es identificar tus fortalezas y debilidades, asumir las brechas de las que partirás para apegarte en el corto plazo al Marco Rector del manual, para así establecer el nivel de implantación que consideres más adecuado para cada uno de los procesos a adoptar en tu institución.

Ten presente que no es necesario aprenderse el MAAGTIC, la clave es comprender lo que pide: no hace falta que lo memorices, porque siempre tendrás la posibilidad de consultarlo a detalle.

Para un comienzo eficaz, asegúrate de identificar lo antes posible al personal que participará en la implantación y no olvides que, independientemente del tamaño de tu institución, tendrás que trabajar con los recursos humanos a tu alcance.

Las siguientes líneas te orientarán para dar comienzo, o en su caso continuar, la homologación de procesos y apego al marco rector del MAAGTIC. Será un trabajo adicional al análisis de brecha que hiciste en 2010, para comparar tu operación de TIC contra lo solicitado en el manual. Este ejercicio contribuyó a ubicar tu UTIC con miras a los trabajos de interoperabilidad entre instituciones del gobierno federal.



Desarrollo del tema

1.1 Ubica dónde estás y cuánto te falta

Inicia con un análisis de la situación actual de tu institución, para lo cual reflexiona sobre las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Tienes claro el alcance idóneo de la implantación, acorde con tu institución?
- ✓ ¿Entiendes los requerimientos que te solicita el manual?
- ✓ ¿Conoces el orden adecuado para leer los requerimientos del MAAGTIC?
- ✓ ¿Has alcanzado los objetivos propuestos y el plan de la implantación?
- ✓ ¿Cuentas con la estructura y recursos suficientes para llevar a cabo la implantación?
- ✓ ¿Has abordado correctamente la implantación hasta el momento?
- ✓ ¿La estrategia y secuencia de implantación que llevas a cabo está funcionando?

Estas preguntas te ayudarán a evaluar los resultados obtenidos hasta la fecha, para determinar la posición en la que se encuentra tu institución y verificar si el camino que has tomado es el adecuado o si deberías considerar una nueva estrategia.

A continuación, trataremos de apoyarte explicando las principales consideraciones a tomar en cuenta para responder los cuestionamientos anteriores.

1.2 ¿Tienes claro el alcance idóneo de la implantación, acorde con tu institución?

El MAAGTIC es el mismo para todos, pero la operación que lleva a cabo cada institución siempre será distinta; por lo tanto, conviene determinar previamente un alcance adecuado para los casos respectivos.

... Proponte un alcance realista, considerando el tamaño de la UTIC que te corresponde y tomando en cuenta los recursos, infraestructura, servicios y capacidad de operación...

también analiza las capacidades que subcontratas con terceros, ya que, en estos casos, deberás trasladarles los requisitos del proceso.

Todo ello te dará una dimensión invaluable del grado de detalle que habrás de dedicar en la descripción de los procesos, las actividades, el cumplimiento de los factores críticos y la información a integrar para los productos de trabajo.

En general no es indispensable una documentación muy extensa, ya que la profundidad de la implantación y su detalle dependen de ti, de qué tantos datos e información necesitas para que los procesos sean entendibles, operables y te ayuden a cubrir los factores críticos indicados en el Marco Rector.

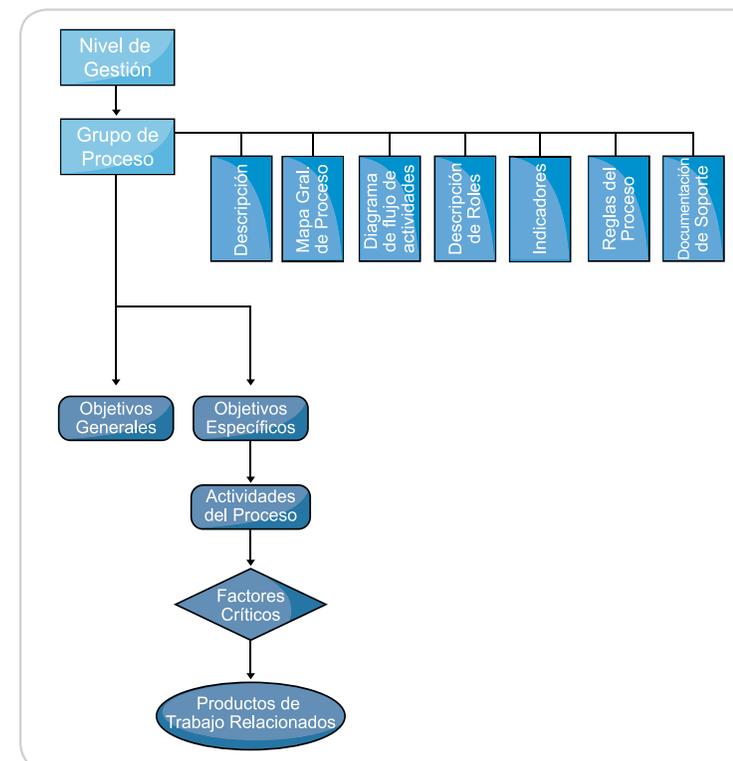
1.3 ¿Entiendes los requerimientos que te solicita el manual?

El manual te solicita que establezcas en tu institución los procesos que indica su Marco Rector, a partir de la documentación de los procesos y sus productos, la instauración de indicadores de evaluación, así como de la formalización y designación de los roles que se utilizan.

Si bien no hay una ruta lógica o seriada para la implantación, existe un proceso que permite establecer, documentar y sentar las bases para llevar a cabo la evaluación y mejora continua de los procesos, el cual se denomina Operación del Sistema de Gestión y Mejora de los Procesos de la UTIC (OSGP). Este proceso te será útil para que vayas estableciendo y documentando todos los procesos, una vez que comprendas su mecanismo.

A través de los productos de trabajo que se generan en cada proceso, identificarás los flujos de información y la interconexión entre ellos, obteniendo mayor claridad sobre la interacción de los procesos en la operación.

Pero, volviendo a la pregunta y analizando la estructura del manual, podemos señalar que los elementos clave a los que debes dar cumplimiento por cada proceso, son los siguientes:



Estructura del MAAGTIC (INFOTEC).

¿Por dónde empezar?

¿Por dónde empezar?

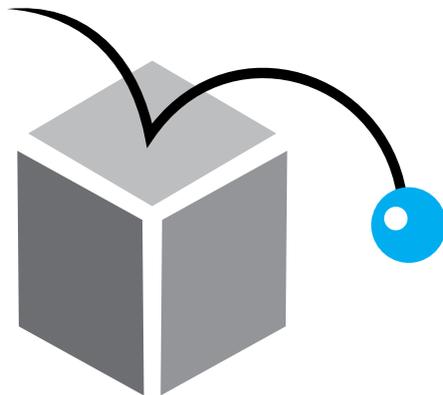
Dado que todos los procesos del Marco Rector tienen la misma estructura, cuando detectes todos los elementos que conforman a un solo proceso y la manera en que recibe y entrega información, estarás comprendiendo el mecanismo de todos los procesos.

... El manual pide que generes los productos de trabajo cubriendo los factores críticos, mediante la descripción del flujo de actividades, estableciendo quién lo hace (segregación de roles) y cómo medir el desempeño de la ejecución...

Todo esto se explica y detalla con cinco componentes, incluidos en el proceso OSGP, los cuales son:

1. Documento de Administración del Proceso (DAP)
2. Mapa del proceso
3. Indicadores y medición
4. Definición de roles y responsabilidades, a través de la Matriz RACI
5. Matriz de Segregación de Roles

Apóyate en los diagramas de flujo de los procesos, para que te sea fácil identificar las entradas y salidas de cada uno de los procesos. Estos datos puedes consultarlos por Internet en la Normateca de la SFP.



1.4 ¿Conoces el orden adecuado para leer los requerimientos del MAAGTIC?

Existe una relación directa entre los factores críticos de los procesos y los productos de trabajo que los alimentan, transforman y generan al cubrirlos. Al pensar en ello,

... se te facilitará identificar las actividades que sostienen la operación y aquellas enfocadas en la gestión...

Al separar las actividades de gestión, es decir, aquellas que empiezan con el verbo “establecer”, de las actividades operativas, que son las que indican “cómo” ejecutar el proceso en el día a día, te darás cuenta de cuáles de ellas tendrás que realizar para establecer y mantener el proceso y cuáles serán recurrentes o cíclicas en la operación ordinaria.

Esto te ayudará a definir tu plan de trabajo en cuestiones de distribución de tiempos y recursos, en los dos momentos de la implantación: el primero, cuando estableces el proceso acorde a tu institución, y el segundo, cuando lo pones en marcha en la operación.

1.5 ¿Has alcanzado los objetivos propuestos y el plan de la implantación?

Piensa la implantación como una primera versión, no definitiva, ya que siempre existirán mejoras por hacer y difícilmente alcanzarás el proceso perfecto o ideal. Por ello, no te detengas a detallar y corregir sin haber experimentado antes la operación. Tendrás oportunidad de hacer ajustes en el futuro, ya que la gestión por procesos te permitirá hacer mejora continua.

En la medida de lo posible, apégate inicialmente a los roles, indicadores, objetivos, entradas, salidas, productos, diagramas de flujo y actividades establecidas en el manual y no distraigas tu atención en diseñar o crear nuevas definiciones.

¿Por dónde empezar?

¿Por dónde empezar?

Una vez que detectes y asimiles los elementos de los procesos que deberás implantar, te será más fácil identificar la brecha entre tu operación y los requerimientos del MAAGTIC.

1.6 ¿Cuentas con la estructura y recursos suficientes para llevar a cabo la implantación?

La cantidad de recursos humanos, físicos o financieros no hará la diferencia en tu implantación del MAAGTIC, sino la capacidad para construir la mejor estrategia y los pasos concretos a seguir...

No intentes operar los procesos sin antes detenerte a analizar el entorno que te rodea. Enfócate primero en planear las tareas y después en ponerlas en marcha.

Si bien es cierto que no es lo mismo implantar y operar el MAAGTIC con el apoyo de dos personas que con 20, la realidad es que la clave del éxito será la organización y planeación que consigas, así como el nivel de implantación que te fijes como meta, dado el tamaño de tu UTIC.

La estructura del equipo de implantación debe incorporar a personal de los niveles más altos de la institución. La participación del cuerpo directivo, desde el principio, es crítica; ya que facilitará los trabajos, impulsará la adopción y apego al manual, y contribuirá a permear el compromiso necesario a lo largo y ancho de las áreas involucradas.

Al conformar el equipo, debes designar los roles con sus respectivas responsabilidades y comunicarlos de manera clara a todos los integrantes.

A continuación, se listan algunos de los roles más importantes:

a. Líder de proyecto. Es quien orientará al equipo hacia un mismo objetivo; será el responsable de autorizar los cambios de versiones, supervisar el seguimiento de los trabajos semanales y tendrá facultades como principal enlace con la dirección.

b. Responsable de calidad. Es el encargado de llevar el control de versiones de los productos de trabajo, así como de coordinar la aplicación de las mejoras detectadas. Es recomendable que asigne, en la medida de lo posible, a responsables de calidad para los productos de trabajo; al final de la implantación lo agradecerás.

c. Líder de procesos o documentador. Es el responsable de adaptar y documentar los procesos a la operación de la institución; pondrá en marcha el nuevo esquema de trabajo y capacitará a los usuarios en él.

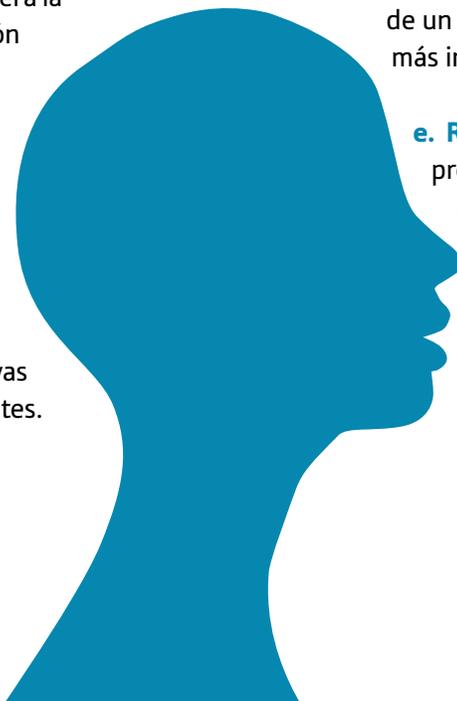
d. Facilitador. Es quien mejor conoce la operación de los procesos dentro de la institución y sabe cómo alinearla al manual. Se trata de uno o varios servidores públicos que, sin pertenecer necesariamente al equipo de trabajo de la implantación, cuentan con la experiencia técnica y operativa para adaptar de la mejor manera el Marco Rector a la forma de trabajo de la institución. Eventualmente, el facilitador puede ser también el administrador de un proceso, debido al conocimiento del mismo, por lo que este rol es el más indicado para llevar a cabo la capacitación del proceso.

e. Responsable del proceso. Es el responsable de asegurar que el proceso se ejecute de acuerdo con el DAP y de que éste cumpla con sus objetivos. En la etapa de implantación del manual, este rol puede ser menos relevante que los anteriores, sin embargo, en la etapa de operación (que finalmente es para la que se realiza este esfuerzo) será una figura central, por lo tanto es de gran importancia identificar a la persona más adecuada para desempeñar este rol durante la implantación.

Nota: Una persona puede desempeñar uno o más roles, de acuerdo con la capacidad propia de la institución.

¿Por dónde empezar?

¿Por dónde empezar?



Una vez conformado el equipo de trabajo, lleva a cabo el análisis de otros dos aspectos fundamentales, no sólo para la implantación del manual, sino también para mantener la operación del mismo después de concluidos los trabajos:

1. Nivel de conocimiento del MAAGTIC por el equipo de trabajo. El grupo de implantación deberá transmitir la nueva forma de operar y gestionar las TIC en la institución. Para ello debes establecer criterios comunes, un lenguaje compartido y un entendimiento homologado del manual, así sumarás esfuerzos desde un principio, evitarás confusiones posteriores, reducirás la resistencia a la adopción del manual y fortalecerás el apego de las actividades a él, en el resto del personal.

2. Nivel de conocimiento del MAAGTIC por la institución. La institución en su conjunto deberá involucrarse e interactuar con el equipo de trabajo durante todo el período de implantación, para ello será fundamental sensibilizar al personal sobre la importancia de contar con mejores servicios de TIC y los beneficios que se obtendrán al adoptar el nuevo esquema de trabajo, el cual apoyará al trabajo ordenado y le da una visión de crecimiento planificado y mejora continua.

1.7 ¿Has abordado correctamente la implantación hasta el momento?

Una vez definidos los criterios en el equipo de trabajo, recaba toda la información posible, productos de trabajo y metodologías que empleas para tu operación actual.

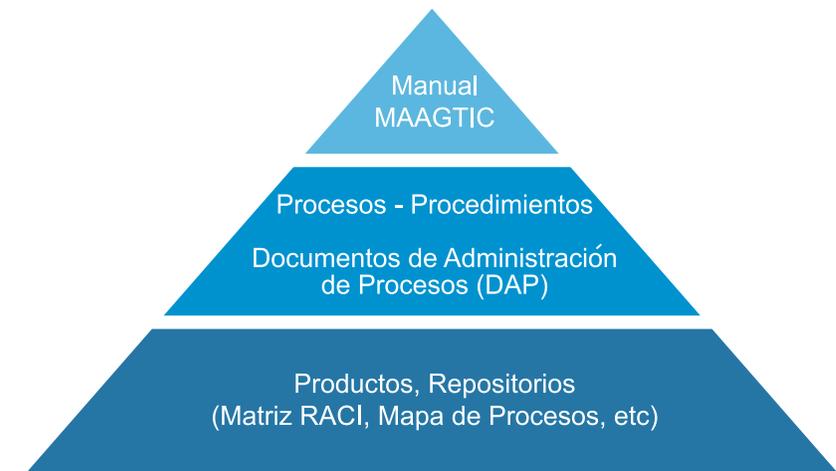
No pierdas tiempo en diseñar e inventar nuevos formatos, recuerda que el MAAGTIC incluye algunos, a manera de ejemplos, que puedes modificar y

adaptar a tu operación. Tómalos como referencia y entrégalos al responsable de calidad, para que elabore las plantillas y las distribuya a todos los miembros del equipo. Hacer esto permitirá que se familiaricen con ellas, emitan sus opiniones y sugieran mejoras.

Establece una fecha límite para generar ajustes a los documentos y determina un único formato y estilo.

Es recomendable que consideres siempre los requerimientos mínimos de información para cada producto de trabajo. Estos datos puedes consultarlos por Internet en la Normateca de la SFP.

Si en tu institución ya cuentan con productos de trabajo o tienen habilitado algún método para la gestión documental, no los deseches, recuerda que la mejor metodología siempre será la que cubra tus necesidades. Sin embargo, si carecen de estos mecanismos de partida, no dudes en tomar como base la siguiente estructura:



Estructura documental del MAAGTIC. (INFOTEC).

¿Por dónde empezar?

¿Por dónde empezar?

Bajo este esquema, te sugerimos construir una estructura documental que parta, al menos, de la siguiente clasificación: manual, documentos de administración de procesos, productos de trabajo y repositorios a configurar.

La complejidad y sistematización de los repositorios dependerá de tus necesidades y de los recursos con que cuentas, así que puedes partir de un directorio de archivos en un servidor, con carpetas y subcarpetas, o bien habilitar un sistema de gestión documental en forma.

1.8 ¿La estrategia y secuencia de implantación que llevas a cabo está funcionando?

Una vez atendidas las interrogantes anteriores, evalúa si la estrategia de implantación que has seguido a la fecha es la más adecuada y si la secuencia de tareas está funcionando. De no ser así, replantéalas, considerando las siguientes recomendaciones:

- ✓ Involucra al cuerpo directivo, ya que sin su apoyo no llegarás lejos
- ✓ Elige el grado de implantación del MAAGTIC, acorde al tamaño de la UTIC
- ✓ Forma tu equipo de trabajo, tanto para la implantación como para la puesta en marcha a la operación
- ✓ Crea un mapa de ruta con la secuencia de actividades para la implantación
- ✓ Comprende la estructura y elementos de un proceso, y comprenderás la conformación de todos

Ejemplo

Qué hacer en caso de...

En este momento, está próxima la fecha límite establecida por la SFP para operar bajo el manual, por lo que es necesaria una autoevaluación de la situación actual de la implantación dentro de la institución.

Debes asegurarte de documentar todo este esfuerzo, ya que la información generada podrá servir de insumo y evidencia para posteriores actividades y evaluaciones. Para llevar a cabo el análisis y asegurarse de que está completo y correcto, sigue los siguientes pasos:

PASO 1

Evalúa el alcance de la implantación para la UTIC, considerando:

- ✓ Tamaño
- ✓ Recursos
- ✓ Infraestructura
- ✓ Servicios otorgados a la institución
- ✓ Capacidades subcontractadas

Verifica el avance que llevas con respecto a los elementos del proceso:

- ✓ Documentos de Administración de Procesos
- ✓ Productos de trabajo y repositorios
- ✓ Roles y responsabilidades (matriz RACI)

PASO 2

PASO 3

Evalúa el plan y los objetivos de implantación, a partir de los elementos desarrollados de cada proceso.

PASO 4

Paso 4. Identifica las brechas, resultado de la evaluación, y elabora un mapa de ruta para generar la documentación por proceso (activos de proceso), asegurando que cumpla con los requerimientos del manual.

Elabora y muestra una presentación para sensibilizar al personal del trabajo que se realizará, la cual facilite la gestión del cambio, tratando de mantener un buen ambiente de trabajo. La presentación debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué es el MAAGTIC?
- ✓ ¿Para qué sirve?
- ✓ ¿Qué resultados deben obtenerse de su implantación?
- ✓ ¿Cuáles son los factores críticos y cómo interpretarlos?
- ✓ ¿Cuál es la situación actual?
- ✓ ¿Cuál es la estrategia a seguir?
- ✓ ¿Qué mapa de ruta se llevará a cabo?

PASO 5

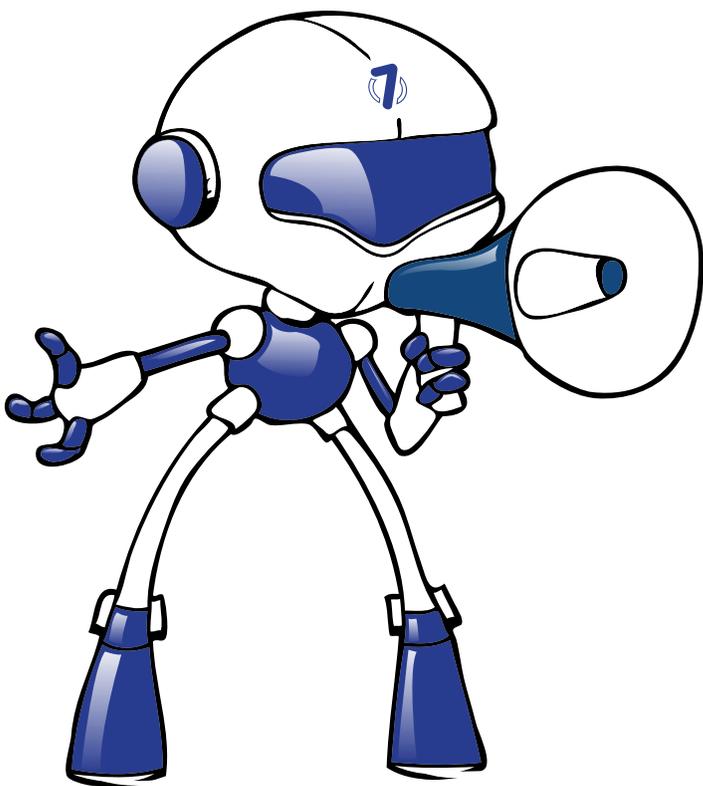


Para recordar

“...lo que necesitas es una versión inicial.”

1. Involucra al cuerpo directivo.
2. Evalúa tus resultados y minimiza las desviaciones.
3. Aprovecha los productos sugeridos por el MAAGTIC.
4. Elabora un mapa de ruta de la implantación.
5. Conforma un grupo de implantación y asigna roles y responsabilidades a sus integrantes.
6. Homologa criterios y lineamientos dentro del equipo implantador.
7. En caso de identificar mejoras en el proceso que has adaptado a tu institución, es conveniente que al responsable del proceso de Operación del sistema de gestión y mejora de los procesos de la UTIC notifiques, expliques y evalúes su impacto, antes de ejecutar los cambios.
8. No te detengas por obtener la versión final, lo que necesitas es una versión inicial.

Pasos para Implantar el MAAGTIC



“*Para estos casos, es conveniente comunicar oportunamente y mantener informados a todos los empleados sobre los beneficios de adoptar los procesos y apegarse a ellos, para minimizar la resistencia y favorecer el éxito de la implantación.*”

2 Propicia el cambio

La nueva forma de trabajo que traerá consigo el MAAGTIC podría verse acompañada de barreras iniciales y percepciones negativas por parte del personal que labora en tu institución.

Para estos casos, es conveniente comunicar oportunamente y mantener informados a todos los empleados sobre los beneficios de adoptar los procesos y apegarse a ellos, para minimizar la resistencia y favorecer el éxito de la implantación.

Es fundamental sensibilizar a todos los usuarios de la importancia de trabajar bajo procesos y ayudarlos a comprender de qué manera los cambios que se requiere gestionar para adoptar al MAAGTIC contribuirán a mejorar la forma de trabajo de la institución.

Haz todos los esfuerzos posibles para crear un ambiente propicio para la implantación; si todos los involucrados tienen al menos un acercamiento previo al manual, su oposición instintiva se verá reducida y facilitará una correcta percepción de las mejoras hacia el resto del personal.

Desarrollo del tema

2.1 Miedo al cambio y cómo superarlo

El cambio es una condición de las instituciones contemporáneas, ellas deben aprender a convivir con él no sólo por motivos de subsistencia, sino incluso por razones de competencia.

Todo cambio representa incertidumbre. Siempre que se lleva a cabo un proyecto que modificará hábitos y costumbres de trabajo, las primeras reacciones que origina suelen ser de miedo, negatividad y por ende poca colaboración, por ello, es probable que detectes en el personal cierta resistencia a adoptar los procesos.

Para superar estas conductas, tendrás que convencer a quienes forman parte de tu institución de que es necesaria la transformación, para que ellos también se atrevan a llevarla a cabo.

Algunas de las posturas con las que habrás de lidiar son las siguientes:

- ✓ Resistencia
- ✓ Costumbre
- ✓ Pesimismo e incredulidad
- ✓ Indecisión e impaciencia
- ✓ Desmotivación

A continuación, te sugerimos algunas alternativas para darles una respuesta satisfactoria.

2.2 Minimiza la resistencia a la adopción

Es posible que te enfrentes a un rechazo inicial para poner en práctica el MAAGTIC en tu institución, sobre todo de personal habituado a operar a su manera procesos operativos de TIC. Las principales razones para que se comporten de esa manera pueden ser las siguientes:

- ✓ Desconocen el contenido del manual.
- ✓ Les implica dejar de trabajar como lo han hecho siempre.
- ✓ Temen mayores cargas de trabajo.

Estos obstáculos iniciales los puedes solventar si pones en práctica jornadas de comunicación para explicar y difundir los alcances del proceso, si les informas adecuadamente los beneficios que obtendrán, y les transmites oportunamente cómo será la nueva forma de operar, así como los nuevos roles que habrán de desempeñar.

El apoyo del cuerpo directivo de tu institución será decisivo en esta tarea, ya que ellos podrán reforzar los mensajes de apoyo a la implantación del MAAGTIC, reducirán las voces y argumentos negativos, y fortalecerán las condiciones de compromiso y alta participación entre el personal.



2.3 Enfrenta hábitos y costumbres

“El personal con hábitos muy marcados, y acostumbrado a trabajar sin procesos, podría oponerse a la implantación del MAAGTIC, bajo argumentos como el siguiente: “¿Por qué cambiar nuestra operación, si no nos hace falta?...”

Ya usamos buenas prácticas y cambiarlas para cumplir el MAAGTIC representaría cargas extra y trabajo doble”.

En estos casos, lo recomendable es hacerles ver que la transición al nuevo modelo es, en muchos de los casos, transparente; pues de una u otra forma las actividades referidas en el manual son similares a las que ya se realizan en la institución.

Incluso en el caso de procesos nuevos, aquellos que no se realizan en tu institución en la actualidad, una vez que todos comprendan su sentido y los adopten, gozarán de los beneficios de su utilización a corto y mediano plazo.

2.4 Vence al pesimismo y la incredulidad

Algunas personas son pesimistas frente a los cambios y se muestran incrédulas con respecto a las oportunidades de mejora. Quienes así piensan, podrían desconfiar del MAAGTIC en su primera impresión, ya que si no hacen las cosas como acostumbran no se sentirán seguros de su desempeño.

Si adicionalmente, tienen algún antecedente de proyectos similares con resultados inferiores a los esperados o caracterizados por su dificultad para sacarlos adelante, entonces tomarán este nuevo reto con una predisposición negativa.



La manera de enfrentarlos y convencerlos de su error es hacerles ver que el manual es menos complicado de lo que suponen y que muchas de sus recomendaciones ya se llevan a cabo en la institución, aunque seguramente con variaciones menores.

Conviene también evitar las comparaciones con experiencias pasadas e intentos fallidos, pues no contribuyen a que el personal se convenza de que su esfuerzo será retribuido con una mejor forma de trabajo para la institución.

2.5 Supera la indecisión y la impaciencia

La indecisión es otra conducta que puede retardar e incluso poner en riesgo la puesta en marcha del MAAGTIC. Debes convencer a quienes opinan que cambiar la forma de trabajo podría poner en riesgo la operación actual, de que no será así.

Por el contrario, asumir que no están listos y aplazar más tiempo la implantación es una señal de parálisis que sí impactará y pondrá en duda la capacidad de respuesta de la institución frente a nuevos retos.

Ayuda a tus compañeros a no retrasar ni detener la alineación al manual; hazles ver la importancia de asumir los riesgos siempre que sea para mejorar, así como la invaluable oportunidad de hacerlo ahora. Tranquilízalos ante el temor al fracaso y la impaciencia para ver resultados inmediatos. Recuérdales que todo cambio requiere tiempo y esfuerzo, antes de ver materializados los resultados.

Para el caso de la implantación del MAAGTIC, seguir una secuencia de actividades y organizar con tiempo cada tarea a realizar, traerá al término de la implantación el beneficio de ordenar y simplificar el trabajo, así como hacer más eficientes los servicios de TIC dentro de la institución.

2.6 Contrarresta la desmotivación

Habrà quien reclame mayores remuneraciones por contribuir a la adopción del manual o quien solicite consideraciones especiales, como contar con mayores recursos humanos, técnicos o financieros para hacer frente a las nuevas tareas derivadas de la implantación del MAAGTIC.

En realidad, quienes se comportan de esta manera lo hacen por una falta de motivación. No están verdaderamente convencidos de participar en la transformación de la cultura del trabajo y para ellos representa una carga adicional, innecesaria e impuesta como obligación.

Es importante que la evolución se realice, pero es doblemente importante, vital incluso, que quienes la lleven a cabo lo hagan por voluntad propia, que su compromiso sea genuino y que su interés por sacar provecho del momento lo consideren satisfecho con el resultado de trabajar mejor, en orden y con procesos estandarizados y transparentes.

Haz ver a tus compañeros que la remuneración por la adopción del MAAGTIC no es económica, pero a mediano y largo plazo los beneficios que todos disfrutarán se harán manifiestos en mejores condiciones para desempeñar sus labores.

2.7 Toma el liderazgo, integra y haz difusión

Asume el liderazgo y asegúrate de que los objetivos, actividades y fechas compromiso se entiendan, cumplan y por ningún motivo se posterguen...

Para ello, debes involucrar desde el inicio a los principales actores de cada proceso, lo cual evitará que en el transcurso de la implantación existan confusiones.

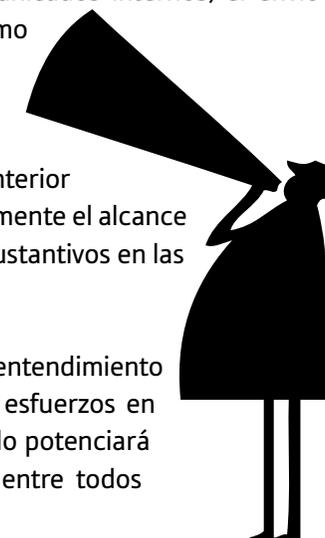
La comunicación debe ser asertiva y directa hacia todos los involucrados; también debe estar enfocada a sensibilizar al personal de la institución sobre la importancia que tiene su participación para alcanzar los objetivos.

Conviene que los cambios se asuman internamente y no que se impongan desde afuera; por ello, procura que todo el personal se convenza de los beneficios que traerá consigo la implantación del MAAGTIC.

Para apoyar la difusión de la nueva operación, la actualización de productos de trabajo, o cualquier otra notificación relacionada con la alineación al manual, considera útil la elaboración de comunicados internos, el envío de anuncios por correo electrónico, así como la distribución de folletos y trípticos de divulgación.

Mediante una sólida campaña de difusión al interior de tu institución, lograrás comunicar adecuadamente el alcance de los trabajos de implantación y los cambios sustantivos en las formas de trabajo.

Apóyate también de reuniones periódicas de entendimiento con los especialistas de proceso y enfoca los esfuerzos en subir al barco a todos los involucrados. Todo ello potenciará el compromiso del personal y permitirá que entre todos eviten el fracaso del proyecto.



Ejemplo

Qué hacer en caso de...

Un servidor público recibe la instrucción y responsabilidad de implantar el MAAGTIC en su institución, donde el personal es proclive a resistirse al cambio.

La primera barrera a derribar es precisamente la falta de compromiso, por lo que se propone incrementar sus esfuerzos en tareas de sensibilización; es consciente de que, si no lo hace de esta manera, corre el riesgo de incumplir.

Los siguientes pasos son los que se llevan a cabo antes, durante y al finalizar la implantación:

PASO 1

Antes de la implantación

- ✓ Imparte dos o tres charlas sobre el cambio, sin necesariamente hacer referencia al MAAGTIC desde el inicio.
- ✓ Involucra al cuerpo directivo de su institución, para ponerlos de ejemplo frente al resto del personal.
- ✓ Se pone en contacto y comunica oportunamente al personal clave los roles que asumirán en el proyecto
- ✓ Se apoya de las áreas de Comunicación y Difusión para divulgar periódicamente los beneficios que traerá la nueva iniciativa.
- ✓ Realiza sesiones de entendimiento con el personal, sobre la nueva manera de operar, para dar un conocimiento previo de los resultados esperados y hacerlos conscientes de que su esfuerzo será fundamental para el éxito.

PASO 2

Durante la implantación

- ✓ Elabora un plan de comunicación, donde selecciones los medios que utilizarás para comunicar el seguimiento de avances.
- ✓ Define las fases de los pilotos y notifica a los usuarios cuándo se llevarán a cabo y quiénes participarán en los mismos.

Al finalizar la implantación

- ✓ Involucra a todo el personal en el éxito de la implantación, usando anuncios positivos, del siguiente tipo: "lo logramos gracias a tu esfuerzo".

PASO 3



Para recordar

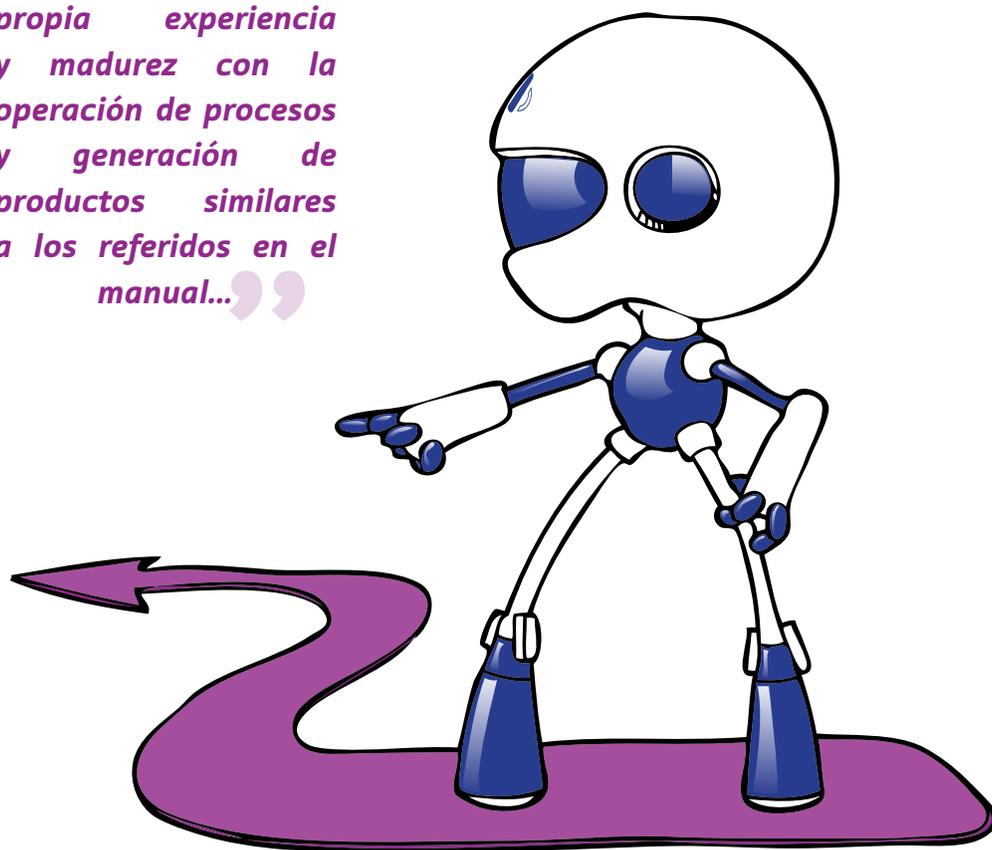
1. Realiza dinámicas (charlas, encuestas, sesiones informativas) para saber qué tanto se conoce del MAAGTIC.
2. Elige a un líder del proyecto.
3. Involucra al personal que participará en la implantación.
4. Sensibiliza sobre los beneficios, antes de iniciar la implementación u operación de un proceso.
5. Elabora un plan de comunicación.
6. Define las fases de los pilotos.
7. Realiza difusión de manera paulatina.

Propicia el cambio

Propicia el cambio

Pasos para Implantar el MAAGTIC

“...La UTIC de cada institución tiene su propia experiencia y madurez con la operación de procesos y generación de productos similares a los referidos en el manual...”



3 Traza tu ruta de implantación

Si bien el MAAGTIC define los procesos y productos de TIC a utilizar en la APF, la UTIC de cada institución tiene su propia experiencia y madurez con la operación de procesos y generación de productos similares a los referidos en el manual; por ello, la manera particular de realizar la implantación será diferente en cada caso. Así pues, mientras el manual indica qué hacer, tú deberás precisar cómo hacerlo.

Existen varios factores clave que te ayudarán a tomar el camino más adecuado para llevar a cabo la implantación; entre ellos, los siguientes:

- ✓ Respaldo del cuerpo directivo
- ✓ Selección del perfil más adecuado para el personal involucrado en la implantación y operación de los procesos
- ✓ Conformación del equipo de trabajo
- ✓ Identificación de fortalezas y debilidades de sus integrantes
- ✓ Elaboración de una matriz de roles y responsabilidades
- ✓ Definición de la estrategia a seguir
- ✓ Integración de un plan de trabajo
- ✓ Selección del nivel de detalle para cubrir los factores críticos
- ✓ Creatividad e innovación
- ✓ Liderazgo
- ✓ Tecnologías de apoyo

3.1 Identifica los caminos a seguir

Antes de iniciar la implantación de los procesos, es importante que identifiques los posibles caminos que puedes tomar...

Y que analices qué tan efectivos podrían resultar para tu institución y, si fuese necesario, que cambies la estrategia en curso.

A continuación te ponemos en la mira un conjunto de alternativas exitosas para que abordes la implantación del MAAGTIC sin tropiezos. Son opciones que puedes combinar o tomar como referencia y que podrías utilizar como atajos prácticos, si no estás seguro de qué camino tomar:

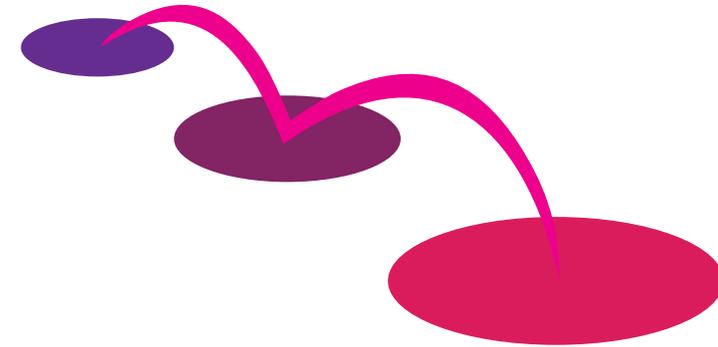
- ✓ Primero, lo fácil
- ✓ Lo complicado, primero
- ✓ Llega pronto, si estás cerca
- ✓ Excepciones, al final
- ✓ Distintos grados de madurez, el justo medio
- ✓ Camina, antes de correr

3.2 Primero, lo fácil

Si te preocupa generar confianza en el equipo de trabajo, inicia con tareas fáciles que te permitan la implantación rápida de un proceso; de esta forma conseguirás avances significativos en tiempos cortos.

Es conveniente identificar y poner en marcha aquellos procesos en los que tienes una mayor experiencia, para que sus tareas resulten relativamente sencillas y te demanden poco tiempo.

¿Cómo puedes identificar estos procesos? Considera la madurez de operación de la UTIC respecto a cada proceso, examina en qué pueden ayudar las fortalezas y experiencia de las personas que conforman tu equipo de trabajo y evalúa si has entendido todo lo que piden los factores críticos a cubrir.



3.3 Lo complicado, primero

Por el contrario, si lo que quieres es disminuir tus preocupaciones mayores, es conveniente atacar los procesos en los cuales la UTIC tiene un menor dominio.

Si un proceso complejo se implanta inicialmente a un nivel básico y durante la operación se sigue madurando, mediante un programa de mejora continua, lograrás que el equipo de trabajo se sienta aliviado y reconfortado, pues verá materializados sus esfuerzos de forma inmediata.

Traza tu ruta de implantación

Traza tu ruta de implantación

3.4 Llega pronto, si estás cerca

Delega la implantación de los procesos del MAAGTIC en la gente con mayor experiencia para ejecutarlos.

En estos casos, la clave es identificar aquellos procesos pendientes de alinear, para llevarlos a cabo antes que aquellos que no cuentan con antecedentes previos en la institución.

Es probable que les haga falta complementar pasos, que deban incorporar tareas adicionales o que deban ajustarse para cubrir los factores críticos solicitados, pero no parten de cero. Asignarlos a quien los opera en la actualidad, tiene el beneficio adicional de aprovechar el dominio del personal y agilizar la integración y documentación faltante.

Procura que los ajustes de documentación, en cuanto a su contenido, sean mínimos; no necesitas rehacer los documentos, sino solamente alinearlos al MAAGTIC. Haz los ajustes pertinentes y procura que el resultado sea un proceso más sólido del que tenías originalmente. Lo más recomendable es que realices tus pilotos sobre casos reales, comienza a utilizar los formatos sugeridos y libera el proceso.



3.5 Visualiza la meta y llegarás

Si lo que quieres es tener certeza del esfuerzo necesario para implantar un proceso, entiende primero su objetivo y alcance.



De esta forma, es menos probable que confundas el trabajo real que empleas con el que imaginaste previamente.

Lo mismo aplica para el MAAGTIC en su conjunto. En una primera impresión, podrías suponer que se trata de poner en marcha las mejores prácticas internacionales en materia de TIC y que lo debes hacer en un tiempo récord.

Esto es cierto parcialmente. Se trata de adoptar un conjunto de buenas prácticas probadas y comprobadas internacionalmente, pero la forma de hacerlo será gradual. De ahí la importancia de comprender antes la filosofía del manual y sus componentes: entenderás que se trata de procesos equilibrados y bien pensados, de tal manera que pueden funcionar con un perfecto equilibrio entre sí.

Traza tu ruta de implantación

Traza tu ruta de implantación

3.6 Excepciones, al final

Si lo que requieres es cubrir la operación normal, antes que sus casos extraordinarios; identifica las excepciones que se pueden presentar y los escenarios en los que no podrían ejecutarse los procesos de manera cotidiana.

Una vez realizado este análisis, desarrolla e implanta el proceso en su forma natural y posteriormente enfócate en escribir las reglas de adaptación para condiciones especiales.

3.7 Distintos grados de madurez, el justo medio

Si lo que requieres es bajar la presión de la implantación y realizar rápidamente la transición hacia la operación, busca un término medio en el grado de madurez de los procesos.

No es indispensable que todos tengan el mismo grado de madurez, ni que éste sea alto, para ponerlos en operación.

Cada proceso madurará a un ritmo diferente y su perfección y adecuación se logrará en fases sucesivas.

3.8 Camina, antes de correr

Si tu objetivo es iniciar cuanto antes la operación del MAAGTIC, una vez que concluyas el DAP y ajustes los productos de trabajo del mismo, tendrás los elementos suficientes para iniciarla.

Siempre es recomendable que, antes de poner en operación un proceso, realices un piloto en un ambiente controlado. Esto hará evidente un conjunto de consideraciones que no se tomaron en cuenta durante el diseño del proceso y descubrirá algunos errores visibles sólo desde la operación.

Si fuera el caso, será un momento oportuno para retroceder y detallar nuevamente el DAP. Luego, el proceso estará listo para ser lanzado a operación de manera oficial.

Ejemplo

Qué hacer en caso de...

Dando un vistazo a los procesos, el responsable de una UTIC detecta que uno de ellos requiere una ardua labor de documentación y que resulta complicada su implantación, dado su nivel de complejidad e interacción con varios otros procesos.

Parece un problema sin solución, que pone en jaque continuamente a todo el personal que se topa con él. Después de una fuerte deliberación, se decide concentrar los esfuerzos en resolverlo, dejando otros de menor complejidad para una etapa posterior.

Como resultado, la medida termina siendo doblemente benéfica, pues al término de su implantación los productos que se derivan de dicho proceso y que son insumos para otros más están disponibles en forma oportuna. La inversión de tiempo, entonces, resulta menor de la proyectada, puesto que solucionar el problema mayor resuelve indirectamente varios de los problemas menores.

En otro caso, al realizar una revisión de los procesos con que actualmente opera una UTIC, se destaca el hecho de que las solicitudes de servicio y el reporte de problemas con la operación se realiza vía telefónica a una extensión telefónica y el personal que la atiende anota en un cuaderno las solicitudes, sin que a esta área se le denomine "Mesa de servicio". Al revisar más detalladamente, se detecta que sí se cuenta con una bitácora de la atención de las llamadas recibidas.

Con estos elementos, se preparan los factores críticos a cubrir para el proceso de la Operación de la Mesa de Servicio y se llega a la conclusión de que, si bien no se utiliza un sistema automatizado y los nombres con los que se registran los eventos no son los mismos del MAAGTIC,

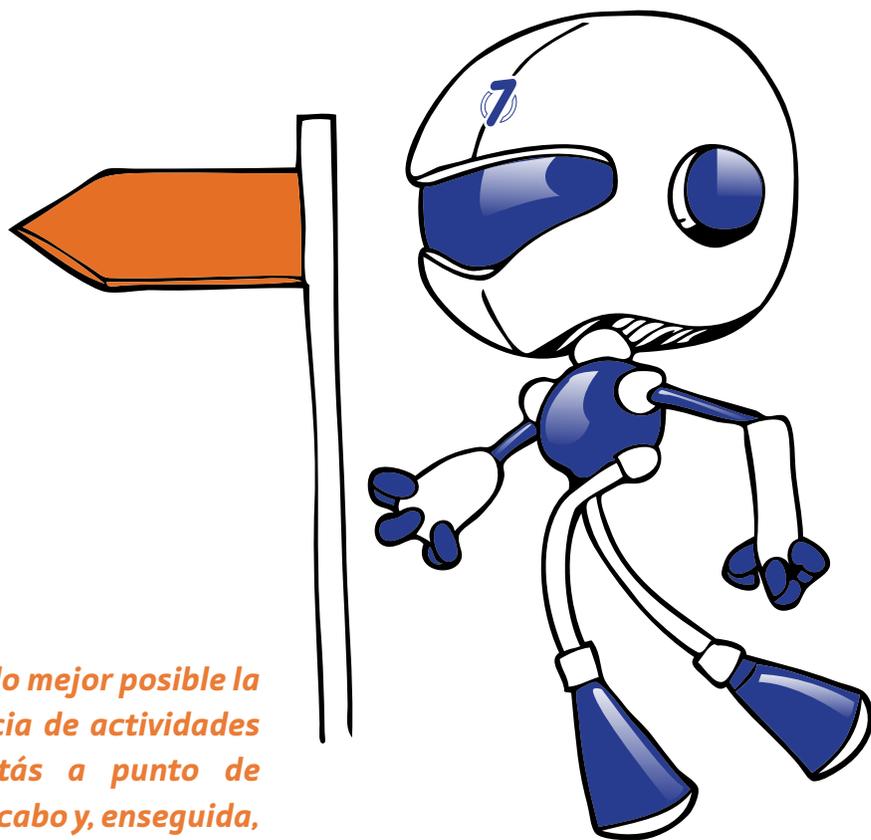
operativamente sí existen condiciones para cumplir en un gran porcentaje con el manual. La evidencia de que se realizaban dichas actividades no estaba ordenada, pero sí existía.

Lo que decide hacer el responsable de la UTIC es documentar de manera sencilla los pasos que se realizan para atender solicitudes e incidentes, reemplaza los apuntes de la libreta por los formatos sugeridos en el manual y establece que las llamadas telefónicas se registren en un archivo electrónico sencillo.

Para recordar

1. Entiende el proceso.
2. Describe cómo funciona.
3. Utiliza el mejor camino para cada proceso.
4. Detalla sólo si es indispensable.
5. Identifica excepciones y dales un tratamiento especial.
6. Pilotea con casos reales antes de operar.
7. Si ya operas el proceso, sólo ajústalo.

Pasos para Implantar el MAAGTIC



“Planea lo mejor posible la secuencia de actividades que estás a punto de llevar a cabo y, enseguida, ejecuta el plan de trabajo que haya resultado de esta planeación.”



4 Pon en marcha la implantación

Es momento de comenzar la implantación, a la que llegas mejor preparado luego de tomar en cuenta las sugerencias y recomendaciones previas.

Planea lo mejor posible la secuencia de actividades que estás a punto de llevar a cabo y, enseguida, ejecuta el plan de trabajo que haya resultado de esta planeación, en fases sucesivas de control.



Desarrollo del tema

4.1 Planeación de la ejecución

Elabora un plan de trabajo, que sirva de guía para el desarrollo de todas las actividades de la implantación y detalla en él tiempos, tareas y recursos asignados al proyecto.

El plan de trabajo será el documento rector para todo el equipo de implantación y un instrumento invaluable para el seguimiento del proyecto, identificación de avances y desviaciones, así como ajustes sobre la marcha para reforzar o corregir los trabajos, en caso de resultar necesario.

Asegúrate que el plan de trabajo tenga bien identificadas las siguientes tareas (quiénes la hacen, qué hacen y cuándo), ya que resultarán indispensables para una adecuada implantación:

1. Reuniones con facilitadores para el desarrollo de los Documentos de Administración de los Procesos (DAP)
2. Desarrollo y entrega de los productos de trabajo
3. Revisión con el grupo de calidad

Define, de común acuerdo con todos los facilitadores de procesos, cuál será la forma de trabajo entre ellos y tú, y no olvides que quien hace las veces de líder dentro de cada proceso debe cubrir también funciones como documentador.

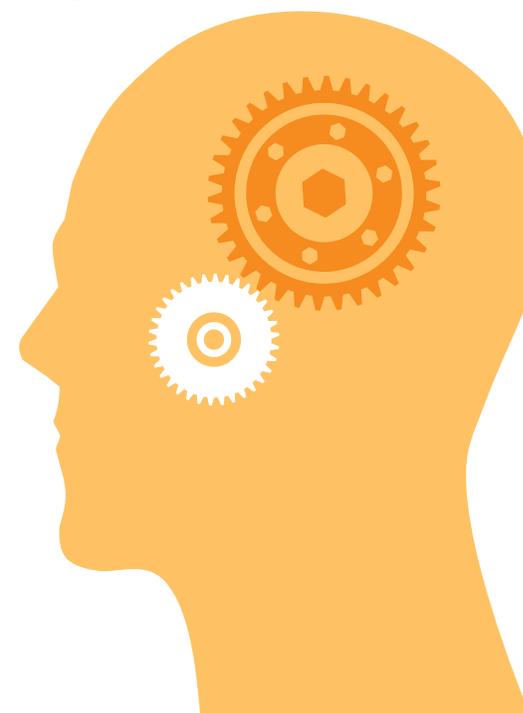
En su conjunto, la planeación de la ejecución tiene la finalidad de proporcionar al líder de proyecto todos los elementos que necesita para administrar el plan de trabajo general de la implantación.

Esta etapa, que llamamos planeación de la ejecución, es distinta a la planeación estratégica que realizaste inicialmente, como primer acercamiento para dimensionar y preparar los trabajos de alineación de tu institución al MAAGTIC.

Se trata en esta ocasión de desglosar a nivel de tareas específicas las actividades generales que se establecieron en la planificación global. Tendrás que basarte en los grandes hitos identificados en el plano estratégico y descomponer cada uno de ellos en acciones concretas de ejecución.

Este desglose no debe llevarte demasiado tiempo ni esfuerzo, puesto que tienes un punto de partida inicial y sólo debes detallar las actividades para un seguimiento más puntual.

Involucra en esta etapa a los facilitadores para la elaboración del plan de trabajo y a los documentadores, para que registren las evidencias físicas y digitales de los procesos.



En caso de que se requieran modificaciones posteriores al plan de trabajo, deja en claro a todos los participantes, especialmente a los facilitadores, que a partir de este momento todo cambio en alcance, recursos y fechas compromiso impactará directamente al plan general y por tanto comprometerá el cumplimiento del proyecto.

4.2 Tareas de la implantación

Independientemente de cómo elabores el plan de trabajo para la ejecución de la implantación, asegúrate de tener cubiertas las siguientes tareas:

✓ **Identificación de actividades:** Analiza cada proceso e identifica los elementos clave que permitirán su alineación al MAAGTIC. Reconocer las actividades sustantivas hará más sencilla la lectura y comprensión de los factores críticos de cada proceso.

✓ **Mapeo de procesos:** Realiza un diagrama que refleje las actividades secuenciales y su interrelación con otros procesos. Verifica si ya existe documentado algún proceso similar y, en caso de ser así, apégate a las indicaciones del MAAGTIC, pero incorpora como anexos las actividades complementarias que estén incluidas en el otro proceso, así como las matrices o reportes que consideres pertinentes.

✓ **Narrativa de procesos:** Desarrolla explicaciones en forma de narrativa en el DAP, de tal manera que el usuario final tenga un total entendimiento de los procesos. Esta narración no será necesariamente la definitiva, ya que posteriormente se revisarán nuevamente las descripciones de actividades.

✓ **Homologación de formatos:** Contrasta los formatos existentes con los solicitados en el MAAGTIC, para que te asegures de cumplir con los factores críticos y deseches información superflua, que no aporte valor a la documentación. Es válido integrar dos o más formatos en uno sólo, con el objetivo de hacer más sencillo su uso, evitando su duplicidad y reduciendo el volumen de documentación.

4.3 Ejecución

La ejecución propiamente dicha puede segmentarse en tres fases, para una mejor organización y control de las actividades:



Es importante que estas fases se identifiquen claramente en el plan de trabajo, para medir el avance de la ejecución en forma progresiva y obtener los mejores resultados en cada etapa.

No es indispensable estar certificado en metodologías o mejores prácticas en TIC para dar cumplimiento a la implantación del MAAGTIC, basta con documentar adecuadamente los factores críticos, describir los pasos a seguir en cada proceso y seguir éstos correctamente.

Considera al plan de trabajo de la ejecución como tu mejor guía para no perderte en el camino. Síguelo en todo momento y evita en la medida de lo posible modificaciones a fechas compromiso, horarios de trabajo, actividades y recursos asignados.

4.4 Fase I: Alineación del proceso

Dentro de esta fase, diseña el DAP, que servirá de base para todos los procesos y agilizará las tareas del grupo revisor de calidad.

Durante la primera reunión entre el facilitador y el documentador, es importante que identifiquen cada uno de los procesos dentro del Marco Rector del MAAGTIC y revisen de forma general la estructura y contenido del DAP.

En paralelo a la definición del plan de trabajo, es recomendable que como documentador hayas iniciado el llenado del DAP.



Después, en las reuniones posteriores definidas en el plan de trabajo, el documentador y los facilitadores deben concentrarse en la alineación de cada uno de los procesos, tomando en cuenta sus factores críticos respectivos.

Es recomendable que des una lectura pormenorizada a los requerimientos del MAAGTIC, con respecto a los factores críticos, ya que esto te permitirá:

- ✓ Comprender mejor cada uno de los factores críticos.
- ✓ Incorporar a las actividades previamente identificadas, aquellas otras que demandan los factores críticos.
- ✓ Elaborar una descripción de cómo quedarían los factores críticos y las actividades que realizan.

Nota: Es posible que la lectura y entendimiento de una actividad les lleve más de una reunión de trabajo.

En el transcurso de estas sesiones, no está de más tener a la mano el DAP, los productos de trabajo e incluso el texto completo del manual, pues les ayudará para una mejor comprensión de las tareas, consultas puntuales y aclaración de dudas del equipo de trabajo.

Con respecto a la generación de indicadores, será necesario que, desde la descripción de actividades (narrativa) de los procesos, se visualicen las variables clave que servirán para la obtención de los resultados.

En cuanto a la identificación de relaciones entre los procesos, los documentadores deberán enfocarse en:

- ✓ Identificar entradas y salidas para cada actividad, así como los procesos origen y destino.
- ✓ Identificar a las personas responsables de cada uno de los procesos, de acuerdo con la matriz RACI.
- ✓ Asignar los roles de quienes se encargarán de llenar los formatos.

Al concluir el desarrollo del DAP, asegúrate de que el documentador lo envíe al grupo de aseguramiento de calidad, con el fin de detectar posibles desviaciones en forma oportuna.

De esta forma, el grupo de calidad podrá encargarse de dar cumplimiento a los factores críticos que establece el MAAGTIC, así como a generar las observaciones pertinentes. Si es necesario, el DAP podrá someterse a más de una revisión por el grupo de calidad, hasta que éste le dé su visto bueno.

4.5 Fase II: Piloto

La fase piloto es el momento en que cada uno de los procesos será sometido a pruebas de control para verificar su alineación al MAAGTIC.

Cuando estés planeando los pilotos, recuerda que si los realizas sobre casos reales podrás comenzar a tener documentación que muy probablemente podrás considerar como parte de la operación.

En una primera reunión, comunica al personal cómo está estructurado el DAP, las actividades a realizar, así como las condiciones en las que se llevará a cabo el piloto.

Hecho esto, los participantes tomarán sus respectivos roles y ejecutarán las actividades descritas en el DAP. Conforme avancen, deberán llenar los formatos respectivos de cada proceso y almacenarlos en los repositorios de documentación.

Una vez concluido el piloto, realiza actividades de difusión para cada uno de los procesos, para lo cual puedes apoyarte de distintos medios, como carteles impresos, trípticos, mensajes de correo electrónico, entre otros.

Es importante que las actividades de difusión estén dirigidas a públicos segmentados, de acuerdo a su actividad dentro de la institución; pues de esta forma los mensajes estarán mejor aprovechados.

La comunicación sobre la liberación de todos los procesos debe abarcar a la institución en su conjunto, sin embargo la segmentación de los mensajes de difusión permitirá una mayor sensibilización y profundización de los temas.

4.6 Fase III: Puesta en Marcha

Una vez que un proceso esté listo para su liberación, es conveniente comunicar con tiempo la fecha exacta en que empezará a operar de forma ordinaria.

Además, la liberación debe estar acompañada de una difusión periódica sobre conceptos básicos que favorezcan la asimilación de la nueva forma de operar por parte de todos los empleados de la institución.

Asimismo, debes informar a las personas que juegan un rol en el proceso la forma de acceder al repositorio digital donde encontrarán la documentación que les corresponda, según sus funciones.

Es posible que la información incluida en un producto de trabajo sea el insumo de otro proceso, por ello es importante tenerla lista a tiempo y los datos debidamente incorporados. De esta forma, el proceso subsecuente podrá realizarse sin contratiempos.



En el entendido de que el personal ya consultó cada proceso en el que se encuentra involucrado, realiza capacitaciones de apoyo, en diferentes días y horarios, para que todos los empleados puedan acudir a ellas. Estas sesiones de capacitación les permitirán una mayor comprensión de sus nuevas funciones, así como aclarar las dudas que persistan.

Durante la capacitación, muestra claramente a los integrantes de cada proceso la manera adecuada de llenar los productos de trabajo utilizados en cada actividad.

Es importante que se resuelvan todas sus dudas, ya que una vez terminada la implantación serán ellos los responsables de generarlos.

Previo a la realización de capacitaciones focalizadas por proceso, programa una sesión general de integración, a efecto de contrarrestar la resistencia al cambio que persista hasta este momento y para reforzar entre todo el personal la importancia de trabajar en equipo por un mismo objetivo.

Pon en marcha la implantación

Pon en marcha la implantación

Ejemplo

Tomemos como ejemplo la implantación del proceso de Administración de la Configuración (ACNF) en una institución del gobierno federal.

El equipo de implantación se concentra inicialmente en la definición del DAP respectivo, tomando en cuenta los siguientes documentos:

- ✓ Plantilla del DAP
- ✓ Mapa del proceso
- ✓ Texto íntegro del MAAGTIC

Posteriormente, realiza la planeación de la ejecución, desglosando cada una de las actividades en un plan de trabajo detallado.

Como parte del plan, se llevan a cabo reuniones con el facilitador de información, quien revisa la primera versión del DAP y hace algunas observaciones antes de acordar la versión final.

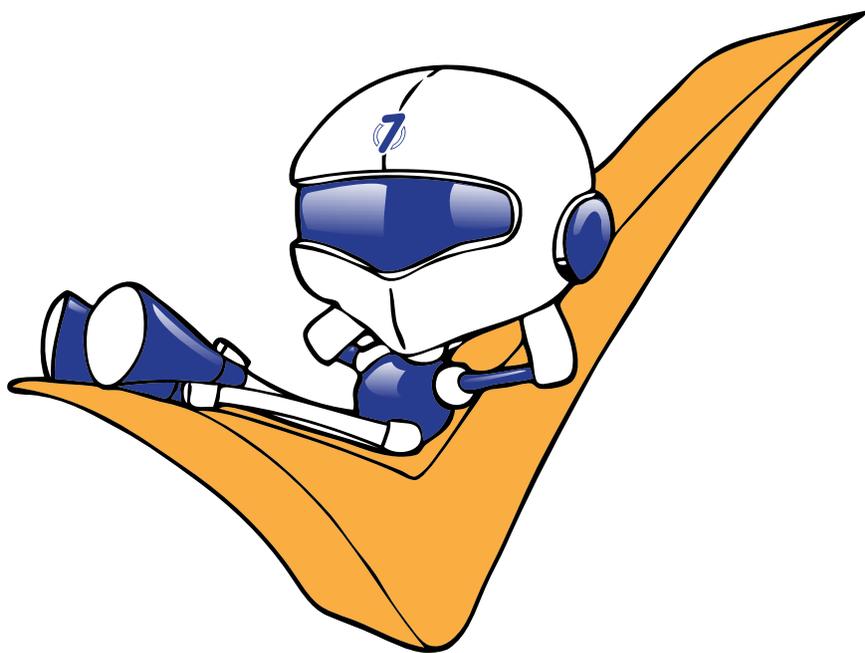
Para Recordar

1. Desarrolla explicaciones de una manera clara y sencilla.
2. Haz un diagrama en el que se reflejen las actividades secuenciales de cada proceso y la interrelación con otros.
3. Si es necesario, homologa los formatos para no tener que revisar después cuáles cumplen con la estructura.

4. Utiliza proyectos reales, y en la medida de lo posible casos pequeños, para desarrollar los pilotos.
5. Apégate a los tiempos establecidos en el plan de trabajo, para no afectar la ejecución de las actividades.
6. Asigna horarios de estudio o reuniones semanales, para que la gente adopte y entienda los procesos más fácilmente.
7. Crea equipos de trabajo para las capacitaciones, procura que no sean numerosos.
8. Haz que un solo documentador dirija cada proceso.
9. Procura que un mismo documentador desarrolle procesos que se encuentren relacionados.
10. Comunica con tiempo la liberación de los procesos, con el fin de facilitar el flujo de éstos.

Pasos para Implantar el MAAGTIC

“ *Es conveniente que analices si lo que planeaste te ha servido para la implantación, si requieres algún ajuste al plan de trabajo, o bien si es conveniente redefinir tus objetivos iniciales para cumplir con el manual.* ”



5 **Confirma o rectifica el camino**

Probablemente ya llegaste a un punto donde debes revisar si vas cubriendo correctamente los factores críticos o si falta algún componente para que las actividades del proceso sean útiles en la práctica, de acuerdo con las necesidades y demanda de servicios de tu institución.

Existen ocasiones, donde al concluir la documentación de un proceso, se tiene la seguridad de que se han cubierto todos los factores críticos y se han generado y establecido todos los productos de trabajo que requiere el proceso. No está de más siempre revisar integralmente que efectivamente está todo listo para que comience a operar un proceso, es decir, que todos los componentes del proceso están desarrollados y que interactúan entre ellos de manera apropiada.

Es conveniente que analices si lo que planeaste te ha servido para la implantación, si requieres algún ajuste al plan de trabajo, o bien si es conveniente redefinir tus objetivos iniciales para cumplir con el manual.

Desarrollo del tema

5.1 ¿Qué puede estar sucediendo?

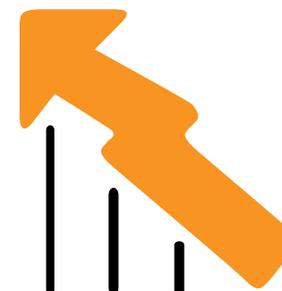
Al encontrarte en la ejecución de tu implantación, es probable que ya cuentes con un avance considerable; en caso contrario, podría deberse a uno o varios de los siguientes elementos, que son causa genérica de desviaciones en la implantación del MAAGTIC:

- ✓ Comprensión de conceptos
- ✓ Cumplimiento de factores críticos
- ✓ Tiempos de actividades
- ✓ Productos de trabajo
- ✓ Rotación de personal
- ✓ Capacitación
- ✓ Seguimiento
- ✓ Compromiso del personal
- ✓ Insumos de algunos procesos, que impidan la continuación

Analiza si uno o varios de estos factores interfieren con el progreso de la implantación. Si detectas que es algún otro factor, agrégalo a la lista y considéralo para el análisis de los siguientes procesos.

5.2 Comprensión de conceptos

Aunque se hayan realizado reuniones previas al desarrollo de los procesos y durante éste, es probable que el facilitador o inclusive el documentador tengan una interpretación distinta de lo definido previamente. Es entonces cuando deben reunirse, acordar los términos y el proceso del cual haya surgido la duda.



5.3 Cumplimiento de factores críticos

En caso de que hayas dejado pasar algún factor crítico para cumplir mínimamente, fíjate metas que puedas alcanzar en un tiempo breve, sin complicarte demasiado para cubrir el total de los factores.

Si lo que requieres hacer para cubrir el factor crítico implica que se desarrolle algo que llevará más tiempo del que tienes destinado para completar la documentación del proceso, establece compromisos formales para concluir los elementos en una fecha determinada (durante la operación del proceso) y continúa. Sólo recuerda cumplir con los acuerdos.

5.4 Tiempos de actividades

Realizar alguna actividad en un tiempo mayor al que te habías fijado puede provocar un riesgo de no cumplir a tiempo con lo establecido en tu plan de trabajo y por ende, que éste sufra modificaciones.

Para mitigar estos riesgos y recuperar el tiempo perdido, puedes realizar lo siguiente:

- ✓ Llevar a cabo las actividades restantes en tiempos más reducidos.
- ✓ Hacer actividades en paralelo.
- ✓ Realizar actividades más simples.
- ✓ Revisar la profundidad de la documentación.



Confirma o rectifica el camino

Confirma o rectifica el camino

5.5 Productos de trabajo

Este punto va ligado al cumplimiento de factores críticos, puesto que es en los productos de trabajo donde éstos se reflejan.

Es probable que, tratándose de un repositorio que puedas manipular a tu conveniencia, se pueda agregar la información que no se incluye en formatos. Sin embargo, si no cuentas con una herramienta, crea productos de trabajo que te faciliten la operación del proceso y la comprensión de la información almacenada en el repositorio.

Dentro de algunos productos de trabajo encontrarás que la información se agrupa, concéntrala, siempre y cuando se mantenga lo que hayas definido en la descripción de los productos.

5.6 Rotación de personal

En ocasiones, la implantación de procesos se ve interrumpida cuando los involucrados en ésta van rotando. Las razones por las cuales se presenta esta situación varían, tanto por las personas como por las instituciones.

Es conveniente que el grupo de implantación se conforme de colaboradores con conocimientos similares, para que, en ausencia de algún miembro del equipo de trabajo, otro documentador o facilitador cubra el lugar que se dejó y lleve a cabo las actividades correspondientes.



5.7 Capacitación

Este elemento se encuentra relacionado con la rotación de personal. Cuando alguien del equipo de trabajo deja de laborar en la institución o es removido de su puesto, puede suceder que quien lo sustituya carezca de conocimientos similares; en este caso, será necesario invertir algún tiempo extra para su capacitación en el proceso, de forma que no se pierda la continuidad en el plan de trabajo.

5.8 Seguimiento

Es probable que un documentador sea responsable de más de un proceso y esto ocasione dificultades para mantener el seguimiento adecuado a todos los procesos que tiene a su cargo, con la consiguiente pérdida de control.

Por ello, es recomendable verificar que cuentes con los siguientes elementos:

- ✓ Plan de trabajo
- ✓ DAP
- ✓ Productos de trabajo
- ✓ Minutas
- ✓ Carpeta física y electrónica por proceso

Cuando realices tus reuniones, trata de que los horarios no estén tan próximos, para que tengas tiempo de organizar la documentación y ésta no se traspapele u olvides dónde colocar la información electrónica.

Es conveniente que durante la implantación definas puntos de control, los cuales serán de apoyo para verificar y prever posibles desviaciones, antes de que se presenten. Ya definidos estos puntos, podrás planear las acciones pertinentes para actuar oportunamente.

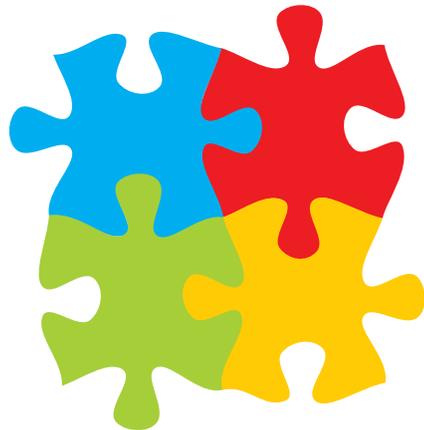
Confirma o rectifica el camino

Confirma o rectifica el camino

5.9 Compromiso del personal

Además de revisar la planeación y documentación, así como verificar el equipo de trabajo que ejecutará los procesos, es determinante contar con el compromiso de todos los involucrados, para que la implantación continúe sin inconvenientes.

Es indispensable que el personal se mantenga motivado durante toda la implantación del manual, que conozca la importancia del proyecto y sepa que su participación es fundamental para mejorar las actividades diarias de toda la institución, plasmadas en cada uno de los procesos.



Los siguientes elementos te permitirán detectar posibles causas de apatía:

- ✓ Mala comprensión del alcance de la adopción del MAAGTIC.
- ✓ Nula identificación de los beneficios de trabajar bajo procesos.
- ✓ Entendimiento inadecuado de que los procesos trabajan para las personas y no que las personas trabajan para cumplir con los procesos.

Analiza cuáles de ellos pueden ser los que afectan al equipo de trabajo que implanta el manual en tu institución, para que veas la forma de reforzar su compromiso.

5.10 Evalúa la documentación generada de los procesos

Dedica siempre el tiempo suficiente para revisar todos los documentos generados, asegúrate de que estén correctamente integrados y, si detectas errores o inconsistencias, corrígelos a tiempo. No te confíes, ni dejes de revisar la documentación, pues todos los formatos finales deben ser consistentes.

5.11 Reflexiona y recapitula

Adicionalmente a los elementos que pudieran interferir en el buen desarrollo de la implantación, si reflexionas acerca de los siguientes factores encontrarás respuestas para identificar otros obstáculos latentes:

1. **¿Con apoyo de la explicación de la estructura del Marco Rector y la estructura del manual, comprendes el MAAGTIC?**
Para ubicar los procesos de acuerdo a su actividad, es necesario entender los conceptos, las actividades y los procesos del manual, antes de implantarlo.
2. **¿Las actividades que describiste en el DAP cubren los factores críticos?**
Recuerda que el objetivo es dar un servicio de manera homologada, obteniendo los productos de trabajo y repositorios del proceso.
3. **¿Se ha documentado lo suficiente el DAP para que sea entendible?**
Si no es entendible la narrativa para quien va a operar el proceso, pídele que describa lo que va a realizar y compáralo con lo que está escrito, de esta forma detectarás si el problema es por una falta de comprensión, por ambigüedad del vocabulario o porque se daban por entendido tareas que no eran obvias para los demás.
4. **¿Has revisado periódicamente si la planeación ha sido la adecuada y el avance del proyecto el esperado?**
Posiblemente sientas que no avanzas en tu implantación del MAAGTIC y sin embargo vayas acorde con la planeación. Revisa los tiempos dedicados a cada actividad, para determinar cuál se ha demorado más de lo esperado y enfócate en modificarla o solucionar aquello que la detiene.

5. ¿Has notificado oportunamente los incidentes que no permitieron continuar la implantación, para considerar otras alternativas y seguir avanzando?

Si los notificaste y no ha sucedido nada, vuelve a hacerlo, especificando lo que necesitas que suceda. Si no lo has notificado, este es el momento de hacerlo. Si no hay nadie a quién notificar, porque sólo tú lo puedes resolver, verifica la mejor forma de hacerlo.

6. ¿Se han comunicado periódicamente los avances?

Si toda la institución está enterada del esfuerzo que se está realizando y que están próximos a operar bajo el MAAGTIC, ¡excelente!; pero si aún hay dudas respecto a la implantación, date unos minutos para redactar un correo que explique los beneficios de los trabajos para dar un mejor servicio y mantén informada a toda la institución del avance semanal que se realice.

7. ¿Se ha comunicado la terminación de los procesos a los integrantes de los equipos de trabajo?

Cada vez que termines la implantación de un proceso, recuerda comunicarlo a los integrantes del equipo de implantación, a quienes lo van a operar y a toda la institución. Con esto les recordarás que es momento de comenzar a operar bajo estos lineamientos.



Ejemplo

Qué hacer en caso de...

Imagina que ya tienes documentado un proceso y están elaborados todos los productos de trabajo del mismo; te has cerciorado que se cubran los factores críticos y estás por iniciar la operación. En ese momento alguien anuncia que no le encuentra sentido a lo que debe hacer. ¿Qué salió mal?, ¿por dónde debes comenzar a revisar?

Antes que nada, guarda la calma; puede ser uno o varios los factores que influyan en esta situación:

- ✓ Cerciórate que la persona entienda de manera general los pasos del proceso y en forma particular las funciones de su rol. Tal vez es sólo cuestión de entendimiento.
- ✓ Si la persona entiende el proceso y su rol, verifica que el nivel de detalle del proceso sea el correcto para la madurez de la operación. Quizá debas detallar un poco más los pasos que se deben realizar.
- ✓ Verifica que el lenguaje empleado en el detalle del proceso sea entendible y que no se le dé un nuevo nombre a algo que anteriormente se conocía con otro (y que no se haya comunicado este cambio).



Para recordar

Probablemente encontrarás que, para cada uno de los procesos, los puntos de control se pueden establecer en las mismas etapas de desarrollo y la mecánica de revisión puede ser la misma, sólo estarán cambiando las personas que participan.

Si ya iniciaste la implantación de un proceso y no estableciste los puntos de control, te sugerimos hacer una pausa para establecerlos y realizar las revisiones que correspondan. De esta manera, podrás avanzar con mayor seguridad y control.

Posiblemente ahorrarás tiempo de ajustes y retrabajo, y establecerás las bases para generar certeza del avance, así como para crear un mejor ambiente de confianza en la implantación.

Revisa si con lo que desarrollaste para el proceso cubres los factores críticos que te pide el manual. Si te llega a faltar algún elemento, como un formato o producto, analiza si lo debes desarrollar o es suficiente en esta etapa con sólo documentarlo.

Si tienes elementos adicionales a los que se piden en los factores críticos, no los descartes; sólo revisa que no se contrapongan con lo que se establece en el manual y déjalos, ya que cuando esté la operación de los procesos será mediante las acciones de mejora que establece el proceso OSGP que se podrá tomar la decisión de dejarlos, adecuarlos o eliminarlos.

El concluir la implantación de un proceso permite analizar si la estrategia y manera utilizada ha sido la adecuada, de esta forma al corregir la estrategia de implantar para un proceso lo estarás haciendo para todos los restantes.

Por cuestiones de tiempo, es de gran utilidad implantar al inicio un proceso sencillo o que ya tengas tiempo operando y sólo debas de alinear. Si no logras completar la implantación de al menos un proceso, analiza si la causa que lo impide se puede repetir para todos los demás; si fuera el caso, la solución muy probablemente requerirá de decisiones fuertes.

Los formatos propuestos están compuestos por datos sugeridos que, posiblemente, se utilizarán en otros formatos y/o procesos. Si existe algún dato que por el momento no le encuentres utilidad, para no correr el riesgo de cortar o modificar el flujo de información, puedes dejarlo y cuando se utilice el formato se puede escribir "N/A" (No Aplica).

Hasta que estén operando todos los procesos y tengas el control y seguridad del flujo de toda la información, podrás tomar la decisión de qué hacer con este tipo de datos.

Si requieres agregar productos de trabajo y/o incorporar datos a los que están instituidos en el manual (porque así lo requiere tu operación y esto no se contrapone a los factores críticos), una opción es incorporarlos, previamente identificados, documentando el motivo por el cual lo hiciste.

Recuerda que todo es perfectible, para ajustar un proceso en lo que se refiere a su funcionalidad y efectividad, primero debe existir en una versión inicial básica que cubra los factores críticos del MAAGTIC y es hasta que esté operando que se podrá comprobar si satisface las demandas de los servicios.

Anotar las dudas que vas teniendo en el desarrollo del proceso te permitirá recordarlas y exponerlas ante el que sabe, puede ser la SFP, el Órgano Interno de Control (OIC) o algún compañero. Es buena práctica revisar periódicamente la página de la Normateca de la SFP, para revisar si hay alguna modificación al manual o a los productos de trabajo.

Nunca pierdas de vista el objetivo: implantar el MAAGTIC, apoyándote de él para fortalecer tu operación.

Pasos para Implantar el MAAGTIC

“ Llegar a la meta es contar con la evidencia documental de los procesos, es decir el DAP firmado, productos de trabajo generados, capacitación realizada al personal involucrado y difusión del proceso liberado. ”



6 Evalúa resultados y alista la operación

Sabes que llegaste a la meta porque tienes el soporte documental de los procesos y además cumpliste los factores críticos. Ahora hay que darle oxígeno al MAAGTIC: verifica con los responsables que se use operativamente el manual.

Llegar a la meta es contar con la evidencia documental de los procesos, es decir el DAP firmado, productos de trabajo generados, capacitación realizada al personal involucrado y difusión del proceso liberado.

Tras la implantación del MAAGTIC iniciará la etapa de operación, que será la verdadera prueba de que el proceso se implantó con éxito. Es fundamental que te mantengas alerta e identifiques oportunamente si se cumplen o no los siguientes requerimientos:

- ✓ Evidencia documental de la implantación.
- ✓ Evaluación de la documentación generada de los procesos.
- ✓ Maduración y adherencia al cambio.
- ✓ Evaluación de los indicadores de los procesos.
- ✓ Adecuación a futuras versiones del MAAGTIC.

6.1 Evidencia documental de la implantación

Es recomendable que cuentes con una carpeta física y otra digital (repositorio) para archivar la evidencia documental que se generó durante la implantación.

Verifica que estos documentos estén firmados por los responsables de la elaboración, revisión y aprobación de los procesos.

Para llevar un control estricto de la evidencia física de documentos importantes que certifiquen la implantación, cerciórate de resguardarla en un lugar seguro para que no corras el riesgo de que se extravíe. Diseña una bitácora para que tengas un registro de las personas que soliciten el préstamo de documentación física.

Considera que los siguientes documentos integran esta evidencia:

- ✓ Documento de Administración del Proceso (DAP).
- ✓ Formatos originales para la implantación.
- ✓ Plan de despliegue o plan de adherencia del proceso.
- ✓ Minutas del proceso.
- ✓ Material, lista y evaluación de capacitación.
- ✓ Indicadores.
- ✓ Acta de liberación del proceso.
- ✓ Comunicados de difusión y liberación del proceso.

Guarda una copia de los comunicados que utilizaste para la difusión de la implantación, ya que serán evidencia de la promoción que se realizó en la institución.

Comprueba aleatoriamente el repositorio de los procesos y verifica que se genere la documentación.

Como te darás cuenta en el transcurso de la implantación, se encontrarán mejoras adicionales a los documentos, después de que estos sean firmados, documéntalas para cuando se ejecute el programa de mejora de OSGP y se apliquen.

6.2 Evalúa la documentación generada de los procesos



La certificación de la documentación de los procesos del MAAGTIC estará incompleta si no realizas una evaluación, física y digital, de la evidencia documental. Para ello, es conveniente que cuando tengas listo el repositorio, elijas al azar uno o varios procesos para que verifiques si se generó la documentación adecuada durante la implantación.

Revisa aleatoriamente unas cinco carpetas físicas, incluyendo aquellas en las que fuiste responsable, y registra las incidencias encontradas. Realiza la misma operación con otras cinco carpetas, pero ahora digitales. La nueva documentación de incidencias te permitirá calificar cómo se realizó el proceso en la institución.

Informa a los responsables de los procesos revisados sobre las incidencias encontradas, para buscar una solución inmediata. En caso de que se identifiquen mejoras a documentos firmados, documéntalas para cuando se ejecute el programa de mejora del proceso OSGP.

6.3 Maduración y adherencia al cambio

La operación de la institución irá madurando a través de la ejecución de las acciones establecidas en los procesos. Si no estableciste acciones o un plan de adherencia previo, enfrentarás dificultades para conseguir los resultados de la implantación.

Para evaluar la madurez del proceso denominado Establecimiento del Modelo de Gobierno (EMG), toma en cuenta lo siguiente...

- ✓ De acuerdo con el “Documento de Integración y Operación del Grupo de Trabajo para la Dirección de TIC”, se necesitan al menos dos sesiones para tener puntos de comparación y evaluación.
- ✓ Para hacer esta comparación y evaluación, lleva registro de las actividades, entradas y salidas de la información del proceso, así como las lecciones aprendidas.

Contesta las siguientes preguntas para autoevaluarte:

- ✓ ¿Hay desviaciones entre las dos sesiones?
- ✓ ¿Se está generando documentación incompleta?
- ✓ ¿Las acciones que se indicaron en el DAP difieren de lo realizado en las sesiones?
- ✓ ¿Se han incumplido los acuerdos tomados en dichas sesiones?

Si respondes “sí” en alguna de esas preguntas, será una señal de alerta, puede existir resistencia en la adopción del manual en la institución y debes actuar para que la adherencia al cambio se realice en el menor tiempo posible.

Incrementa la difusión y capacitación en los niveles involucrados, siempre con apoyo del cuerpo directivo de la institución. Procura seguir siempre los pasos señalados en el manual, para que logres mayor adherencia al cambio.

6.4 Evaluación de los indicadores de los procesos

Cuando tu institución termina la implantación del MAAGTIC, es posible que la SFP, a través de la Unidad de Gobierno Digital (UGD), realice una evaluación de los indicadores que se utilizaron durante el proceso.

Si realizaste eficientemente las actividades establecidas en los Documentos de Administración de Procesos, no tienes de qué preocuparte. Sólo te resta esperar el proceso de Administración de la Evaluación de TIC (AE), el cual te apoyará a conocer el estado de la operación de la UTIC.



La evaluación de los indicadores consiste en una serie de resultados que miden el desempeño de los productos y servicios que da la UTIC a la institución.

No te preocupes si el resultado de esta primera evaluación no es el más satisfactorio. Toma en cuenta que antes no tenías un punto de comparación. A medida que el proceso madure, el resultado de las mediciones posteriores será mejor.

6.5 Adecuación a futuras versiones del MAAGTIC

Los procesos en las instituciones suelen evolucionar, y el MAAGTIC podría ser mejorado con el paso del tiempo.

Si se libera una nueva versión del manual, es necesario que realices una revisión detallada de la primera implantación, teniendo como base las siguientes interrogantes:

Con respecto al equipo de trabajo:

- ✓ ¿El personal seleccionado fue el mejor?
- ✓ ¿El equipo se formó con personas que desempeñaron adecuadamente las funciones de administrador del proyecto, facilitador, documentador y responsable de calidad?
- ✓ ¿Los integrantes entendieron los procesos y comprendieron sus conceptos, actividades y el lenguaje del manual, antes de la implementación?
- ✓ ¿Se llevaron a cabo pláticas de sensibilización al grupo de trabajo sobre el MAAGTIC?

Con respecto al plan de trabajo:

- ✓ ¿Se revisó periódicamente y se analizó el avance logrado con respecto a lo planeado?
- ✓ ¿Se notificaron oportunamente los eventos que obstaculizaron la implantación?
- ✓ ¿Se propusieron alternativas para proseguir las actividades?
- ✓ ¿Se informaron oportunamente los avances y la terminación de actividades, tanto al cuerpo directivo como a los integrantes del equipo de trabajo y a los usuarios de los servicios?
- ✓ ¿Se llevó a cabo un plan de adherencia, así como pilotos de los procesos?

Con respecto al DAP:

- ✓ ¿El desglose de actividades cumplió con los factores críticos para la generación de productos de trabajo e indicadores?

- ✓ ¿El DAP fue aprobado por el grupo de control de calidad?
- ✓ ¿Se identificaron cambios y medidas de adaptación para los procesos, y se especificaron en la Operación del Sistema de Gestión y Mejora de los Procesos?
- ✓ ¿Se preparó y entregó la documentación del proceso?

Con respecto a la capacitación y difusión:

- ✓ ¿Se llevó a cabo la difusión y capacitación de los procesos?
- ✓ ¿Se comunicaron los avances de la implantación y la liberación de los procesos en toda la institución?

Con base en estas preguntas, identifica las mejoras que puedes aplicar para una siguiente versión.

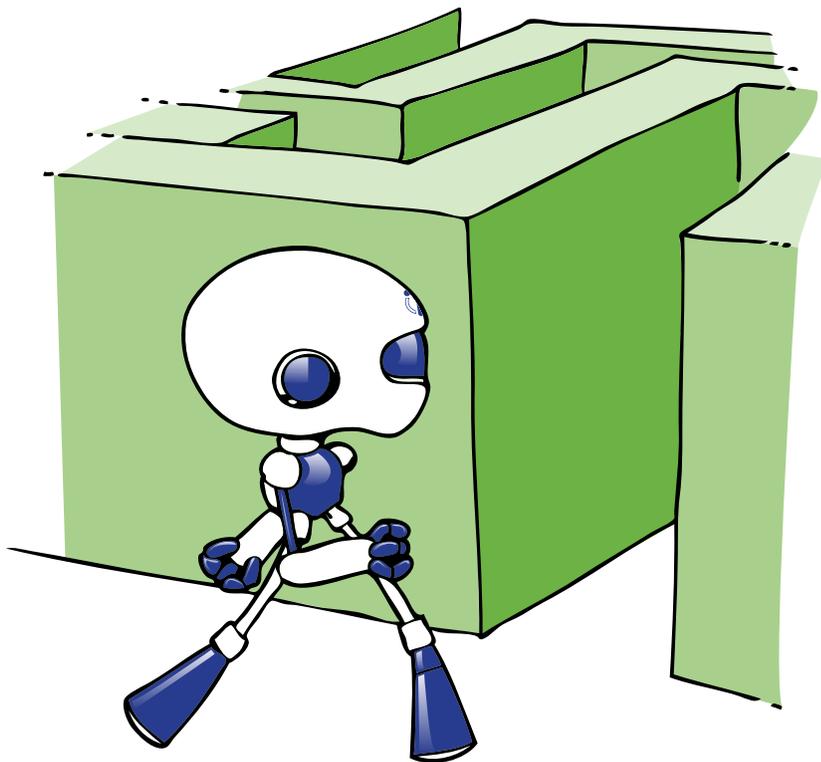


Para recordar

- ✓ Involucra en la implantación al cuerpo directivo.
- ✓ Asegúrate de que la documentación esté firmada y resguardada.
- ✓ Impulsa la difusión, comunicación y operación de los procesos.
- ✓ La autoevaluación requiere de un ciclo para la obtención de resultados.
- ✓ Enfócate en el objetivo y el propósito del proceso.
- ✓ Identifica a los responsables de cada proceso.
- ✓ Conoce los límites del proceso, es decir, su inicio y fin.
- ✓ Lleva un control de las entradas y salidas de los procesos.
- ✓ Reconoce a proveedores y usuarios.
- ✓ Cumple con los indicadores y factores críticos.
- ✓ Localiza interrelaciones con otros procesos.
- ✓ Comienza la operación.
- ✓ Obtén la evidencia documental de los procesos, es decir el DAP firmado, productos de trabajo generados, capacitación realizada al personal involucrado y difusión del proceso liberado.

Pasos para Implantar el MAAGTIC

“ Evita caer en prácticas inadecuadas, pues el tiempo que hayas ganado podrías perderlo fácilmente si te entrapas de forma innecesaria. ”



7 ¡No entres al laberinto!

A lo largo de esta guía se han expuesto diferentes sugerencias para implantar el MAAGTIC. Siempre toma las precauciones debidas para facilitar el trabajo en cada una de las etapas, optimizando tiempos y recursos.

Seguir las sugerencias que hemos expuesto te ahorrará tiempo y esfuerzo. De igual forma, evita caer en prácticas inadecuadas, pues el tiempo que hayas ganado podrías perderlo fácilmente si te entrapas de forma innecesaria.

Toma en cuenta los siguientes aspectos clave:

1. ¿Por qué es importante la comunicación?
2. Haz realidad la gestión del cambio
3. Todos somos uno, ¡trabajemos en equipo!
4. Consolida la información
5. Define el programa de capacitación

Esto ayudará a tu institución a tener una visión más clara de lo que se debe hacer y lo que se debe evitar, a partir de las lecciones aprendidas.



Desarrollo del tema

7.1 ¿Por qué es importante la comunicación?

Es de vital importancia definir las reglas de comunicación durante todas las etapas del proyecto, aun cuando se haya concluido la implantación. En la medida de lo posible, evita prácticas contraproducentes, como las siguientes:

- ✓ Convocar a todo el personal, en vez de segmentar las sesiones de trabajo.
- ✓ Comunicar únicamente a mandos superiores, cuando la información debe llegar a personal operativo.
- ✓ Utilizar un lenguaje no homologado.
- ✓ Omitir elaborar un programa de comunicación y difusión.
- ✓ Comunicar anticipadamente la liberación de documentación, sin sus respectivas validaciones.
- ✓ Utilizar los canales de comunicación de forma no moderada.

Convocar a todo el personal: Esto se refiere a comunicar e involucrar a personal que de momento no aportará ningún valor en la fase de entendimiento, generando y transmitiendo la sensación de incertidumbre.

Cuando la comunicación se limita sólo a los mandos superiores, se corre el riesgo de que se estanque en ese nivel y, por consecuencia, no se transmita a los niveles de personal indicado. Esto propicia aumentos en las cargas de trabajo y tiempos reducidos para su realización.

Utilizar un lenguaje no homologado: Otra práctica inadecuada es carecer de una adecuada homologación de conceptos, es decir aquellos que se usan en el día a día para implantar el MAAGTIC. Esta ausencia propicia diferentes interpretaciones sobre un mismo tema.

Omitir elaborar un programa de comunicación y difusión: La falta de un plan de comunicación genera que la información no se transmita con la secuencia necesaria. Si se comunican temas fuera de contexto, sin conocer sus precedentes, los usuarios se mostrarán confundidos y desinteresados.

Comunicar anticipadamente la liberación de documentación: Si no existe un responsable para gestionar la información a comunicar, esto causará descontrol sobre la documentación emitida oficialmente, ya que se desconocerá cuáles son las versiones finales y oficiales.

Utilizar los canales de comunicación de forma no moderada: Utilizar sin criterio la comunicación masiva (por ejemplo, el envío generalizado de correos electrónicos), disminuye el interés en la comunidad y en algunos casos provoca rechazo a los comunicados.

7.2 Haz realidad la gestión del cambio

Presta atención a los aspectos emocionales que puedan influir en el personal de la institución, como su resistencia al cambio; ya que de esto depende el éxito o fracaso del proyecto.



Sé precavido y evita acciones como las siguientes:

- ✓ Olvidar la sensibilización sobre los cambios que se avecinan.
- ✓ Abandonar la difusión y comunicación.
- ✓ Descuidar la identificación de personal con mayor resistencia al cambio.

Olvidar la sensibilización: Si no preparas a la institución para adoptar exitosamente las nuevas actitudes, actividades y formas de trabajo, el tiempo de adaptación será mayor, disminuirá el desempeño y habrá poco interés en los cambios por venir.

Abandonar la difusión y comunicación: Las labores de difusión y comunicación para sensibilizar al personal sobre los cambios deben ser constantes. Si no se les da la importancia adecuada, habrá pérdida de credibilidad, desinterés, desconfianza y poco compromiso con el proyecto.

Descuidar al personal con resistencia al cambio: Los empleados desconfiados suelen comprometerse poco y son menos eficaces que los que confían en la institución. Si no se identifica oportunamente al personal con mayor resistencia al cambio, ello puede propiciar que su mala actitud se propague al resto del personal, aumentando el tiempo de adopción de los procesos.

7.3 Todos somos uno, ¡trabajemos en equipo!

Para la implantación del MAAGTIC es necesaria la integración de equipos de trabajo eficientes. La forma inadecuada para formarlos incluye descuidos como los siguientes:

Designar personal al azar: Si el personal seleccionado tiene conocimiento escaso sobre el trabajo bajo procesos, procedimientos y políticas, entonces su entendimiento de las actividades que deberá realizar será más complicado de lo normal.

Involucrar a la institución sin identificar roles: El equipo de trabajo central para el entendimiento e implantación del MAAGTIC no debe formarse con personal desocupado o con cargas de trabajo holgadas, pues no son los más adecuados para encabezar las labores y a la larga harán una implantación poco eficiente.



7.4 Define tu programa de capacitación

Define un programa de capacitación sencillo, práctico, objetivo y estructurado. De no hacerlo así, carecerás de visibilidad sobre elementos cruciales, como los instructores, recursos informáticos, tiempos, materiales, programación y organización de las actividades, así como los perfiles a los que dirigirás la capacitación, el número de participantes y el nivel de capacitación, entre otros.

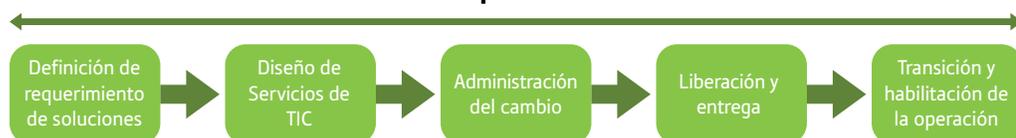
Cuídate de no improvisar la capacitación, porque los resultados se te revertirán tarde o temprano.

Si impartes los cursos en forma aleatoria o desorganizada, habrá desinterés en el auditorio y serán pocos los que logren la comprensión adecuada sobre el funcionamiento de los procesos.

Nunca olvides lo siguiente:

- ✓ Elaborar un programa de capacitación tipo ruta.
- ✓ Considerar a quien facilitó la información para el proceso o quien realizó su documentación como el personal más adecuado para impartir también su capacitación.

Ruta de Capacitación Fase I



7.5 Consolida la información

Si no tienes, desde un inicio, un control adecuado de la documentación de los procesos, su administración y seguimiento siempre serán complicados. El repositorio de documentos debe llevar un correcto control de versiones y contener toda la información necesaria para llevar día a día la operación.

Evita tener la documentación desagregada y desactualizada...

...pues de otra forma los usuarios no estarán seguros de dónde consultar la última versión de los formatos o en dónde depositarla.



Para Recordar

1. Comunica de primera instancia a las personas clave dentro de la institución, para que se definan las acciones a seguir.
2. Asegura que la información fluya a todos los niveles, de acuerdo al grado de responsabilidad que se requiera.
3. Realiza pláticas iniciales sobre el significado del MAAGTIC y la estrategia para implantarlo. Esto evitará incertidumbre en la institución y transmitirá la importancia de formar parte de un equipo.

4. Establece un plan de comunicación que sea respetado por todos los involucrados.
5. Convoca a una sesión para homologar conceptos básicos del MAAGTIC con respecto a otros que se utilicen en la institución.
6. Comunica los logros obtenidos a través de diferentes medios.
7. Realiza una comunicación asertiva, sin invadir la privacidad del usuario.
8. Designa a un responsable para gestionar la comunicación hacia los usuarios finales y hacia el interior del equipo de trabajo.
9. Aplica dinámicas de integración para consolidar a los equipos de trabajo.
10. Sensibiliza a todos los integrantes de la institución.
11. Identifica a personal clave de cada área.
12. Elabora una matriz de responsabilidades.
13. Estandariza formatos y plantillas para las presentaciones.
14. Prepara cursos de inducción sobre conceptos básicos del MAAGTIC.
15. Procura que las sesiones no sean demasiado extensas y que se lleven a cabo en diferentes horarios.
16. Elige dentro del equipo de trabajo a la persona con las mejores habilidades para presentar el tema.
17. Habilita un repositorio de archivos para consolidar y administrar la información.

Conclusiones

¿Por dónde empezar?

- ✓ Considera que para lograr la implantación exitosa del MAAGTIC, el cuerpo directivo es el parte aguas para que las cosas sucedan.
- ✓ Haz una difusión por medios impresos, electrónicos y a través de capacitación a los responsables de los procesos.
- ✓ No dejes para otro día lo que se debe terminar en una jornada.
- ✓ No modifiques las fechas de entrega, éstas deben ser inamovibles.
- ✓ El titular de la UTIC debe dar seguimiento a toda la implantación.
- ✓ La operación normal no se debe detener por la implantación del MAAGTIC; los trabajos deben hacerse en paralelo.

Propiciar el cambio

- ✓ La sensibilización al cambio debe iniciar desde un principio. Será relevante trabajar en este aspecto y comunicar al personal sobre la importancia que tiene su desempeño y esfuerzo para que la nueva manera de trabajar sea un éxito.
- ✓ Convince a los demás de que los cambios son oportunidades para mejorar.

Traza tu ruta de implantación

Implantar de la misma forma todos los procesos no es práctico. **Existen diversas formas de delinear el inicio de la implantación de procesos del MAAGTIC** y éstas están relacionadas con las características, experiencia y elementos con que cuenta cada institución.

Dependiendo de las fortalezas de las personas que implantan y de lo que pueda motivar más al equipo, se puede utilizar por cada proceso lo siguiente:

1. Motiva al equipo terminando la implantación de procesos sencillos, por ejemplo aquellos en los que tengan más experiencia el área.
2. Enfrenta los procesos más complicados, aquellos en los que tienes menos experiencia; si resuelves los más difíciles primero, aunque lleven más tiempo, los restantes ya no serán tan preocupantes.
3. Si planificas y realizas pilotos de la ejecución de los procesos en ambientes controlados te será más fácil identificar fallas y corregirlas.

Pon en marcha la implantación

- ✓ **No compliques demasiado los procesos.** Si no se tienen establecidos en tu institución, apégate a los sugeridos en el MAAGTIC. En caso de que ya cuentes con alguno, no agregues nuevas actividades, sólo alinea aquellas que ya tengas con las indicadas en el manual, para que la implantación no tome más tiempo y atrase el desarrollo del resto de los procesos.
- ✓ En tus campañas de difusión de procesos, trata de incluir, además de conceptos básicos, imágenes ilustrativas para que sea mejor su comprensión.

- ✓ El compromiso de adoptar el MAAGTIC debe partir del nivel directivo hacia el personal operativo que será responsable de los procesos; todos deben considerar la implantación del manual como un apoyo para facilitar las tareas cotidianas.

Confirma o rectifica el camino

- ✓ Nunca pierdas de vista el objetivo: implantar el MAAGTIC.
- ✓ Mejora en el camino y no detengas el proceso de implantación.
- ✓ La mejora de los procesos se puede realizar cuando ya estén en operación.
- ✓ Si desarrollaste elementos adicionales a los que se piden en los factores críticos, no te preocupes en eliminarlos, tómalos como un complemento.
- ✓ Si los procesos no se pueden medir, tampoco se puede controlar; por lo tanto, asegúrate de tener claro el avance de implantación de cada uno de los procesos.
- ✓ Si encuentras puntos en común que estén causando retrasos en distintos procesos, detecta qué lo ocasiona y corrige de inmediato.
- ✓ Agrupa y relaciona la ejecución de procesos.

Evalúa resultados y alista la operación

Antes del MAAGTIC posiblemente tenías:

- ✓ Documentación incompleta.
- ✓ Procedimientos con errores

- ✓ Duplicidad de trabajo
- ✓ Inexistencia de comunicación entre áreas
- ✓ Informes no planeados.
“Bomberazos” de emergencia
- ✓ “Héroes” dentro de la institución
- ✓ Desorden y nulo enfoque de procesos

Después del MAAGTIC tienes:

- ✓ Procesos documentados y avalados con firma autógrafa de los responsables de la operación dentro de la UTIC.
- ✓ Documentación estandarizada para cada uno de los niveles de gestión del Marco Rector de Procesos del MAAGTIC.
- ✓ Un proceso de “Operación del sistema de gestión y mejora de los procesos de la UTIC (OSGP)”, que se encarga de alinear los existentes a los que integran el MAAGTIC y generar nuevos que se establecen dentro de la institución.
- ✓ Un proceso de “Administración de la evaluación de TIC (AE)” que ayuda a evaluar el desempeño de bienes y servicios de TIC y contribuye a conocer el avance y cumplimiento de los objetivos, así como a generar nuevas métricas que se establezcan dentro de la institución
- ✓ Servicios acordados y documentados
- ✓ La administración de un proceso de “Operación de la Mesa de Servicios (OMS)” que atiende todas las incidencias y requerimientos de la institución.
- ✓ Un establecimiento del modelo de Gobernabilidad para la UTIC y su interrelación con otras áreas de la institución.

Aquí comienza el verdadero reto como líder de implantación o titular de la UTIC: ¿qué impulso estás dispuesto a dar para que la adherencia del MAAGTIC sea en beneficio de la institución? El cambio comienza contigo.

¡No entres al laberinto!

Una forma de evitar caer en un laberinto de complicaciones es tener presentes los siguientes puntos para la implantación:

- ✓ Determina el alcance de la implantación
- ✓ Conoce las habilidades y fortalezas de tu equipo de trabajo
- ✓ Ten un plan de comunicación y ejecútalo
- ✓ Lleva a cabo un programa para la gestión del cambio
- ✓ Garantiza el aseguramiento de calidad
- ✓ Aplica un programa de capacitación

Glosario de Términos

Administrador de proyectos	Es quien lleva el control administrativo y de avance del proyecto. Elabora los documentos de administración de proyectos que indica el proceso APTI y registrar los avances.
APF	Administración Pública Federal
Cambio	Mutar, variar, alterar, llevar una cosa de un sitio a otro.
DAP	Documento de Administración del Proceso
Documentador del proceso	Es quien escribe el Documento de Administración del Proceso y elabora los formatos. Conforme va leyendo los factores críticos, puede ir preguntando al facilitador de la información y con sus respuestas escribirá detallando el Documento de Administración del Proceso.
Ejecución de estrategia	El proceso de implantación del plan y logro de la meta
Estrategia	Plan que una institución elabora para lograr una meta
Facilitador de la información	Es quien proporciona la información del cómo se llevan a cabo las actividades actualmente y puede decir cómo se podrían modificar para cubrir los factores críticos. Su labor es narrar los pasos que se deben seguir para cubrir los factores críticos y decir en qué momento utiliza o genera productos de trabajo.
Líder del proyecto	Persona que lleva la responsabilidad de la planeación y ejecución del proyecto, así como de ir reconociendo y mitigando los riesgos que se puedan ir presentando.
Matriz RACI	Acrónimo de Responsable - Accountable - Consulted - Informed <ul style="list-style-type: none"> • Responsable-Responsable. Realiza el trabajo y es responsable por su realización. • Accountable-Autoriza/Aprueba. Encargado de aprobar el trabajo finalizado. • Consulted-Consultado. Posee alguna información o capacidad necesaria para terminar el trabajo. • Informed-Informado. Informado sobre el progreso y los resultados del trabajo.
OIC	Órgano Interno de Control.
Productos de trabajo	Elementos que reflejan las actividades que realiza un proceso. Ejemplo de éstos son: formatos, procedimientos, planes.

QA	Quality Assurance, aseguramiento de calidad por sus siglas en inglés.
Resistencia	No dejarse influir por algo. Luchar. Hacer frente a quien ataca.
Resistencia al cambio	Se considera la resistencia como cualquier conducta que intenta conservar el status contra las presiones para alterarlo.
Revisor de calidad	Es quien se asegura que el proceso esté cubriendo los factores críticos que debe. Revisará que el Documento de Administración del Proceso (que se pide en el proceso OSGP) cumpla con los factores críticos, y que los formatos cumplan con los datos que se requiere.
TIC	Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones

Con la coordinación de Sergio Carrera Riva Palacio,
el Fondo de Información y Documentación para la Industria INFOTEC
encargó la impresión de
7 Pasos para Implantar MAAGTIC a G&C Printing Solutions, S.A. de C.V.
cuyo domicilio está en
Calle 14 No. 40, Fraccionamiento Industrial Rústica Xalostoc,
Ecatepec, Edo. de México. C.P. 55340;
Tels.: 5755 9466 y 5755 8233

7 Pasos para Implantar MAAGTIC se terminó de imprimir en Diciembre de 2011
Corrección de estilo: Carlos Omar Ramírez Aguirre.
Diseño y diagramación: Claudia Tapia, Víctor Valverde y Humberto Rivera
El tiraje consta de cuatrocientos ejemplares.
Impreso en México – Printed in Mexico.

El Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Tecnologías de Información y Comunicaciones (MAAGTIC) es una norma orientada a extender las buenas prácticas en gestión de servicios tecnológicos a todas las dependencias de la administración pública federal. Este libro contribuye a su adopción ágil y efectiva, a través de recomendaciones prácticas, sugerencias útiles y ejemplos reales.

7 pasos para implantar el MAAGTIC constituye una valiosa herramienta de orientación para todos aquellos servidores públicos que participan de manera directa en la adopción e instrumentación del manual en sus respectivas dependencias. Esta guía ayudará a acelerar los trabajos de implantación, acortar las brechas que prevalezcan en su institución y prevenirlos con oportunidad frente a errores comunes y prácticas inadecuadas.

