



Secretaría  
**Presidencial  
de la Mujer**

# **METODOLOGÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EQUIDAD E IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES**

**GUATEMALA, 2024**

Secretaría Presidencial de la Mujer  
4ª calle 7-37 zona 1, Guatemala, Centroamérica  
PBX: (502) 22079400  
[www.seprem.gob.gt](http://www.seprem.gob.gt)

Edición: SEPREM

Diseño y diagramación: SEPREM

Se autoriza la reproducción de esta publicación con fines educativos y otros fines no comerciales, sin permiso escrito previo, siempre que se cite la fuente.

Cita recomendada: SEPREM, (2024), Metodología de gestión por procesos para la equidad e igualdad entre hombres y mujeres, Guatemala, Guatemala.

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| <b>Presentación</b> .....  | 1  |
| <b>Estructura del ROI</b> .....  | 1  |
| <b>Metodología gestión por procesos</b> .....  | 2  |
| <b>Objetivos</b> .....   | 3  |
| <b>Objetivo general</b> .....  | 3  |
| <b>Objetivos específicos</b> .....   | 3  |
| <b>Fases metodológicas</b> .....   | 4  |
| <b>Fase 1. Funciones de las unidades, direcciones y departamentos alineados al Reglamento Orgánico Interno</b> ..... | 5  |
| <b>Paso 1. Alineación de funciones-departamento – Matriz Seprem ROI 1</b> .....                                      | 5  |
| <b>Paso 2. Identificación de palabras claves de cada departamento o unidad</b> .....                                 | 6  |
| <b>Fase 2. Elaboración de Insumos para el Manual de Organización y Funciones</b> .....                               | 7  |
| <b>Paso 3. Elaboración Matriz-ONSEC</b> .....  | 7  |
| <b>Paso 4. Elaboración de funciones/tareas para puestos – Matriz Seprem 2</b> .....                                  | 9  |
| <b>Paso 5. Matriz Seprem-MOF</b> .....   | 10 |
| <b>Fase 3. Alineación del ROI con los Macroprocesos y Procesos</b> .....   | 13 |
| <b>Integración de los Macroprocesos, procesos e intervenciones clave</b> .....                                       | 14 |
| <b>Paso 6. Elaboración de la Matriz Seprem-Macroprocesos</b> .....   | 15 |
| <b>Fase 4. Elaboración de insumos para el Manual de Normas y Procedimientos</b> .....                                | 16 |
| <b>Paso 7. Matriz Seprem-MNP (primera parte)</b> .....   | 17 |
| <b>Paso 8. Matriz Seprem-MNP (segunda parte)</b> .....   | 18 |
| <b>Fase 5. Planificación Estratégica y Operativa Institucional</b> .....   | 19 |
| <b>Planificación Estratégica Institucional</b> .....   | 19 |
| <b>Paso 9. Planificación estratégica y funciones ROI-Macroprocesos</b> .....   | 20 |
| <b>Fase 6. Ejecución</b> .....   | 20 |
| <b>Puesta en marcha del proceso metodológico</b> .....   | 20 |
| <b>Utilización de los insumos</b> .....  | 21 |
| <b>Fase 7. Seguimiento y Evaluación</b> .....  | 22 |
| <b>Seguimiento</b> .....   | 22 |
| <b>Evaluación</b> .....  | 22 |
| <b>Desafíos de la Gestión por Procesos</b> .....   | 23 |
| <b>Bibliografía</b> .....  | 23 |

## **Presentación**

La Secretaría Presidencial de la Mujer -Seprem- ha puesto en marcha la presente Metodología de Gestión por Procesos a lo interno de la institución. Este ejercicio permitirá la alineación del quehacer de las dependencias con el ROI, macroprocesos, procesos, intervenciones clave, funciones y tareas de puestos con la planificación multianual y anual. La metodología pretende afianzar una dinámica de transición entre lo presente y lo futuro a mediano y largo plazo tanto en su estructura como en las acciones a ejecutar para cumplir con su mandato y que integre en el proceso el marco de políticas públicas y el control de convencionalidad. Esto se pretende realizar por medio de la elaboración de insumos claramente identificados a lo interno de cada unidad administrativa, de manera que, por un lado permita proyectar una visión estratégica de la Seprem, con acciones operativas y estratégicas, entre las cuales se incluyen la actualización de manuales y de la planificación institucional, así como estimación del recurso humano, financiero y de infraestructura que permitirán a la Seprem contar con la solidez suficiente para hacer frente a las demandas que el país requiera.

## **Estructura del ROI**

Esta metodología toma como base la estructura actual de la Seprem, de acuerdo con el Artículo 7 del ROI y, está compuesta por las siguientes unidades administrativas:

### **I. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN SUPERIOR**

- 1.1 Secretaría Presidencial de la Mujer; y,
- 1.2 Subsecretaría Presidencial de la Mujer.

### **II. ÓRGANOS TÉCNICOS**

- 2.1 Dirección de Gestión de Políticas Públicas para la Equidad entre Hombres y Mujeres:
  - 2.1.1 Departamento de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas para la Equidad entre Hombres y Mujeres;
  - 2.1.2 Departamento de Coordinación Estratégica Sectorial y Territorial; y,
  - 2.1.3 Departamento de Interseccionalidad de Derechos e Interculturalidad.
- 2.2 Dirección de Análisis Jurídico y Control de Convencionalidad:
  - 2.2.1 Departamento de Análisis de Legislación y Normativa; y,
  - 2.2.2 Departamento de Control de Convencionalidad y Tratados.
- 2.3 Dirección de Gestión de la Información:
  - 2.3.1 Departamento de Marcos Conceptuales y Metodologías; y,
  - 2.3.2 Departamento de Análisis y Estudios Especiales.

### **III. ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS**

- 3.3 Dirección Administrativa:
  - 3.3.1 Departamento de Compras y Adquisiciones; y,
  - 3.3.2 Departamento de Servicios Generales.
  
- 3.4 Dirección Financiera:
  - 3.4.1 Departamento de Presupuesto; y,
  - 3.4.2 Departamento de Contabilidad.
  
- 3.5 Dirección Recursos Humanos
  - 3.5.1 Departamento de Aplicación, Admisión y Desarrollo de Personal; y,
  - 3.5.2 Departamento de Gestión de Personal.
  
- 3.6 Dirección de Informática
  - 3.6.1 Departamento de Análisis y Desarrollo de Sistemas Informáticos; y,
  - 3.6.2 Departamento de Infraestructura Tecnológica.

#### IV. ÓRGANOS DE APOYO TÉCNICO

- 4.1 Unidad de Asuntos Jurídicos;
- 4.2 Unidad de Comunicación Social;
- 4.3 Unidad de Información Pública;
- 4.4 Unidad de Planificación; y,
- 4.5 Unidad de Gestión de la Cooperación.

#### V. ÓRGANOS DE CONTROL INTERNO

- 5.1 Unidad de Auditoría Interna.

### **Metodología gestión por procesos**

Esta metodología induce a cada unidad administrativa a escudriñar la forma como opera en función del ROI, y ayuda a replantear sus acciones. La aplicación de esta metodología es un proceso gradual, que no necesariamente significa cambiar las cosas de forma inmediata. Sino más bien, las fases y pasos requieren de profundizar en las temáticas, en el análisis autocrítico y la búsqueda de consensos técnicos a lo interno de cada unidades administrativas o unidad administrativa. El trabajo en equipo y el aporte de la experiencia asociado a la visión estratégica del futuro al que se pretende llevar la institución, son vitales para el éxito del ejercicio.

Por otro lado, se busca facilitar el trabajo de las unidades administrativas o unidad administrativas cuando las actualizaciones anuales o bienales de los manuales operativos, así como de la planificación multianual y anual sean requeridos. Esto es porque la metodología busca generar

insumos para dichos procesos. Tendiendo estos insumos sistematizados y organizados, la unidades administrativas o unidad administrativa, podrá de forma rápida actualizar sus instrumentos. Dicha actualización resultará en procesos, procedimientos, acciones y actividades que contribuyen a cumplir con el mandato de la Seprem y, también, a ejecutar un plan operativo anual que abona a la visión de país y a los compromisos internacionales, entre otros.

La metodología consta de seis fases, y en su primera versión, de 11 pasos. Cada paso lleva un número de instrucciones, de manera que la complejidad metodológica sea de fácil comprensión. Para esta primera versión de la metodología, los pasos permitirán la creación de siete matrices. Estas son:

1. Matriz Seprem-ROI (1 y 2)
2. Matriz-ONSEC
3. Matriz Seprem-MOF
4. Matriz Seprem-Macroprocesos
5. Matriz Seprem-MNP
6. Matriz Seprem-Multianual
7. Matriz Seprem-Anual

Al finalizar con la elaboración de estas matrices, cada dirección y unidad de la Seprem, estará en la capacidad de actualizar sus instrumentos de funcionamiento, así como de la planificación estratégica y operativa de forma ágil, precisa y alineada al mandato institucional.

## **Objetivos**

Los objetivos que se plantean alcanzar con la puesta en marcha de esta metodología son los siguientes:

### **Objetivo general**

Fortalecer la gestión por procesos en la Seprem para un mejor desempeño estratégico y operativo en todas sus unidades administrativas.

### **Objetivos específicos**

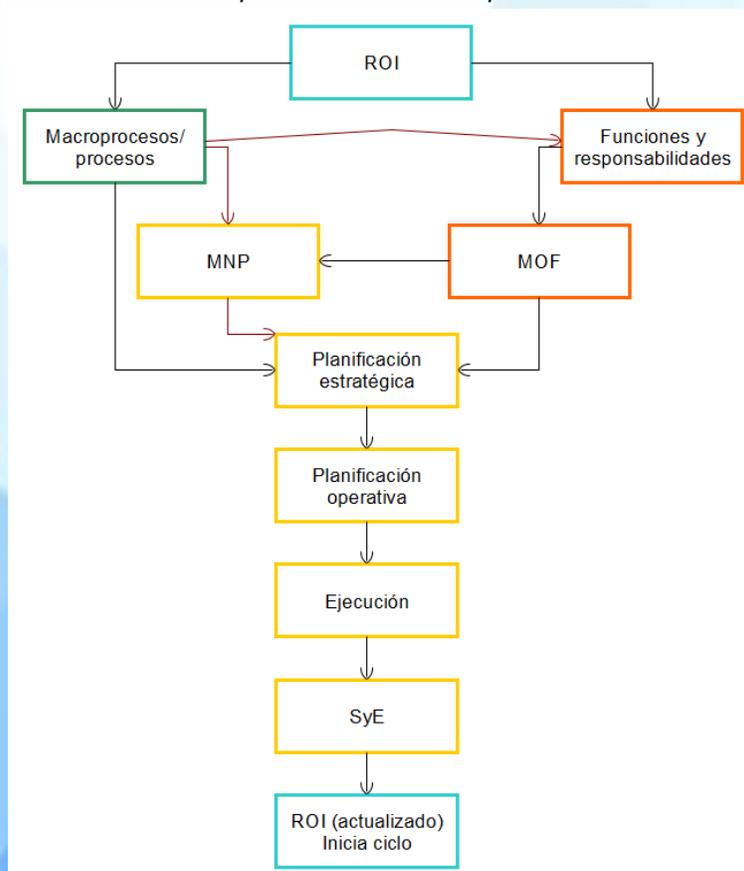
Que cada unidad administrativa de la Seprem cuente con insumos alineados al ROI para la actualización oportuna de sus instrumentos de funcionamiento y planificación estratégica y operativa.

Que la Seprem cuente con insumos generados con una base técnica para la estimación de sus recursos humanos, financieros y de infraestructura con una visión de mediano y largo plazo, en cumplimiento a sus mandatos.

## Fases metodológicas

Este proceso metodológico parte del Reglamento Orgánico Interno (ROI) de la Seprem, aprobado en el 2018. A partir de allí esta toma dos rutas paralelas o simultaneas. La primera se enfoca en el desglose de funciones y responsabilidades donde se generan insumos para el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el MOF contribuye con insumos para el Manual de Normas y Procedimientos (MNP). La segunda ruta se origina con el ROI y se alinea con los macroprocesos, procesos y acciones claves, produciendo insumos para el MNP y la planificación multianual y anual. Es importante hacer notar que es en la planificación multianual y anual donde las dos rutas vuelven a converger. La siguiente figura muestra el flujo y los componentes de la Gestión por Procesos que describe esta metodología.

**Figura 1.** Componentes de la Gestión por Procesos de la Seprem



**Fuente:** Dirección de Gestión de la Información, Seprem, 2023

Esta metodología se organiza en seis fases y once pasos. La fase 1 y 2 se enfocan en la primera ruta ROI-MOF y la fase 3 se enfoca en la segunda ruta ROI-Macroprocesos-procesos-acciones clave. La fase 4 se enfoca en la elaboración de insumos para el MNP. La fase 5 aborda la ejecución metodológica, mientras que la fase 6, el seguimiento y evaluación.

Es importante hacer mención que conforme se va avanzando en la implementación de este ejercicio, van suscitando ajustes conceptuales y metodológicos, que la fortalecen y robustecen. Estos ajustes son producto del diálogo y consenso al que se llega desde el Comité de Gestión por Procesos y las reuniones de trabajo con los enlaces técnicos nombrados por cada unidad administrativa.

### **Fase 1. Funciones de las unidades, direcciones y departamentos alineados al Reglamento Orgánico Interno**

En esta fase se busca que las direcciones y unidades de la Seprem alineen los departamentos con las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Interno (ROI), para cada una de ellas cuando aplique<sup>1</sup>. Para ello, se proporciona una matriz con la estructura del ROI de forma editable.

Algunos ejemplos se proporcionan con base en lo trabajado en la Dirección de Gestión de la Información (DGI) para la construcción gradual de la *Matriz Seprem-ROI*.

#### **Paso 1. Alineación de funciones-departamento – Matriz Seprem ROI 1**

Aquí se identificarán las funciones de cada departamento. Con base en estas funciones, el departamento diseñará, programará e implementará acciones en sus instrumentos operativos y de planificación<sup>2</sup>.

Instrucciones: Explore la Matriz Seprem-ROI-1 que se le proporciona y que contiene las siguientes columnas (basadas en el ROI):

1. Código del órgano
2. Órgano
3. Código de la dirección o unidad
4. Nombre de la dirección o unidad
5. Responsabilidad de la dirección (Artículo 17 en el caso de la DGI)
6. Código del Departamento
7. Nombre del Departamento
8. Responsabilidad del Departamento
9. Código de las funciones de la dirección o unidad
10. Funciones de la dirección (7 funciones en el caso de la DGI)

---

<sup>1</sup> Algunas unidades no presentan departamentos en su organigrama.

<sup>2</sup> Más adelante se proporcionan detalles sobre esto.

Seguidamente,

11. Llene las columnas *Código Función* y *Funciones de la Dirección* asignando una función para cada departamento, de acuerdo con su naturaleza. Esto permitirá definir el alcance del departamento y sus responsabilidades.

**Tabla 1. Matriz Seprem-ROI-1**

| Código órganos | Órganos | Código Dirección | Dirección                              | Responsabilidad de la Dirección  | Código Depto | Nombre del Departamento                                | Responsabilidad del Departamento   | Código Función | Funciones de la Dirección  |
|----------------|---------|------------------|--|--|--------------|--|--|----------------|--|
| 2              | Técnico | 23               | Dirección de Gestión de la Información | Definir criterios y realizar acciones para el acopio, uso, desarrollo, distribución y resguardo de la información respecto de la equidad entre hombres y mujeres para el | 232          | Departamento de Análisis y Estudios Especiales         | El Departamento de Análisis y Estudios Especiales es responsable de recopilar, organizar y analizar información considerada de relevancia para orientar          | 2301           | Recopilar información cualitativa y cuantitativa sobre la situación y condición de las mujeres en el país, con el objeto de retroalimentar el quehacer       |
| 2              | Técnico | 23               | Dirección de Gestión de la Información | Definir criterios y realizar acciones para el acopio, uso, desarrollo, distribución y resguardo de la información respecto de la equidad entre hombres y mujeres para el | 232          | Departamento de Análisis y Estudios Especiales         | El Departamento de Análisis y Estudios Especiales es responsable de recopilar, organizar y analizar información considerada de relevancia para orientar          | 2302           | Realizar y/o coordinar estudios especiales, análisis de coyuntura y estudios de prospectiva, sobre las principales temáticas que condicionan e inciden en la |
| 2              | Técnico | 23               | Dirección de Gestión de la Información | Definir criterios y realizar acciones para el acopio, uso, desarrollo, distribución y resguardo de la información respecto de la equidad entre hombres y mujeres para el | 231          | Departamento de Marcos Conceptuales y Metodologías; y, | El Departamento de Marcos Conceptuales y Metodologías es responsable de investigar para establecer marcos conceptuales, criterios y orientaciones técnicas en la | 2303           | Elaborar y actualizar marcos conceptuales, en coordinación con las demás direcciones técnicas, para orientar el accionar interno y el de las instituciones   |
| 2              | Técnico | 23               | Dirección de Gestión de la Información | Definir criterios y realizar acciones para el acopio, uso, desarrollo, distribución y resguardo de la información respecto de la equidad entre hombres y mujeres para el | 232          | Departamento de Análisis y Estudios Especiales         | El Departamento de Análisis y Estudios Especiales es responsable de recopilar, organizar y analizar información considerada de relevancia para orientar          | 2304           | Clasificar, sistematizar, interpretar y analizar información estratégica para el avance de las políticas públicas respecto a la equidad entre hombres        |

Fuente: Dirección de Gestión de la Información, Seprem 2022

Esta matriz es la base para el siguiente paso.

## Paso 2. Identificación de palabras claves de cada departamento o unidad

Aquí se identifican las palabras o términos claves contenidas en la responsabilidad de la dirección o unidad, así como del departamento y de cada función. Estas palabras claves servirán para elaborar las funciones de cada integrante de la dirección, unidad o departamento.

Instrucciones:

1. En la columna *términos claves* escriba las palabras o términos claves para cada función asignada al departamento o la unidad
2. La fuente de las palabras o términos claves son las columnas “responsabilidades” y “funciones” de la dirección o unidad
3. No repetir las palabras o términos claves si se encuentran más de una vez en cada función de cada departamento.
4. Colocar términos similares, por ejemplo, información cualitativa, información cuantitativa, o información estratégica.

**Tabla 2. Matriz Seprem-ROI-1 (continuación)**

| Responsabilidad de la Dirección  | Código Depto. | Departamento   | Responsabilidad del Departamento   | Código Función | Funciones de la Dirección  | Términos Claves   |
|--|---------------|--|--|----------------|--|---|
| Definir criterios y realizar acciones para el acopio, uso, desarrollo, distribución y resguardo de la información respecto de la equidad                         | 232           | Departamento de Análisis y Estudios Especiales         | El Departamento de Análisis y Estudios Especiales es responsable de recopilar, organizar y analizar información considerada de relevancia para orientar          | 2301           | Recopilar información cualitativa y cuantitativa sobre la situación y condición de las mujeres en el país, con el objeto de retroalimentar el quehacer de la institución | Recopilar, organizar y analizar información cualitativa y cuantitativa<br>Retroalimentar el quehacer institucional<br>Elaborar estudios       |
| Definir criterios y realizar acciones para el acopio, uso, desarrollo, distribución y resguardo de la información  | 232           | Departamento de Análisis y Estudios Especiales         | El Departamento de Análisis y Estudios Especiales es responsable de recopilar, organizar y analizar  | 2302           | Realizar y/o coordinar estudios especiales, análisis de coyuntura y estudios de prospectiva, sobre las   | Clasificar, sistematizar, interpretar y analizar información estratégica  |
| Definir criterios y realizar acciones para el acopio, uso, desarrollo, distribución y resguardo de la información respecto de la equidad                         | 231           | Departamento de Marcos Conceptuales y Metodologías; y, | El Departamento de Marcos Conceptuales y Metodologías es responsable de investigar para establecer marcos conceptuales, criterios y                              | 2303           | Elaborar y actualizar marcos conceptuales, en coordinación con las demás direcciones técnicas, para orientar el accionar interno y el de las instituciones               | investigar, elaborar marcos conceptuales, definir criterios, definir orientaciones técnicas, coordinar con las demás direcciones, orientar el |
| Definir criterios y realizar acciones para el acopio, uso, desarrollo, distribución y resguardo de la información  | 232           | Departamento de Análisis y Estudios Especiales         | El Departamento de Análisis y Estudios Especiales es responsable de recopilar, organizar y analizar información considerada de                                   | 2304           | Clasificar, sistematizar, interpretar y analizar información estratégica para el avance de las políticas públicas respecto a la  |   |
| Definir criterios y realizar acciones para el acopio, uso, desarrollo, distribución y resguardo de la información respecto de la equidad entre hombres y mujeres | 231           | Departamento de Marcos Conceptuales y Metodologías; y, | El Departamento de Marcos Conceptuales y Metodologías es responsable de investigar para establecer marcos conceptuales, criterios y orientaciones técnicas en la | 2305           | Definir criterios técnicos para la gestión de políticas públicas a partir de los resultados obtenidos en los estudios elaborados en la Dirección                         | Utilizar los resultados para elaborar criterios   |

Fuente: Dirección de Gestión de la Información, Seprem 2022

## Fase 2. Elaboración de Insumos para el Manual de Organización y Funciones

En esta fase se generan los insumos que han de ser utilizados para la actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF) de cada dirección o departamento, cuando la actualización sea programada por la unidad administrativa correspondiente. En esta sección no se aborda la actualización del MOF como tal; más bien, este es un proceso complementario que permite una actualización del MOF alineada a lo mandatado en el ROI cuando sea requerida. Pero si se estarán elaborando las funciones para cada puesto de la dirección, departamento o de la unidad con base en las palabras o términos claves provenientes del ROI y, combinados con el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos de la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-.

### Paso 3. Elaboración Matriz-ONSEC

Al concluir con este paso, los integrantes directivos y técnicos de cada unidad administrativa estarán familiarizados con la estructura del Manual ONSEC y los detalles que de este manual se desprenden para cada puesto asignado a sus unidades administrativas; con excepción de los puestos de las autoridades superiores, Secretaria y Subsecretaria. Estos serán abordados en otro momento.

Instrucciones para extraer verbos, palabras y términos claves ONSEC:

1. Generar una lista de los puestos asignados a su dirección o unidad (tomando como base el organigrama de la dirección o unidad).

2. Identificar el título oficial del puesto y la especialidad. Estos datos se encuentran en la boleta de pago de cada persona o en el Cuestionario de Revisión a la Clasificación de Puestos de la ONSEC. Los datos están en la sección 1.6 de este cuestionario.

1.6 LOS DATOS QUE SE SOLICITAN A CONTINUACIÓN, CÓPIELOS DE LA ÚLTIMA BOLETA DE PAGO.  
(EN EL CASO DE PUESTOS POR PLANILLA ÚNICAMENTE DEBE ANOTARSE EL TÍTULO CON QUE EL PUESTO APARECE EN LA PLANILLA RESPECTIVA Y LLENAR LAS CASILLAS DE SUELDO O SALARIO ASIGNADO).

A. TÍTULO OFICIAL DEL PUESTO QUE OCUPA: Asesor Profesional Especializado IV

B. ESPECIALIDAD: Planificación

3. Se toma el listado de puestos de su dirección o unidad, y con base en el Manual de Especificaciones de Clases de Puestos de la Oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC– (Manual ONSEC)<sup>3</sup>, construya una tabla que contenga las siguientes columnas<sup>4</sup>:

- a. Número de puestos existentes
- b. Número de puestos requeridos
- c. Código
- d. Puesto
- e. Opción
- f. Educación y experiencia
- g. Naturaleza del trabajo
- h. Ejemplos de trabajo
- i. Especialidad (podría haber más de una para cada puesto)
- j. Descripción (podría haber más de una para cada puesto)

**Nota 1.** Puede que en el Manual de la ONSEC no exista una especialidad como la indicada en el formulario. En ese sentido, considerar la que más se acerque.

<sup>3</sup> Se proporciona el Manual ONSEC en pdf.

<sup>4</sup> Esta es una matriz paralela a la que se viene construyendo con el ROI y que puede servir a lo interno de la dirección o unidad.

**Tabla 3. Matriz ONSEC**

| Código | Puesto                              | Opciones  | Educación y experiencia  | Naturaleza del trabajo  | Ejemplos de trabajo  | Especialidad               | Descripción  | Especialidad                         | Descripción  |
|--------|-------------------------------------|-----------|--|---|--|----------------------------|--|--------------------------------------|--|
| 4030   | TÉCNICO PROFESIONAL III             | OPCIÓN A: | Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al tercer semestre de una carrera universitaria afin al puesto y seis meses de experiencia como Técnico Profesional II en la especialidad que el puesto requiera. | Trabajo técnico profesional que consiste en la realización de tareas de investigación, análisis y experimentación, asistiendo a un profesional para la resolución de problemas, o la ejecución de actividades técnico-administrativas que requieran la aplicación de principios y teorías | Planifica, dirige, supervisa y evalúa las tareas del personal docente y administrativo de la escuela a su cargo; participa en la selección del personal docente; efectúa evaluaciones del desarrollo de los programas de estudios presentando el | 0017<br>Adiestramiento     | Planifica, organiza, dirige y supervisa las actividades técnicas y administrativas de una unidad de moderada magnitud; autoriza mediante su firma la emisión de órdenes de compra y pago en la ejecución presupuestaria; | Esp. Organización y Métodos (0288)   | Participa en la elaboración de cálculos de costos de recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para la programación y ejecución de proyectos; participa en reuniones con funcionarios para conocer y discutir problemas que |
| 4030   | TÉCNICO PROFESIONAL III             | OPCIÓN B: | Acreditar haber aprobado los cursos equivalentes al tercer semestre de una carrera universitaria afin al puesto y dieciocho meses de experiencia en tareas relacionadas con el                                     |   |  | Administración 0007        | Elabora estudios y análisis sobre administración de personal en el sector público; efectúa estudios de clasificación, asienación y valoración de   | Esp. Investigación Educativa (0210)  | Realiza investigaciones y análisis relacionados con el proceso administrativo en el sector público; elabora estudios sobre administración  |
| 5030   | PROFESIONAL III                     | OPCIÓN A: | Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la carrera profesional que el  | Trabajo profesional que consiste en la coordinación y supervisión de estudio y ejecución de   | Planifica, organiza, dirige, controla y evalúa las labores técnicas y administrativas  | Esp. Administración (0007) | Coordina la realización de estudios relacionados con el sistema de Servicio Civil;   | Esp. Planificación (0309)            | Coordina y evalúa el trabajo de análisis y programación de los   |
| 5030   | PROFESIONAL III                     | OPCIÓN B: | Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en la   |   |  |                            |  |                                      |  |
| 9840   | ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO IV | OPCIÓN A: | Acreditar título universitario a nivel de licenciatura en una carrera afin al puesto. Seis meses de experiencia como   | Trabajo profesional que consiste en brindar asesoría a puestos en el rango de Ministros o altos Ejecutivos a nivel de   | Asesora a la máxima autoridad de una institución o dependencia del Estado en asuntos   | Esp. Administración (0007) | Asesora a la máxima autoridad de un ministerio o secretario en asuntos relacionados con  | Esp. Administración Educativa (0009) | Asesora a un Ministro o Secretario en una rama especializada del conocimiento científico;  |
| 9840   | ASESOR PROFESIONAL ESPECIALIZADO IV | OPCIÓN B: | Acreditar título universitario en el grado académico de licenciado en la carrera profesional que el puesto   |   |  |                            |  |                                      |  |

Fuente: Dirección de Gestión de la Información, Seprem 2022

#### Paso 4. Elaboración de funciones/tareas para puestos – Matriz Seprem 2

En este paso se utilizan elementos de la Matriz ONSEC para integrararlos en la Matriz Seprem-ROI-1. El propósito es integrar términos o palabras clave encontrados en la Matriz ONSEC para cada puesto e insertarlo en la redacción de las funciones o tareas para ese puesto dando como resultado la Matriz Seprem-ROI-2.

Instrucciones para la integración de los términos ONSEC con las funciones/tareas:

1. Después de la columna *términos clave* de la Matriz Seprem-ROI-1, agregar:
  - a. Una columna para los términos clave ONSEC para cada puesto asignado a la dirección o unidad.
  - b. Una columna para cada puesto asignado a la dirección o unidad. En el caso de la DGI se cuenta con seis puestos: director(a), subdirector(a), secretario oficinista, jefes(as), profesionales y técnicos(as).
2. En cada una de las columnas elaborar funciones para cada puesto tomando como base el contenido de las columnas de la Matriz ONSEC y las palabras o términos claves de la Matriz Seprem. Esto se hace para cada función de la Dirección (para cada fila de la Matriz Seprem). En algún momento, una función o tarea puede ser similar, pero variará dependiendo el departamento (para aquellas unidades administrativas o unidad administrativas que tengan departamentos).

**Nota 2.** Es importante utilizar verbos especificados en el Manual de la ONSEC, acorde a las responsabilidades de cada puesto. Por ejemplo, un(a) director(a) autoriza, aprueba, supervisa, delega, entre otras acciones. No se pueden utilizar verbos para un puesto técnico.

**Tabla 4. Matriz Seprem-ROI-2**

| Funciones de la Dirección  | tareas   | Funciones / Tareas   |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  |  | Jefe   | Profesional  | Técnico   |
| Recopilar información cualitativa y cuantitativa sobre la situación y condición de las mujeres en el país, con el objeto de retroalimentar el quehacer de la Institución           | Recopilar, organizar y analizar información cualitativa y cuantitativa<br>Retroalimentar el quehacer institucional<br>Elaborar estudios, análisis de   | Gestiona recursos para el cumplimiento de los compromisos de la Dirección<br>Coordina los procesos para la elaboración de estudios<br>Propone herramientas para la   | Coordina, ejecuta y da seguimiento a los procesos intrainstitucionales para la elaboración de estudios temáticos, de coyuntura y prospectiva<br>Administra las bases de datos de la dirección              | Elabora documentos técnicos y manuales sobre la gestión de la información<br>Recaba, acopia, sistematiza y socializa datos sobre equidad entre hombres y mujeres                    |
| Realizar y/o coordinar estudios especiales, análisis de coyuntura y estudios de  | clasificar, sistematizar, interpretar y analizar información estratégica   | Elabora y ejecuta la planificación y programación del departamento<br>Supervisa, revisa y aprueba el   | Asesora a las autoridades sobre los estudios y análisis emitidos por la Dirección y el Departamento  | Diseña diagramas, esquemas, tablas, gráficas, mapas, entre otros insumos, para estudios y   |
| Elaborar y actualizar marcos conceptuales, en coordinación con las demás direcciones técnicas, para orientar el accionar interno y el de las instituciones públicas, respecto a la | investigar, elaborar marcos conceptuales, definir criterios, definir orientaciones técnicas, coordinar con las demás direcciones, orientar el accionar interno, orientar el accionar de las instituciones públicas | Elabora marcos conceptuales<br>Formula criterios y orientaciones técnicas<br>Interpretar resultados<br>Organizar el acompañamiento técnico a lo internos de la institución   | Investiga, diseña y propone marcos conceptuales y metodologías<br>Analiza datos e información<br>Elabora y revisa documentos técnicos<br>Elabora criterios y orientaciones técnicas                        | Recaba, acopia, sistematiza y procesa información sobre marcos conceptuales y metodológicos<br>Analiza información e interpreta datos<br>Elabora documentos técnicos                |
| Clasificar, sistematizar, interpretar y analizar información estratégica para el avance de las políticas públicas respecto a la equidad  |  | Resuelve asuntos de carácter técnico y/o administrativo; Analiza y aprueba documentos que han sido sometidos a consideración.  |  |   |
| Definir criterios técnicos para la gestión de políticas públicas a partir de los resultados obtenidos en los estudios elaborados en la Dirección                                   | Utilizar los resultados para elaborar criterios  | Elaborar y ejecutar la planificación y programación del Depto<br>Administra los repositorios de información de la Dirección<br>Participa en procesos de toma de decisiones con respecto a la construcción y difusión de marcos | Atender los requerimientos de información<br>Coordina acciones conjuntas con el Departamento de Análisis y Estudios Especiales para cumplir con las funciones de la Dirección de Gestión de la Información | Raliza pruebas de las funcionalidades de las plataformas y módulos de seguimiento y evaluación<br>Organiza y facilita reuniones y talleres técnicos<br>Propone y elabora mecanismos |

Fuente: Dirección de Gestión de la Información, Seprem 2022

## Paso 5. Matriz Seprem-MOF

Este paso permitirá sistematizar las funciones/tareas de cada puesto asignado a la dirección o unidad, de manera que, cuando se requiera la actualización del MOF por la unidades administrativas o unidad administrativa de la Seprem correspondiente, se cuente con los insumos listos para una integración de las funciones de forma ágil, actualizada y que responda al mandato establecido en el ROI para cada unidades administrativas o unidad administrativa de la Seprem.

Instrucciones:

1. La Matriz Seprem-MOF estará conformada por los siguientes campos:
  - a. Dirección o unidad
  - b. Departamento<sup>5</sup>
  - c. Puesto
  - d. Función/tarea
  - e. Clasificación

<sup>5</sup> Elaborar una matriz para cada departamento. Para las dependencia o unidad administrativas que no tienen departamentos, elaborar solo una matriz para la dirección o unidad.

Existirán dos matrices Seprem-MOF para las unidades administrativas que no tengan departamentos. En una de ellas se organizarán las funciones de la directora, subdirectora, asistente administrativo, secretario oficinista, por ejemplo. Y en la segunda se organizarán los profesionales y técnicos.

Para las unidades administrativas que cuentan con departamentos se organizarán una matriz para cada departamento y una para los puestos directivos-administrativos.

Para llenar la Matriz Seprem-MOF con las funciones o tareas de los puestos de cada dirección o unidad, se procede a extraer esos datos de cada puesto según lo elaborado en la Matriz Seprem de la siguiente manera:

1. En la Matriz Seprem, filtrar el departamento que se trabajará
2. En conjunto con los datos de dirección/unidad/departamento y puesto, extraer las funciones o tareas para cada puesto y vaciarlos en la Matriz Seprem-MOF
3. Para cada puesto, revisar si existen funciones o tareas repetidas y dejar solo una función o tarea<sup>6</sup>
4. Revisar y estructurar la redacción de cada función o tarea para cada puesto

La siguiente matriz muestra un ejemplo de cómo se organiza esta información.

**Nota 3.** En esta tabla solo se muestra un extracto de todas las funciones o tareas que se extrajeron de la Matriz Seprem-ROI.

---

<sup>6</sup> Existe la posibilidad que en la actualidad una dirección o unidad carezca de un puesto para atender la función o tarea identificada. En este sentido, puede ser un insumo para la solicitud de personal que cubra esa área o la reasignación de tareas del personal que podrían tener una carga menor de trabajo.

**Tabla 5. Matriz Seprem-MOF**

| Dirección                 | Depto  | Puesto      | Funciones / Tareas  | Clasificación |
|---------------------------|--|-------------|---|---------------|
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Jefe        | Supervisa, revisa y aprueba, en calidad y contenido, el trabajo de los integrantes asignados al Departamento  |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Jefe        | 4. Acompañar técnicamente a lo interno y externo de la institución sobre temas asignados a su Departamento.   |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Jefe        | Diseñar, coordinar la recopilación, organización y análisis de la información cualitativa y cuantitativa sobre equidad entre hombres y mujeres.   |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Jefe        | 2. Diseñar la elaboración de estudios especiales, estudios de prospectiva y/o análisis de coyuntura sobre el enfoque de equidad entre hombres y mujeres.  |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Jefe        | Analiza y aprueba documentos que han sido sometidos a consideración.  |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Jefe        | Asesora a las autoridades en temas asignados a su Departamento  |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Profesional | Contribuye en la elaboración y ejecuta la planificación y programación del Departamento   |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Profesional | Investiga y actualiza la información del Departamento sobre los avances de los derechos humanos de las mujeres  |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Profesional | Coordina, ejecuta y da seguimiento a la elaboración de estudios especiales, de coyuntura y prospectiva sobre el avance de las políticas públicas relacionadas con las mujeres, a lo interno y externo de la |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Profesional | Asesora a las autoridades sobre los estudios y análisis emitidos por la Dirección y el Departamento   |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Profesional | Ejecuta acciones conjuntas con el Departamento de Marcos Conceptuales y Metodologías para cumplir con las funciones de la Dirección de Gestión de la Información  |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Técnico     | Investiga y analiza datos e información sobre los derechos humanos de las mujeres   |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Técnico     | Resguarda la información y datos de la Dirección y el Departamento  |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Técnico     | Elabora documentos técnicos y manuales sobre la gestión de la información para la equidad entre hombres y mujeres   |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Técnico     | Realiza pruebas de funcionamiento de los módulos y plataformas del sistema de seguimiento y evaluación para la equidad entre hombres y mujeres  |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Técnico     | Organiza y facilita reuniones y talleres técnicos a lo interno y externo de la institución  |               |

**Fuente:** Dirección de Gestión de la Información, Seprem 2022

Seguidamente se asigna la clasificación de cada función o puesto. Esto permitirá identificar la periodicidad de cada función o tarea para su ejecución, y por ende la carga de trabajo de la persona o personas asignadas. La clasificación de funciones o tareas son las siguientes:

- a. Permanentes: estas son funciones o tareas que se hacen todos los días
- b. Temporales: estas son funciones que se hace pocas veces en una semana
- c. Eventuales: estas son funciones que se hace pocas veces al mes

Para asignar esta clasificación, seguir las siguientes instrucciones:

1. En la columna *Clasificación* llenar con los términos periódica, temporal o eventual cada función o tarea de cada puesto
2. Revisar que no existan tareas iguales en un puesto
3. Podrían existir tareas similares para puestos similares en diferentes departamentos, pero la diferenciación lo hace a que función del ROI responde

La siguiente matriz muestra un ejemplo de cómo se organiza esta información.

**Nota 4.** En esta tabla solo se muestra un extracto de todas las clasificaciones asignadas a las funciones o tareas que se extrajeron de la Matriz Seprem-ROI.

**Tabla 6.** Matriz Seprem-MOF (Continuación)

| Dirección                 | Depto  | Puesto      | Funciones / Tareas   | Clasificación |
|---------------------------|--|-------------|--|---------------|
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Jefe        | Supervisa, revisa y aprueba, en calidad y contenido, el trabajo de los integrantes asignados al Departamento   |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Jefe        | 4. Acompañar técnicamente a lo interno y externo de la institución sobre temas asignados a su Departamento.  |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Jefe        | Diseñar, coordinar la recopilación, organización y análisis de la información cualitativa y cuantitativa sobre equidad entre hombres y mujeres.          |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Jefe        | 2. Diseñar la elaboración de estudios especiales, estudios de prospectiva y/o análisis de coyuntura sobre el enfoque de equidad entre hombres y mujeres. |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Jefe        | Analiza y aprueba documentos que han sido sometidos a consideración.   |               |
| Gestión de la Información | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Jefe        | Asesora a las autoridades en temas asignados a su Departamento   |               |
| Información               | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Profesional | Contribuye en la elaboración y ejecuta la planificación y programación del   |               |
| Información               | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Profesional | Investiga y actualiza la información del Departamento sobre los avances de los   |               |
| Información               | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Profesional | Coordina, ejecuta y da seguimiento a la elaboración de estudios especiales, de   |               |
| Información               | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Profesional | Asesora a las autoridades sobre los estudios y análisis emitidos por la  |               |
| Información               | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Profesional | Ejecuta acciones conjuntas con el Departamento de Marcos Conceptuales y  |               |
| Información               | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Técnico     | Investiga y analiza datos e información sobre los derechos humanos de las  |               |
| Información               | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Técnico     | Resguarda la información y datos de la Dirección y el Departamento   |               |
| Información               | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Técnico     | Elabora documentos técnicos y manuales sobre la gestión de la información  |               |
| Información               | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Técnico     | Realiza pruebas de funcionamiento de los módulos y plataformas del sistema   |               |
| Información               | Departamento de Análisis y Estudios Especiales | Técnico     | Organiza y facilita reuniones y talleres técnicos a lo interno y externo de la   |               |

Fuente: Dirección de Gestión de la Información, Seprem 2022

Con esto se concluye la primera ruta que parte del mandato especificado en el ROI para cada unidad administrativa hasta la generación de insumos que serán utilizados en la actualización del MOF prácticamente alineado al mandato correspondiente. La siguiente ruta tiene que ver con la alineación del ROI con la planificación estratégica y operativa.

### Fase 3. Alineación del ROI con los Macroprocesos y Procesos

En esta fase se retoma lo elaborado en la Matriz Seprem donde se alinearon las funciones del ROI a lo interno de cada dirección o unidad de la Seprem. Y en el caso de las unidades administrativas o unidades administrativas que tienen departamentos, se asignaron las responsabilidades o funciones a cada una de ellas. Esta es la segunda ruta que conduce a los macroprocesos, procesos, y acciones clave para después aterrizar en dos áreas:

1. Los insumos para el Manual de Normas y Procedimientos –MNP- (y que complementada con los insumos del MOF)
2. La planificación estratégica y operativa (donde convergen lo especificado en el PNP y el MOF)

En la siguiente sección se aborda la integración de los procesos e intervenciones clave de cada uno de los macroprocesos del Plan Estratégico Institucional de la Seprem.

## Integración de los Macroprocesos, procesos e intervenciones clave

Esta sección muestra la estructura de la planificación estratégica de la Seprem. Esta estructura es fundamental para la alineación de las funciones de cada unidad o dirección en la preparación de insumos para su planificación operativa anual y multianual.

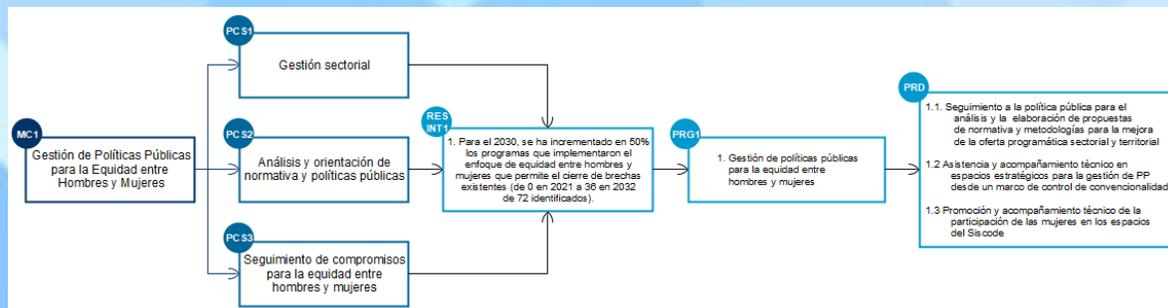
**Figura 2.** Codificación de macroprocesos, procesos, resultados intermedios, programas y productos de la Seprem

| Macroprocesos   | Procesos   | Resultados intermedios  | Programas   | Productos   |
|---|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• MC1 Gestión de Políticas Públicas para la Equidad entre Hombres y Mujeres</li> <li>• MC2 Control de Convencionalidad para la Equidad entre Hombres y Mujeres</li> <li>• MC3 Gestión de la información conocimiento sobre la equidad entre hombres y mujeres</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PCS1 Gestión sectorial</li> <li>• PCS2 Análisis y orientación de normativa y políticas públicas</li> <li>• PCS3 Seguimiento de compromisos para la equidad entre hombres y mujeres</li> <li>• PCS4 Representación internacional</li> <li>• PCS5 Apoyo y Desarrollo Institucional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• RES INT1 Para el 2030, se ha incrementado en 50% los programas que implementaron el enfoque de equidad entre hombres y mujeres que permite el cierre de brechas existentes (de 0 en 2021 a 36 en 2032 de 72 identificados).</li> <li>• RES INT2 Para el 2030, se alcanza el 50% la institucionalización al seguimiento del control de convencionalidad sobre los DDHH de las mujeres en el marco normativo (de 0 instituciones en 2025 a 1 en 2030 identificadas).</li> <li>• RES INT3 Para el 2030, se alcanza el 75% la institucionalización al seguimiento del control de convencionalidad sobre los DDHH de las mujeres en la gestión de políticas públicas (de 0 instituciones en 2025 a 3 en 2030 identificadas).</li> <li>• RES INT4 Para el 2030 se implementa en un 80% los módulos de información sobre la equidad entre hombres y mujeres (de 0% a 80% en el 2030)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PRG1 Gestión de políticas públicas para la equidad entre hombres y mujeres</li> <li>• PRG2 Control de convencionalidad para los DDHH de las mujeres</li> <li>• PRG3 Gestión del conocimiento sobre la equidad entre hombres y mujeres</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Seguimiento a la política pública para el análisis y la elaboración de propuestas de normativa y metodologías para la mejora de la oferta programática sectorial y territorial</li> <li>1.2. Asistencia y acompañamiento técnico en espacios estratégicos para la gestión de PP desde un marco de control de convencionalidad</li> <li>1.3. Promoción y acompañamiento técnico de la participación de las mujeres en los espacios del Siscode</li> <li>2.1. Asesoría para la generación de iniciativas de ley y revisión de marcos normativos para los DDHH de las mujeres desde el Ejecutivo</li> <li>2.2. Generar propuestas de aplicación de los estándares internacionales de los derechos humanos de las mujeres en la gestión de políticas públicas, en la planificación y la oferta programática</li> <li>2.3. Ejercicio de la representación internacional del Estado en materia de DDHH de las mujeres</li> <li>3.1. Entidades Públicas asistidas técnicamente para la generación de estadísticas que evidencien brechas de inequidad entre hombres y mujeres</li> <li>3.2. Implementación de módulos de información sobre la equidad entre hombres y mujeres</li> <li>3.3. Generar estrategias comunicacionales para el cambio de comportamiento</li> </ol> |

Fuente: Codificación Dirección de Gestión de la Información –DGI- con base en el Plan Estratégico Institucional (PEI), Seprem 2022.

Entonces, la integración de los componentes del Macroproceso 1 (MC1) se muestra en la siguiente figura:

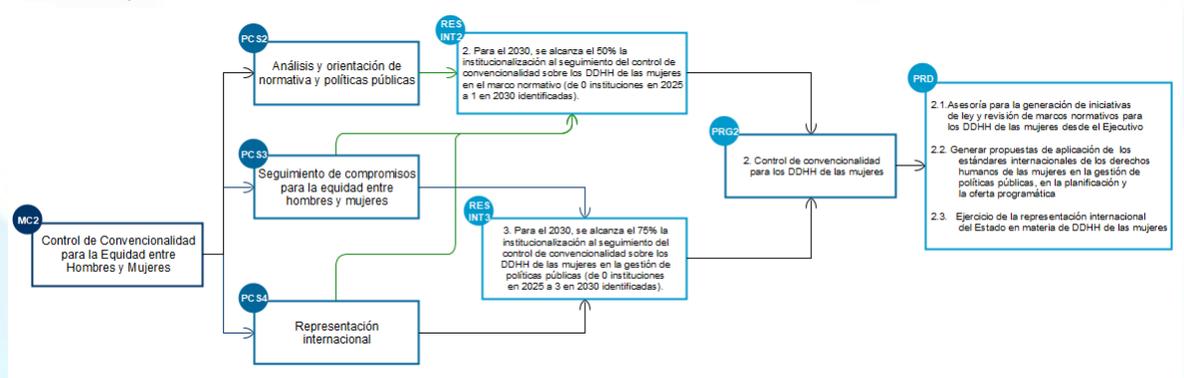
**Figura 3.** Integración de los productos, programas, resultados intermedios, programas y productos del Macroproceso 1.



Fuente: Reuniones técnicas-directivas Seprem, diciembre 2023.

En el caso del Macroproceso 2 (MC2) la integración de sus componentes es la siguiente:

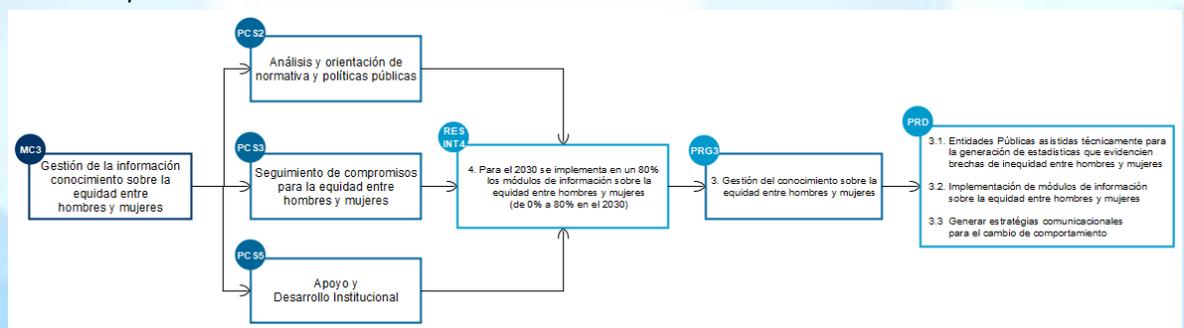
**Figura 4.** Integración de los productos, programas, resultados intermedios, programas y productos del Macroproceso 2.



Fuente: Reuniones técnicas-directivas Seprem, diciembre 2023.

De igual manera, el Macroproceso 3 (MC3) se integra de la siguiente forma:

**Figura 5.** Integración de los productos, programas, resultados intermedios, programas y productos del Macroproceso 3.



Fuente: Reuniones técnicas-directivas Seprem, diciembre 2023.

Con base en esto, los puntos del siguiente paso detallan la forma para alinear las funciones a las intervenciones clave.

### Paso 6. Elaboración de la Matriz Seprem-Macroprocesos

Partiendo de la Matriz Seprem, donde se determinaron o alinearon las funciones-responsabilidades de cada unidad o departamento de las direcciones, este paso se enfoca en especificar la intervención clave que estará vinculada a cada función o responsabilidad.

3. En la Matriz Seprem-ROI-1, agregar tres columnas:
  - a. Código Macroproceso
  - b. Macroproceso
  - c. Código Proceso

- d. Proceso
- e. Código resultado intermedio
- f. Resultado intermedio
- g. Código programa
- h. Programa
- i. Código producto
- j. Producto

4. Llenar para cada función, la intervención clave correspondiente, en conjunto con el proceso y macroprocesos descritos en la sección anterior.

En el siguiente cuadro se muestra la estructura de la Matriz Seprem-Macroprocesos que muestra la alineación de los productos, programas, resultados intermedios del Macroproceso a las funciones provenientes del ROI.

**Tabla 7. Matriz Macroprocesos**

| Código Función | Funciones de la Dirección  | Código Macroproceso | Macroproceso | Código Proceso | Proceso | Código resultado intermedio | Resultado intermedio | Código programa | Programa | Código producto | Productos |
|----------------|--|---------------------|--------------|----------------|---------|-----------------------------|----------------------|-----------------|----------|-----------------|-----------|
| 2301           | Recopilar información cualitativa y cuantitativa sobre la situación y condición de las mujeres en el país, con el objeto de retroalimentar el quehacer de la Institución   |                     |              |                |         |                             |                      |                 |          |                 |           |
| 2302           | Realizar y/o coordinar estudios especiales, análisis de coyuntura y estudios de prospectiva, sobre las principales temáticas que condicionan e inciden en la búsqueda de equidad entre hombres y mujeres           |                     |              |                |         |                             |                      |                 |          |                 |           |
| 2303           | Elaborar y actualizar marcos conceptuales, en coordinación con las demás direcciones técnicas, para orientar el accionar interno y el de las instituciones públicas, respecto a la equidad entre hombres y mujeres |                     |              |                |         |                             |                      |                 |          |                 |           |
| 2304           | Clasificar, sistematizar, interpretar y analizar información estratégica para el avance de las políticas públicas respecto a la equidad entre hombres y mujeres  |                     |              |                |         |                             |                      |                 |          |                 |           |

**Fuente:** Dirección de Gestión de la Información, Seprem 2022

Lo avanzado hasta aquí en la Matriz Seprem-Macroprocesos, es fundamental para la elaboración de insumos para la identificación de procedimientos.

#### **Fase 4. Elaboración de insumos para el Manual de Normas y Procedimientos**

En esta fase se elaboran insumos que luego se utilizarán para los procedimientos de cada unidad, dirección o departamento para actualizar el Manual de Normas y Procedimientos (MNP). Los insumos se basan en las *Intervenciones Clave* de los procesos y macroprocesos, así como de las *funciones o tareas* de la Matriz Seprem-MOF. La matriz final ayudará a identificar la participación de

cada dirección o unidad en cada proceso, así como la identificación de la parte del proceso que corresponde cumplir a cada unidades administrativas o unidad administrativa. De esa cuenta se especificará si recibe insumos y de quien los recibe; o si provee insumos y a quien los provee, en la parte del procedimiento que le corresponde.

Los pasos siguientes orientan la forma en cómo elaborar los insumos para los procedimientos del MNP.

### Paso 7. Matriz Seprem-MNP (primera parte)

Seguir las siguientes instrucciones para la construcción de la Matriz Seprem-MNP:

1. Utilizar la Matriz Seprem-Macroprocesos y agregar los siguientes campos.
  - a. Términos clave de los *Productos*
  - b. Términos clave de la Matriz Seprem-MOF
  - c. Actividades MNP
  - d. Puesto (definidos en la Matriz Seprem-MOF)
  - e. Procedimientos MNP

**Tabla 8. Matriz Seprem-MNP**

| Programa | Código producto | Productos | Términos clave de los productos | Términos clave de la Matriz Seprem-MOF | Actividades MNP | Puesto (definidos en la Matriz Seprem-MOF) | Procedimientos MNP |
|----------|-----------------|-----------|---------------------------------|--|-----------------|--|--------------------|
|          |                 |           |                                 |  |                 |  |                    |
|          |                 |           |                                 |  |                 |  |                    |
|          |                 |           |                                 |  |                 |  |                    |
|          |                 |           |                                 |  |                 |  |                    |

**Fuente:** Dirección de Gestión de la Información, Seprem 2022

2. Extraer los términos clave de las *Intervenciones Clave* para cada función de su dirección, unidad y/o departamento y, llenar la columna correspondiente
3. De la Matriz Seprem-MOF copiar el contenido de la columna *Términos Clave* y llenar la columna Términos Clave de la Matriz Seprem-MOF. Aquí es donde convergen la ruta de los macroprocesos y la del MOF.

- a. Cada función en la matriz Seprem-MOF debe corresponder la misma función en la Matriz Seprem. MNP
  - b. Tener cuidado que al copiar el termino clave, sea de la función correcta.
4. Elaborar las Actividades MNP combinando el contenido de las columnas *Términos clave de las Intervenciones Clave* y *Términos clave de la Matriz Seprem-MOF* llenar la columna Actividades MNP
  5. Identificar el puesto (con base en la Matriz Seprem-MOF) que estaría a cargo de cada actividad<sup>7</sup>
  6. Identificar el procedimiento que aglutinaría una o varias actividades de la columna *Actividades MPN*. Y llenar la columna *Procedimientos MNP*. Es posible que las actividades se aglutinen en un número reducido de procedimientos.

El siguiente paso identifica las unidades administrativas o unidad administrativas que participan en los diferentes procesos, intervenciones clave y procedimiento.

### **Paso 8. Matriz Seprem-MNP (segunda parte)**

El propósito de este paso es identificar las instancias de la Seprem que participan en cada uno de los procedimientos tanto como generadoras o receptoras de insumos. Esta matriz se construye tomando como base la Matriz Seprem-MNP trabajada en el paso anterior. Es necesario la conformación de una matriz para cada procedimiento identificado.

1. En la Matriz Seprem-MNP agregar los siguientes campos:
  - a. Insumos que recibe
  - b. Unidades administrativas o unidad administrativa que genera los insumos que recibe
  - c. Insumos que entrega
  - d. Unidades administrativas o unidad administrativa a la que entrega los insumos que genera

---

<sup>7</sup> Existe la posibilidad que en la actualidad una dirección o unidad carezca de un puesto para atender la actividad o procedimiento identificado. En este sentido, puede ser un insumo para la solicitud de personal que cubra esa área o la reasignación de tareas del personal que podrían tener una carga menor de trabajo.

**Tabla 9. Matriz MNP (continuación)**

| Puesto<br>(definidos en la<br>Matriz Seprem-MOF) | Procedimientos MNP | Insumos<br>que recibe | Entidad que genera<br>los insumos que<br>recibe | Insumos que entrega | Entidad a la que<br>entrega los insumos<br>que genera |
|--|--------------------|-----------------------|---|---------------------|---|
|  |                    |                       |   |                     |   |
|  |                    |                       |   |                     |   |
|  |                    |                       |   |                     |   |

**Fuente:** Dirección de Gestión de la Información, Seprem 2022

2. Filtrar uno de los procedimientos.
3. Llenar estos campos tomando como base las columnas de actividades y de procedimientos.

Con esto se concluye la preparación de los insumos para los procedimientos de cada dirección, unidad o departamento de la Seprem alineadas al ROI, Macroprocesos, Procesos, Acciones Clave y al MOF. A la vez, identifica las unidades administrativas o unidad administrativas de la Seprem que participan en cada uno de los procesos.

### **Fase 5. Planificación Estratégica y Operativa Institucional**

Lo construido hasta ahora con las matrices Seprem-ROI, Seprem-Macroprocesos, Seprem-MOF y Seprem-NMP, proporcionan a cada dirección y unidad un panorama de los alcances y límites de su quehacer. En algún momento, esto podría tener una diferencia con lo que se ejecuta, lo cual es normal, y ayudará a reorientar las acciones con una directriz asociada con mayor precisión a lo indicado en el ROI y en la visión estratégica de la institución.

En esta fase se vinculan las funciones y tareas, los macroprocesos, los manuales de organización y funciones y de normas y procedimientos con las principales acciones que la Seprem ha definido en su planificación estratégica y operativa. Los detalles de esta vinculación se proporcionan en los siguientes pasos.

#### **Planificación Estratégica Institucional**

La planificación estrategia de la Seprem es elaborada<sup>8</sup> con base en la metodología proporcionada por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –Segeplan- con enfoque de

---

<sup>8</sup> En la Seprem, la elaboración de la planificación estratégica y operativa es conducida por la Unidad de Planificación.

gestión por resultados. En este sentido, la actual planificación estratégica está proyectada al año 2032. Los elementos provenientes de dicha planificación son vinculados con las funciones provenientes del ROI.

### **Paso 9. Planificación estratégica y funciones ROI-Macroprocesos<sup>9</sup>**

El objetivo de este paso es vincular los resultados finales e intermedios establecidos en el PEI con las funciones de cada dirección o unidad. Tomar en cuenta que cada resultado final e intermedio está compuesto, como mínimo, por una meta, una brecha y un indicador, ya sea final o intermedio. En el caso de la Seprem que ha definido un solo resultado final y un solo resultado intermedio, se dará por sentado que todas las funciones del ROI, macroprocesos y procesos contribuyen a este resultado final e intermedio.

En el caso de existir alguna función, macroproceso, proceso o procedimiento que no esté directamente vinculado con el resultado final o intermedio, será necesario realizar un ejercicio para determinar el resultado correspondiente y alinear las funciones, macroprocesos y procesos de dicho resultado. Ese ejercicio está fuera del alcance de esta metodología y corresponde a la dirección o unidad encargada de planificación realizar dicha gestión.

### **Fase 6. Ejecución**

El propósito de esta fase es describir de forma general los momentos y acciones que toman lugar para concretar lo hasta ahora planteado. La ejecución tiene dos enfoques. El primero se refiere a poner en marcha esta metodología y el segundo a la utilización de los recursos generados por cada unidad administrativa de la Seprem

### **Puesta en marcha del proceso metodológico**

La puesta en marcha de esta metodología consiste en la planificación y programación de eventos, actividades y tareas que han de realizar las unidades administrativas de la Seprem para ejecutar las fases y pasos de esta metodología. Entre estas acciones se contemplan las siguientes:

1. Elaboración-actualización de un cronograma con acciones, actividades, tareas, responsables y fechas
2. Elaboración-actualización de material de presentación de las fases y tareas

---

<sup>9</sup> De existir más de un resultado final o más de un resultado intermedio, será necesario desarrollar el paso a paso para la vinculación de dichos resultados con la estructura ROI-Macroprocesos-Procesos-Intervenciones clave.

3. Nombramiento de enlaces técnicos de cada unidades administrativas o unidad administrativa para impulsar el proceso a lo interno de cada una de ellas
4. Facilitación de talleres a los enlaces técnicos de las unidades administrativas o unidad administrativas
5. Revisión y seguimiento al trabajo presentado por las unidades administrativas o unidad administrativas
6. Presentación de avances a las autoridades superiores y en el Comité Técnico Seprem

Este proceso de trabajo es de mediano plazo y su avance es gradual. Estas y otras acciones de la misma naturaleza pueden ser integradas en el cronograma de trabajo. Como complemento, el siguiente enfoque se concentra en la utilidad de los insumos generados.

### **Utilización de los insumos**

Los insumos generados al aplicar esta metodología se enfocan en orientar el quehacer de las unidades administrativas de la Seprem a su mandato legal y organizados en función de los macroprocesos y procesos de la institución. Estos insumos facilitarán la actualización de los instrumentos de cada unidades administrativas o unidad administrativa, tanto de funcionamiento como de planificación. Los instrumentos que se actualizan son:

1. Manual de Organización y Funciones (MOF)
2. Manual de Normas y Procedimientos (MNP)
3. Plan Operativo Multianual (POM)
4. Plan Operativo Anual (POA)

La Dirección de Recursos Humanos es la encargada de dar los lineamientos y tiempos para actualizar el MOF, coordinar junto con la Unidad de Planificación y con cada unidad administrativa la elaboración del MNP. Mientras que la Unidad de Planificación quien proporciona los lineamientos para el POM y POA. Los detalles para el uso no se desglosan en esta metodología, sino que se rigen de acuerdo con los lineamientos de estas dos unidades administrativas de la Seprem.

La ejecución, entonces, se aborda desde las acciones especificadas en el cronograma de trabajo y en el uso de los insumos. La unidades administrativas o unidad administrativa a cargo de poner en marcha la metodología ha de construir los instrumentos necesarios para el monitoreo y avance del trabajo elaborado por cada una de las unidades administrativas o unidad administrativas de la Seprem. En esta fase se pasa de las acciones a la definición o cuantificación del recurso humano necesario para cumplir con las tareas y funciones, así como de la carga de trabajo de cada puesto

dentro de cada unidad administrativa, y o la identificación de los recursos que se necesiten para cumplir con las obligaciones institucionales.

Todo esto descrito, servirá de base para el seguimiento y posterior evaluación de la Gestión por Procesos que esta metodología aborda.

## **Fase 7. Seguimiento y Evaluación**

El seguimiento y la evaluación como aspectos complementarios, y en el caso de la Gestión por Procesos en la Seprem, son aspectos que van de lo operativo a lo estratégico. Un ciclo completo de seguimiento y evaluación podría tomar de cinco a siete años. En ese período, se identificarán nuevos elementos que se necesitarán incorporarse a los instrumentos operativos o de normativa (como el ROI) para que al final del ciclo se actualicen.

### **Seguimiento**

El seguimiento aplicado en esta metodología está enfocado en la utilización de los insumos, tanto para la actualización de los manuales MOF y MNP como para la planificación multianual y anual. Este seguimiento lo realizará la unidades administrativas o unidad administrativa encargada de poner en marcha la metodología. El mismo estará revelando acciones que son necesarias para atender nuevas demandas y que al incorporarse en los procesos y procedimientos podrían carecer de los elementos para su vinculación. Estos nuevos aspectos servirán de insumos para la evaluación de medio término o al final del ciclo de la Gestión por Procesos.

### **Evaluación**

En esta metodología se contemplan dos tipos de evaluación para la Gestión por Procesos. La primera es de desempeño de medio término y la segunda de resultado, misma que se da al finalizar el período de 5-7 años.

La evaluación de desempeño tiene como objetivo identificar el grado de uso de los insumos generados por cada una de las unidades administrativas o unidad administrativas de la Seprem, tanto, en sus manuales MOF y MNP, así como en la planificación multianual y anual. Los resultados de esa evaluación permitirán que las unidades administrativas o unidad administrativas revisen los insumos generados y su utilización. Esta evaluación permitirá la continuidad e institucionalización de la Gestión por Procesos y a la vez, proporcionará insumos para la evaluación de resultado.

La evaluación de resultado se realizará al final del ciclo (entre los años 5 y 7), e irá enfocada en identificar las áreas que el Reglamento Orgánico Interno de la Seprem necesita fortalecer o actualizar. La evaluación ha de incluir un análisis de las nuevas demandas que se identificaron durante el ciclo y como éstas proporcionan insumos para la actualización del ROI. Esto conllevará un replanteamiento estratégico de la Seprem, tanto en su organigrama, en la prestación de servicios, así como en los recursos humanos, financieros y de infraestructura. Esta evaluación representa una mirada estratégica que la Seprem se plantea frente a las demandas actuales y nuevas y que requiere de una modernización periódica.

La institucionalización de la Gestión por Procesos es una apuesta a una mejor toma de decisiones basada en evidencia colectada en los años que comprende un ciclo. Las autoridades estarán mejor dotadas para poner en marcha procesos que conlleven a aportar a la visión de país a largo plazo con una Seprem, siempre renovada.

### **Desafíos de la Gestión por Procesos**

La implementación de esta metodología conlleva tener presente desafíos, para que se trabaje en la búsqueda de estrategias para abordar, resolver o minimizarlos. Entre los desafíos se pueden mencionar.

1. La actualización de esta metodología conforme se vaya avanzando con el proceso
2. La apropiación de la unidades administrativas o unidad administrativas de la Seprem que ponen en marcha la metodología
3. La elaboración de los detalles de las fases de ejecución, seguimiento y evaluación de esta metodología
4. La identificación de las cargas de trabajo, el número de personas necesarias, la estimación presupuestaria para cubrir las demandas
5. La aplicación de los resultados que conlleven el seguimiento y la evaluación, especialmente cuando se trate de replantear el reglamento orgánico interno

### **Bibliografía**

Mingob. (2018). *Reglamento Orgánico Institucional -ROI-*. Guatemala.

ONSEC. (2010). *Manual de Especificaciones de Clases de Puestos*. Guatemala.

Seprem. (2022). *Plan Estratégico Institucional 2023-2032*. Ciudad de Guatemala.



---

Secretaría  
**Presidencial  
de la Mujer**