



GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE
GUATEMALA

SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN
Y PROGRAMACIÓN DE LA PRESIDENCIA

***Informe de la Reestructura
de la SEGEPLAN
“Cambiamos para cambiar
Guatemala”***

GUATEMALA, 2019

| | |
|--------------------------------------|--|
| <p>351 S454 19</p> | <p>Guatemala. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). Reestructura de la SEGEPLAN Cambiamos para cambiar Guatemala. Guatemala : SEGEPLAN, 2019.</p> <p>137 p. : il. ; (Índice de: gráficas, tablas e infografías; bibliografía)</p> <p>ISBN: 978-9929-692-24-4</p> <p>1. Administración Pública - Guatemala 2. Organismo Ejecutivo - Guatemala 3. SEGEPLAN - Reestructura Interna 2019 4. SEGEPLAN - Reestructura - Prioridades Nacionales del Desarrollo 5. SEGEPLAN - Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 6. Prioridades Nacionales de Desarrollo - Objetivos de Desarrollo Sostenible I. Título</p> |
|--------------------------------------|--|

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

9ª. Calle, 10-44 zona 1, Guatemala, Centro América
PBX: 2504-4444
www.segeplan.gob.gt

Diseño de Portada e interiores: SEGEPLAN
Coordinación proceso editorial: SEGEPLAN

Imprenta Opciones

16 calle 13-94, zona 2, Colonia Melgar Díaz
Teléfono 2304-8400

Se permite la reproducción total o parcial de este documento, siempre que no se alteren los contenidos ni los créditos de autoría y edición

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| Introducción..... | 8 |
| I. JUSTIFICACIÓN O PROBLEMÁTICA A RESOLVER..... | 9 |
| a. Funciones orgánicas de la SEGEPLAN..... | 10 |
| b. Visión de desarrollo de largo plazo y su estrategia de implementación..... | 11 |
| II. ANTECEDENTES..... | 15 |
| a. Estrategia de institucionalización del Plan Nacional de Desarrollo K'atun..... | 15 |
| i. Diseño de los macroprocesos, procesos y subprocesos (2015)..... | 16 |
| b. Plan Estratégico Institucional y su Plan de Acción (2016-2017)..... | 18 |
| c. Los Proyectos institucionales de soporte técnico y administrativo (2016-2017)..... | 21 |
| d. Propuesta de reformulación del ROI por parte de la Subsecretaría de Políticas Públicas..... | 21 |
| III. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA..... | 23 |
| a. Enfoque basado en procesos..... | 24 |
| b. Metodología de Nodos y Eslabones..... | 25 |
| c. Metodología del PMI-PMBOK..... | 28 |
| IV. REESTRUCTURA EN FUNCIÓN DE LAS PRIORIDADES NACIONALES DEL DESARROLLO..... | 36 |
| a. Fase 1: Agrupación en procesos de las acciones estratégicas definidas en el PA-PEI..... | 38 |
| b. Fase 2: Vinculaciones de los nodos y eslabonamientos entre los procesos para determinar macroprocesos..... | 46 |
| i. Macroprocesos y Procesos..... | 52 |
| ii. Macroprocesos de Análisis Estratégico del Desarrollo..... | 53 |
| iii. Macroproceso de Planificación..... | 55 |
| iv. Macroproceso de Programación..... | 55 |
| c. Fase 3: Estructura de desglose de trabajo y Estructura de desglose de recursos de los macroprocesos y procesos..... | 56 |
| d. Fase 3b: de la EDT a la Estructura de Desglose de Recursos..... | 84 |
| e. Fase 4: Identificación y Diseño de Solución de Vacíos Institucionales..... | 92 |
| i. Subsecretaría de Políticas Públicas..... | 93 |
| ii. Subsecretaría de Planificación y Ordenamiento Territorial..... | 94 |
| iii. Subsecretaría de Inversión Pública..... | 97 |

| | | |
|------|--|-----|
| iv. | Subsecretaría de Cooperación Internacional..... | 98 |
| v. | Paquetes de Trabajo que no pudieron ser incorporados en la estructura orgánica (vacíos institucionales)..... | 99 |
| vi. | Diseño de soluciones para Paquetes de Trabajo que no pudieron ser incorporados en la estructura orgánica (vacíos institucionales)..... | 105 |
| f. | Resultados de fases de la Reestructura..... | 109 |
| g. | Fase 5: Elaborar Propuesta de Modificaciones ROI: Subsecretarías, Direcciones, Validación y Retroalimentación..... | 114 |
| i. | Retroalimentación y Validación por Colaboradores de SEGEPLAN..... | 114 |
| ii. | Análisis Externo..... | 118 |
| iii. | Definición de Nueva Estructura..... | 119 |
| iv. | Definición Nuevo Organigrama | 122 |
| v. | Formulación de Funciones | 122 |
| vi. | Integración y Revisión de canales de comunicación, Redacción y Estilo..... | 123 |
| vii. | Revisión Técnica y Jurídica | 125 |
| h. | Fase 6: RACI..... | 126 |
| V. | COSTEO..... | 126 |
| VI. | PREPARACIÓN DE EXPEDIENTE PARA SU APROBACIÓN..... | 127 |
| VII. | RECOMENDACIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS PARA CONTINUAR CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA REESTRUCTURA INTERNA DE SEGEPLAN | 133 |
| | Bibliografía..... | 134 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| | | |
|---------------|--|----|
| Gráfica No. 1 | Esquema del Enfoque Basado en Procesos Utilizado por SEGEPLAN..... | 18 |
| Gráfica No.2. | Antecedentes Técnicos..... | 20 |
| Gráfica No.3 | Marcos Metodológicos Aplicados en el Proceso de Diseño de la Nueva Estructura..... | 24 |
| Gráfica No. 4 | Fase 1 de la reestructura: Agrupación de las acciones estratégicas definidos en el PA-PEI en procesos..... | 25 |
| Gráfica No. 5 | Fase 2 de la reestructura: Vinculaciones y Análisis de los nodos y eslabonamientos entre los procesos..... | 28 |
| Gráfica No. 6 | Elementos dentro de la Gestión Integral de un Proyecto..... | 29 |
| Gráfica No. 7 | Fase 3 de la Reestructura: Definición de la Estructura de Desglose de Trabajo y de Recursos..... | 30 |
| Gráfico No. 8 | Ejemplo 1 de Estructura de Desglose de Trabajo -EDT/WBS..... | 31 |

| | |
|---|----|
| Gráfico No. 9 Ejemplo 2 Estructura de Desglose de Trabajo -EDT/WBS- | 32 |
| Gráfico No. 10 Fase 4 de la reestructura: Identificación y diseño de solución de vacíos institucionales..... | 33 |
| Gráfico No. 11 Fase 5: Elaborar Propuestas de Modificaciones del ROI..... | 33 |
| Gráfico No. 12 Fase 6: Definición de Responsabilidad por cada Proceso y Grupos de Procesos (matriz RACI..... | 35 |
| Gráfica No. 13 Fase 7: Costeo Reestructura..... | 35 |
| Gráfica No. 14 Fases Metodológicas para la Reformulación del ROI | 37 |
| Gráfica No. 15 Fase 1: Metodología..... | 46 |
| Gráfica No. 16 Diagrama de Redes (perspectiva A)..... | 47 |
| Gráfica No. 17 Diagrama de Redes (perspectiva B)..... | 47 |
| Gráfica No. 18 Diagrama de Redes (perspectiva C)..... | 48 |
| Gráfica No. 19 Nodos y Eslabones macroprocesos institucionales..... | 49 |
| Gráfica No. 20 Fase 2 Metodología..... | 50 |
| Gráfica No. 21 Macroprocesos Institucionales..... | 51 |
| Gráfica No. 22 Análisis de Entradas y Salidas de Macroprocesos..... | 52 |
| Gráfica No. 23 Códigos de color utilizados para la visualización de las redes de procesos..... | 57 |
| Gráfica No. 24 Estructura Inicial de Procesos..... | 58 |
| Gráfica No. 25 Macroproceso 1: Gestión Estratégica del Desarrollo (visión halcón)..... | 59 |
| Gráfica No. 26 Gestión del Conocimiento..... | 60 |
| Gráfica No. 27 Conducción del Sistema Nacional de Planificación..... | 61 |
| Gráfica No. 28 Conducción de las Prioridades Nacionales de Desarrollo..... | 62 |
| Gráfica No. 29 Seguimiento y Evaluación..... | 64 |
| Gráfica No. 30 Normativa y Metodología del SNP..... | 65 |
| Gráfica No. 31 Marco Programático de las Prioridades Nacionales del Desarrollo al 2032 y Plan Inversión País..... | 66 |
| Gráfica No. 32 Macroproceso 2 de Planificación (vista halcón)..... | 67 |
| Gráfica No. 33 Paquete de Trabajo Gestión Central-Sectorial | 68 |
| Gráfica No. 34 Paquete de Trabajo Gestión Territorial..... | 70 |
| Gráfica No. 35 Paquete de Trabajo Fortalecimiento de Capacidades para la implementación del SNP..... | 71 |
| Gráfica No. 36 Macroproceso 3 de Programación | 72 |
| Gráfica No. 37 Paquete de Trabajo POM-POA..... | 73 |
| Gráfica No. 38 Paquete de Trabajo del Sistema Nacional de Inversión Pública | 74 |
| Gráfica No. 39 Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo..... | 75 |
| Gráfica No. 40 Macroproceso 4: Fortalecimiento Institucional..... | 77 |
| Gráfica No. 41 Paquete de trabajo Programa de Mejora Permanente..... | 78 |

| | |
|---|-----|
| Gráfica No. 42 Paquete de trabajo Coordinación interna..... | 79 |
| Gráfica No. 43 Paquete de trabajo Optimización de los procesos técnicos, administrativos y financieros..... | 79 |
| Gráfica No. 44 Paquete de trabajo Estructura orgánica de acuerdo al SNP en función de las Prioridades Nacionales..... | 80 |
| Gráfica No. 45 Estructura de Desglose de Trabajo..... | 80 |
| Gráfica No. 46 Estructura de Desglose de Trabajo (simplificada)..... | 84 |
| Gráfica No. 47 Organización de especialidades requeridas según EDT..... | 89 |
| Gráfica No. 48 Organización de especialidades requeridas según EDT (b)..... | 91 |
| Gráfica No. 49 Vinculación Primer Círculo Virtuoso y Vacío Institucional..... | 110 |
| Gráfica No. 50 Estructura de Desglose de Trabajo SEGEPLAN | 111 |
| Gráfica No. 51 Estructura de Desglose de Trabajo SEGEPLAN | 112 |
| Gráfica No. 52 Propuesta de Estructura de Desglose de Trabajo de SEGEPLAN..... | 114 |
| Gráfica No. 53 Propuesta de Estructura de Desglose de Trabajo de repetida..... | 118 |
| Gráfica No. 54 Definición de nuevo Organigrama..... | 122 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla No. 1 Procesos que integran el quehacer de SEGEPLAN | 15 |
| Tabla No.2 Enfoque Basado en Procesos del quehacer institucional de la SEGEPLAN..... | 25 |
| Tabla No. 3 Fase 1: Agrupación en procesos de las acciones estratégicas PA-PEI..... | 38 |
| Tabla No. 4 Acciones Estratégicas del PA-PEI..... | 39 |
| Tabla No. 5 Procesos Agrupados..... | 42 |
| Tabla No. 6 Paquete de Trabajo SEGEPLAN | 81 |
| Tabla No. 7 Especialidades requeridas para la nueva estructura SEGEPLAN | 85 |
| Tabla No. 8 Especialistas que deben conformar SEGEPLAN de acuerdo con los Paquetes de Trabajo..... | 86 |
| Tabla No. 9 Total de Especialistas para cada Paquete de Trabajo..... | 88 |
| Tabla No. 10 Total de Especialistas para cada Paquete de Trabajo..... | 91 |
| Tabla No. 11 Criterios de asignación para calificación de los Paquetes de Trabajo dentro de la Estructura actual de SEGEPLAN | 92 |
| Tabla No. 12 Presupuesto Nómina Estructura Actual vs. Necesaria..... | 105 |
| Tabla No. 13 Presupuesto Nómina Estructura Actual Vrs. Necesaria..... | 126 |

ÍNDICE DE INFOGRAFÍAS

| | |
|---|-----|
| Infografía No.1 SEGEPLAN: Un apoyo técnico en la gestión pública..... | 10 |
| Infografía No.2 El Camino Hacia las Prioridades Nacionales de Desarrollo..... | 12 |
| Infografía No. 3 Desafíos SEGEPLAN | 14 |
| Infografía No. 4 Ampliación de SEGEPLAN..... | 127 |

Introducción

A partir de la aprobación del Plan Nacional de Desarrollo (PND) en agosto de 2014, el principal desafío del Estado de Guatemala es implementarlo de manera gradual y sostenible por medio del Sistema de Consejos de Desarrollo y de la institucionalidad pública. Para ello es necesario lograr la internalización de los ejes, prioridades, metas, resultados y lineamientos del PND como parte de los instrumentos del ciclo de planificación y programación de las instituciones del sector público y especialmente de esta Secretaría.

Es por ello que el Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2017-2020 plantea como principal desafío dar continuidad a la Consolidación del Sistema Nacional de Planificación, como el medio para orientar la articulación de las políticas, la planificación-programación y el monitoreo y evaluación a las Prioridades Nacionales de Desarrollo, integradas en el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 (PND), la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Política General de Gobierno 2016-2020 (PGG).

En este contexto, la estructura de la SEGEPLAN debe focalizar los esfuerzos y el presupuesto institucional, en un modelo de gestión por procesos, así como las principales gestiones para la consecución de recursos complementarios al presupuesto institucional, con el propósito de dotar de los recursos mínimos necesarios para el acompañamiento técnico vinculado a la implementación de las Prioridades Nacionales del Desarrollo.

El presente documento describe la sistematización del proceso seguido para la reestructura organizacional y funcional de la SEGEPLAN, realizado entre el segundo semestre del 2017 y el año 2018, por medio del cual, se orienta a las direcciones en función de su visión y competencia institucional, para la conducción de la implementación efectiva de las Prioridades Nacionales de Desarrollo, guiada por la estrategia aprobada por el Conadur.

La propuesta de reestructura se basa en las acciones estratégicas prioritarias de corto y mediano plazo identificadas con enfoque multianual en el PA-PEI, en función de los resultados institucionales previamente establecidos, proceso que fue desarrollado en acuerdo con los directores y especialistas de SEGEPLAN y en las competencias orgánicas de la Secretaría, derivadas de los distintos marcos legales antes mencionados. Asimismo, esta reestructura responde específicamente a una acción estratégica del Plan de Acción "Modificación del Reglamento Orgánico Interno", por lo que ha sido elaborada por los Subsecretarios y directores de la SEGEPLAN con la asesoría del Despacho Superior.

La propuesta de reestructura considera la problemática actual y los motivos que la justifican, para desarrollar la metodología y los pasos siguientes a la modificación del reglamento. Las conclusiones y documento de trabajo de este informe son la base de la propuesta de Reglamento Orgánico Interno.

El presente documento se divide en siete capítulos. El primero, a manera de marco introductorio, expone los motivos técnicos y legales que hicieron necesaria la reestructura, especialmente el rol asignado a la SEGEPLAN tras la aprobación del Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, en su conducción y el desarrollo de una estrategia para su implementación. En el segundo se plantean los

antecedentes de la implementación de la reestructura, esfuerzos realizados a lo interno de la Secretaría por organizar el trabajo y viabilizar la implementación de la estrategia de prioridades nacionales. En el tercero se definen los objetivos a alcanzar, y en el cuarto la metodología empleada para la reestructura.

El cuarto capítulo aborda la aplicación metodológica y se divide en dos partes, por medio de la identificación de los Paquetes de Trabajo y las actividades y el establecimiento de la Estructura de Desglose de Recursos y sus especialidades.

El capítulo quinto aborda los siguientes pasos para la implementación de la reestructura, especialmente su costeo, iniciando por la estimación del costo del recurso humano prioritario. El sexto capítulo se refiere a la integración del expediente para su aprobación y el planteamiento de recomendaciones generales y específicas para continuar con la implementación de la reestructura.

A partir de este proceso de reformulación del ROI se generaron diferentes tipos de documentos de trabajo que se incluyen como anexos en versión digital en CD.

I. Justificación o problemática a resolver

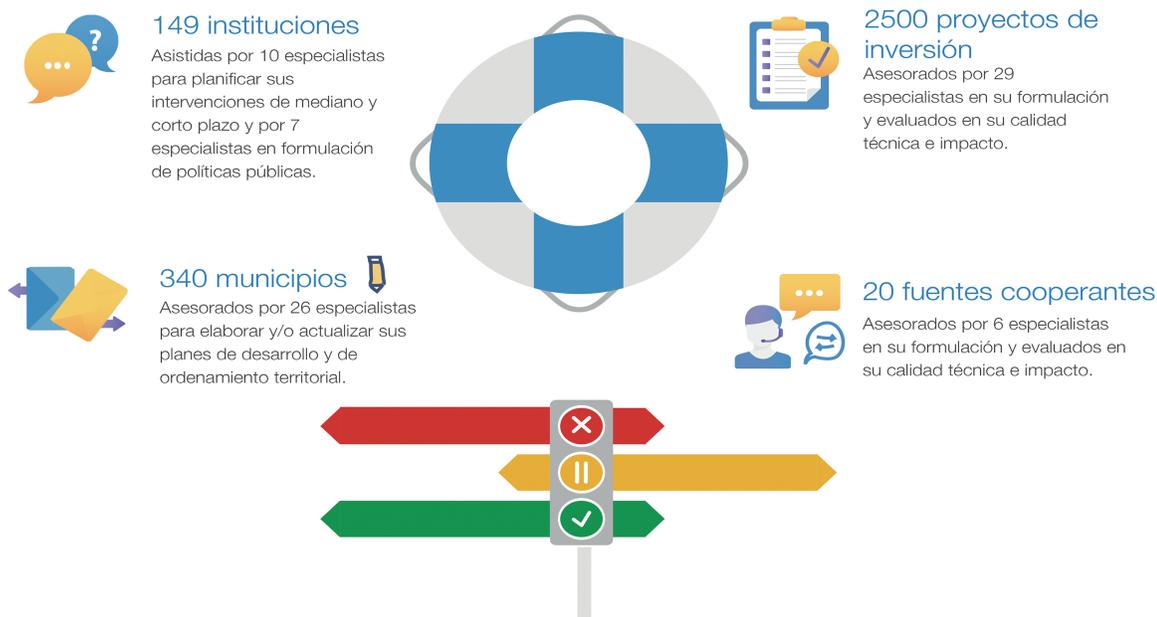
La institución debe ser fortalecida a fin de responder a las altas demandas por parte de la Presidencia y Vicepresidencia de la República, el Sistema de Consejos de Desarrollo, las instituciones públicas, academia, sector privado y de la sociedad civil organizada, de generar acciones estratégicas que asienten bases firmes para guiar el desarrollo del país con base a sus funciones orgánicas y a la Estrategia de implementación de prioridades nacionales.

Hasta la fecha se reconoce que existen desafíos para que las instituciones implementen las orientaciones que da SEGEPLAN en temas de planificación. A lo interno existe falta de encadenamiento entre los propósitos, objetivos y roles que debe jugar en la planificación técnica de las acciones estatales de gobierno y de las municipalidades, así como la alineación de la cooperación internacional y el fortalecimiento del ciclo de las políticas públicas.

Infografía No.1 SEGEPLAN: Un apoyo técnico en la gestión pública

Segeplán: Un apoyo técnico en la gestión pública.

Asesora, previene y advierte ante potenciales riesgos por uso de inadecuados mecanismos y vías de gestión en la planificación y programación.



Fuente: SEGEPLAN, 2018.

a. Funciones orgánicas de la SEGEPLAN

La Constitución Política de Guatemala y la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97 del Congreso de la República, establecen la estructura y marco de atribuciones para cada una de las dependencias del Estado que componen el Organismo Ejecutivo. A la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia se le atribuyen funciones en materia de la planificación y programación de todo el aparato estatal, y a la vez, ser un apoyo directo a la Presidencia de la República en las materias de su competencia. Otras leyes conexas, como la Ley de Consejos de Desarrollo, delega en la SEGEPLAN la Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (Conadur), máximo ente donde confluyen los diferentes sectores de la sociedad guatemalteca y del que emanan las orientaciones en materia de desarrollo del país. Otras leyes confieren a la SEGEPLAN atribuciones específicas en materia de planificación y programación de acuerdo a la naturaleza o propósito de cada Ley.

Al ser el órgano de la planificación para el desarrollo, el ente rector de la inversión pública y rector de la cooperación internacional del país, SEGEPLAN requiere de una estructura interna, roles y normas claras con planteamiento estratégico, a fin de que la disposición de todas las partes que componen la institución puedan articularse bajo una lógica integradora y eficaz, a fin de crear un sistema capaz de identificar y procesar las demandas del entorno y producir orientaciones y directrices eficientes para transformar la realidad del país.

b. Visión de desarrollo de largo plazo y su estrategia de implementación

Hasta 2012, la SEGEPLAN ha cumplido con sus funciones orgánicas en ausencia de una visión estratégica de desarrollo de largo plazo y bajo un modelo de desarrollo que no ha sido capaz de transformar cambios en la población guatemalteca que permitan cerrar las brechas en las diferentes dimensiones del desarrollo. A partir de 2012, por instrucciones del Conadur, Guatemala inicia la construcción de esa visión de desarrollo de largo plazo, la cual se concreta en el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032. En el PND se encuentran las orientaciones generales en materia de planificación que el Estado de Guatemala debe asumir, para lograr las transformaciones necesarias y así construir y lograr el desarrollo de los y las guatemaltecos.

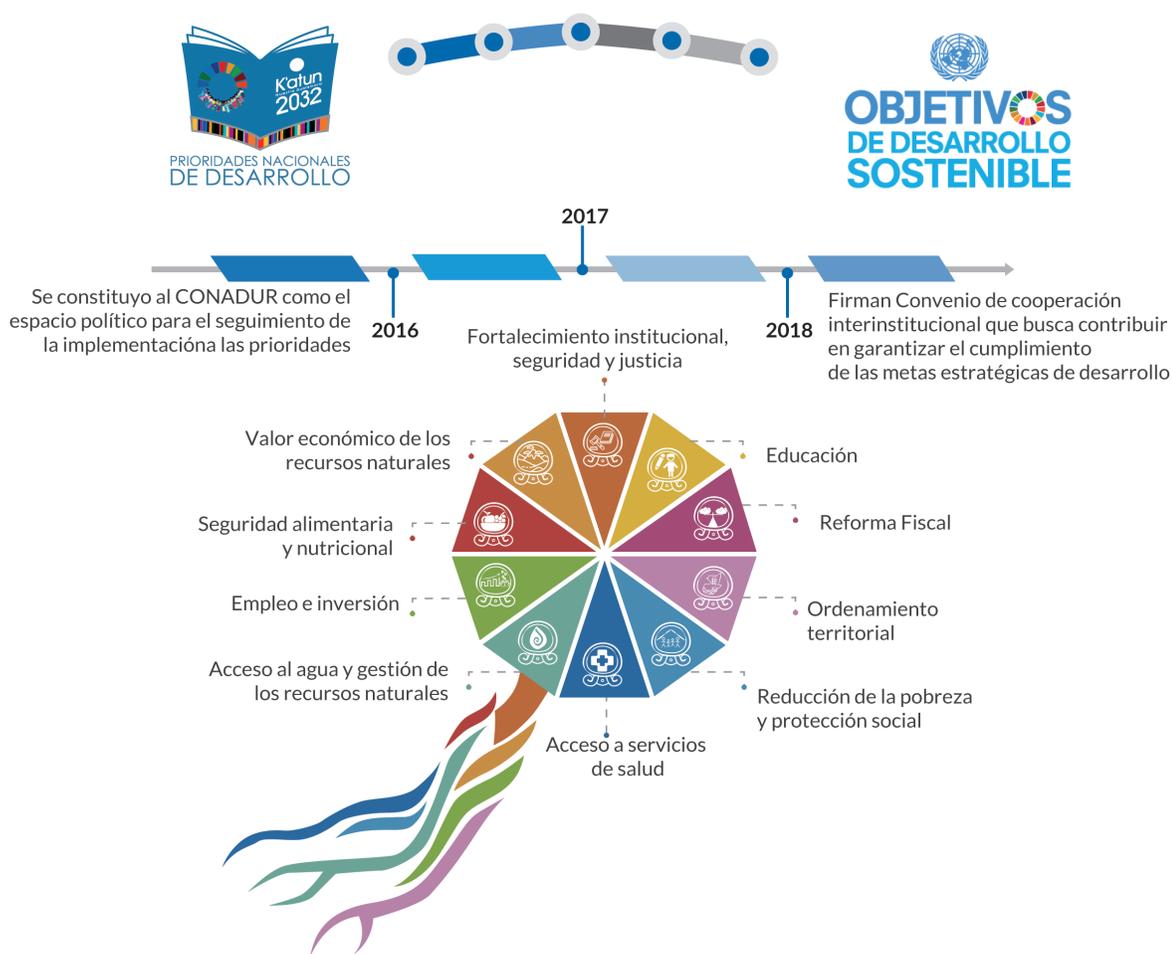
Para alcanzar este propósito, el Conadur se constituyó como el espacio político para el seguimiento a la implementación de las prioridades de desarrollo y mediante Acuerdo Número 02-2013, integró la Comisión de Formulación y Seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo, con el acompañamiento, asesoría y asistencia técnica de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). Posteriormente, el 12 de agosto 2014 aprueba el PND e instruye al Organismo Ejecutivo para que mediante la organización y la coordinación de la administración pública se inicie el proceso de socialización e implementación. (SEGEPLAN, 2015, pág. 4)

Tras la aprobación del Plan Nacional de Desarrollo, la Comisión de formulación es derogada y en su lugar se crea la Comisión de Alineación, Seguimiento y Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, mediante el punto resolutivo 05-2016. La comisión tiene entre sus principales funciones promover la alineación de las políticas, planes y programas al PND por parte de las instituciones públicas; aprobar mecanismos de implementación, seguimiento y evaluación del PND; coordinar, alinear y dar seguimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y establecer mecanismos de coordinación con las demás comisiones del Conadur. La comisión es coordinada por la SEGEPLAN y conformada por 11 instituciones de gobierno y 18 representaciones de sociedad civil. Esto también responde a una necesidad identificada en la evaluación de país de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), en que se señaló que hacía falta mayor articulación política con el plano técnico para avanzar en la consecución de las metas de desarrollo de largo plazo.

Desde dicha comisión se han impulsado diferentes acciones para favorecer la implementación del PND, alineando y priorizando los ODS al PND, y determinando las Prioridades Nacionales del Desarrollo que jerarquizan la implementación del K'atun y de los ODS.

De esa cuenta, el Gobierno concretó una ruta estratégica de las Prioridades Nacionales de Desarrollo producto de la integración de dos agendas en este sentido: la nacional y la internacional, bases sobre las cuales deben armonizarse las acciones impulsadas por las instituciones del Estado, públicas o privadas, además de la cooperación internacional. De esta manera, se busca que las acciones se organicen, coordinen y articulen en función de los intereses y prioridades del desarrollo nacional de largo plazo, mediante el fortalecimiento de una institucionalidad que permita al país ir avanzando en el camino hacia el desarrollo humano sostenible. (Gobierno de Guatemala, 2018)

Guatemala se ha sumergido en un proceso de análisis y planificación democrática de las prioridades nacionales y las metas que considera deben ser alcanzadas en el largo plazo para lograr transitar al desarrollo del país. Estas metas fueron definidas mediante la alineación de los instrumentos de planificación de largo plazo existentes (Plan Nacional de Desarrollo y ODS priorizados por Guatemala), y la jerarquización de sus respectivas metas, lo cual ha dado como resultado 10 Prioridades Nacionales y 16 Metas Estratégicas de Desarrollo que deberán ser vinculadas con los instrumentos de planificación estratégica y operativa institucional en el período comprendido entre 2019 y 2032. (Gobierno de Guatemala, 2018)



Infografía No.2 El Camino Hacia las Prioridades Nacionales de Desarrollo

Fuente: SEGEPLAN, 2018.

Con la aprobación de las prioridades nacionales y sus metas estratégicas, el Gobierno ha establecido las bases necesarias que permitirán al país encarrilarse en la ruta al desarrollo de largo plazo, lo cual se traduce en la determinación de un camino claro y concreto que las siguientes administraciones gubernamentales y las generaciones futuras podrán seguir para complementar esfuerzos y consolidar el proceso, considerando que la clave del éxito reside en la sostenibilidad de las intervenciones realizadas por los diversos sectores, en función del bienestar integral de la población.

Esto ha quedado reflejado en los puntos resolutivos 08-2017 y, más recientemente, en el 03-2018, el cual nombra a los miembros del Conadur como corresponsables del desarrollo del país, pues a ellos compete la aprobación de procesos de planificación democrática mediante la socialización y el consenso.

En ese marco, la SEGEPLAN por instrucción del Conadur, punto resolutivo 15-2016, lidera el desarrollo de la Estrategia de implementación de las prioridades nacionales. Bajo el reconocimiento de su importancia y en cumplimiento de lo anterior, esta Secretaría concluyó en el año 2017 el componente tres de dicha estrategia: “la integración y jerarquización” de las metas de desarrollo con el objetivo de determinar la relevancia de las mismas de acuerdo con su potencial efecto multiplicador e incidencia positiva en otras brechas de desarrollo y su efectividad conforme al impacto en el desarrollo. El componente cuatro establece que las prioridades deben ser sujetas del proceso de planificación para su programación, implementación y posterior seguimiento y evaluación.

La construcción del Plan Nacional de Desarrollo implicó un reto importante; sin embargo, el principal reto lo constituyen su implementación, seguimiento y evaluación. La SEGEPLAN, en las leyes ya referidas y como uno de los entes asesores del ejecutivo, tiene un rol importante en la gestión de la planificación para el desarrollo que incluye no solo el diseño, sino también en lo antes referido utilizando como medio el Sistema Nacional de Planificación.

El Sistema Nacional de Planificación (SNP) es el conjunto de procesos y ciclos articulados en el marco del Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo, contiene al menos 3 macro procesos (SEGEPLAN, Guía general de planificación del desarrollo de Guatemala, 2016): 1) la Gestión de las Políticas Públicas para el Desarrollo; 2) la Gestión de la Planificación y Programación para el Desarrollo y 3) el Seguimiento y Evaluación. Conceptualmente, incluye el conjunto de procesos de planificación del desarrollo articulados; es decir, la planificación armonizada bajo un enfoque y orientaciones “estratégicas” en función de los resultados de desarrollo del país.

En ese marco, existe una escasa articulación de las políticas públicas, la planificación, programación y seguimiento y evaluación. Por lo tanto las prioridades nacionales corren el riesgo de no ser implementadas, razón por la cual es importante plantear las interrogantes: ¿cuál debería ser la base sobre la que deberían articularse las prioridades nacionales? ¿Cuál debería ser el ancla del Plan Estratégico Institucional?

Infografía No. 3 Desafíos SEGEPLAN

Poco avance en metas de desarrollo



Fuente: SEGEPLAN, 2018.

La Gestión por Resultados (GpR) todavía no es parte de la cultura organizacional en SEGEPLAN, y los esfuerzos hasta el momento han sido insuficientes. En ese sentido, representa un desafío el cambio de mentalidad para planificar con base en las prioridades orientadas a resultados en lugar de planificar en función del presupuesto asignado.

En síntesis, los desafíos internos que actualmente enfrenta la institución obedecen a tres elementos interrelacionados entre sí: programático, estructural e instrumental. En una narrativa más descriptiva, estos elementos se describen en el análisis de cada una de las etapas agotadas para la reformulación del Reglamento Orgánico Interno e inciden en la necesidad de alinear la visión que se tiene con las funciones asignadas a las subsecretarías y lo estipulado en el ROI. Asimismo, se establece que es ineludible plantear las competencias a manera de que sean complementarias con las demás y permitan trabajar bajo una lógica de insumo-producto, con la visión de consolidar las capacidades institucionales necesarias para brindar una asistencia técnica integrada.

Por lo anterior se debe superar el aislamiento entre las subsecretarías y sus correspondientes direcciones, creando la sinergia que asegure las condiciones necesarias para que la información, la complementariedad y la coordinación guíen las acciones de la Secretaría.

Cumplir esta ambiciosa función de la gestión de la planificación del desarrollo, para SEGEPLAN implica una serie de transformaciones a nivel interno. Parte de esas transformaciones es desarrollar sus tareas bajo un enfoque de procesos. Esto demanda, una mejor articulación del trabajo interno y externo, con atribuciones claras, que requieren a su vez una estructura orgánica más dinámica y que responde al desafío de constituirse en el órgano del Estado encargado de velar, desde la planificación, por un mejor ordenamiento del quehacer de las instituciones del sector público y los fondos que se les asignan. Esto para que además de cumplir con sus funciones sustantivas, funcionen como un todo (como Estado) y atiendan de manera más sistémica e integral las Prioridades del Desarrollo Nacional.

Todo este andamiaje debería ser alimentado por insumos técnicos y de análisis, para la implementación efectiva de instrumentos y normas, los cuales deben ser capaces de recopilar los inputs del entorno y canalizarlos hacia un sistema de procesamiento de la información útil para la toma de decisiones de alto nivel.

En este marco, se presenta la propuesta para la Modificación del Reglamento Orgánico Interno de la SEGEPLAN.

II. Antecedentes

La reestructura de SEGEPLAN se realizó con base en cuatro ejercicios institucionales que persiguían organizar y fortalecer a la SEGEPLAN en su rol de conductor de la planificación de largo plazo del país y especialmente en la implementación de las Prioridades Nacionales de Desarrollo viabilizando a la estrategia nacional de desarrollo: La estrategia de institucionalización del PND K'atun que contiene el diseño de los macroprocesos, procesos y subprocesos internos; la elaboración del Plan Estratégico Institucional y de su Plan de Acción, algunos documentos de proyecto para el fortalecimiento institucional y una propuesta de reformulación del ROI por parte de la Subsecretaría de Políticas Públicas.

a. Estrategia de institucionalización del Plan Nacional de Desarrollo K'atun

Tal como se ha mencionado en el apartado de justificación, la estructura orgánica actual no contempla la conducción de la implementación del PND K'atun, por lo que posterior a su aprobación ha sido necesario crear comisiones de trabajo y estrategias de coordinación interna.

En 2015 se desarrolló una estrategia de coordinación e institucionalización del PND, que facilitó el proceso de apoyo administrativo y financiero del proceso de asistencia técnica integrada que el equipo de SEGEPLAN, junto a otras instituciones rectoras, facilitara a la institucionalidad pública y los Consejos de Desarrollo Departamentales y Regionales, para el proceso de planificación por medio de un cronograma establecido durante el segundo semestre de 2015 y primer semestre de 2016.

Para lograr llevar a cabo cada una de las actividades de institucionalización planteadas fue necesaria la conformación de comisiones colegiadas e integradas por representantes de las cuatro subsecretarías de SEGEPLAN. Inicialmente se conformaron estas dos: "Comisión de Implementación del K'atun con Enfoque de Procesos" y "Comisión para la Definición Técnica de Procesos". Luego, esta última se dividió en cuatro comisiones: de sensibilización, de socialización, de identificación de procesos y la de alineación. (SEGEPLAN, 2015, pág. 7) Sus resultados fueron sistematizados en el documento "Sistematización de la Institucionalización del Plan Nacional de Desarrollo", que se encuentra anexo en CD a este informe.

Asimismo, en el documento "La experiencia de formulación del Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032" se afirma como un desafío posterior a la socialización que para impulsar el K'atun dentro del sector público, se hace necesario "enraizarlo primero dentro de SEGEPLAN", es decir, promover que todo su personal conozca y se identifique con el Plan". (SEGEPLAN, 2015, pág. 27)

En dicho documento se informa que se inició una revisión interna para identificar los macro-procesos y los procesos institucionales, refiriéndose al trabajo realizado por la "Comisión de identificación de procesos" que derivan de los mismos. Es decir, "aquellos grandes procesos donde la SEGEPLAN tiene un papel importante, pero también un conjunto de instituciones juegan un rol -por la vía de sus acciones, sus políticas, su mandato-, y que coordinadamente coadyuvan a un mismo objetivo". Con ello se esperaba que cada subsecretaría y sus unidades o direcciones identificaran las actividades que realizan en función de cada uno de los procesos institucionales de SEGEPLAN. Cada proceso institucional debía contar con sus propios resultados, los cuales tenían que estar vinculados a los macro-procesos. Desde entonces ya se apreciaba que este procedimiento aportaría una visión de integralidad a la gestión pública, pero además evita la dispersión de actividades, que es un problema común a nivel de la institucionalidad pública. Asimismo, para la SEGEPLAN significa visualizar acciones que realiza en la práctica, aun y cuando no aparecen normadas o reconocidas como parte de sus funciones, las cumple y descansan en determinadas áreas de la institución. Por ejemplo, la gestión política con otros ministerios y secretarías, con actores políticos y económicos a nivel central y territorial. (SEGEPLAN, 2015, pág. 27)

Adicionalmente, desde 2015 con el proceso de institucionalización se consideraba fundamental la aplicación del enfoque de "Gestión por Resultados" (GpR) para reorganizar el quehacer institucional y reorientarlo hacia el logro progresivo de resultados concretos, medibles, susceptibles de ser monitoreados para observar su evolución para prever consecuencias no esperadas y aplicar correctivos en caso sea necesario.

i. [Diseño de los macroprocesos, procesos y subprocesos, 2015.](#)

La comisión de identificación de procesos organizó la tarea en tres niveles: macroprocesos, procesos y subprocesos. En el primer nivel se definieron tres macroprocesos: 1) Gestión de la Planificación para el Desarrollo, 2) Gestión de Políticas Públicas para el Desarrollo, y 3) Seguimiento y Evaluación de la Gestión de la Política Nacional de Desarrollo. (SEGEPLAN, 2015, pág. 12).

En el segundo nivel, se identificaron seis procesos que integran o resumen el quehacer institucional, tres procesos misionales, dos estratégicos y uno de apoyo. (SEGEPLAN, 2015, pág. 14)

Tabla No. 1 Procesos que integran el quehacer de SEGEPLAN

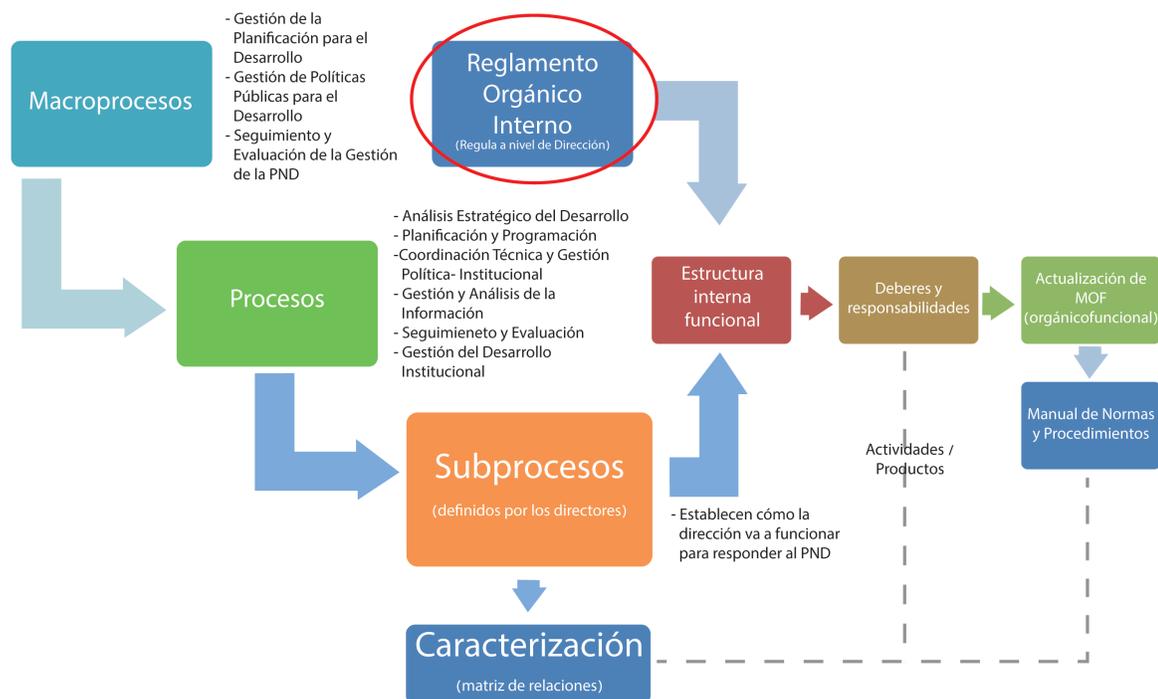
| Procesos misionales | Procesos estratégicos | Proceso de apoyo |
|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis Estratégico del Desarrollo 2. Planificación y Programación 3. Seguimiento y evaluación | <ol style="list-style-type: none"> 4. Gestión de la Información 5. Gestión Político-Institucional y Coordinación Técnica | <ol style="list-style-type: none"> 6. Gestión del Desarrollo Institucional |

Fuente: SEGEPLAN, 2014.

En el tercer nivel, la tarea de definición de subprocesos se desarrolló utilizando la herramienta “matriz de caracterización-relaciones” por cada dirección, que permitió a los integrantes de las diferentes direcciones, en ejercicios de construcción participativa coordinados por su director(a), identificar las relaciones internas de la institución y propicia mejores canales de comunicación, facilitando la adopción del modelo de gestión basado en procesos.

Con el desarrollo de los subprocesos se esperaba asegurar la coordinación interna de cada una de las direcciones sustantivas de la SEGEPLAN en función de las prioridades, metas, resultados y lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y el papel de soporte de dichas direcciones. Sin embargo, tras el análisis de la reestructura hecho por el equipo técnico y gerencial de las subsecretarías, se concluyó que los macroprocesos, procesos y subprocesos no han orientado a las distintas direcciones. Esto, por dos razones: a) la falta de asignación de responsabilidad, corresponsabilidad y contribución de cada dirección/especialistas al proceso o macroproceso, y b) atañe a la existencia de un Reglamento Orgánico Interno desactualizado, que no responde a los objetivos ahora perseguidos, de viabilizar la implementación de una estrategia nacional de desarrollo, como lo es el PND K’atun. Adicionalmente se considera que existe debilidad en el desarrollo de los subprocesos, pues estos fueron formulados independientemente por cada dirección y no de manera institucional. Complementariamente, se esperaba que fuese útil para la actualización del Manual de Organización y Funciones de SEGEPLAN en función de la operativización del Plan Nacional de Desarrollo, según el siguiente flujograma. Sin embargo, no se ha logrado por la falta de claridad en la gobernanza de cada nivel.

Gráfica No. 1 Esquema del Enfoque Basado en Procesos Utilizado por SEGEPLAN



Fuente: SEGEPLAN, 2015.

Dada la relevancia de contar con macroprocesos, procesos y subprocesos, este esfuerzo es un activo que la SEGEPLAN posee y que ha sido utilizado para la reestructura. En la fase 2 se describe el análisis de macroprocesos, la revisión y actualización del enfoque, particularmente cambios sujetos a las dos debilidades mencionadas anteriormente: la asignación de roles y gobernabilidad por subsecretaría en cada macroproceso y la contribución al MOF mediante definición de paquetes de trabajo que derivan de cada proceso y macroproceso.

b. Plan Estratégico Institucional y su Plan de Acción, 2016 y 2017.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), para el período 2017-2020, plantea como principal desafío dar continuidad a la consolidación del Sistema Nacional de Planificación, como el medio para orientar la articulación de las políticas, la planificación-programación, y el monitoreo y evaluación, a las Prioridades Nacionales de Desarrollo, integradas en el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 (PND), la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Política General de Gobierno 2016-2020 (PGG).

El equipo directivo consideró necesario "materializar" los productos y resultados estratégicos en un Plan de Acción, dotándolos de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo de la vigencia del PEI. Es por ello que el Plan de Acción del Plan Estratégico Institucional PA-PEI describe las acciones estratégicas prioritarias de corto y mediano plazo identificadas con enfoque multianual, en función de los resultados institucionales previamente establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

Asimismo, se identificaron las actividades, plazos, insumos, recursos estimados y responsables, así como un mecanismo de seguimiento y monitoreo, que permiten operativizar los resultados que la institución se ha planteado lograr en estos 4 años para viabilizar la implementación de las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

Otro de los objetivos de identificar acciones concretas en un Plan de Acción era focalizar las prioridades del presupuesto institucional, en un modelo de gestión por procesos, así como las principales gestiones para la consecución de recursos complementarios, con el propósito de dotar a la SEGEPLAN de los recursos necesarios para la implementación del PEI, cuyas acciones estratégicas están encaminadas a sentar las bases de una SEGEPLAN técnicamente fortalecida para contribuir al desarrollo del país.

La formulación del PA-PEI 2017-2020 se trabajó a través de la metodología participativa con orientación a resultados. El proceso de formulación del Plan contó con la participación de los cinco niveles de mando de la SEGEPLAN en representación de todas las Unidades Administrativas de la Secretaría. Asimismo, todo el proceso se diseñó en función de operativizar los tres macroprocesos y proceso del PEI 2017-2020 de la SEGEPLAN.

Se desarrollaron varios talleres y reuniones de trabajo, lideradas por la Dirección de Desarrollo Institucional, para diseñar, validar y aprobar la información a incluir en el Plan de Acción, con el apoyo de un equipo facilitador externo, lo que resultó en las acciones estratégicas y sus actividades definidas.

Posteriormente, se revisaron y priorizaron los procesos técnicos, administrativos y financieros de los macroprocesos, encaminados a viabilizar la implementación del Plan de Acción del Plan Estratégico Institucional -PEI- 2017-2020 de la SEGEPLAN.

Adicionalmente, se diseñaron gráficas de Líneas de Tiempo de cada uno de los macroprocesos y procesos, con la finalidad de tener una mayor comprensión visual de cada uno de ellos durante los cuatro años de ejecución, resaltando las acciones estratégicas a implementar durante el cuatrienio 2017-2020, por parte de las direcciones y/o subsecretarías.

Con base en la priorización de forma participativa, se llenaron las matrices operativas del Plan de Acción, en formato previamente diseñado, resaltando sus acciones estratégicas, por macroprocesos y procesos, del periodo 2017-2020, con la identificación de las direcciones responsables y corresponsables de su ejecución, temporalidades, y finalmente fue socializado a lo interno de la SEGEPLAN.

Sin embargo, en su revisión periódica se observan atrasos en el cumplimiento de dichas acciones estratégicas, dado que el antiguo Reglamento Orgánico Interno se encontraba desactualizado y no respondía a los objetivos ahora perseguidos de viabilizar la implementación de una estrategia nacional de desarrollo como lo es el PND K'atun y planeados en el PEI y PA-PEI.

Esta última es la principal razón que imposibilita a las direcciones priorizar las acciones estratégicas establecidas en el PA-PEI, puesto que existían funciones orgánicas a las que las direcciones debían dar

prioridad y que no contribuían a la nueva visión institucional, dejando en segundo plano las acciones estratégicas, dado que las funciones reglamentadas son las mandatadas a lograr y sobre las cuales se debe rendir cuentas ante el órgano de control. Sumado a eso, la escasez de recursos humanos y financieros empujaban al personal de las áreas sustantivas a focalizarse en las funciones del antiguo ROI, descuidando las acciones estratégicas establecidas en el PA-PEI.

Es por ello que se consideraron las fortalezas del actual PEI y de su Plan de Acción, como un activo que la SEGEPLAN posee y que serían retomados en el proceso de la reestructura. Se toma como insumo principal las 46 acciones estratégicas establecidas en el PA-PEI, las cuales se constituyeron en la base para el análisis, logrando ampliarlas a 84 Paquetes de Trabajo que se describen en la fase 3. También se logró determinar las direcciones responsables, corresponsables, aquellas que deben ser consultadas e informadas en la fase 6.

Adicionalmente, un objetivo de la elaboración del PA-PEI era focalizar las prioridades del presupuesto institucional y guiar la consecución de recursos complementarios al presupuesto. Esto no se logró en dicho proceso, por lo que es algo que se retoma en el ejercicio de reestructura, avanzando en determinar los recursos humanos necesarios para ejecutar todos los Paquetes de Trabajo establecidos, según se puede observar en la fase 7.

Gráfica No.2. Antecedentes Técnicos



Fuente: SEGEPLAN, 2015.

c. **Los proyectos institucionales de soporte técnico y administrativo, 2016 y 2017.**

Se recopilaron los múltiples esfuerzos que se han realizado para diseñar proyectos de fortalecimiento institucional así como diagnósticos de necesidades, tomando en cuenta que estos documentos han sido formulados por equipos multidisciplinarios para lograr los resultados estratégicos institucionales. Posterior al análisis de varios de ellos se condiseró que el proyecto “Fortalecimiento del Sistema Nacional de Planificación en el marco del Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032 y la Política Nacional de Desarrollo” (SEGEPLAN, 2016) formulado para ser gestionado ante el Banco Interamericano de Desarrollo era el más amplio, dada la recopilación de ideas y perfiles de proyectos anteriores.

d. **Propuesta de reformulación del ROI por parte de la Subsecretaría de Políticas Públicas**

En agosto y septiembre de 2017 el equipo directivo de la Subsecretaría de Políticas Públicas realizó una serie de ejercicios de análisis y trasladó un documento de propuesta de reformulación del Reglamento Orgánico Interno que releva la función estratégica de la SEGEPLAN en materia de desarrollo. Establece que la SEGEPLAN debe reestructurarse para enfrentar los retos del desarrollo y que, derivado del planteamiento del PND, se debe gestionar por medio de los macro procesos.

Asimismo se contemplaron las funciones que por mandato le asigna la Ley del Organismo Ejecutivo, así como las otras leyes conexas y algunas funciones contenidas en el ROI vigente y que se vinculan a los 3 macro procesos institucionales, haciendo dos propuestas de modificaciones al ROI al Despacho Superior:

1. Incluye un Despacho compuesto por la Secretaría, 4 Subsecretarías y un equipo coordinador de apoyo técnico/político al despacho compuesto por 5 profesionales con un perfil técnico y político que abarque las áreas de interés de los cinco ejes del Plan Nacional de Desarrollo¹.
2. Básicamente con la misma estructura. A diferencia de la opción 1, esta segunda opción deja algunas áreas de soporte administrativo, apoyo y funcionamiento, directamente vinculadas al Despacho.

En dicha propuesta², también se deja ancladas al Despacho todos los temas que necesitan ser transversalizados en las metodologías e instrumentos de políticas, planificación, programación (incluida la inversión y cooperación), bajo el supuesto que de esta manera tendrán mejores resultados en que los temas de carácter transversal se materialicen en acciones más específicas y concretas. La propuesta de estructura fue la siguiente:

1 Los perfiles y funciones específicas de este equipo debería ser objeto de desarrollo posterior. El nivel de los profesionales debe tener una visión altamente estratégica en función de las Prioridades Nacionales de Desarrollo, pero con una experiencia para traducir el conocimiento y la teoría en acciones prácticas que faciliten la implementación de acciones concretas en el terreno

2 Se anexa en CD a este informe).

1. LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Se propone la siguiente estructura e integración:

A) Despacho Superior

I) Secretaría

a. Coordinación del Despacho

i. Asesor/es de los ejes del Plan Nacional del Desarrollo de carácter técnico y político

1. Guatemala urbana/rural
2. Bienestar para la gente
3. Riqueza para todas y todos
4. Recursos naturales hoy y para el futuro
5. Estado garantes del desarrollo

II) Subsecretarías:

B) Subsecretarías

- Subsecretaría de políticas públicas y planificación

- Dirección de epistemología y métodos
- Dirección de políticas públicas
- Dirección de análisis estratégico del desarrollo
- Dirección de planificación sectorial
- Dirección de planificación y ordenamiento territorial
- Dirección de enlace con consejos de desarrollo y gestión descentralizada

-Subsecretaría de programación presupuestaria e inversión pública

- Dirección de programación y presupuesto
- Dirección de pre inversión e inversión
- Dirección de gestión de cooperación internacional para la inversión y el desarrollo (incluido gestión y registro de becas)

-Subsecretaría de seguimiento y evaluación

- Dirección de seguimiento y evaluación
- Dirección de informática (con SINIT adjunto)
- Dirección de seguimiento y evaluación de la cooperación internacional (técnica, financiera y territorial (incluido SyE de becas)

-Subsecretaría administrativa y financiera

- Dirección administrativa
 - Unidad de administración financiera
- Dirección de desarrollo institucional
- Dirección de recursos humanos
- Dirección de comunicación social
- Dirección de enlace con delegaciones
- Dirección de asuntos jurídicos
- Unidad de auditoría interna
- Unidad de acceso a la información pública

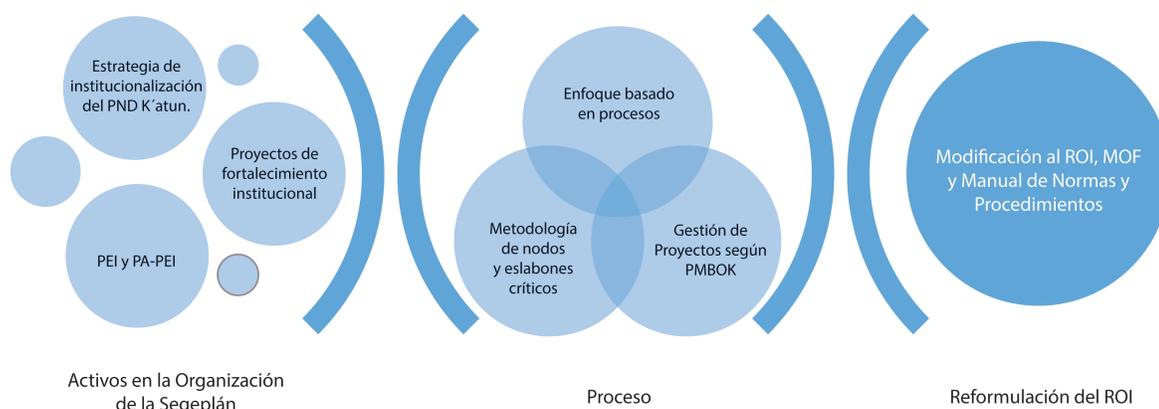
III. Objetivos y metodología

La reestructura pretende generar las condiciones y organizar el trabajo a realizar desde la SEGEPLAN para viabilizar la implementación de las Prioridades Nacionales de Desarrollo, especialmente por medio de la conducción del Sistema Nacional de Planificación.

Para el presente ejercicio se ha concebido una metodología con enfoque participativo, incluyente y multidisciplinario con el fin de asegurar el mayor grado de alcance de las diferentes perspectivas de trabajo que actualmente desarrolla SEGEPLAN. Dada la complejidad del contexto y de las dinámicas a las que debe obedecer la institución, se ha diseñado una metodología híbrida, que recoge elementos de diversos enfoques de gestión de proyectos, de procesamiento de datos y gestión de recursos.

Se toman en cuenta tres marcos metodológicos: el enfoque basado en procesos, la teoría de los nodos y eslabones impulsada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la metodología de gestión de recursos del Project Management Institute. Cada una se detalla a continuación:

Gráfica No.3 Marcos Metodológicos Aplicados en el Proceso de Diseño de la Nueva Estructura



Fuente: SEGEPLAN, 2018.

a. Enfoque basado en procesos

La fase 1 de la reestructura permitirá agrupar las acciones estratégicas definidas en el PA-PEI en procesos, considerando la revisión interna del quehacer institucional, con una visión de integralidad y de evitar la dispersión de actividades, que es un problema común a nivel de la institucionalidad pública. Asimismo, visualizar acciones que SEGEPLAN realiza en la práctica, que aún y cuando no aparecen normadas o reconocidas como parte de sus funciones, las cumple y descansan en determinadas áreas de la institución, por ejemplo, la gestión política con otros ministerios y secretarías, con actores políticos y económicos a nivel central y territorial.

Para esta revisión se ha utilizado el "Enfoque basado en procesos" que permite analizar y determinar las numerosas actividades relacionadas entre sí que se desarrollan en la institución, que utilizan recursos y que se gestionan para generar resultados, y a lo que se le considera un proceso. Si bien el análisis estaba considerado a partir del modelo básico insumo - proceso - producto, teniendo en cuenta las normas internacionales, se planteó la metodología adaptada a las condiciones y particularidades que definen y configuran el quehacer institucional de la SEGEPLAN, sus dinámicas y la configuración administrativa actual (Ver figura 2).

Tabla No.2 Enfoque Basado en Procesos del quehacer institucional de la SEGEPLAN

| Entrada / Insumo | Proceso | Salida / Resultado |
|---|--|--|
| Interno: ✓ Planes ✓ Políticas ✓ Programas ✓ Proyectos Externo: ✓ Informes de desarrollo ✓ Informes académicos ✓ Centro de investigación | Flujo interno: ✓ Investiga ✓ Recolecta ✓ Valida ✓ Sistematiza ✓ Analiza ✓ Interpreta | Productos: ✓ Informes sobre implementación de política, planes, programas y proyectos ✓ Indicadores de Evaluación ✓ Propuestas de redirección |

Fuente: SEGEPLAN, 2014.

Gráfica No. 4 Fase 1 de la reestructura: Agrupación de las acciones estratégicas definidos en el PA-PEI en procesos



Fuente: SEGEPLAN, 2014.

b. Metodología de nodos y eslabones

La metodología de nodos y eslabones nace a partir de la teoría de análisis de redes sociales, empleadas en ramas como la sociología, y por el otro lado, la teoría de grafos y de conjuntos, aplicada al campo de las matemáticas. Como un experimento impulsado por la CEPAL, Guatemala se constituye en un plan piloto para la aplicación de esta metodología, la cual se ha empleado durante el proceso de armonización de las metas del Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 con las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), dando como resultado las diez Prioridades Nacionales de Desarrollo, lo cual se detalla en la Metodología de Integración de la Agenda 2030 en la planificación nacional³, anexa a este documento.

³ Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43709-metodologia-la-integracion-la-agenda-2030-la-planificacion-nacional-mediante-la>

En el presente caso, se pretende utilizar las bondades de los conceptos de nodos y eslabones en la Fase 2 de la reestructura, para entender el entramado de relaciones, brechas, nivel de influencia e interdependencias que dan forma a un organismo social.

La discusión conceptual sobre el término de "red social" del cual se alimenta esta metodología, logra un consenso en la tesis del filósofo JC Mitchel, quien la define como "un conjunto específico de vínculos entre un conjunto definido de personas (...) o elementos, (...) con la propiedad adicional de que las características de estos vínculos en su conjunto pueden ser utilizadas para interpretar la conducta social de las personas (...) o elementos (...) involucradas"⁴. De esta definición se desprende que otro elemento innato a las redes sociales, a parte de los elementos, es la interacción, concebida como el vínculo entre un elemento u otro(s) del cual se generan los productos tanto endógenos como exógenos que permiten dar definición al sistema. Es decir, el sistema es el resultado de las conductas que se generan en un espacio determinado, producto de la confluencia de varios elementos críticos que se influyen mutuamente, generando productos capaces de impactar en el ambiente externo al mismo sistema que las genera. El sistema, tal como se define en este contexto, es lo que puede reinterpretarse como una organización, capaz de aportar estabilidad y trazabilidad a las acciones que la componen.

En el ensayo "Análisis de las Redes Sociales para las Organizaciones"⁵ se enuncia que las redes sociales pueden caracterizarse por tres dimensiones con sus derivados:

- A. Contenido transaccional:
 - a. Tipo de intercambio en la red: expresión de afecto, influencia, intercambio de información, intercambio de recursos o de bienes y servicios.
- B. Naturaleza de los nexos:
 - a. Intensidad: fuerza de la relación;
 - b. Reciprocidad: grado en que la relación es comúnmente percibida por todas las partes relacionadas;
 - c. Claridad de las expectativas: grado de expectativas claramente definidas;
 - d. Multiplicidad: grado en que los individuos se vinculan por relaciones múltiples.
- C. Dimensiones:
 - a. Tamaño: número de elementos en la red;

⁴ Mitchell, J.C. "The Concept and Use of Social Networks". En J.C. Mitchell (comp.), *Social Networks in urban situation*, Manchester, Inglaterra, University on Manchester Press. Citado en PFEFFER, Jeffrey. *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*. Fondo de Cultura Económica. México. Edición en español. 1992. Pág. 294. Citado en:

⁵ TICHY, Noel M., MICHAEL L. Tushman y CHARLES, Fombrun. *Social Network Análisis for Organizations*. *Academy of manangement of review*. 1979. pp. 507-519. Citado en: PFEFFER, Jeffrey. *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*. Fondo de Cultura Económica. México. Edición en español. 1992. Pág. 295-296

- b. Densidad o conectividad: número de nexos reales en la red como proporción de los nexos totales posibles;
- c. Agrupamiento: número de regiones densas o de conglomerados en la red;
- d. Centralidad: grado de jerarquía y restricción a la comunicación en la red;
- e. Estabilidad: grado en que la forma de la red cambia con el tiempo;
- f. Accesibilidad: número promedio de nexos externos reales como proporción de los nexos externos totales posibles;
- g. Estrella: elemento con el número más alto de nombramientos;
- h. Puente: elemento miembro de múltiples enracimados en una red;
- i. Árbitro: estrella que vincula también la red con redes externas;
- j. Aislado: elementos con pocos (o nulos) nexos con otros en la red.

Uno de los postulados más relevantes a los que llega la teoría de las redes sociales, establece que comprender la posición que ocupan los elementos en una estructura social, es comprender la organización de sus relaciones típicas. De esa cuenta puede decirse que en las interacciones entre nodos podrán identificarse los llamados “eslabones críticos”, caracterizados por “destacar relaciones de causalidad en las que la acción sobre una meta puede potenciar o facilitar la acción sobre otra meta”. Al agruparse estos puede llegar a visualizarse los “círculos virtuosos”, es decir *“un conjunto de acciones que se potencian entre sí y que permitirán solucionar determinadas problemáticas y alcanzar metas relacionadas”*⁶.

La utilidad de la metodología de nodos y eslabones en el presente ejercicio de reestructuración del ROI radica en permitir el agrupamiento de procesos que conviven en el ámbito funcional de SEGEPLAN, a fin de visualizar de manera altamente detallada, el grado de relacionamiento, concentración de las interacciones entre las acciones estratégicas del PA-PEI y otras funciones orgánicas de la SEGEPLAN para determinar aquellos círculos virtuosos. Para este caso se concluyó en la validación y actualización de los macroprocesos, y los puentes entre acciones, arrojando luces sobre aquellos procesos llevados a cabo por la institución, que demandan mayor atención y fortalecimiento, readecuación, concentración o hasta absorción, sentando las bases analíticas para las siguientes fases del proceso, enfocadas en deducir sobre la Estructura de Desglose de Trabajo de SEGEPLAN, la carga y tipo de trabajo que conlleva cada interacción evidenciada en la misma. Los resultados de la aplicación de ésta metodología se observan en la fase 2 de la reestructura.

6 Comisión Económica para América Latina & Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2016) “Taller de Articulación de la Agenda 2030 con el Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032. Identificando eslabones y nodos críticos: síntesis de Resultados” Guatemala, pág.6

Gráfica No. 5 Fase 2 de la reestructura: Vinculaciones y Análisis de los nodos y eslabonamientos entre los procesos



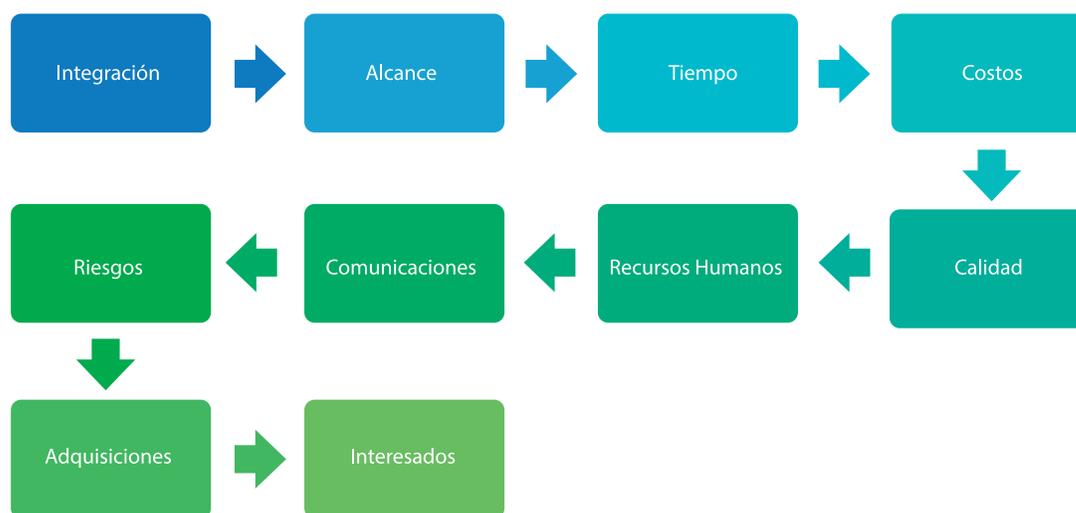
Fuente: SEGEPLAN, 2014.

c. Metodología del PMI-PMBOK

Para alcanzar el objetivo esbozado en el apartado anterior, el principal insumo lo constituye la metodología del Project Management Institute (PMI) contenida en su *Guía del PMBOK* (PMI, 2013) la cual recoge las buenas prácticas utilizadas internacionalmente para la ejecución de un proyecto hacia su operación cotidiana, procesos estandarizados y consensuados a nivel internacional.

La metodología contenida en el PMBOK se basa en la gestión de diez elementos que definen cada fase del ciclo de gestión de proyectos, los cuales deben estructurarse alrededor de la visión estratégica de la organización, la cual puede construirse como consecuencia de diversos factores, específicamente en este contexto de institucionalidad pública, a necesidades sociales, a oportunidades estratégicas y a los requisitos legales que el país deposita en SEGEPLAN. Cada una de las gestiones enumeradas constituye todo un proceso que se caracteriza por sus entradas, herramientas técnicas que pueden aplicar y por las salidas que se obtienen, tomando en consideración los factores ambientales de la institución.

Gráfica No. 6 Elementos dentro de la Gestión Integral de un Proyecto



Fuente: PMI (2013) "Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK), 5ta. Edición.

De acuerdo con el PMI, para que un proyecto tenga éxito , éste debe contemplar:

1. Seleccionar los procesos adecuados requeridos para alcanzar los objetivos del proyecto;
2. Utilizar un enfoque definido que pueda adaptarse para cumplir con los requisitos;
3. Establecer y mantener una comunicación y un compromiso adecuados con los interesados;
4. Cumplir con los requisitos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados; y
5. Equilibrar las restricciones contrapuestas relativas al alcance, cronograma, presupuesto, calidad, recursos y riesgos para generarlos productos, servicios o resultado específico para cada sección dentro de la organización.

SEGEPLAN ha desarrollado en los últimos años enormes esfuerzos analíticos para crear herramientas de base para la conducción de los procesos que debe abordar, tomando en consideración los elementos descritos en el apartado de antecedentes. La modificación del Reglamento Orgánico Interno y la consecuente transformación estructural busca asentar formalmente estos principios.

Tomando como inspiración esta metodología, se tomarán en consideración los elementos que debe contener la gestión del alcance del proyecto, el cual busca garantizar que éste incluya *"todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto"* (PMI, 2013: 105).

El proceso que se aplicará para gestionar el alcance de SEGEPLAN con base en el marco conceptual del PMI se visualizará en las Fases 3 y 4 de la reestructura y se denomina *"estructura del desglose de trabajo" (EDT/WBS)* derivada de un alcance previamente definido en su PEI y su PA-PEI participativamente. Este elemento consiste en descomponer o desglosar de manera jerárquica el alcance total del trabajo, cuya

unidad de medida son *los productos entregables* que la institución debe aportar al grupo objetivo (usuarios de la información generada). Esto se denomina en ocasiones como "*la regla del 100%*" (todo el trabajo que incluye lograr los objetivos del proyecto o la organización).

Gráfica No. 7 Fase 3 de la Reestructura: Definición de la Estructura de Desglose de Trabajo y de Recursos

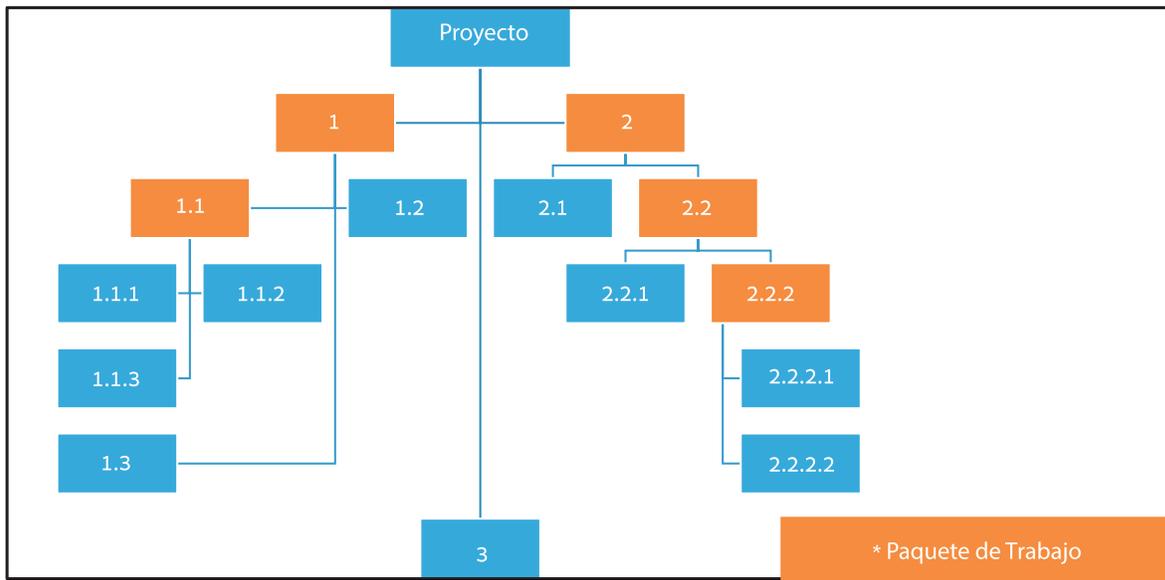


Fuente: SEGEPLAN, 2018.

Los Paquetes de Trabajo considerados en la metodología son los formulados en el PA-PEI como acciones estratégicas (46) que más adelante se evidenciarán en el proceso de integración en 18 procesos interrelacionados para encontrar puntos comunes de trabajo. La agrupación de diversos entregables se denomina **Paquete de Trabajo**, el cual es el nivel más bajo de los componentes de la EDT/WBS. Es importante definir que los productos entregables que componen un Paquete de Trabajo deben ser los productos o servicios que son el resultado de la actividad realizada y no la tarea en sí misma.

Para crear la EDT/WBS el PMI sugiere dos actividades intrínsecamente relacionadas: la descomposición y el juicio de expertos. El primero se refiere a la técnica de dividir y subdividir el alcance del trabajo de SEGEPLAN y sus productos entregables en partes más pequeñas y manejables a través de un proceso analítico deductivo. El nivel de descomposición comúnmente es determinado por el grado de control necesario para dirigir la institución de forma efectiva, a manera de buscar que el balance asegure un grado de división ni muy reducido –que deje Paquetes de Trabajo muy amplios, diluyendo entregables relevantes– ni demasiado atomizado que vulnere los principios de eficiencia y grado de control. Para lograr ese objetivo, la segunda actividad propuesta apela al conocimiento y experiencia de un panel de expertos, quienes están en la capacidad de aportar al análisis para la definición eficiente de los Paquetes de Trabajo.

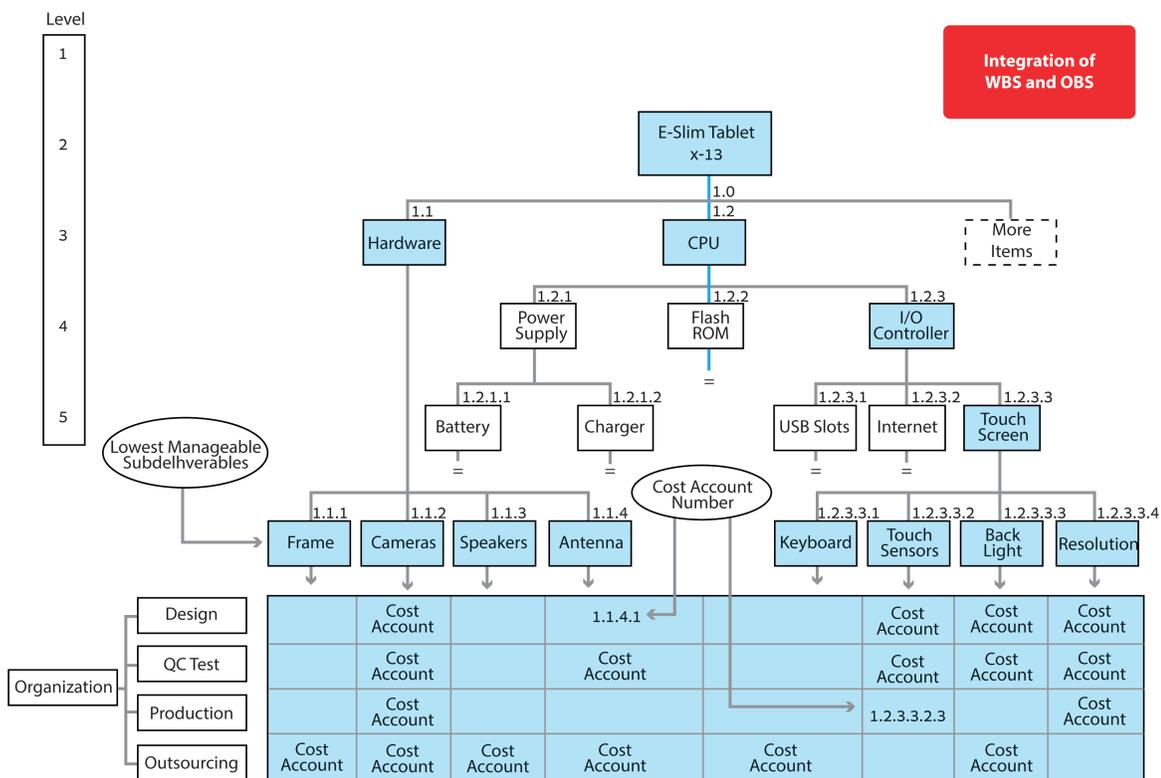
Gráfico No. 8 Ejemplo 1 de Estructura de Desglose de Trabajo -EDT/WBS



Fuente: Elaboración propia con base en el PMBOK, sexta edición.

La EDT se convierte en una Estructura de Desglose de Organización o de Recursos (EDR) al determinar las diferentes especialidades que se requieren para cumplir con cada Paquete de Trabajo y se asignan a un mismo punto de control.

Gráfico No. 9 Ejemplo 2 Estructura de Desglose de Trabajo -EDT/WBS-



Fuente: Project management. Larson & Clifford.

El punto de control gestiona el alcance de varios Paquetes de Trabajo que por su naturaleza pueden ser agrupados y que permitirá usar el mismo presupuesto. La EDR es una descomposición de los recursos por categoría y tipo; la categoría se refiere a recursos humanos, materiales, financieros, etc. y el tipo puede incluir el nivel de habilidad, formación o la especialidad requerida. Además, la EDR puede ayudar a comprender el conocimiento que está disponible en la organización y el que hace falta construir. Los resultados de la EDT y la EDR se observan en la fase 3 de la reestructura.

Posteriormente, en la fase 4 se procederá a incorporar los Paquetes de Trabajo en la estructura actual con el objetivo de identificar vacíos institucionales mediante la comparación de la Estructura de Desglose de Trabajo y la estructura orgánica actual. Con ello se esperaría determinar la creación de nuevas direcciones o mecanismos de solución y determinar las modificaciones al Reglamento Orgánico Interno.

Gráfico No. 10 Fase 4 de la reestructura: Identificación y diseño de solución de vacíos institucionales



Fuente: SEGEPLAN, 2018.

Luego de diseñar la solución a los vacíos institucionales, que en algunos casos podrá ser la creación de una unidad administrativa, pero no siempre, se atenderá un análisis para determinar si existe otra forma de solucionar el vacío institucional, tal como incorporar mandato a alguna dirección o crear comisiones extraordinarias. En la fase 5 se procederá a sistematizar los resultados obtenidos en las fases anteriores, y se solicitará a los directores redactar las funciones según los paquetes de trabajo asignados, integrando las propuestas de manera general. Se busca generar un conjunto de recomendaciones para que la SEGEPLAN incorpore el enfoque de conductor del desarrollo y la implementación de las prioridades nacionales en la estructura.

Gráfico No. 11 Fase 5: Elaborar Propuestas de Modificaciones del ROI



Fuente: SEGEPLAN, 2018.

El tercer elemento de la metodología del PMI que se aplica en el presente proceso forma parte de la gestión

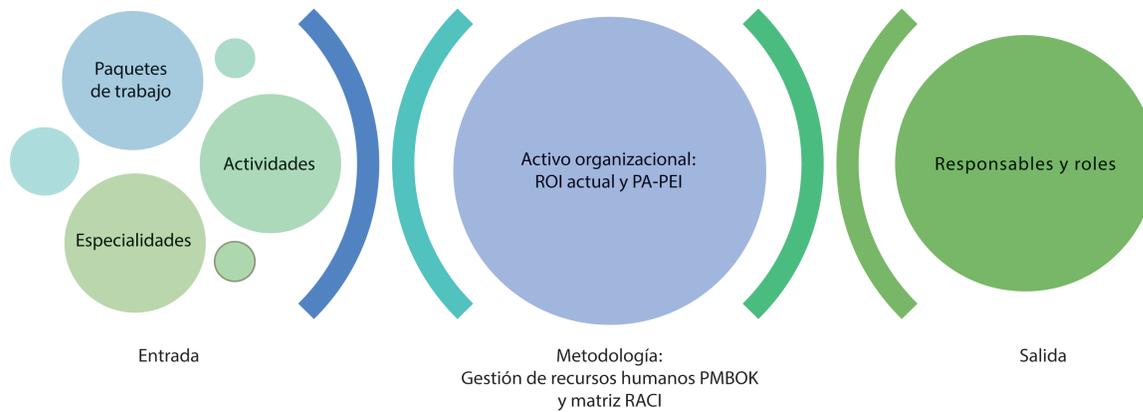
del recurso humano, es la matriz RACI que se ha utilizado en la Fase 6 de la reestructura. Este instrumento parte de la concepción de que la planificación del recurso humano debe partir de los requerimientos que las actividades (Paquetes de Trabajo) demandan tener para cumplir con sus productos entregables. La matriz pretende visibilizar el grado de responsabilidad de cada actor involucrado, el cual puede revestirse de alguna de las siguientes cuatro categorías:

1. Responsable de ejecución (*R*esponsible);
2. Responsable último (*A*ccountable);
3. Persona a consultar (*C*onsulted);
4. Persona a informar (*I*nformed).

Al igual que el ejercicio de desglose de trabajo, la asignación de roles y responsabilidades en base a la demanda de productos entregables requiere del juicio de expertos (PMI, 2013), los cuales deben tener el nivel de conocimientos y experiencia necesaria para dar aportes significativos encaminados ha:

- Enumerar los requisitos preliminares para las habilidades requeridas;
- Evaluar los roles requeridos para el proyecto con base en las descripciones estándar de roles de la organización;
- Determinar el nivel de esfuerzo preliminar y el número de recursos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto;
- Determinar las relaciones de comunicación necesarias basadas en la cultura de la organización;
- Proporcionar guías sobre los tiempos a tener en cuenta para la adquisición de personal, basadas en las lecciones aprendidas y en las condiciones del mercado;
- Identificar los riesgos asociados a los planes de adquisición, retención y liberación de personal; e
- Identificar y recomendar programas para cumplir con los contratos gubernamentales y sindicales aplicables.

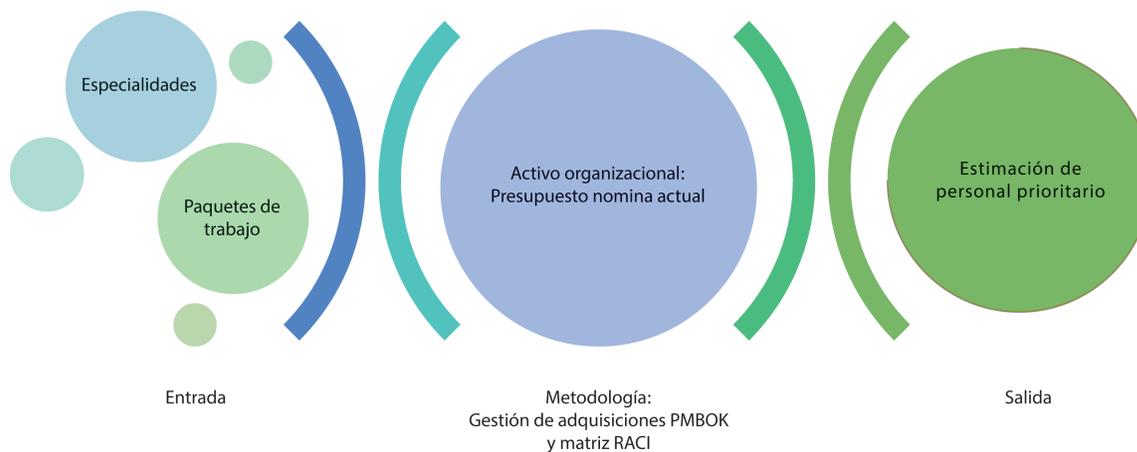
Gráfico No. 12 Fase 6: Definición de Responsabilidad por cada Proceso y Grupos de Procesos (matriz RACI)



Fuente: SEGEPLAN, 2018.

Se considera que los aportes que los elementos de la metodología del PMI descritos en este apartado dan al proceso de reestructuración del ROI, permitirán formular una propuesta con énfasis en el trabajo, especialidad y organización que se requiere cubrir para cumplir con las demandas que el entorno dirige a la institución. Esto proporcionará el marco analítico y técnico necesario para replantear el esquema organizativo en función de volver más eficientes las interacciones endo-institucionales en pro del seguimiento oportuno de las Prioridades Nacionales de Desarrollo en los espacios en los cuales SEGEPLAN está facultada para incidir. Posterior a su aplicación se considera necesario estimar los costos de aplicar la reestructura, dando prioridad a la estimación del personal, puesto que es el principal recurso que la institución utilizará para emprender su tarea.

Gráfica No. 13 Fase 7: Costeo Reestructura

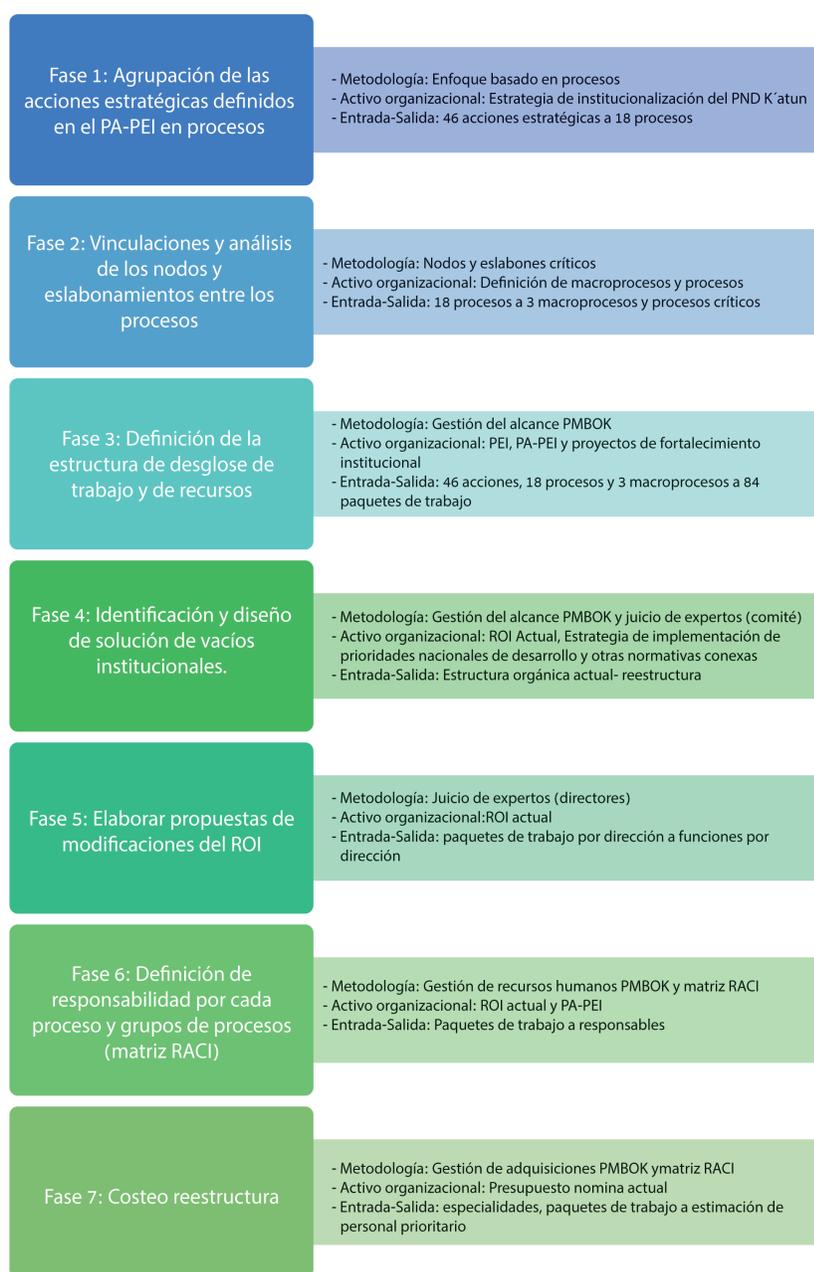


Fuente: SEGEPLAN, 2018.

IV. Reestructura en función de las Prioridades Nacionales del Desarrollo

Con el objetivo de organizar el trabajo a realizar desde la SEGEPLAN para viabilizar la implementación de las Prioridades Nacionales de Desarrollo, especialmente por medio de la conducción del Sistema Nacional de Planificación, su rectoría de la inversión pública y de la cooperación internacional, se plantearon siete fases en la metodología, tomando como base técnica los antecedentes y activos predecesores de organización interna, y metodológica, el enfoque basado en procesos, los lineamientos conceptuales y herramientas de las metodologías de nodos y eslabones, del PMI y de algunas otras consideraciones procedimentales necesarias para cubrir las necesidades inherentes a la reformulación del ROI. Las fases son:

Gráfica No. 14 Fases Metodológicas para la Reformulación del ROI



Fuente: Elaboración propia con base en la metodología establecida.

Partiendo de la integración de las acciones estratégicas se procedió a interrelacionarlos con base en la metodología de nodos y eslabones. En la fase abordada durante el taller se buscó la agrupación de las acciones en macroprocesos, para luego identificar la Estructura de Desglose de Trabajo y de Recursos que implica ejecutar la visión. Asimismo, se pretendió identificar potenciales vacíos institucionales derivados del ejercicio, los cuales deberán ser abordados con un diseño de respuesta para cubrirlos y finalmente plantear la propuesta de modificaciones.

Las conclusiones a que se arriba en este documento son fruto de múltiples análisis de los subsecretarios en 48 reuniones de trabajo, 5 talleres de trabajo y 7 talleres de validación y retroalimentación de los colaboradores de la SEGEPLAN. Cabe recordar que el principio de continuar sobre el ejercicio realizado con el PA-PEI, descrito en el apartado de antecedentes, parte de que fue un ejercicio participativo, por lo cual se mantienen sus bondades en esta propuesta, siguiendo una secuencia lógica tanto deductiva como inductiva (de productos a procesos y viceversa).

A continuación se describen las dinámicas, posturas y resultados obtenidos en cada fase del proceso:

a. **FASE 1: Agrupación en procesos de las acciones estratégicas definidas en el PA-PEI**

El objetivo de la presente fase ha sido agrupar en procesos, las acciones estratégicas del PA-PEI mediante el ejercicio analítico de identificar, desagregar y agrupar las principales acciones estratégicas que la institución está llamada a cumplir, con base en lineamientos legales, políticos y técnicos que el entorno demanda actualmente.

De esa cuenta el equipo procedió a analizar el PA-PEI elaborado previamente con los directores de SEGEPLAN y bajo la conducción de la Dirección de Desarrollo Institucional: (SEGEPLAN,2017)

Tabla No. 3 Fase 1: Agrupación en procesos de las acciones estratégicas PA-PEI

| PA-PEI | | Acciones estratégicas | Actividades |
|----------------|------|-----------------------|-------------|
| Macroproceso 1 | 2017 | 8 | 23 |
| | 2018 | 11 | 25 |
| | 2019 | 10 | 11 |
| | 2020 | 7 | 12 |
| Macroproceso 2 | 2017 | 10 | 15 |
| | 2018 | 13 | 36 |
| | 2019 | 11 | 17 |
| | 2020 | 12 | 12 |
| Macroproceso 3 | 2017 | 6 | 16 |
| | 2018 | 10 | 25 |
| | 2019 | 9 | 14 |
| | 2020 | 8 | 16 |
| Proceso DI | 2017 | 10 | 33 |
| | 2018 | 14 | 22 |
| | 2019 | 14 | 12 |
| | 2020 | 14 | 12 |
| | | 167 | 301 |

Fuente: SEGEPLAN, 2018.



EL PA-PEI posee 167 acciones estratégicas planificadas para ejecutar entre 2017 y 2020, pero al revisarlas el Comité de Reestructura se observó que la mayoría de ellas se repiten entre años. En algunos casos, se ha planificado diseñar en el año 2017, ejecutar en el año 2018, evaluar en el año 2019 y actualizar en el año 2020. Por ello, se procedió a integrar en una acción con los distintos momentos de su operativización desde el diseño hasta su evaluación, concluyendo en 46 acciones estratégicas.

Cabe mencionar que el Plan de Acción también contiene actividades, que es un nivel inferior a la acción estratégica, y ascienden a 301. Sin embargo, se ha considerado que este nivel es muy operativo para elevarlo a procesos, por lo que únicamente se han tomado en cuenta las acciones estratégicas y se estima que en la operativización del ROI, mediante la actualización del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Normas y Procedimientos se podría retomar el nivel de actividades de dicho marco de acción interno.

Tabla No. 4 Acciones Estratégicas del PA-PEI

| No. | Producto | Código |
|-----|--|--------|
| 1 | Definición, socialización y sensibilización de las prioridades de desarrollo y sus modelos de intervención, a nivel nacional, sectorial y territorial, así como la incorporación de éstas en la planificación y presupuesto. | 11 |
| 2 | Definición, socialización e implementación de los sectores en los procesos de políticas y planificación. | 12 |
| 3 | El marco conceptual y metodológico del Sistema Nacional de Planificación. | 13 |
| 4 | Metodología para estimación de costos para bienes y servicios de las prioridades para cinco años. | 14 |
| 5 | Estrategia de financiamiento para el desarrollo (con orientaciones al sector privado). | 15 |
| 6 | Estrategia de asistencia técnica para la formulación y actualización de políticas públicas en función de las Prioridades Nacionales del Desarrollo. | 16 |

| No. | Producto | Código |
|-----|--|--------|
| 7 | Socialización e implementación del marco conceptual y metodológico de política pública, de planificación, de seguimiento y evaluación a lo interno y externo de SEGEPLAN. | I7 |
| 8 | Revisión y/o elaboración, y actualización de metodología e instrumentos de asistencia técnica para la alineación de las políticas públicas a las prioridades de desarrollo. | I8 |
| 9 | Asistencia técnica para la revisión, análisis y actualización del marco de políticas públicas, alineadas a las Prioridades Nacionales de Desarrollo. | I9 |
| 10 | Estudios de situación de poblaciones en condición de vulnerabilidad con enfoque demográfico, de equidad, de gestión de riesgos y cambio climático. | II0 |
| 11 | Estudios sobre las Prioridades Nacionales de Desarrollo considerando los enfoques de la planificación (GpR, GR, Equidad). | II1 |
| 12 | Normativa coherente con el marco conceptual y metodológico del Sistema Nacional de Planificación, así como su socialización dirigida a las instituciones del sector público y Sistema de Consejos de Desarrollo. | II1 |
| 13 | Revisión, actualización y socialización de metodologías, mecanismos e instrumentos que se adapten y vinculen a las prioridades de desarrollo con enfoque en Gestión por Resultados, acorde a las normativas integradas de SEGEPLAN. | II2 |
| 14 | Elaboración del Marco Programático del PND (Plan Operativo Multianual de País) | II3 |
| 15 | Elaboración del Plan de Inversión de País. | II4 |
| 16 | Estrategia de asistencia técnica integrada para la formulación y alineación de la planificación y la programación al presupuesto en función de las Prioridades Nacionales del Desarrollo. | II5 |
| 17 | Elaboración, aprobación, socialización e implementación de la Política de Preinversión | II6 |
| 18 | Reingeniería del SNIP sobre contenidos y acciones que se vinculan con los otros macroprocesos. | II7 |
| 19 | Revisión, reformulación e institucionalización de la Política de Cooperación Internacional No Reembolsable -PCINR- alineada a las Metas Estratégicas de Desarrollo | II8 |
| 20 | Definición del mecanismo de diálogo entre el Gobierno y las fuentes cooperantes. | II9 |
| 21 | Asesoría y/o asistencia técnica a las entidades e instituciones y Sistema de Consejos de Desarrollo para que alineen la planificación y programación por categoría, tipo y nivel, al presupuesto por fuentes de financiamiento, en función de las Prioridades Nacionales de Desarrollo. | II10 |
| 22 | Actualización y/o elaboración de metodologías y herramientas, para el seguimiento y evaluación de políticas públicas, planes, programas y proyectos, en función de las prioridades de desarrollo. | III1 |
| 23 | Desarrollo informático del sistema de Seguimiento y Evaluación de la SEGEPLAN. | III2 |
| 24 | Estrategia interna y externa para optimizar la asesoría y/o asistencia técnica brindada a las entidades e instituciones del sector público y Sistema de Consejos de Desarrollo, en seguimiento y evaluación de políticas públicas, planes, programas y proyectos con diferentes fuentes de financiamiento, en función de las prioridades del desarrollo. | III3 |
| 25 | Sistema Nacional de Indicadores en función del marco conceptual del SNP. | III4 |
| 26 | Evaluación de corto plazo del Plan Nacional de Desarrollo K'atun. | III5 |

| No. | Producto | Código |
|-----|--|--------|
| 27 | Asesorar y/o asistir técnicamente a las entidades e instituciones del sector público y Sistema de Consejos de Desarrollo, para el seguimiento y evaluación de políticas públicas, planificación y programación en función de las prioridades del desarrollo. | III6 |
| 28 | Espacios de dialogo técnico-político para el análisis de los resultados con los diferentes niveles del Sistema de Consejos de Desarrollo, instituciones del sector público y la cooperación internacional. | III7 |
| 29 | Socializar los resultados de los informes de seguimiento y evaluación con los tomadores de decisiones. | III8 |
| 30 | Evaluación anual de la Política General de Gobierno. | III9 |
| 31 | Evaluación de corto plazo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. | III10 |
| 32 | Modificación Reglamento Orgánico Interno. | IV1 |
| 33 | Estrategia de implementación de la nueva estructura organizativa. | IV2 |
| 34 | Estrategia de comunicación y coordinación INTERNA entre las subsecretarías, Dirección de Enlace y Delegaciones, así como su implementación. | IV3 |
| 35 | Mecanismos de fortalecimiento del rol de las Delegaciones como Secretaría Técnica de los CODEDE. | IV4 |
| 36 | Transición de un plan de capacitación de temas aislados, al diseño de un Programa integral de fortalecimiento de capacidades técnicas por áreas temáticas asociadas a los macroprocesos institucionales. | IV5 |
| 37 | Solucionar las necesidades de infraestructura física, tecnológica y mobiliario de las delegaciones. | IV6 |
| 38 | Actualización de procedimientos técnicos, administrativos y financieros. | IV7 |
| 39 | Manual de Organización y Funciones. | IV8 |
| 40 | Manuales de Normas y Procedimientos. | IV9 |
| 41 | Mapa de interrelación de procesos (identificar, consolidar, priorizar, validar). | IV10 |
| 42 | Seguimiento a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. | IV11 |
| 43 | Equipamiento de las nuevas sedes de las Delegaciones Departamentales. | IV12 |
| 44 | Plan integral para la adquisición y dotación de recursos tecnológicos, mobiliario y vehículos por etapas. | IV13 |
| 45 | Plan integral de mantenimiento y remodelación de las delegaciones (por fases), y su implementación. | IV14 |
| 46 | Plan integral para la automatización de procesos, con visión de sistemas integrados. | IV15 |

Fuente: Elaboración propia con base en el Plan de Acción del Plan Estratégico Institucional, 2017.

Tomando en consideración las 46 acciones estratégicas del PEI arriba descritas, el equipo técnico procede a agruparlas por afinidad, a fin de lograr identificar las metas más relevantes sobre las cuales se deberían abordar para irradiar hacia las demás.

Con base en el anterior análisis, se logran definir 18 procesos agrupados, los que se constituyen como el producto final de esta fase:

Tabla No. 5 Procesos Agrupados

| No. | PROCESO | Código | DESCRIPCIÓN |
|-----|--|--------|---|
| 1 | Fortalecimiento de capacidades del SNP, seguimiento y evaluación | II10 | Asesoría y/o asistencia técnica a las entidades e instituciones y Sistema de Consejos de Desarrollo para que alineen la planificación y programación por categoría, tipo y nivel, al presupuesto por fuentes de financiamiento, en función de las Prioridades Nacionales de Desarrollo. |
| | | IV5 | Programa permanente de formación certificada del SNP. |
| 2 | Conducción de las prioridades de desarrollo | I1 | Definición, socialización y sensibilización de las Prioridades Nacionales de Desarrollo y sus modelos de intervención, a nivel nacional, sectorial y territorial, así como la incorporación de estas en la planificación y presupuesto. |
| | | I2 | Definición, socialización e implementación de los sectores en los procesos de políticas y planificación. |
| 3 | Conducción del SNP | I3 | El marco conceptual y metodológico del Sistema Nacional de Planificación (incluye su elaboración y su socialización (incluye enfoques, metodologías, mecanismos e instrumentos). |
| | | I4 | Estimación de costos para bienes y servicios de las prioridades para cinco años (incluida metodología, normativa para implementar, mecanismos de actualización y de evaluación). |
| | | I7 | Socialización e implementación del marco conceptual y metodológico de política pública, de planificación, de seguimiento y evaluación a lo interno y externo de SEGEPLAN. |
| | | I8 | Revisión, actualización y socialización de metodologías, mecanismos e instrumentos que se adapten y vinculen a las prioridades de desarrollo con enfoque en Gestión por Resultados, acorde a las normativas integradas de SEGEPLAN. |
| | | | Marco programático de las Prioridades Nacionales de Desarrollo en función del PND. |
| 4 | Financiamiento para el desarrollo con base al SNP | I5 | Financiamiento para el desarrollo con base al SNP (incluida su estrategia con orientaciones al sector privado). |
| 5 | Investigación para el desarrollo | I10 | Incorporación de los enfoques transversales del desarrollo al SNP (ambiente, gestión de riesgos y cambio climático; equidad y demografía, GpR) (incluye estudios). |
| | | I11 | Investigación para el desarrollo (retrospectiva, coyuntura y prospectiva, "diseñar el desarrollo"). |
| 6 | Normas SEGEPLAN | II1 | Normativa y gestión integrada del Sistema Nacional de Planificación. |

| No. | PROCESO | Código | DESCRIPCIÓN |
|------|--|--------|--|
| 7 | Marco Programáticos de País (2032) | II3 | Elaboración y seguimiento del Plan Operativo Multianual de País. |
| 8 | PIP | II4 | Elaboración y seguimiento del Plan de Inversión de País. |
| 9 | Fortalecimiento de capacidades del SNP | | Asistencia técnica integrada para la implementación del SNP, el seguimiento y evaluación (coherente, instrumentos complementarios y tiempos oportunos) para orientar el ciclo presupuestario en función de las Prioridades Nacionales del Desarrollo. (Incluye la estrategia, la implementación, la actualización y la revisión para los 3 macroprocesos). |
| | | 16 | Estrategia de asistencia técnica para la formulación y actualización de políticas públicas en función de las Prioridades Nacionales del Desarrollo. |
| | | 18 | Revisión y/o elaboración, y actualización de metodología e instrumentos de asistencia técnica para la alineación de las políticas públicas a las prioridades de desarrollo. |
| | | 19 | Asistencia técnica para la revisión, análisis y actualización del marco de políticas públicas, alineadas a las Prioridades Nacionales de Desarrollo. |
| | | | Fortalecimiento de capacidades para la implementación del Sistema Nacional de Planificación. |
| | | | Actualización y/o elaboración de metodologías y herramientas, para el seguimiento y evaluación de políticas públicas, planes, programas y proyectos, en función de las prioridades de desarrollo. |
| | | III3 | Estrategia interna y externa para optimizar la asesoría y/o asistencia técnica brindada a las entidades e instituciones del sector público y Sistema de Consejos de Desarrollo, en seguimiento y evaluación de políticas públicas, planes, programas y proyectos con diferentes fuentes de financiamiento, en función de las prioridades del desarrollo. |
| III6 | Asesorar y/o asistir técnicamente a las entidades e instituciones del sector público y Sistema de Consejos de Desarrollo, para el seguimiento y evaluación de políticas públicas, planificación y programación en función de las prioridades del desarrollo. | | |

| No. | PROCESO | Código | DESCRIPCIÓN |
|-----|--|--------|---|
| 10 | SNIP | | Gestión de la Política de Pre-inversión en función de las Prioridades Nacionales de Desarrollo y su planificación, calidad de inversión, gradualmente (sociales, productivos, sostenibilidad, resiliencia, calidad de los bienes y servicios, temas focales). |
| | | | SNIP reestructurado en función de las Prioridades Nacionales de Desarrollo y su planificación (transparente, eficiente y práctica) (incluye portafolio/inventario de proyectos). |
| 11 | SNCI | | Gestión de la Política de Cooperación Internacional para el Desarrollo en función de las Prioridades Nacionales de Desarrollo y su planificación (que incluye las modificaciones legales y el diálogo con los cooperantes y otros actores y temas de gestión financiera, técnica, en especie y gestión del conocimiento). |
| | | | Conducción del Sistema de Cooperación Internacional para el Desarrollo. |
| | | | Definición del mecanismo de diálogo entre el Gobierno y las fuentes cooperantes. |
| 12 | Seguimiento y evaluación de las prioridades de desarrollo | | Seguimiento y Evaluación de las prioridades de desarrollo (informático, marco conceptual, normas, metodologías e instrumentos del K'atun, PGG y ODS). |
| | | | Promover, facilitar y coordinar el Sistema Nacional de Indicadores del SNP en función de las prioridades. (que incluye sus actores, sus procesos, la recopilación e integración de la información). |
| | | III5 | Evaluación de corto plazo de corto plazo del Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032. |
| | | III9 | Evaluación anual de la Política General de Gobierno. |
| | | III10 | Evaluación de corto plazo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. |
| 13 | Estructura orgánica de acuerdo con el SNP en función de las prioridades nacionales | IV1 | Modificación Reglamento Orgánico Interno e implementación de la nueva estructura organizativa. |
| | | | Fortalecimiento institucional interno para la implementación del SNP en función de las Prioridades Nacionales de Desarrollo. |
| | | IV2 | Estrategia de implementación de la nueva estructura organizativa. |
| | | IV7 | Actualización de procedimientos técnicos, administrativos y financieros. |
| | | IV8 | Manual de Organización y Funciones. |
| | | IV9 | Manuales de Normas y Procedimientos. |
| | | IV10 | Mapa de interrelación de procesos (identificar, consolidar, priorizar, validar). |

| No. | PROCESO | Código | DESCRIPCIÓN |
|-----|--|--------|--|
| 14 | Comunicación y coordinación interna | IV3 | Estrategia de comunicación y coordinación INTERNA entre las Subsecretarías, Dirección de Enlace y Delegaciones, así como su implementación. |
| 15 | Programa de mejora permanente | IV5 | Transición de un plan de capacitación de temas aislados, al diseño de un Programa integral de fortalecimiento de capacidades técnicas por áreas temáticas asociadas a los macroprocesos institucionales. |
| | | IV2 | Solucionar las necesidades de actualización de diagnóstico de necesidades de infraestructura física, tecnológica y mobiliario de las Delegaciones. |
| | | | Equipamiento de las nuevas sedes de las Delegaciones Departamentales. |
| | | IV3 | Plan integral para la adquisición y dotación de recursos tecnológicos, mobiliario y vehículos por etapas. |
| | | IV14 | Plan integral de mantenimiento y remodelación de las delegaciones (por fases), y su implementación. |
| 16 | Optimizar los procesos técnicos, administrativos y financieros | | Seguimiento a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. |
| | | IV15 | Plan integral para la automatización de procesos, con visión de sistemas integrados. |
| 17 | Gestión del SNP en territorio | | Aunque no está considerado en el PA-PEI este proceso es parte del quehacer de la SEGEPLAN. |
| 18 | Gestión central y sectorial | | Aunque no está considerado en el PA-PEI este proceso es parte del quehacer de la SEGEPLAN. |

Fuente: Elaboración propia con base al análisis de especialidades realizado por el Comité de Reestructura.

Los elementos 17 y 18 “gestión del SNP en territorio” y “gestión central y sectorial”, respectivamente, nacen a raíz de las discusiones sobre la visibilización del territorio y parte de la visión de que el SNP debe contener un fuerte compromiso hacia la desconcentración de servicios para el posicionamiento de los temas de planificación y programación integral, sostenible y alineada a las Prioridades Nacionales de Desarrollo con perspectiva de lo urbano y rural. De igual manera el SNP no debe concebirse sin tener presente los diversos temas transversales que inciden en el desarrollo pleno de la población: enfoque de género, medio ambiente, poblaciones indígenas y demás población vulnerable, por lo que deben incluirse desde las bases conceptuales y metodológicas que darán forma a dicho sistema.

Gráfica No. 15 Fase 1: Metodología



Fuente: SEGEPLAN, 2018.

b. **FASE 2: Vinculaciones de los nodos y eslabonamientos entre los procesos para determinar macroprocesos**

El objetivo de esta fase ha sido obtener un conocimiento más profundo de los procesos que realiza SEGEPLAN y los que debería realizar. Dado el universo de procesos que la institución actualmente realiza, es menester identificar el grado de interrelación y la intensidad de cada eslabón. Tomando en cuenta los tres enfoques que dicta la teoría de las redes sociales, los procesos que actualmente ejecuta la Secretaría deben ser analizados bajo las siguientes lupas:

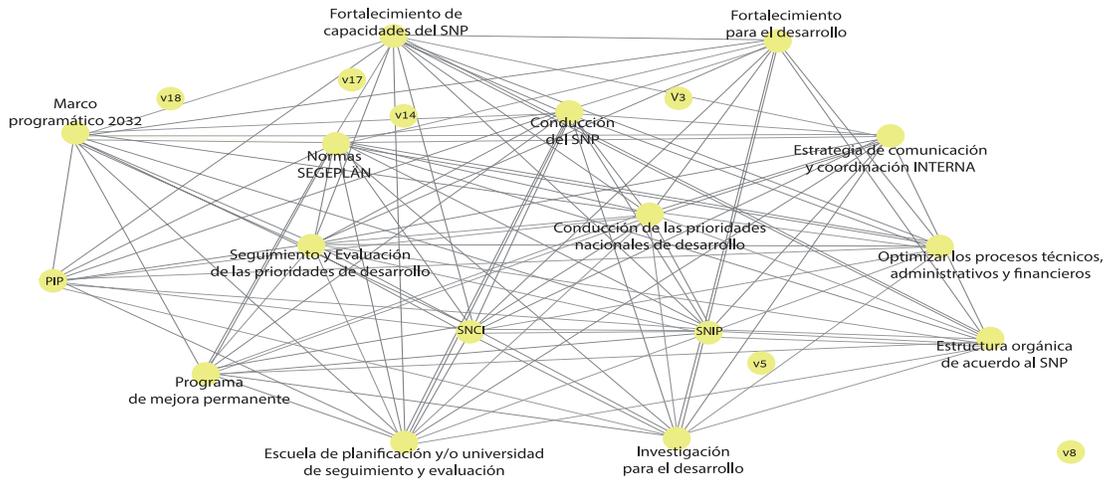
-Intensidad y reciprocidad: se debe medir la fuerza de cada interrelación entre procesos, dado que, por su naturaleza, dependen de otros para subsistir y generar productos. Este análisis permitirá dimensionar cómo la relación entre un proceso con otro es percibida por todas las partes relacionadas, a fin de identificar puntos de encuentro o las piezas del rompecabezas que cazan entre sí, para identificar ventanas de oportunidad para volver más eficientes los procesos.

-Otro elemento de análisis que se deriva de estudiar la intensidad y reciprocidad entre procesos es la identificación de brechas de conectividad, es decir, observar el grado de coordinación interna real vrs. potencial que SEGEPLAN debe asegurar.

-La multiplicidad, es decir, analizar aquellos procesos que se vinculan a varios y con qué intensidad cada uno.

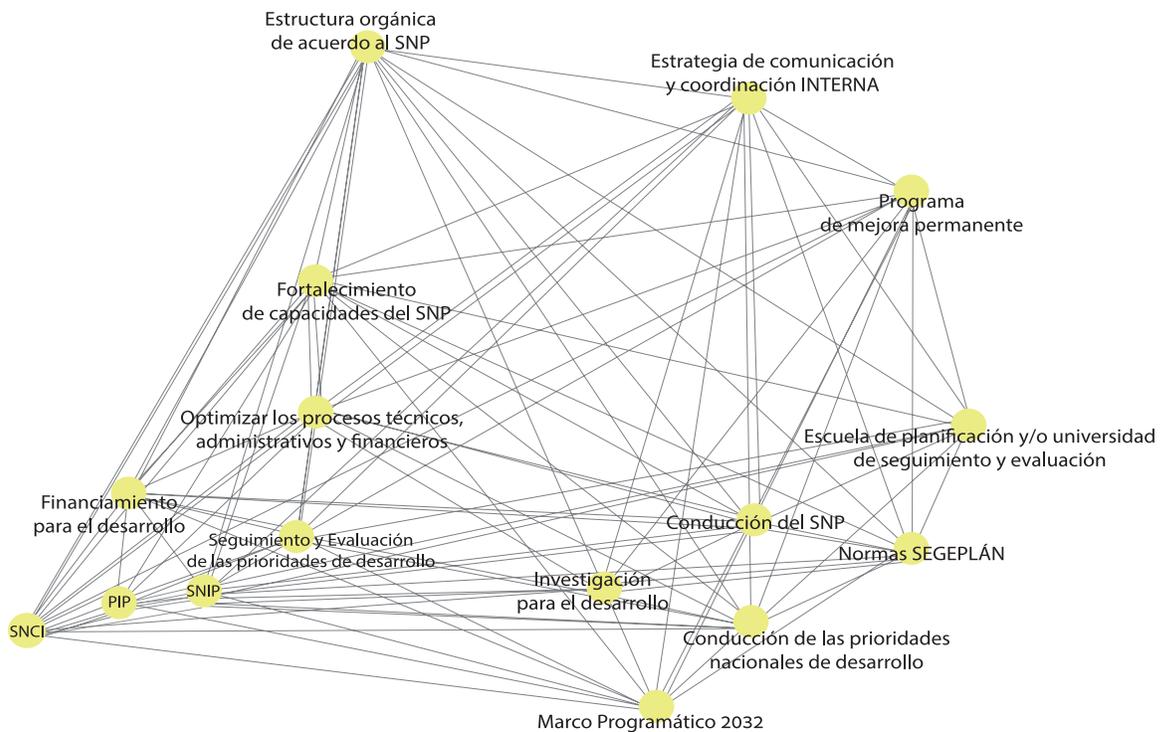
Los productos generados de esta fase consisten en el diagrama de redes y grupos de procesos, generados con el insumo de los listados de las acciones estratégicas agrupadas.

Gráfica No. 16 Diagrama de Redes (perspectiva A)



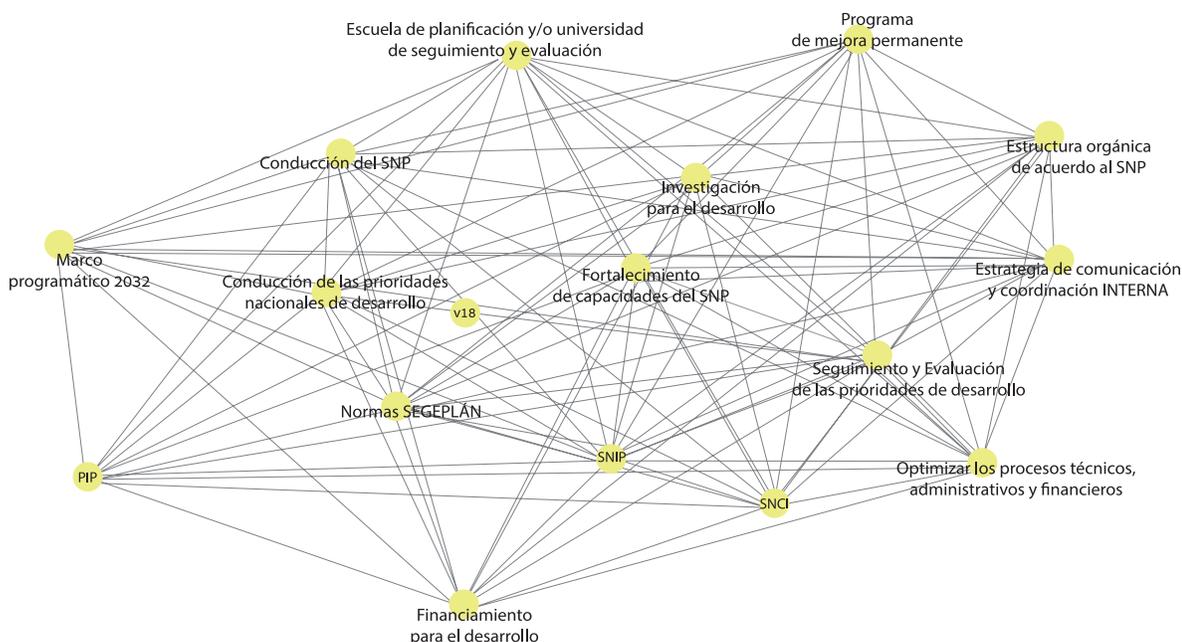
Fuente: Elaboración propia con Pajek (open source).

Gráfica No. 17 Diagrama de Redes (perspectiva B)



Fuente: Elaboración propia con Pajek (open source).

Gráfica No. 18 Diagrama de Redes (perspectiva C)



Fuente: Elaboración propia con Pajek (open source).

Derivado del proceso de análisis del equipo sobre la base de las gráficas emanadas del programa, se determina que el componente del marco programático para la implementación del **Plan Nacional de Desarrollo (PND país)** sirve como un "puente" entre el análisis estratégico del desarrollo y la planificación y programación. En otras palabras, el marco programático se convierte en una piedra angular, como parte del proceso de conducción de las prioridades nacionales, que vincula y da sentido integral a la planificación y la conducción operativa.

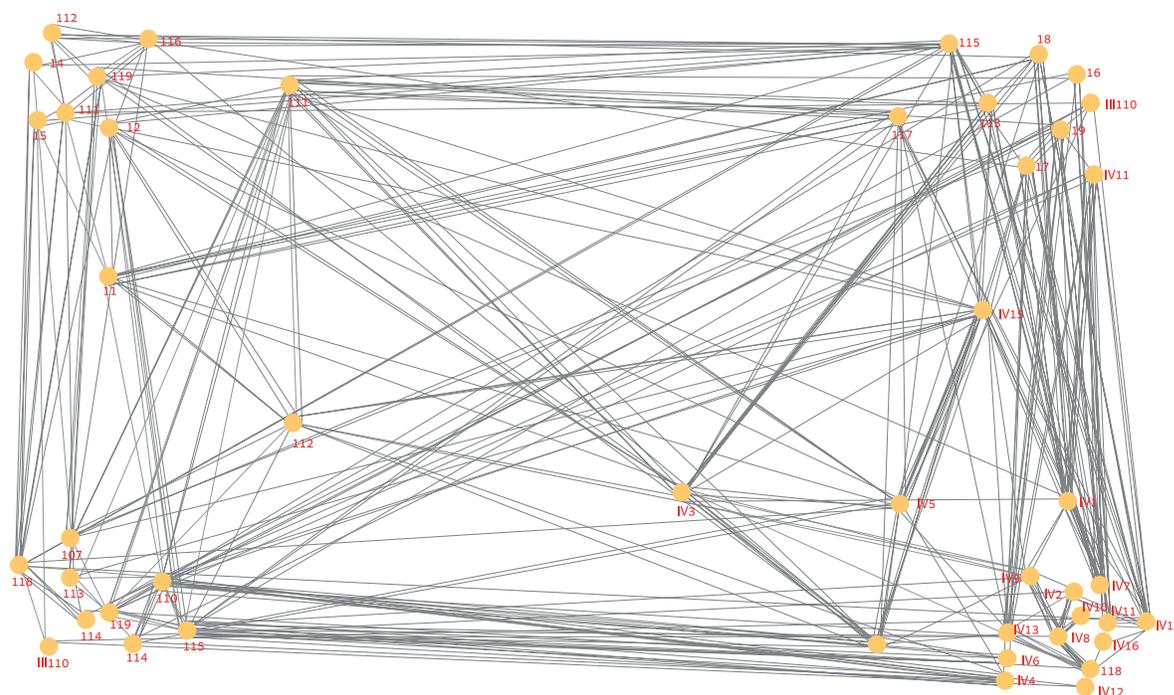
Sobre los aportes de los participantes se determinan 4 grandes procesos (macroprocesos):

El primer círculo virtuoso de interconexiones que se evidencia es la gestión estratégica del desarrollo, desde conducir el SNP y la formulación/actualización de las prioridades nacionales (nodo crítico) por medio del análisis estratégico retrospectivo, coyuntural y prospectivo de contexto del país, investigación constante para el desarrollo y emitiendo lineamientos, orientaciones y criterios para orientar la gestión pública en función de las prioridades para el desarrollo, hasta el seguimiento y evaluación que retroalimenta al análisis e itera el ciclo formulación.

El segundo círculo virtuoso es operativizar la planificación estratégica definiendo la ruta para la institucionalidad pública y Consejos de Desarrollo, siendo el fortalecimiento de capacidades del SNP el nodo crítico, para lograr que prioricen sus intervenciones con base en los insumos derivados de los diagnósticos, indicadores, análisis territorial e información geográfica referenciada, producto del análisis estratégico y la Política Nacional de Desarrollo para alcanzar el desarrollo sostenible.

El tercer círculo virtuoso es la programación (marco programático de país es el nodo crítico) de dichas intervenciones a través del presupuesto público, el programa de inversión pública, la cooperación internacional y otras fuentes de financiamiento como alianzas público privadas. (SNCI, PIP, SNIP). El financiamiento para el desarrollo está colocado como un nodo crítico. Persiste la concepción sobre el rol determinante de los recursos y el presupuesto sobre la planificación.

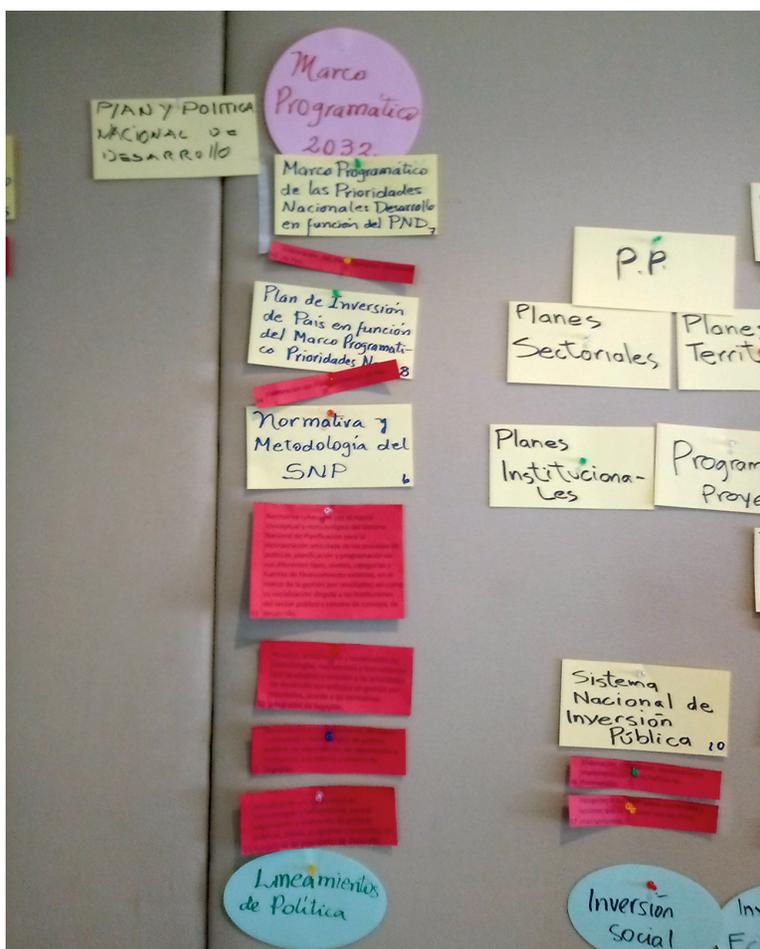
Gráfica No. 19 Nodos y Eslabones macroprocesos institucionales



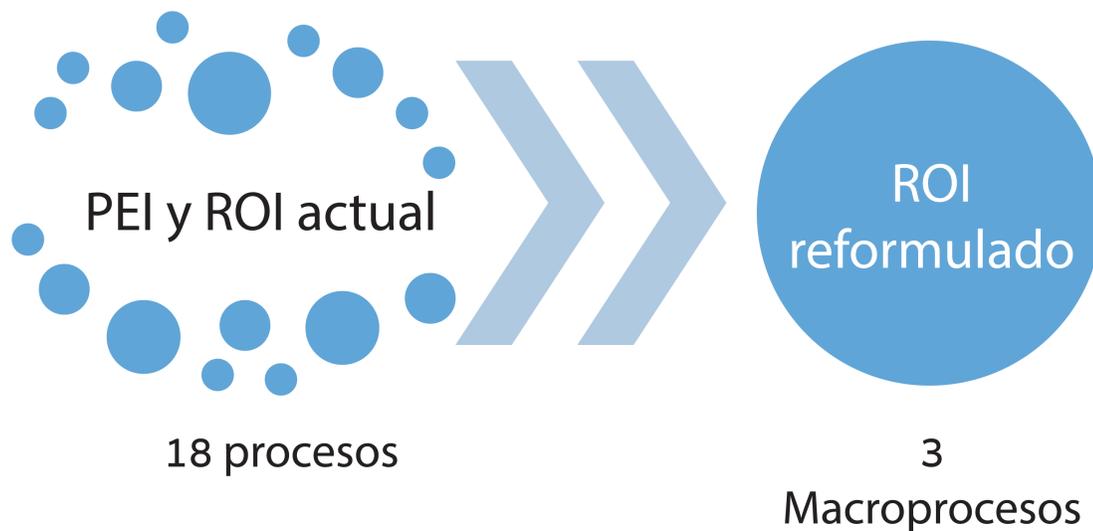
Fuente: SEGEPLAN, 2018.

Posteriormente se observa un eslabón crítico que es el seguimiento a la implementación y evaluación ex ante, durante y ex post, que habiendo definido lo que se debe alcanzar, se debe establecer la manera en que se va a medir el alcance, avances y limitaciones de la implementación de las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

El seguimiento y evaluación es una actividad medular dentro del sistema que debe construir SEGEPLAN, ya que se visualiza como el hilo conductor que puede dar luces sobre las acciones estratégicas. Sin embargo, deberá anidarse en el eje del análisis estratégico de desarrollo para ser fieles a la visión de concentración del trabajo con sus especialidades, evitando que esta actividad se disperse en diferentes áreas de trabajo. Pese a su relevancia y efecto multiplicador en los tres macroprocesos antes descritos, es necesario que sea parte de alguno de los tres para asegurar la asignación de responsabilidades y de su cumplimiento, por lo que se decidió que fuese parte del primer macroproceso, el de “análisis estratégico del desarrollo”.



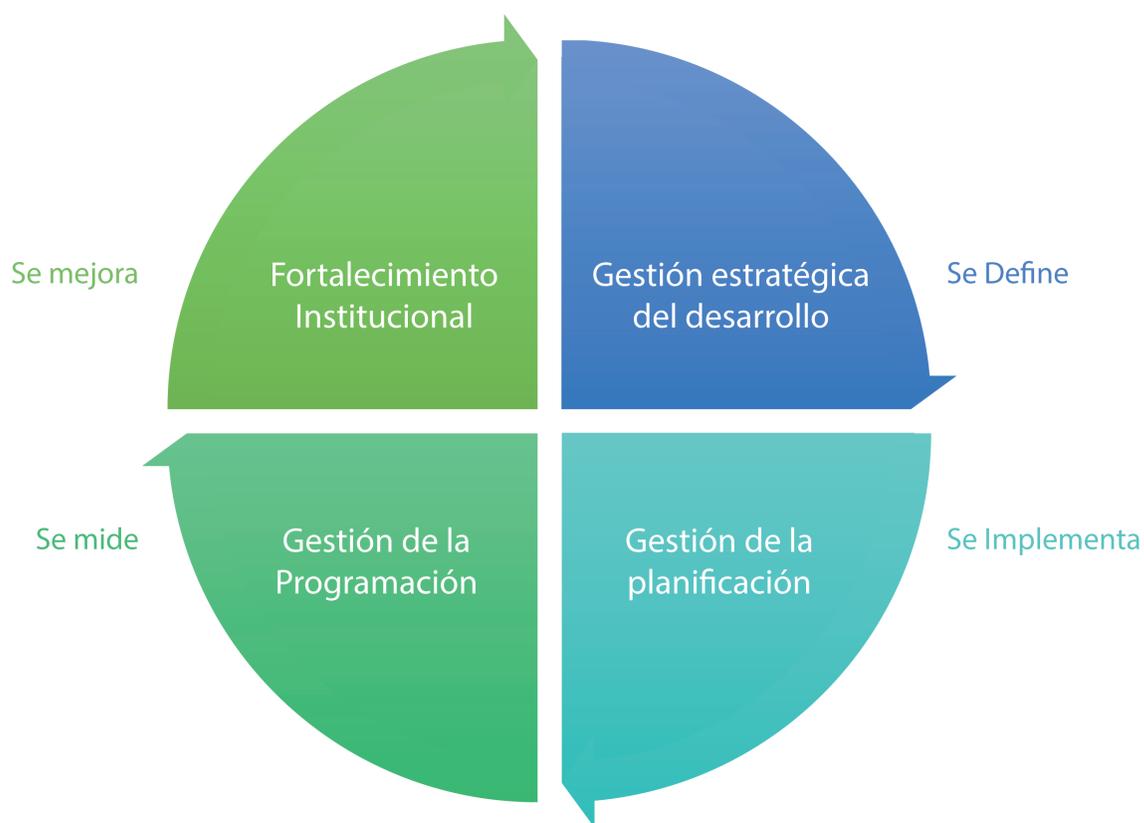
Gráfica No. 20 Fase 2 Metodología



Fuente: SEGEPLAN, 2018.

De los 18 procesos de SEGEPLAN, tres correspondientes a gestión interna se observan como eslabones críticos: las TICs, la coordinación interna y el fortalecimiento de capacidades internas.

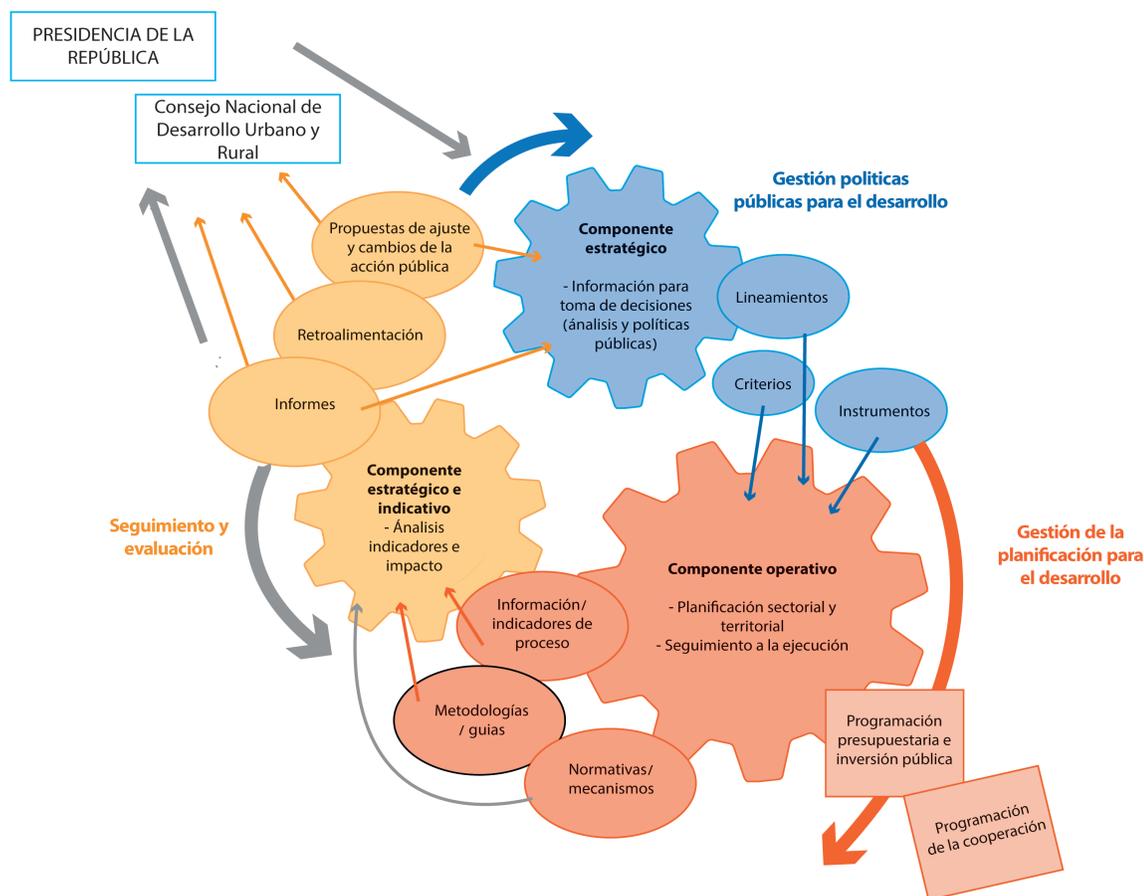
Gráfica No. 21 Macroprocesos Institucionales



Fuente: Elaboración propia con base al análisis de especialidades realizado por el Comité de Reestructura de los macroprocesos y procesos definidos en 2015.

Asimismo, se concluye que el gráfico desarrollado por la Subsecretaría de Políticas Públicas para la conceptualización de los macroprocesos es validado por el colegiado, con la excepción que el primero debe ser llamado "Gestión estratégica del desarrollo" y no de "políticas públicas" puesto que el término derivado del referente conceptual que los colaboradores en SEGEPLAN poseen al respecto limita su alcance.

Gráfica No. 22 Análisis de Entradas y Salidas de Macroprocesos



Fuente: Elaboración propia. Subsecretaría de Políticas Públicas.

i. Macroprocesos y procesos

Con la aprobación del Plan Nacional de Desarrollo la SEGEPLAN realizó el ejercicio de establecer, como punto de partida para la estrategia de su implementación, el ejercicio de identificar los procesos externos e internos que permitieran asumir con un enfoque sistémico los retos de su implementación, seguimiento y evaluación.

Con base en ello, se identificaron macroprocesos, procesos y subprocesos, los cuales, con la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2020, la posterior integración al Plan Nacional de Desarrollo de los compromisos nacionales asumidos en la Agenda internacional 2030 y el análisis realizado para la reestructura de la SEGEPLAN, se replantean como mecanismo de internalización institucional, que respondan a los desafíos que representa poner en operación el Sistema Nacional de Planificación.

Por medio de este apartado se oficializan algunos de los conceptos concluidos en el documento “Procesos institucionales SEGEPLAN” y se actualizan los nombres de los macroprocesos, modificaciones que han sido realizadas según el análisis de eslabones y nodos antes mencionado.

Para el ejercicio realizado se entendió un “Macroproceso” como el conjunto de procesos institucionales que por mandato y estrategia le compete a la SEGEPLAN en su función de coordinar, acompañar y asesorar a la institucionalidad pública; y a lo interno le permite ordenar la gestión institucional, para contribuir con el desarrollo del país en el marco de la Política y el Plan Nacional de Desarrollo.

Como “gestión” se entiende en gerenciar y dar coherencia técnica-administrativa, a nivel interno, a la ejecución de los procesos institucionales, mediante la asignación de responsabilidades, para el cumplimiento del mandato, objetivo y resultado. También se refiere a la coordinación, orientación y asistencia técnica, que se brinda a la institucionalidad pública, para alinear el marco de políticas públicas, la planificación, la programación y el seguimiento y evaluación, en función del desarrollo.

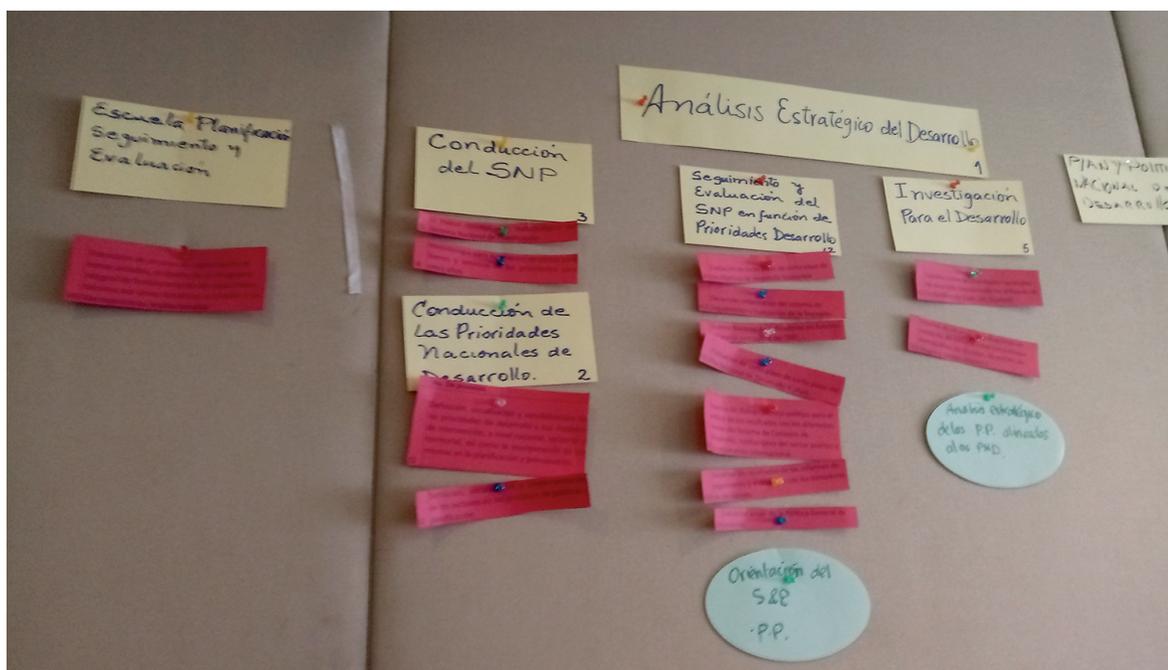
ii. **Macroproceso de Análisis estratégico del desarrollo:**

El anteriormente llamado “Macroproceso de gestión de políticas públicas”, agrupa al proceso misional denominado “Análisis estratégico del desarrollo” por lo que se decidió cambiarle a un nombre que respondiera a su esencia. Este macroproceso busca realizar análisis situacional y de coyuntura del país para que las políticas públicas y la planificación consideren una visión prospectiva del desarrollo. (SEGEPLAN, 2015, pág. 7)

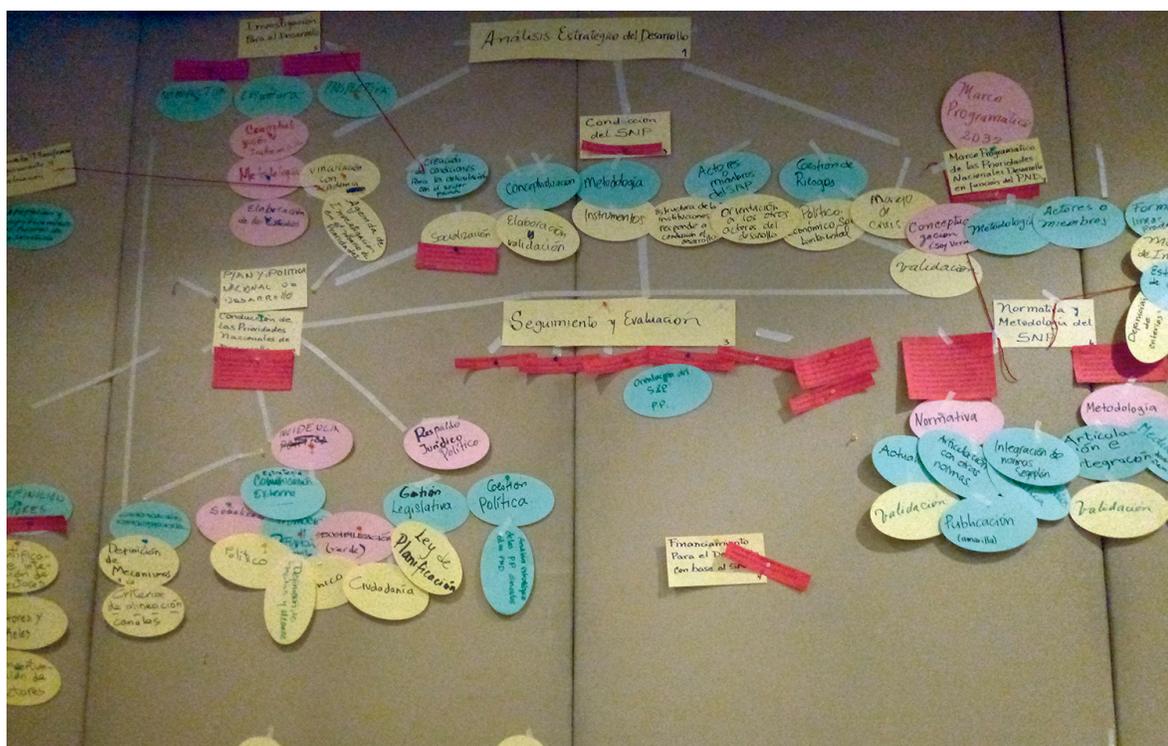
Este proceso recopila, procesa, valida e interpreta datos e información cualitativa y cuantitativa, generada por fuentes oficiales y las provenientes de Instituciones, entes académicos y otras fuentes nacionales e internacionales; considera en el análisis las condiciones internas y externas que inciden en el desarrollo para orientar las políticas públicas y la planificación para el desarrollo. (SEGEPLAN, 2015, pág. 7)

El proceso de “orientación de políticas públicas para la planificación- programación fue trasladado al macroproceso de planificación. Se validó su definición de “Establecer un marco referencial estratégico de mediano y largo plazo que oriente la planificación y programación”.

Este macroproceso incluye 6 procesos: el Programa de formación certificada del SNP, Generación de conocimiento y capacidades para el desarrollo, que permitirá establecer un marco referencial de mediano y largo plazo que oriente la planificación y programación en el SNP; la conducción de las prioridades de desarrollo, la normativa integrada de SEGEPLAN, el financiamiento para el desarrollo con base al SNP, y el seguimiento y evaluación de las prioridades de desarrollo, (anteriormente macroproceso) que debe efectuar el análisis de la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas, para verificar el cumplimiento de los resultados y metas del PND.



El Seguimiento y Evaluación es el proceso que analiza e interpreta información relacionada con el Plan Nacional de Desarrollo, las políticas públicas y evalúa el avance y el alcance de las metas y resultados, así como las causas que inciden en la ejecución de estos instrumentos para reorientar las acciones que permitan el logro de dichos resultados.



iii. Macroproceso de planificación:

La gestión de la planificación para el desarrollo es el proceso técnico, sistémico e iterativo que articula la estrategia nacional de desarrollo con las políticas públicas y planes, en el marco de la institucionalidad pública, con las necesidades de la población y las potencialidades del país y orienta para plazos definidos la asignación de recursos, con el fin de alcanzar los objetivos consensuados con la sociedad y los actores técnicos y políticos involucrados.

El objetivo es dictar orientaciones sobre el marco normativo y metodológico, para que el Sector Público genere una planificación estratégica y operativa que responda al PND, mediante las políticas públicas y planes de desarrollo territorial y sectorial.

Es también el medio para armonizar la percepción, las necesidades y planteamientos que se realizan en los procesos participativos, necesarios para alcanzar los objetivos del desarrollo, que eleven la calidad de vida de las personas, disminuyan las desigualdades sociales y las asimetrías territoriales.

En este macroproceso se integran como procesos la gestión del SNP en territorio, la gestión central y sectorial y el fortalecimiento de capacidades del SNP. Otros dos procesos son eslabones que vinculan a este con los otros macroprocesos: el Marco Programático de País y el Plan de Inversión Pública.

Por otra parte, la Planificación para el Desarrollo interrelaciona la institucionalidad pública en el marco del Sistema de Consejos de Desarrollo con otros actores políticos, sociales, privados y de cooperación internacional para la gestión de las políticas públicas, procesos de planificación sectorial, institucional y territorial. El macroproceso de planificación ahora incorpora la orientación de políticas públicas para la planificación - programación siendo el marco referencial de planificación estratégica de mediano y largo plazo.

iv. Macroproceso de programación

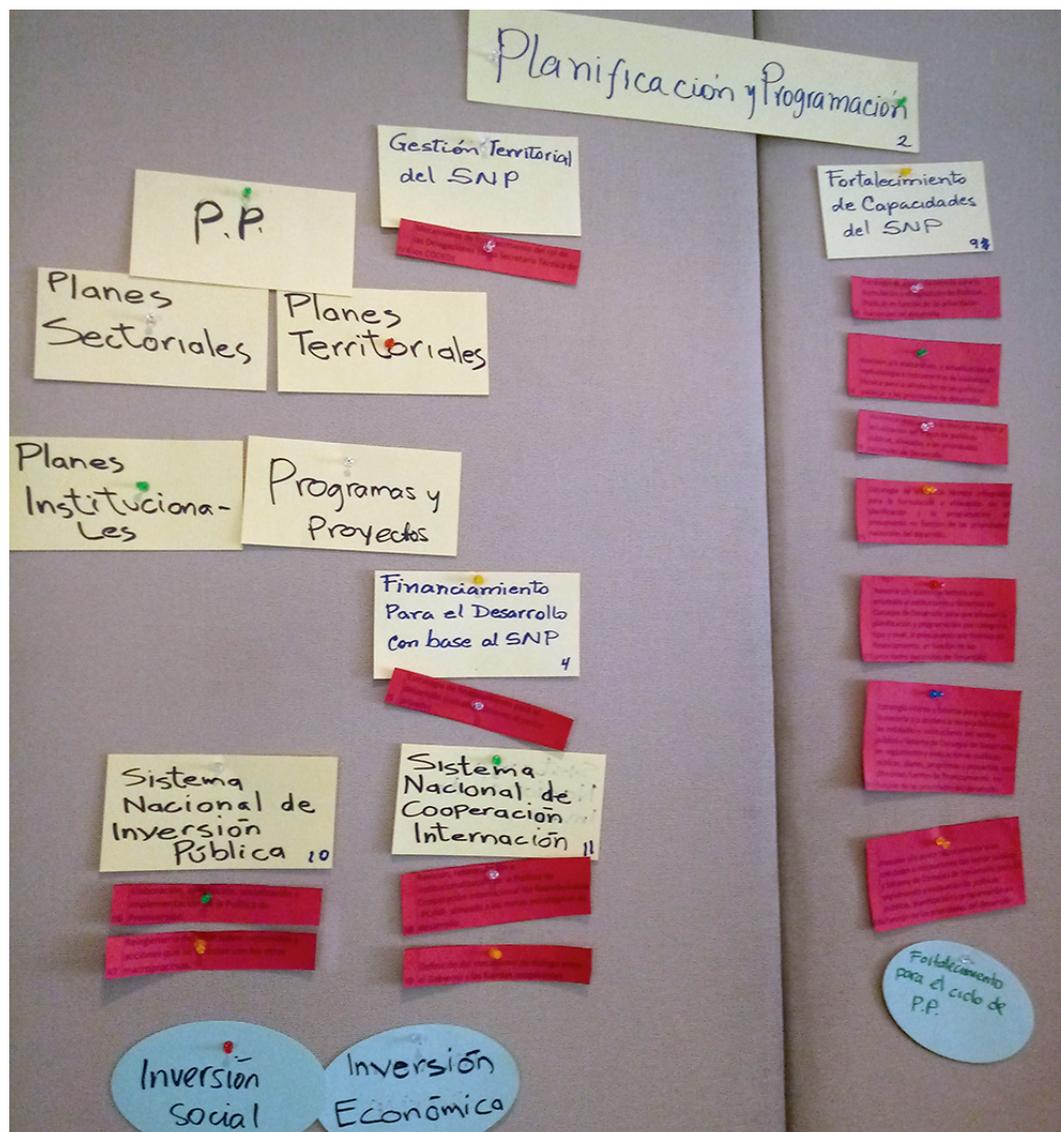
La planificación y la programación son dos procesos iterativos complementarios que aseguran el cumplimiento entre lo planificado y los resultados esperados en la programación del presupuesto multianual y anual para realizar la transformación de las condiciones sociales, económicas, ambientales e institucionales del país.

El macroproceso de programación es más instrumental u operativo. Vincula las metas y resultados de las políticas públicas con el ciclo de la planificación institucional, sectorial y territorial, expresado en la programación multianual y anual, de inversiones, intervenciones o acciones, que tengan a partir de su expresión presupuestaria, claramente definidos los subproductos, productos y resultados institucionales. Mediante este macroproceso se orientará además la incorporación de las intervenciones de la cooperación internacional.

Formular el anteproyecto de presupuesto en coordinación con el Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin) es

7 Su definición está acotada en el apartado tres de este documento: "metodología".

una función orgánica agrupada en este macroproceso por lo que el Marco Programático de País que definan para el efecto los dos macroprocesos anteriores deberá aterrizar en un plan de inversiones públicas y en planes de cooperación como la ley mandata, siendo dos los procesos que integra para ello: el Sistema de Inversión para el Desarrollo y el Sistema de Cooperación para el Desarrollo.



- c. FASE 3: Estructura de Desglose de Trabajo y Estructura de Desglose de Recursos de los macroprocesos y procesos.

Tomando en consideración el objetivo de esta fase, se procede a identificar los Paquetes de Trabajo descomponiendo los procesos (en el PMI denominados productos entregables) que apoyen el desarrollo de una estrategia de incorporación e implementación en las subsecretarías. Por medio de Bubbl.us, una

herramienta visual para crear mapas conceptuales, el equipo construye la estructura de desglose de trabajo⁷ sobre la base de los listados de grupos de procesos desarrollados en las dos fases anteriores.

Para fines ilustrativos se determinó en la plataforma de visualización de datos que las 46 acciones del PA-PEI se graficaron en color rojo (producto de la fase 1) y los 18 procesos derivados de la fase 1 son colocados con rectángulos amarillos. Durante los talleres para el desglose del trabajo se agregaron acciones al mismo nivel de las acciones del PA-PEI, las cuales se observan en color verde oscuro y otras actividades en verde claro.

Gráfica No. 23 Códigos de color utilizados para la visualización de las redes de procesos

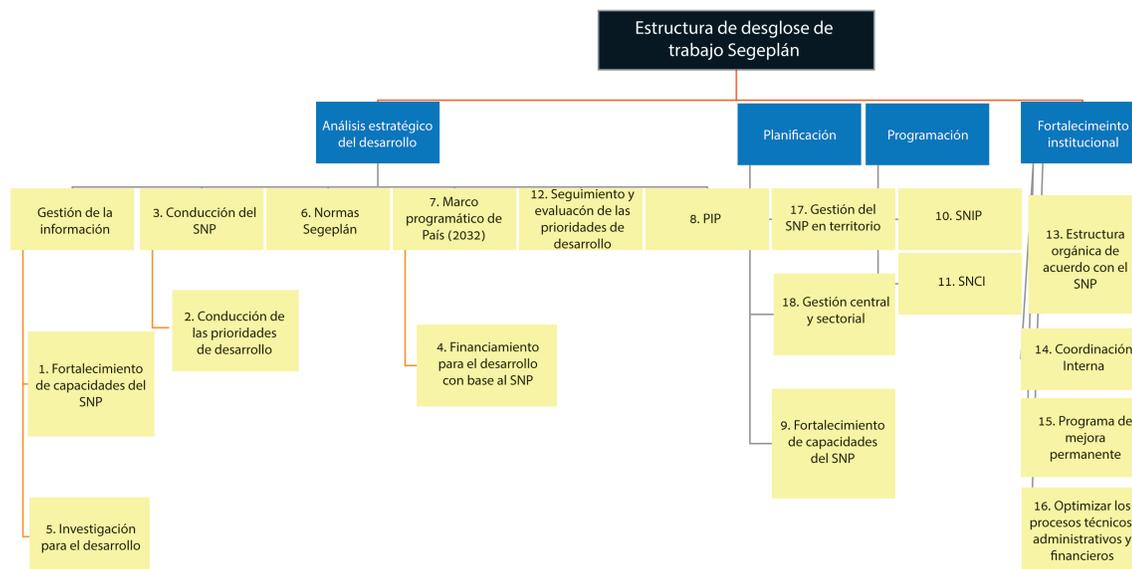


Fuente: Elaboración propia (bubl.us)

De este proceso sobresalen dos puntos críticos: el primero, que la conducción del Sistema Nacional de Planificación es la base sobre la cual deben estructurarse todas las tareas de planificación y seguimiento. Para lograr ese fin es menester contar con todo un andamiaje de procesos de investigación sobre temas para el desarrollo y la construcción de relaciones de trabajo coordinadas con el territorio y sectores. Todo lo anterior, guiado por el faro del marco programático del Plan Nacional de Desarrollo, el cual deberá determinar el camino a seguir de todo el ejercicio gubernamental y territorial.

Tras el ejercicio se obtuvieron los siguientes desgloses de paquetes de trabajo, que incluyen toda la labor que implica a SEGEPLAN desarrollar efectivamente la coordinación y conducción del SNP, especialmente la implementación de las prioridades nacionales, del SCNR y del SNIP:

Gráfica No. 24 Estructura Inicial de Procesos



Fuente: SEGEPLAN, 2018.

En el árbol del macroproceso 1 se concentran aquellos procesos por los cuales SEGEPLAN debe fortalecerse para alcanzar la capacidad instalada suficiente, encaminada hacia la generación de los insumos analíticos, conceptuales y metodológicos necesarios que guíen el abordaje del desarrollo desde su enfoque multidimensional. "Ser rectores de la planificación para el desarrollo" implica aplicar todo un sistema de inteligencia de la información, que implica adaptar e institucionalizar un modelo de ciclo de la inteligencia estratégica -recolección, interpretación, análisis y anticipación de escenarios- que contemplen el desenvolvimiento del país en cada sistema social que convive en él, se logren anticipar las tendencias, vulnerabilidades y amenazas, a fin de generar acciones estratégicas que permitan al nivel político y técnico, planificar soluciones sostenibles e integrales en el transcurso del tiempo.

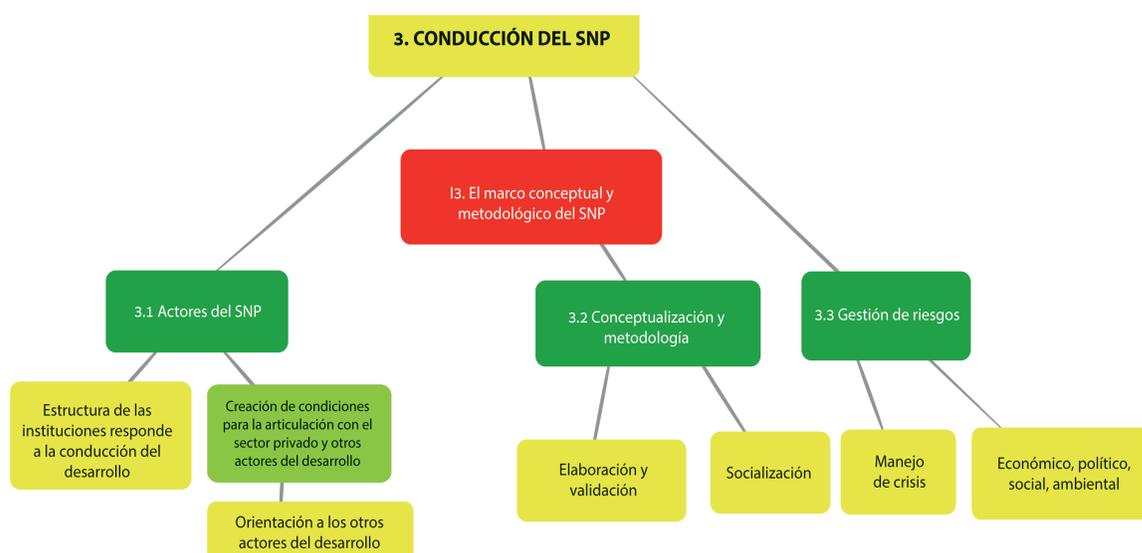
Gráfica No. 26 Gestión del Conocimiento



Fuente: elaboración propia

El macroproceso incluye en su seno otro de su mismo nivel, correspondiente a la gestión del conocimiento, entendido como la capacidad institucional de transformar todos los datos e información a la cual SEGEPLAN podría generar productos que guíen los lineamientos programáticos institucionales -tanto a nivel interno como de los usuarios-. Para asegurar el cumplimiento de este proceso, es necesario apostar por dos tipos de recursos: fortalecer las capacidades técnicas del personal que labora en la institución y también de todos los actores del SNP e institucionalizar los procesos de investigación social con enfoque hacia el desarrollo sostenible y multidimensional. La profesionalización de planificadores del desarrollo se aborda en el componente de fortalecimiento institucional más adelante.

Gráfica No. 27 Conducción del Sistema Nacional de Planificación

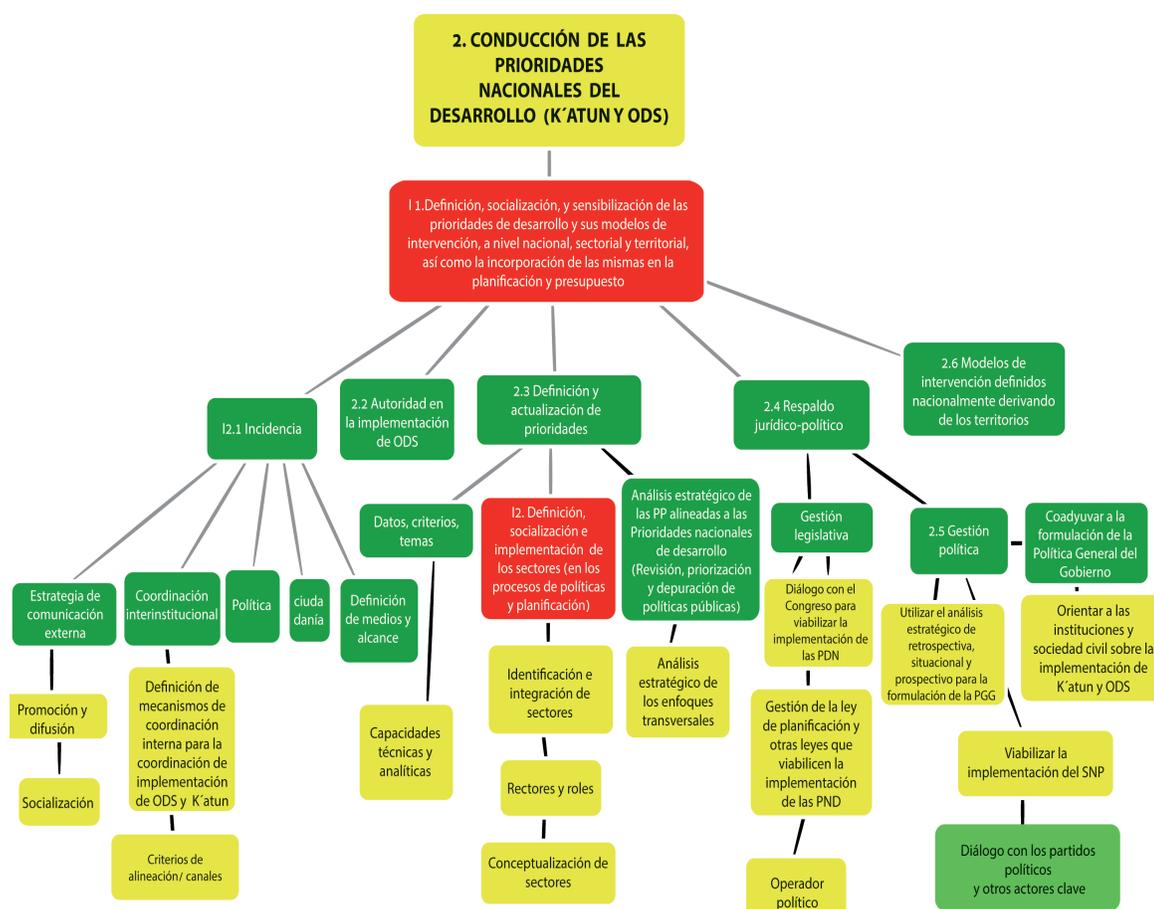


Fuente: elaboración propia

SEGEPLAN, como el ente rector en materia de planificación y programación técnica del Organismo Ejecutivo y entidades en territorio, está facultado para impulsar el Sistema Nacional de Planificación. Dicho sistema trasciende a la SEGEPLAN misma e involucra a las más de 149 instituciones del Gobierno como otros entes que cooperan o deban cooperar con la función estratégica de planificar el desarrollo. Este proceso lleva implícitos varios procesos: conducción de las Prioridades Nacionales de Desarrollo, con su consecuente sistema de seguimiento y evaluación, normativa y metodología del SNP, la creación del marco programático de país de largo alcance y el plan de inversión país.

Las prioridades nacionales jerarquizadas se constituyen en el motor del Sistema Nacional de Planificación, ya que por medio de la planificación y la programación se aterrizan en un plano sectorial y territorial que posteriormente es operativizado por medio de planes institucionales y se vinculan al presupuesto público mediante planificación multianual y anual encadenada a programas, subprogramas y proyectos presupuestarios. También permite la relación del conjunto de políticas públicas con los planes; la programación de las inversiones, la asignación de recursos, la gestión de la información, la coordinación, el seguimiento y evaluación.

Gráfica No. 28 Conducción de las Prioridades Nacionales de Desarrollo



Fuente: elaboración propia

La conducción de las prioridades es el nodo crítico del círculo virtuoso de “análisis estratégico del desarrollo”. El PND K’atun constituye la visión de desarrollo de largo plazo que el país quiere alcanzar al 2032 para lograr las transformaciones sociales y económicas, así como el fortalecimiento del Estado de una manera progresiva y sostenible.

Asimismo, Guatemala como suscriptor de la declaración “Transformemos Nuestro Mundo”, se ha vinculado a la agenda estratégica de desarrollo mundial y el Conadur ha liderado la adecuación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al contexto nacional enfatizando sus esfuerzos en las metas mundiales que se encuentran alineadas al plan nacional.

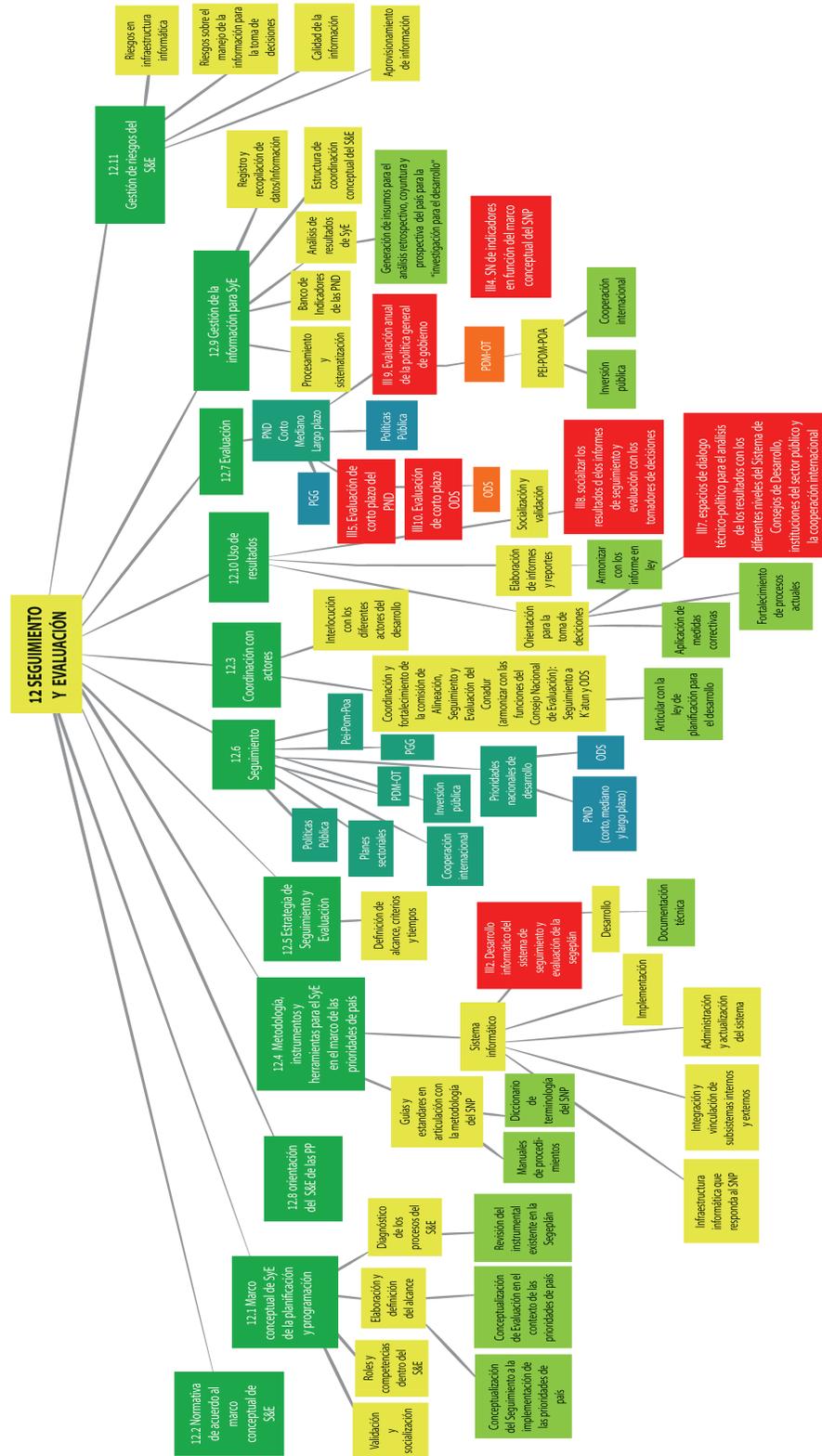
La integración de las metas ODS a las metas del PND relevó las metas estratégicas del desarrollo que son impostegables para el país; al ser producto de la priorización de necesidades del desarrollo de la ciudadanía guatemalteca pero también de la comunidad internacional.

La jerarquización resultó en diez círculos virtuosos de políticas públicas orientados que se constituyen en las “Prioridades Nacionales del Desarrollo”, las cuales fueron aprobadas por el Conadur como el medio para implementar el Plan y los ODS priorizados de forma efectiva y simple que permita orientar eficientemente a las instituciones y a las organizaciones en la gestión.

Dichas prioridades nacionales deberán seguir siendo conceptualizadas y actualizadas en el momento oportuno para gradualmente ir incorporando otras de las metas armonizadas. Para ello, la elaboración de modelos conceptuales y explicativos que permitan trazar los modelos de intervención de manera escalonada e intersectorial es parte del trabajo más importante de este proceso. Además se contempla la incidencia ciudadana y política que debe de generarse para efectivamente promover las prioridades como el rumbo del país. Si bien el proceso de seguimiento y evaluación no es un macroproceso en sí mismo, el análisis determina que es uno de los eslabones críticos de SEGEPLAN, ya que se encuentra transversalizado en cada subsecretaría.



Gráfica No.29 Seguimiento y Evaluación



Fuente: elaboración propia
(Para visualizar gráfica ver cd adjunto)

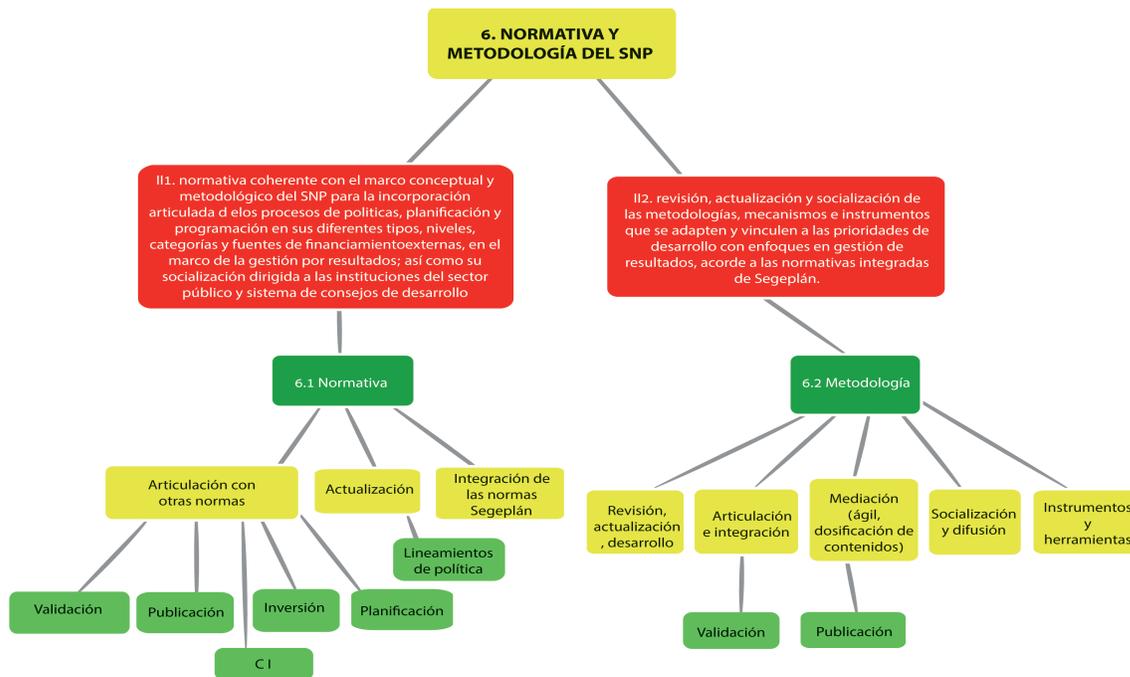
Sin embargo, se detecta como una necesidad estratégica el contar con una estructura que permita la existencia de un punto focal que dicte las grandes líneas, metodologías y acompañamiento en materia de esta actividad a todas las dependencias.

El Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SNSyE) se planea dinámico, flexible y previsto para actualizarse permanentemente. El SNSyE será alimentado por cada una de las instituciones públicas involucradas en su implementación, lo cual les servirá para evaluar sus resultados en diferentes momentos del proceso. Esto implica disponer de una línea base revisada y actualizada por parte de las instituciones rectoras, a efecto que las prioridades nacionales, las metas y los resultados se correspondan con dicha rectoría y con plazos definidos para alcanzarlos. (SEGEPLAN, Marco conceptual y metodológico para el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación del Plan y la Política Nacional de Desarrollo (SNSyE), 2016)

Entonces la reformulación del ROI debe concentrar esta actividad en un solo paquete de trabajo, capaz de irradiar su influencia a la demás estructura de la Secretaría, a fin de asegurar una conducción del Seguimiento y Evaluación del SNP de manera coordinada, homogenizada y por lo tanto congruente con la consecución de las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

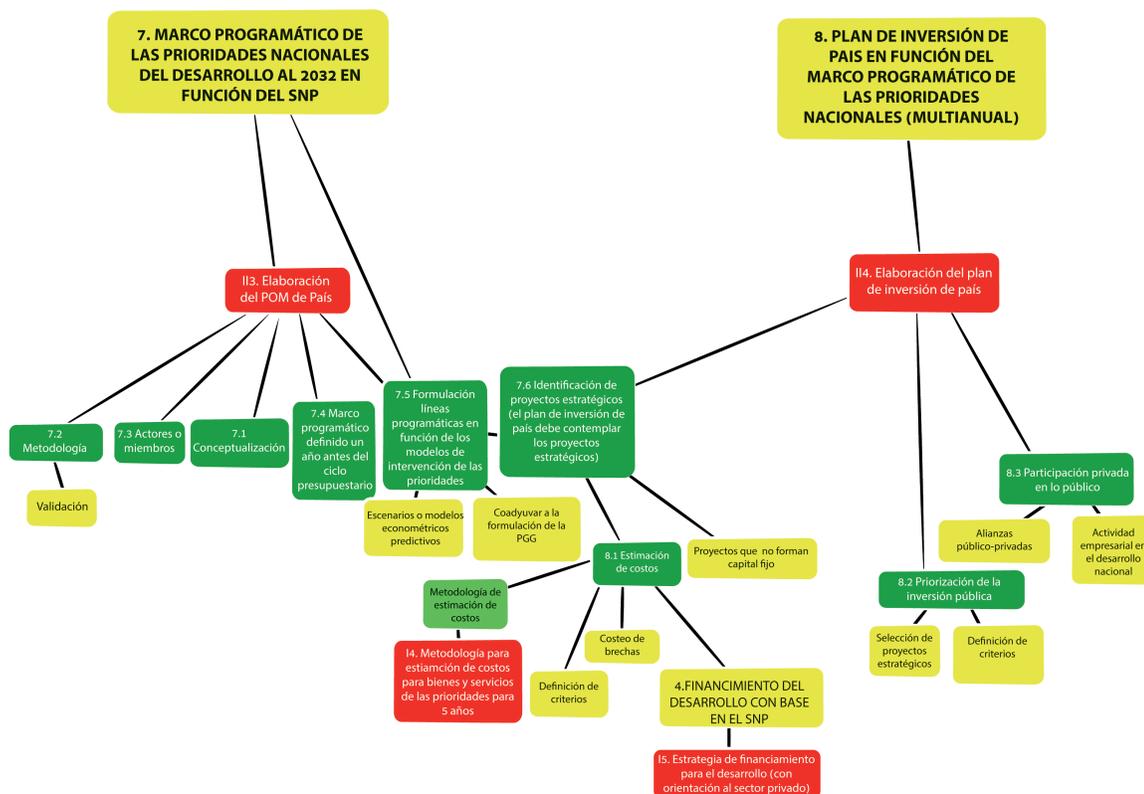
Además, en el desglose de trabajo se consideró que el PND plantea la necesaria creación de un Consejo Nacional de Seguimiento y Evaluación, capaz de liderar los procesos de seguimiento y evaluación del desarrollo del país. Esta responsabilidad requiere rigor científico, imparcialidad, calidad y un amplio despliegue metodológico y técnico que retroalimente con información constante y oportuna el quehacer del Estado en materia de los resultados y metas del desarrollo.

Gráfica No. 30 Normativa y Metodología del SNP



Fuente: elaboración propia

Gráfica No. 31 Marco Programático de las Prioridades Nacionales del Desarrollo al 2032 y Plan Inversión País

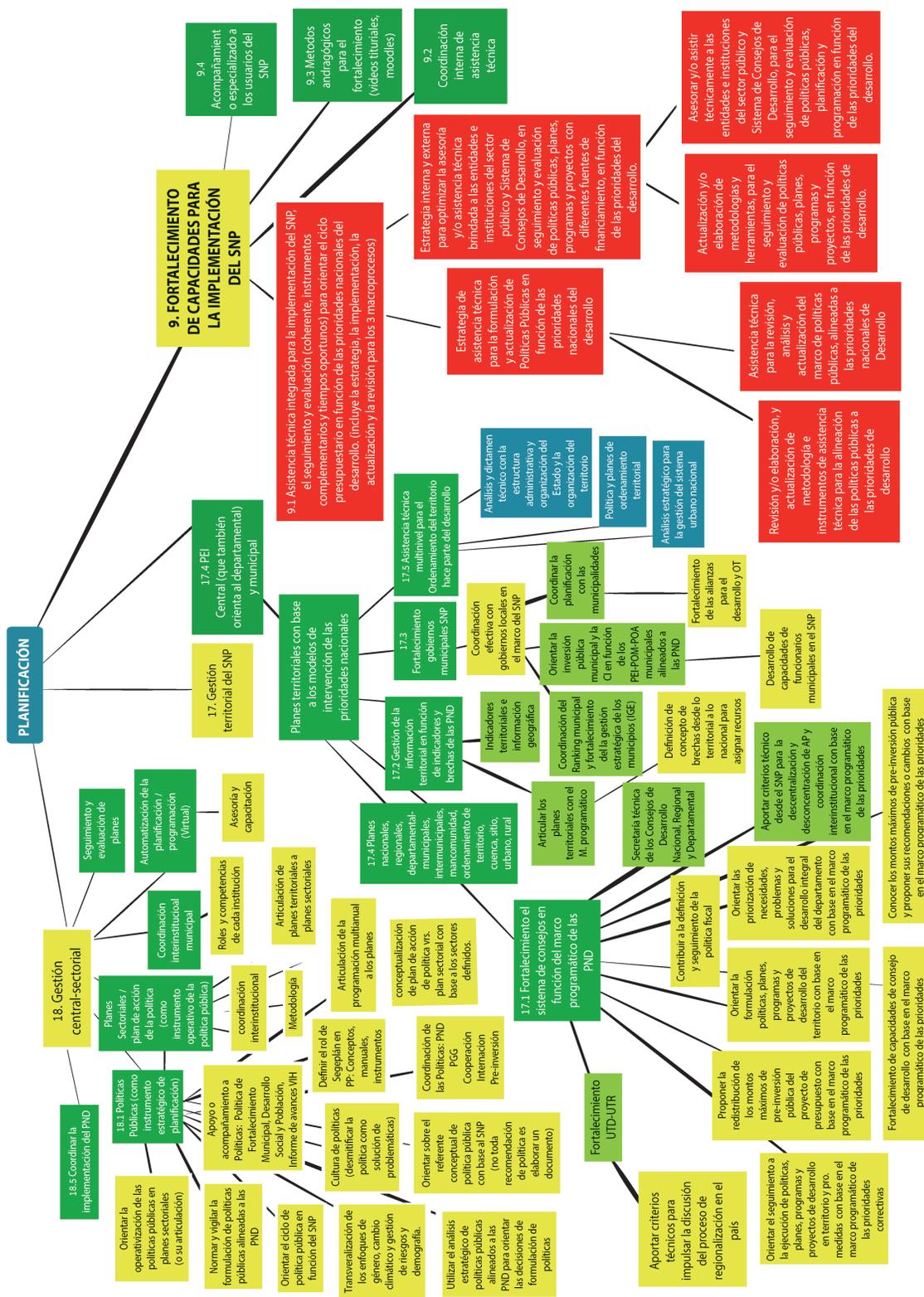


Fuente: elaboración propia

En el Paquete de Trabajo que implica la conducción del Sistema Nacional de Planificación, se contempla como elementos condicionantes para su funcionamiento establecer su normativa, marco operativo y financiamiento, ya que, al igual que todo sistema, debe asegurar su propia sostenibilidad en el contexto en el que operaría.

Entre las figuras que más sobresalen por ser un nodo crítico (que concentra varios elementos e irradia a varios más), se encuentra el del *Marco Programático País (MPP)*, el cual se concibe como un instrumento de planificación que defina las líneas programáticas de gran escala y que contiene los proyectos estratégicos que permitirán alcanzarla. Dado que el PND K'atun se constituye en el plan estratégico de país, éste necesita de un plan "operativo" nacional y de largo plazo. Las diferentes discusiones en los talleres arribaron a la conclusión de que la falta de este instrumento genera debilidades y amenazas al operativizar en proyectos los lineamientos del K'atun, generando que en la planificación cualquier proyecto sea sujeto de alineación positiva al Plan. Asimismo, los lineamientos de política derivarían de este MPP y la orientación para la formulación de cada política general del gobierno. También se considera sumamente importante estimar los costos de los proyectos estratégicos para determinar una estrategia de financiamiento para el desarrollo, así como hacer proyecciones de cierre de brechas estructurales y determinar otras fuentes de financiamiento para los proyectos que no puedan ser financiados con recursos públicos.

Gráfica No. 32 Macroproceso 2 de Planificación (vista halcón)



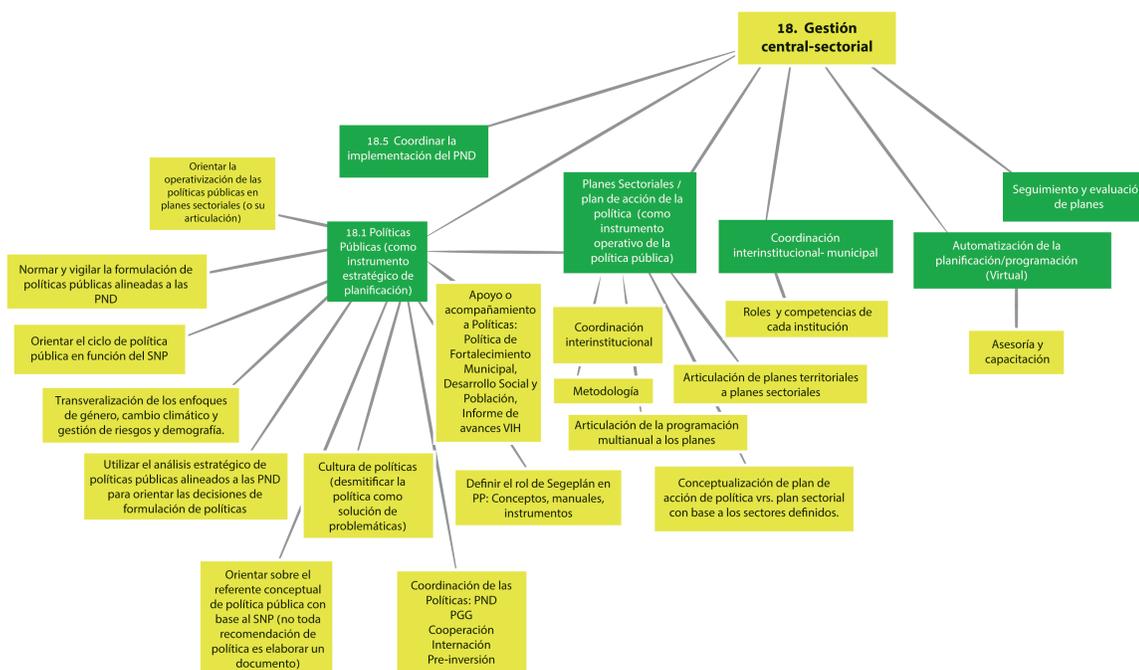
Fuente: elaboración propia
(Para visualizar gráfica ver cd adjunto)

Para operativizar las prioridades nacionales, la planificación estratégica y operativa se constituyen en el mecanismo para incorporar y armonizar las acciones impulsadas por las instituciones del Estado, sean éstas públicas o privadas, además de la cooperación internacional, de manera que se organice, coordine y articule en función de los intereses y Prioridades del Desarrollo Nacional de largo plazo.

En el macroproceso de *planificación* el enfoque central es el territorio, como punto elemental en la configuración de las líneas de acción a implementar por el SNP para abordar las Prioridades Nacionales de Desarrollo. Los paquetes de trabajo identificados en este macroproceso son esencialmente tres: Gestión central-sectorial, Gestión territorial y Fortalecimiento de capacidades para la implementación del SNP.

La visión que subyace en la identificación de estos paquetes de trabajo consiste en la convergencia de la visión de planificación central, territorial y sectorial (SEGEPLAN, Guía general de planificación del desarrollo de Guatemala, 2016), para lo cual la institución debe ser capaz de guiar a las instituciones para poder identificar, alinear y coordinar estos elementos en sus planificaciones estratégicas y del SNP en general.

Gráfica No. 33 Paquete de Trabajo Gestión Central-Sectorial



Fuente: elaboración propia

Tal como se visualiza en la gráfica, para la gestión central-sectorial se evidencia la vinculación de seis nuevas acciones estratégicas:

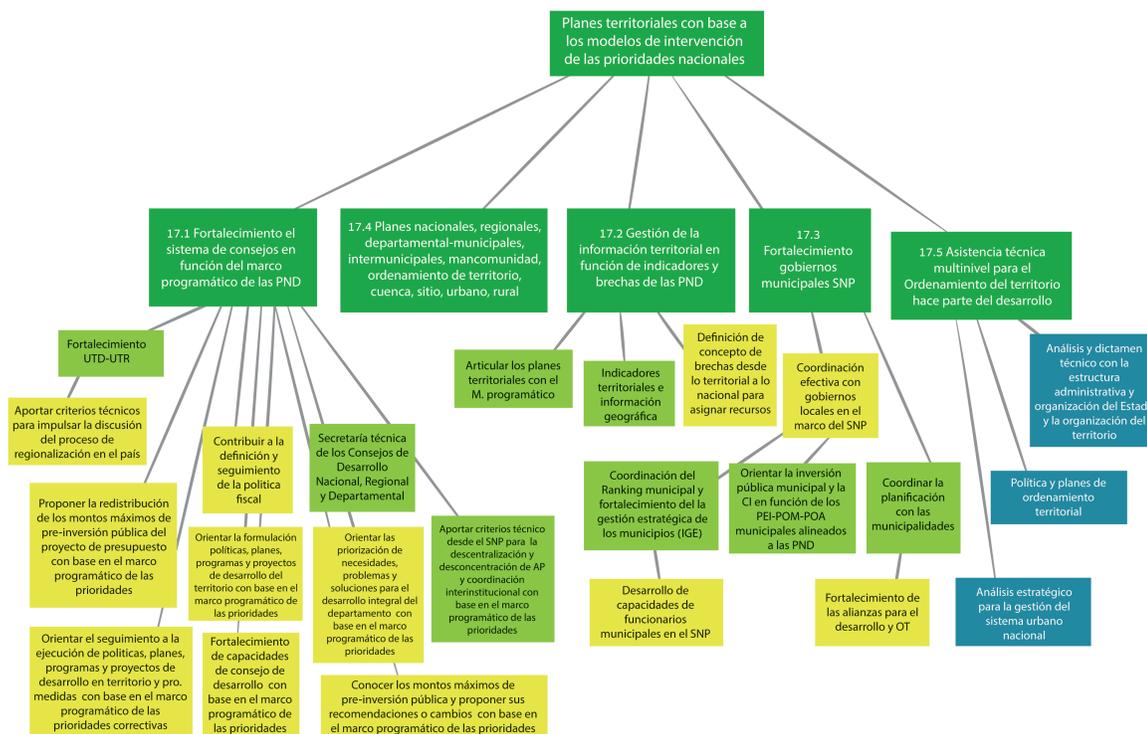
1. Coordinar la implementación del Plan Nacional de Desarrollo;
2. Políticas públicas como instrumento estratégico de planificación: sobre este punto, el comité concuerda en que es necesario cambiar dos de los paradigmas más observados en el sector

público: por un lado superar con argumentos técnicos la idea de que este instrumento de planificación es capaz de resolver la problemática que aborda; asimismo, no debería impulsarse su formulación como un instrumento para dar sentido a cierta institución. Es menester concientizar a los planificadores y políticos de que la política pública no es más que una herramienta que permite identificar desafíos, coordinar acciones y asignar roles y funciones, y que es necesario que sea acompañada por otros instrumentos (plan de acción/sectorial, modelo de intervención sectorial, estrategia de comunicación, cabildeo político, de monitoreo y evaluación) para que sea viable;

3. Anclado a las políticas públicas se ubica el trabajo que implica generar planes sectoriales y los planes de acción de la política (como instrumento operativo de la política pública) dado que actualmente se cuenta con planes institucionales únicamente;
4. Coordinación interinstitucional y municipal;
5. Automatización de la planificación y programación, para lo cual es necesario contemplar las acciones necesarias de asesoría para el diseño e implementación de las plataformas tecnológicas que sean necesarias y la capacitación de los usuarios;
6. Seguimiento y evaluación de planes.

El siguiente Paquete de Trabajo viene anclado a la planificación central y sectorial. Como ha quedado demostrado en experiencias pasadas, la planificación para el desarrollo integral y sostenible no puede pensarse exclusivamente desde la lógica de lo nacional como un mapa general, incapaz de tomar en consideración las peculiaridades que se dan en lo territorial. Por ello, corresponde realizar una contextualización en el territorio, es decir, considerar al territorio como eje central en la definición de toda estrategia a implementar para la consecución de las Prioridades Nacionales de Desarrollo. Los lineamientos generales de política que derivan en la planificación institucional deben incluir la perspectiva de los municipios y departamentos, así como de la ciudadanía y poblaciones objetivo que lo conforman.; Es necesario superar la lógica según la cual las decisiones se toman desde arriba para que las implementen los de abajo y pasar a un modelo de bottom-up.

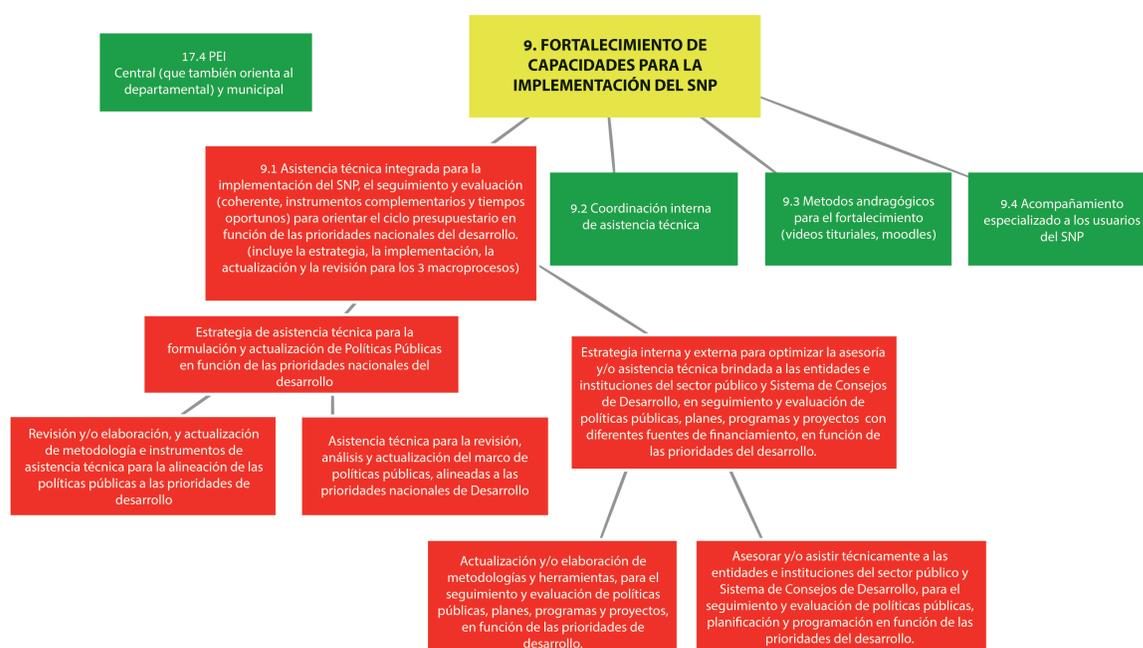
Gráfica No. 34 Paquete de Trabajo Gestión Territorial



Fuente: elaboración propia

Para lograr influir de manera técnica en la planificación del SNP y de los actores que lo componen, el análisis realizado por parte del Comité de Reestructura concluye que es sumamente importante fortalecer al cuerpo de especialistas en sus capacidades para prestar la asistencia técnica integral necesaria para conseguir dichos objetivos. Para esto es necesario concertar criterios, metodologías y coordinación política, a fin de lograr acceder a los espacios necesarios, que permitan posicionar a la institución como rector del tema.

Gráfica No. 35 Paquete de Trabajo Fortalecimiento de Capacidades para la implementación del SNP



Fuente: elaboración propia

En el macroproceso 3 Gestión de la programación debe ser el siguiente paso para la implementación de las Prioridades Nacionales de Desarrollo sobre las bases asentadas durante el proceso de planificación. La lógica de separar la planificación y la programación en dos macroprocesos, cada una con sus propios Paquetes de Trabajo, obedece a la necesidad de cambiar el paradigma que ha dictado a los planificadores que el financiamiento es el que debe guiar la planificación. Esta idea coacciona el rango de alcance y visión del trabajo para el desarrollo. La estrategia de implementación de las Prioridades Nacionales de Desarrollo establece como punto previo la planificación, para luego definir la estrategia de financiamiento para cubrirlas. Esta misma lógica debería aplicarse en la restructuración del ROI, en cuanto que es necesario colocar la visión de desarrollo que se está impulsando y obligar a SEGEPLAN a crear los mecanismos necesarios para asegurar el financiamiento necesario.

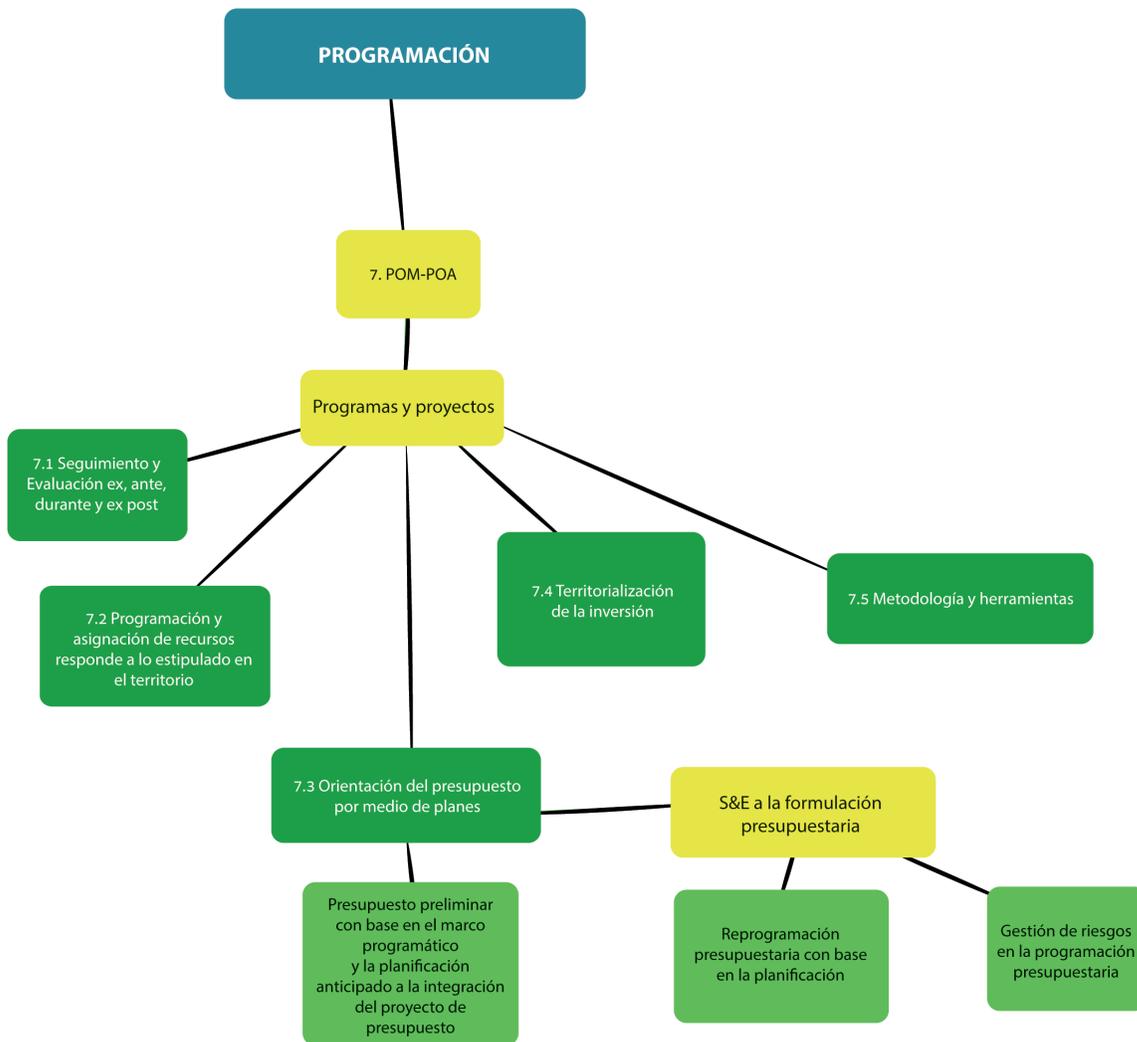
En este macroproceso se contemplan dos factores clave para abordar el tema de la programación para el desarrollo: el sistema de inversión pública y la cooperación nacional.

Gráfica No. 36 Macroproceso 3 de Programación



Fuente: elaboración propia

Gráfica No. 37 Paquete de Trabajo POM-POA



Fuente: elaboración propia

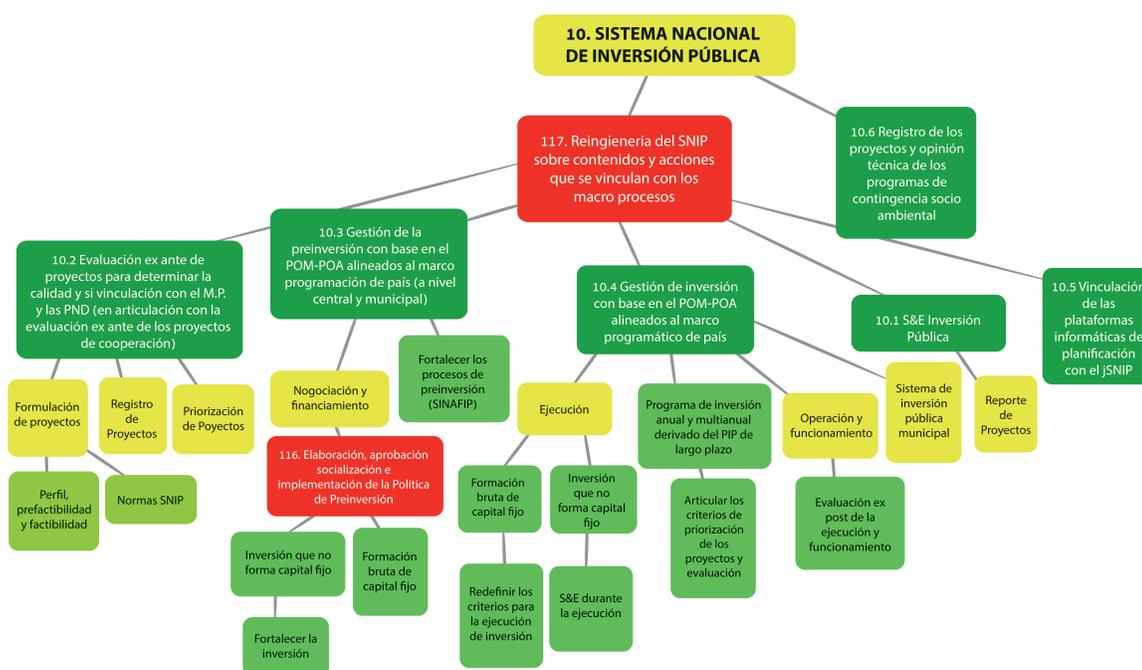
Los instrumentos del POM y POA deben reivindicarse como elementales para el establecimiento de las acciones estratégicas a nivel institucional (ministerios, municipalidades y consejos) que deben ser financiadas por el presupuesto público, la inversión y la cooperación internacional, ya que su correcta formulación permitirá la asignación de roles y recursos de manera eficiente y eficaz. En el caso del territorio, a pesar de que es el nivel municipal el que ejecuta acciones más concretas, estos instrumentos a nivel departamental pueden ser utilizados para entender las brechas sociales en los principales indicadores de desarrollo humano, ya que éstas no se centran en instituciones, sino que en territorios.

La ineficiente planificación y programación ha mermado la capacidad de las instituciones para agilizar la implementación de sus programas y obras. Para superar esas barreras, SEGEPLAN debe posicionar la planificación y programación con sus herramientas para que las instituciones puedan planificar y programar

efectivamente. Al ser el ente técnico rector de estos temas, se debe asegurar que cuenta con la capacidad para anticiparse a los factores políticos y coyunturales, dando el norte siempre para evitar las fluctuaciones y el incumplimiento de cualquier compromiso adquirido.

En este proceso sobresalen como ejes importantes la gestión con enfoque en sectores y territorio, que deben guiar la construcción de planes institucionales que se enfoquen en temas específicos como la pre-inversión e inversión y la cooperación internacional, estos dos como instrumentos técnicos que permitan asegurar los recursos necesarios para el cumplimiento de los planes establecidos.

Gráfica No. 38 Paquete de Trabajo del Sistema Nacional de Inversión Pública



Fuente: elaboración propia

Para fortalecer el sistema de inversión pública se debe partir con un sistema de pre inversión alineado a las Prioridades Nacionales de Desarrollo, con indicadores y criterios de priorización, tomando en cuenta siempre el factor sectorial y territorial. Las acciones estratégicas emanadas del análisis del Comité que se desglosan en este paquete son:

1. Evaluación ex ante de proyectos: para determinar la calidad y su vinculación con el MPP y las Prioridades Nacionales de Desarrollo; incluyendo la formulación, registro y priorización de los proyectos.
2. Gestión de la pre inversión con base en el POM-POA alineados al marco programático país (a nivel central y municipal), implica entre otras cosas fortalecer los procesos de negociación y preinversión;

3. Consecuentemente se contempla la gestión de la inversión con base en el POM-POA alineados al marco programático país, incluye el Seguimiento y Evaluación durante la ejecución, operación y funcionamiento; así como la figura del programa de inversión pública anual y multianual y los criterios de operación y funcionamiento;
4. El seguimiento y evaluación de la inversión pública;
5. Vinculación de las plataformas informáticas de planificación con el SNIP;
6. Registro de los proyectos y opinión técnica de los programas de contingencia socio ambiental.

Gráfica No. 39 Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo



Fuente: elaboración propia

Actualmente, SEGEPLAN como ente rector de la Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR) ha enfocado sus acciones bajo tres perspectivas: primero, se enfoca exclusivamente a la cooperación internacional, es decir aquellos aportes financieros y/o no financieros que provienen de gobiernos extranjeros y organismos multilaterales con los que Guatemala tiene convenios de cooperación; segundo, analiza y gestiona la cooperación técnica y la financiera no reembolsable canalizada por los medios oficiales y tercero, aborda la CINR con enfoque en el territorio.

Tomando en consideración el panorama actual de la Asistencia Oficial al Desarrollo y la emergencia de nuevas modalidades de cooperación, el Comité Técnico es del criterio que se debe ampliar el rol de la SEGEPLAN en el abordaje conceptual de la cooperación, a fin de abarcar las nuevas dinámicas que se están desarrollando en el medio y que apuntan a sobrepasar a la cooperación tradicional. Por lo tanto, es importante asegurar una estructura interna que garantice los temas de Asistencia Oficial al Desarrollo enfocado a las Prioridades Nacionales de Desarrollo. Para ello, deben tomarse en consideración los siguientes cambios paradigmáticos:

1. SEGEPLAN debe ser capaz de sistematizar información e influir sobre la cooperación canalizada por otros medios "extra presupuestarios" y hacia otros actores: es necesario establecer procesos institucionalizados para abordar a los demás actores que operan dentro de la cooperación para el desarrollo -sociedad civil organizada, ONGs, sector privado, académico, centros de investigación, etc.-, con varios objetivos:
 - a. Influir en la construcción de mecanismos de diálogo;
 - b. Posicionamiento de las Prioridades Nacionales de Desarrollo y alinear a las prioridades otras agendas de desarrollo;
 - c. Orientar a los demás actores para que la ayuda gestionada pueda impactar en las Prioridades Nacionales de Desarrollo, asegurando así la eficacia de ésta para ejecutarse en las áreas más necesitadas;
2. Dado el considerable descenso de la Ayuda Oficial al Desarrollo, es necesario contar con datos verídicos sobre los flujos de ayuda que ingresan al país, a fin de poder detectar las ventanas de oportunidad para fortalecer a las instituciones y demás actores.
3. Debe incluirse el tema de la cooperación nacional impulsada en los últimos años gracias a corrientes como la Responsabilidad Social Empresarial y otras iniciativas emanadas de la misma sociedad guatemalteca.

El ODS 17, enfocado en la construcción de las alianzas para el desarrollo, posiciona el tema de la coordinación interinstitucional y con otros sectores de la sociedad, a fin de impulsar una agenda consensuada de desarrollo, sostenible e integral para el país. Tomando en consideración lo anterior, el Paquete de Trabajo que implica la cooperación se amplía, superando el concepto de la "cooperación internacional" a "cooperación para el desarrollo".

Entre los elementos que deberán incluirse y fortalecerse dentro de este sistema, se anotan las capacidades para el seguimiento y evaluación, la gestión de la cooperación para el fortalecimiento institucional interno de SEGEPLAN y la gestión del conocimiento (becas). Ésta última pasará a formar parte del sistema, debido a la necesidad de que el área esté eficientemente concatenada con las gestiones de cooperación que este sistema operativiza.

Gráfica No. 40 Macroproceso 4: Fortalecimiento Institucional



Fuente: elaboración propia
(Para visualizar gráfica ver cd adjunto)

Este macroproceso corresponde a todas las acciones estratégicas y actividades necesarias para dotar a SEGEPLAN de los recursos, infraestructura y mecanismos de comunicación necesarios para viabilizar los macroprocesos anteriores. Implica un fuerte compromiso con las delegaciones departamentales y el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica, para llevar a cabo las actividades.

Gráfica No. 41 Paquete de trabajo Programa de Mejora Permanente



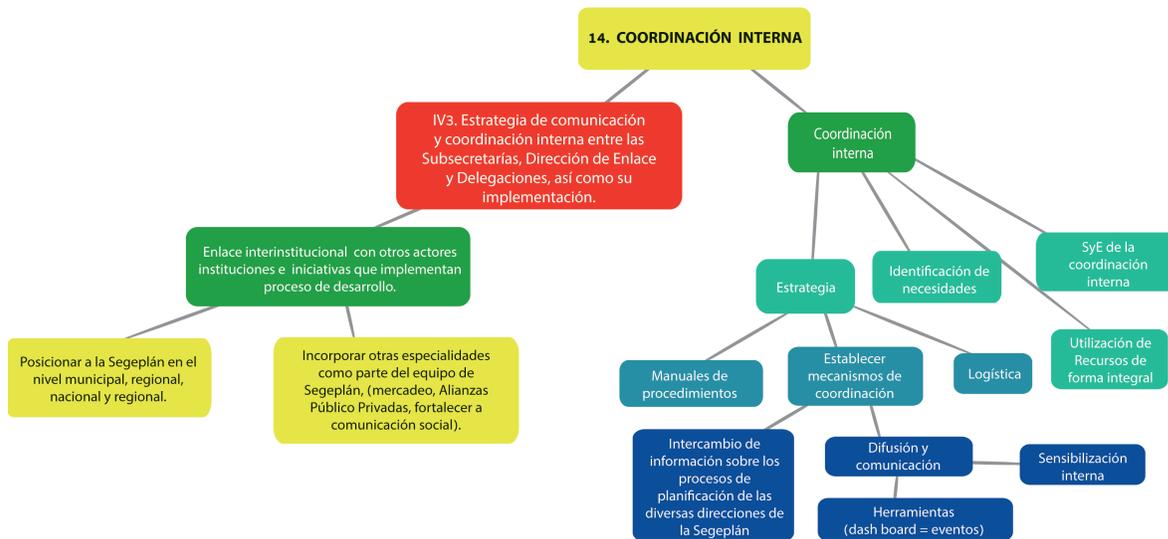
Fuente: elaboración propia
(Para visualizar gráfica ver cd adjunto)

Un elemento muy importante que resalta durante esta reflexión es la creación de una dirección de fortalecimiento de capacidades del SNP, la cual esté destinada a fortalecer las capacidades de planificación, seguimiento y evaluación, así como la apropiación del marco conceptual del desarrollo que como país debe impulsarse. Su público objetivo debería ser todo personal técnico que conforma la institucionalidad pública, y alianzas estratégicas con otras instituciones para fortalecer los contenidos. Esta propuesta conlleva toda una serie de actividades que van desde el diseño de la malla curricular, las alianzas para fortalecer el plan y los procesos de conducción y seguimiento.

Para ello deberán considerarse otras experiencias de fortalecimiento de capacidades internas tal como las escuelas de diplomacia del Ministerio de Relaciones Exteriores (Minex), de estudios estratégicos del Ministerio de la Defensa (Mindef) o la escuela del Organismo Judicial. El proceso de investigación para el desarrollo deberá considerar tener personal de planta que realice investigación retrospectiva, coyuntural y prospectiva periódica, emitiendo notas técnicas que contribuyan a la retroalimentación del ciclo de gestión del SNP.

El fortalecimiento de capacidades mediante dicha dirección disminuiría las debilidades en la formulación y seguimiento de los planes, políticas y proyectos que ingresan a SEGEPLAN y contienen amplias debilidades.

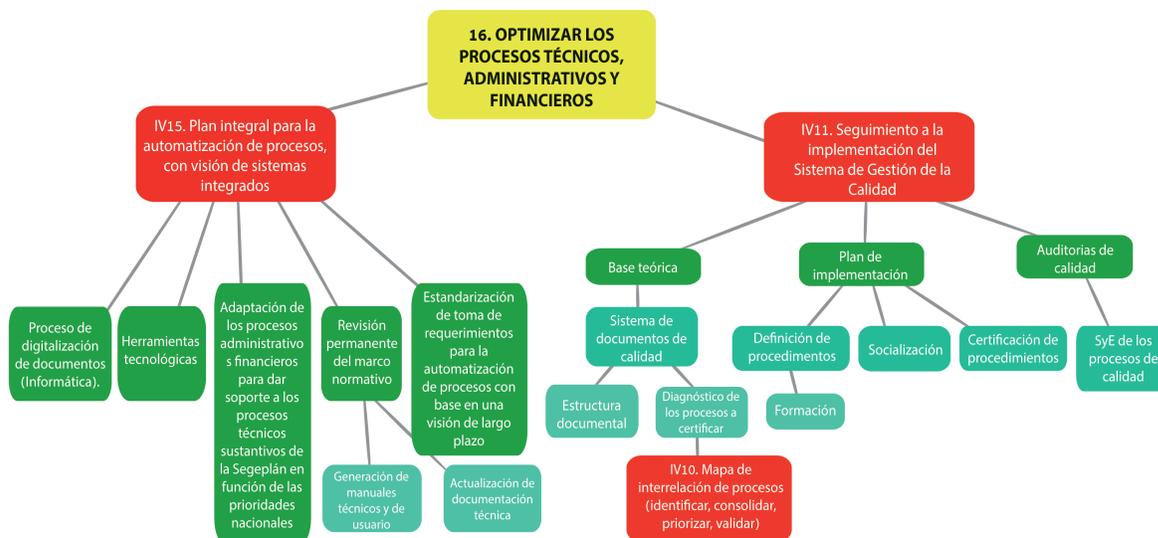
Gráfica No. 42 Paquete de trabajo Coordinación interna



Fuente: Elaboración propia

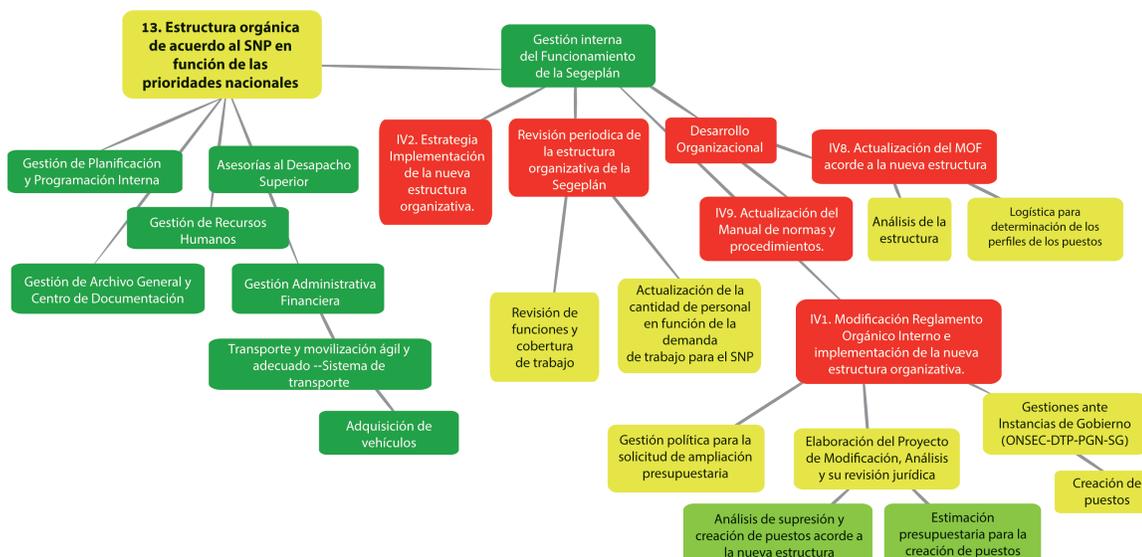
Los paquetes de coordinación interna y la optimización de procesos conllevan una serie de actividades enfocadas a hacer más eficientes y oportunos los procedimientos administrativos y la coordinación de acciones, a fin de asegurar no sólo la eficiencia de los recursos, sino también de las acciones impulsadas por el equipo.

Gráfica No. 43 Paquete de trabajo Optimización de los procesos técnicos, administrativos y financieros



Fuente: elaboración propia

Gráfica No. 44 Paquete de trabajo Estructura orgánica de acuerdo al SNP en función de las Prioridades Nacionales

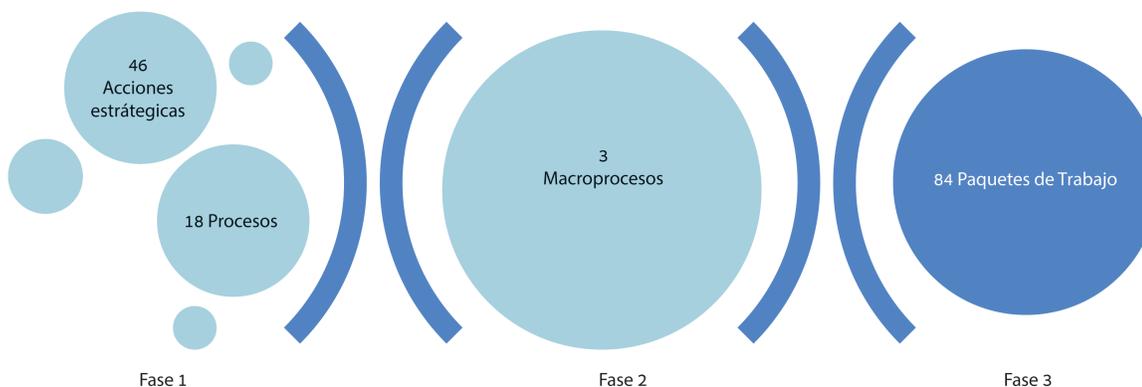


Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, se concluye en la agrupación de procesos en cuatro macro procesos que ya habían sido definidos anteriormente por la comisión de procesos para alineación del PND K'atun. Además, refuerza la postura de que la SEGEPLAN debe funcionar bajo la lógica de estos tres macroprocesos misionales y uno de fortalecimiento institucional, que en la práctica no se ha logrado implementar por la estructura jerárquica que se posee.

La Estructura de Desglose de Trabajo antes descrita permite identificar 84 paquetes de trabajo que SEGEPLAN debe ocupar, a fin de lograr el acompañamiento técnico integral para el seguimiento a las Prioridades Nacionales de Desarrollo:

Gráfica No. 45 Estructura de Desglose de Trabajo



Fuente: elaboración propia

Tabla No. 6 Paquete de Trabajo SEGEPLAN

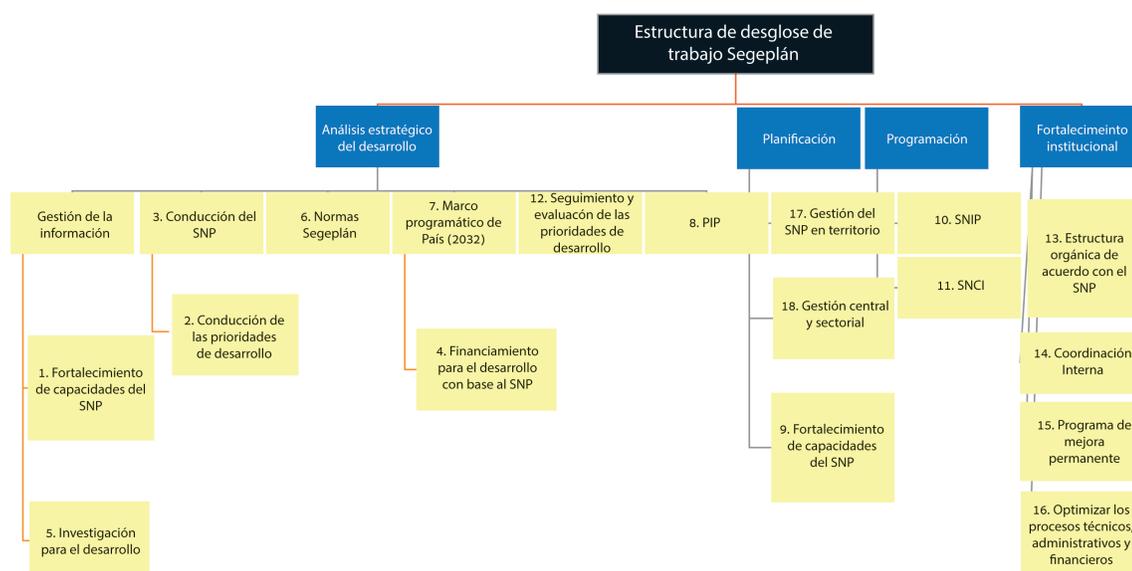
| Fortalecimiento de capacidades del SNP | | | |
|---|--|-----|--|
| No. | Paquete de trabajo | No. | Paquete de trabajo |
| 1 | Transición de un plan de capacitación de temas aislados, al diseño de un programa integral de fortalecimiento de capacidades técnicas por áreas temáticas asociadas a los macroprocesos institucionales. | 2 | Apropiación y empoderamiento del personal de la Secretaría. |
| 3 | Gestión con la USAC, universidades privadas y el INAP para la certificación de profesionales en la planificación y Seguimiento y Evaluación. | 4 | Programas de fortalecimiento de capacidades del SNP a nivel regional. |
| 5 | Gestión del registro de precalificados con base a las competencias del SNP. | | |
| Investigación para el Desarrollo | | | |
| 6 | Análisis demográfico, estadístico, geográfico y económico de las prioridades nacionales y temas en general. | 7 | Coordinación interinstitucional. |
| 8 | Estudios sobre las Prioridades Nacionales de Desarrollo, considerando los enfoques de la planificación. | | |
| Conducción de las PND | | | |
| 9 | Incidencia. | 10 | Autoridad en la implementación de ODS. |
| 11 | Definición y actualización de prioridades. | 12 | Respaldo jurídico-político. |
| 13 | Gestión política. | 14 | Modelos de intervención. |
| Conducción del SNP | | | |
| 15 | Definición de actores del SNP. | 16 | Conceptualización. |
| 17 | Gestión de riesgos. | | |
| Seguimiento y Evaluación | | | |
| 18 | Marco conceptual de S&E de la planificación y programación. | 19 | Normativa de acuerdo con el marco conceptual del S&E. |
| 20 | Coordinación de actores. | 21 | Metodología, instrumentos y herramientas para el S&E en el marco de las prioridades de país. |
| 22 | Estrategia de S&E. | 23 | Seguimiento. |
| 24 | Evaluación. | 25 | Orientación del S&E de las políticas públicas. |
| 26 | Gestión de la información para el S&E. | 27 | Uso de resultados. |
| 28 | Gestión de riesgos de S&E. | | |
| Normativa y Metodología | | | |
| 29 | Normativa. | 30 | Metodología. |
| Marco Programático de las PND | | | |
| 31 | Conceptualización. | 32 | Metodología. |

| Fortalecimiento de capacidades del SNP | | | |
|--|--|-----|--|
| No. | Paquete de trabajo | No. | Paquete de trabajo |
| 33 | Actores. | 34 | Diseño. |
| 35 | Líneas programáticas. | 36 | Proyectos estratégicos. |
| Plan de Inversión País | | | |
| 37 | Estimación de costos. | 38 | Priorización. |
| 39 | Participación privada en lo público. | 40 | |
| Gestión Central-Sectorial | | | |
| 41 | Políticas públicas. | 42 | Planes sectoriales. |
| 43 | Coordinación interinstitucional. | 44 | Automatización de la planificación. |
| Gestión Territorial del SNP | | | |
| 45 | Fortalecimiento del Sistema de Consejos en función del MP. | 46 | Gestión de la información. |
| 47 | Fortalecimiento de gobiernos municipales. | 48 | PEI. |
| Fortalecimiento de capacidades para la implementación del SNP | | | |
| 49 | Asistencia técnica integrada. | 50 | Coordinación interna de asistencia técnica. |
| 51 | Métodos andragógicos. | 52 | Acompañamiento especializado a los usuarios del SNP. |
| POM- POA | | | |
| 53 | SyE ex ante, durante y ex post. | 54 | Programación y asignación de recursos responde a territorio. |
| 55 | Orientación del presupuesto. | 56 | Territorialización de la inversión. |
| Sistema nacional de cooperación para el desarrollo | | | |
| 57 | Cooperación para fortalecimiento interno. | 58 | Marco conceptual y metodológico. |
| 59 | Estrategia de la cooperación en función del PND. | 60 | Política de cooperación internacional con base en el SNP y las Prioridades Nacionales de Desarrollo. |
| 61 | Ciclo de la CI. | 62 | Territorio. |
| 63 | Oferta y demanda. | 64 | Gestión del conocimiento. |
| 65 | Conducción del sistema de cooperación. | | |
| Sistema de Inversión Pública | | | |
| 66 | S&E inversión pública. | 67 | Evaluación ex ante. |
| 68 | Gestión de la pre inversión POM-POA. | 69 | Gestión de la inversión POM-POA. |

| Fortalecimiento de capacidades del SNP | | | |
|---|--|-----|--|
| No. | Paquete de trabajo | No. | Paquete de trabajo |
| 70 | Reingeniería del SNIP. | 71 | Registro de los proyectos de opinión técnica de los programas de contingencia socio ambiental. |
| Programa de Mejora Permanente | | | |
| 72 | Transición de un plan de capacitación de temas aislados, al diseño de un Programa integral de fortalecimiento de capacidades técnicas por áreas temáticas asociadas a los macroprocesos institucionales. | 73 | Infraestructura física. |
| 74 | Infraestructura tecnológica. | 75 | Fomentar cultura de servicio y mejora continua. |
| b. Coordinación Interna | | | |
| 76 | 14.1 (IV3) Estrategia. | 77 | Coordinación interna. |
| Optimizar los procesos técnicos, administrativos y financieros | | | |
| 78 | Seguimiento a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad | 79 | Plan integral para la automatización de procesos, con visión de sistemas integrados |
| Estructura orgánica de acuerdo con SNP en función de las PND | | | |
| 80 | Gestión interna del funcionamiento de la SEGEPLAN. | 81 | Gestión RRHH. |
| 82 | Gestión administrativa-financiera. | 83 | Gestión de la planificación. |
| 84 | Gestión de Archivo y Centro de Documentación, | 85 | Asesoría al Despacho Superior. |

Fuente: Elaboración propia con base al análisis de especialidades realizado por el Comité de Reestructura.

Gráfica No. 46 Estructura de Desglose de Trabajo (simplificada)



Fuente: elaboración propia

d. FASE 3b: De la EDT a la Estructura de Desglose de Recursos

Hasta este punto de la metodología, el enfoque del análisis se ha centrado en identificar las actividades y la agrupación de éstas en Paquetes de Trabajo, las cuales se considera son las mínimas y esenciales que deben realizarse para cumplir con los objetivos y facultades de SEGEPLAN. Ahora que las acciones estratégicas han sido validadas, estructuradas y agrupadas, se procede a identificar qué tipo de especialidades requiere el trabajo para elaborar la Estructura de Desglose de Recursos, entendiendo esto como las áreas de conocimiento que deben ser tomadas en cuenta para conformar el equipo de trabajo para cada paquete.

Siguiendo los lineamientos de la metodología propuesta, el equipo procede a identificar un listado de especialidades y campos del conocimiento requeridos para realizar cada Paquete de Trabajo. En una matriz Excel se define el más importante para cada uno de los 84 Paquetes de Trabajo identificados durante la elaboración del *brainmap*. Para esta lluvia de ideas se realizaron 4 talleres en la sede del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).

| no. | Recurso Humano | Descripción |
|-----|---|--|
| 7 | Negociadores operadores | Serán los responsables de emprender las acciones necesarias dentro del ámbito político, a través del cabildeo y la negociación, para la consecución de fines acordes al fortalecimiento de la SEGEPLAN y del SNP en general. |
| 8 | Especialistas temáticos con capacidad gerencial | Serán los responsables de guiar los equipos técnicos en cada área. |
| 9 | Administrativo gerencial | Serán los encargados de cada área administrativa y financiera: Recursos Humanos, Administración, Servicios Generales, Asuntos Jurídicos, etc. |
| 10 | Operativo administrativo | Forman parte del equipo de apoyo en cada área administrativa y financiera de la institución. |
| 11 | Comunicador | Encargado de diseñar e implementar estrategias de comunicación efectiva sobre objetivos específicos acordes a la institución y el posicionamiento de los temas estratégicos y de planificación que de él emanen. |
| 12 | Mercadólogo publicista | Aborda los temas de relaciones públicas e interinstitucionales. |
| 13 | Facilitador-mediador | Anclado tanto a los procesos de formación superior del recurso humano como a las estrategias de asistencia técnica para las instituciones. |
| 14 | Jurídico | Asesor especializado en temas legales, responsable de acompañar los procesos en el ámbito jurídico sobre los temas estratégicos que la SEGEPLAN potencialmente puede desarrollar. |
| 15 | Evaluador | Evaluador del impacto de las intervenciones realizadas por la institución en las áreas en las que influye; asimismo examina el desarrollo de los indicadores de desarrollo social. |
| 16 | Editor | Debido a la gran cantidad de material que genera la institución, es necesario contar con especialistas encargados de asegurar la calidad en la presentación de los informes o de cualquier otro material escrito. |
| 17 | Financiero | Experto en manejo financiero, especialmente de las finanzas públicas y del ciclo de presupuesto nacional. |
| 18 | Planificador y programador | Encargado de desarrollar los instrumentos de planificación institucional, territorial y sectorial. |
| 19 | Informático- tecnológico | Especialista en el desarrollo de soluciones tecnológicas para abordar los procesos de análisis, programación y seguimiento de los temas de desarrollo. |

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de especialidades realizado por el Comité de Reestructura.

Al realizar el ejercicio de definir cuál es la especialidad vital para cada Paquete de Trabajo, las especialidades más demandadas son: los planificadores, y entre ellos, los de carácter prospectivo o estrategias del desarrollo, los especialistas temáticos -debido a que es necesario contar con personal de diferentes áreas de conocimiento, en especial de las tres aristas del desarrollo. Paralelamente se encuentran los especialistas con capacidad gerencial para guiar a estos equipos, seguido de los especialistas conceptuales y los facilitadores-mediadores.

Tabla No. 9 Total de Especialistas para cada Paquete de Trabajo

| Especialidad | Porcentaje | No. Paquetes |
|---|------------|--------------|
| Planificación/prospectiva / riesgos | 42% | 35 |
| Estrategas del desarrollo | 40% | 34 |
| Desarrollo económico / finanzas | 39% | 33 |
| Facilitador-mediador (andragógica) | 39% | 33 |
| Desarrollo ambiental | 35% | 29 |
| Desarrollo social | 35% | 29 |
| Negociadores operadores | 33% | 28 |
| Monitoreo/seguimiento | 33% | 28 |
| Geógrafos/ territoriales | 33% | 28 |
| Estadistas, demógrafos, estadísticos, econométristas | 32% | 27 |
| Inteligencia institucional (estratega político-legal de país) | 32% | 27 |
| Desarrollo sostenible | 31% | 26 |
| Metodólogos (procesos y procedimientos) | 30% | 25 |
| Gestión y formulación de proyectos | 27% | 23 |
| Evaluador | 25% | 21 |
| Mercadólogo-publicista | 24% | 20 |
| Planificador y programador | 24% | 20 |
| Operativo administrativo | 23% | 19 |
| administrativo gerencial | 20% | 17 |
| Tecnológicos / inteligencia en información | 20% | 17 |
| Informático-tecnológico | 20% | 17 |
| Comunicador | 18% | 15 |
| Financiero | 15% | 13 |
| Cooperación internacional | 13% | 11 |
| Inversión pública | 13% | 11 |
| Administración pública | 11% | 9 |
| Jurídico | 10% | 8 |
| Investigador | 10% | 8 |
| Especialistas formación superior | 7% | 6 |
| Editor | 7% | 6 |
| Auditor | 1% | 1 |

Fuente: Elaboración propia con base al análisis de especialidades realizado por el Comité de Reestructura.

Se plantean las especialidades de mayor porcentaje:

- Planificación/prospectiva
- Estrategias del desarrollo
- Desarrollo ambiental
- Desarrollo social
- Desarrollo económico
- Facilitador mediador

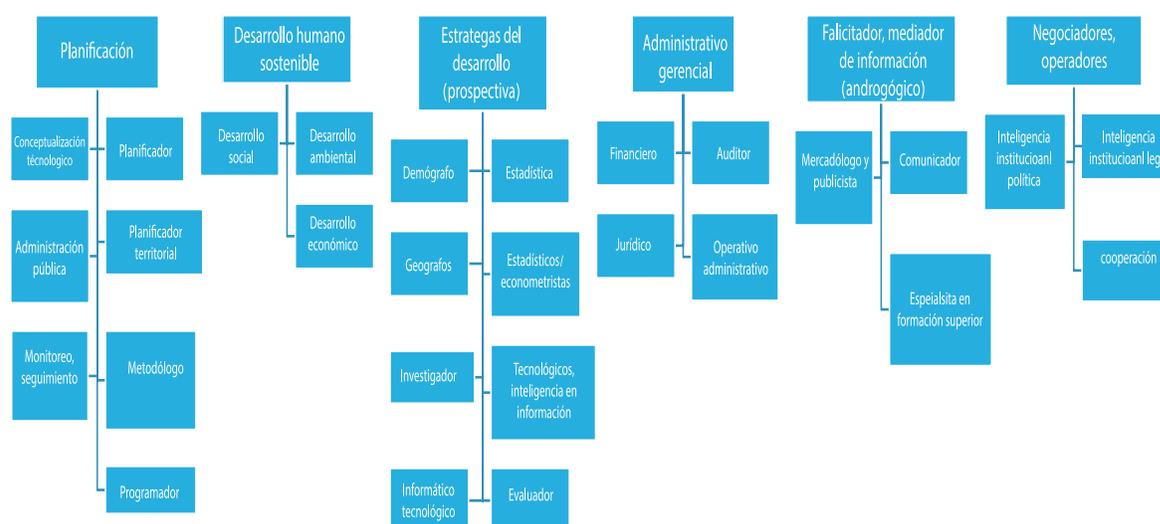


Las especialidades requeridas para los Paquetes de Trabajo deberían ser el principal criterio para enriquecer la nueva estructura. Según la teoría de gestión de recursos humanos en el PM, las especialidades requeridas deben agruparse por su naturaleza y posteriormente asignarle cada Paquete de Trabajo a un grupo de especialidad para contar con puntos de control por especialidad.

El punto de control gestiona el alcance de varios Paquetes de Trabajo que por la especialidad requerida pueden ser agrupados y eso permitirá usar el mismo presupuesto. Cada punto de control se puede convertir en una Estructura de Desglose de Organización o de Recursos. Es decir, el punto de control se constituye en una unidad administrativa de la organización; para este caso, en subsecretaría, dirección, departamento o unidad.

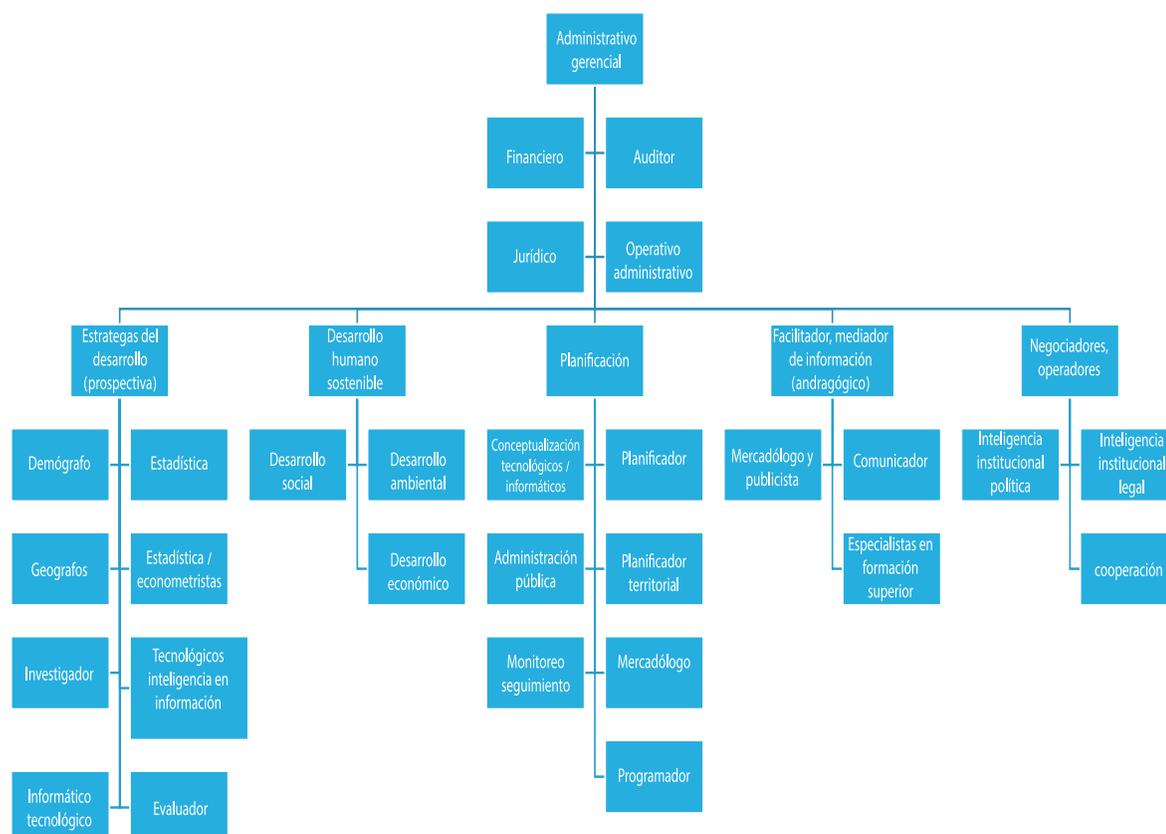
Los 19 tipos de especialidad se agruparon según su naturaleza y asignando punto de control de acuerdo con la cantidad demandada; el resultado es:

Gráfica No. 47 Organización de especialidades requeridas según EDT



Fuente: elaboración propia

Gráfica No. 48 Organización de especialidades requeridas según EDT (b)



Fuente: elaboración propia

La agrupación de especialidades permitió considerar los diferentes tipos de conocimiento y experiencia que requiere SEGEPLAN para llevar a cabo el trabajo necesario para viabilizar la implementación de las Prioridades Nacionales del Desarrollo.

El análisis arroja que la estructura funcional por especialidad debería ser liderada por:

- ✓ Subsecretaría de análisis estratégico del desarrollo
- ✓ Subsecretaría del desarrollo humano sostenible
- ✓ Subsecretaría de planificación operativa
- ✓ Subsecretaría de programación
- ✓ Dirección de fortalecimiento de capacidades del SNP (facilitación y mediación)
- ✓ Subsecretaría administrativa y financiera

La estructura ideal de recursos debería ser convertida en unidades administrativas, según la agrupación siguiente:

Tabla No. 10 Total de Especialistas para cada Paquete de Trabajo

| Etiquetas de fila | Porcentaje | No. Paquetes | Aproximación de agrupación |
|--|------------|--------------|----------------------------|
| Planificación/prospectiva / riesgos | 42% | 35 | Subsecretaría |
| Estrategas del desarrollo | 40% | 34 | Subsecretaría |
| Desarrollo económico / finanzas | 39% | 33 | Subsecretaría |
| Facilitador-mediador (andragógica) | 39% | 33 | Subsecretaría |
| Desarrollo ambiental | 35% | 29 | Subsecretaría |
| Desarrollo social | 35% | 29 | Subsecretaría |
| Negociadores operadores | 33% | 28 | Dirección |
| Monitoreo / seguimiento | 33% | 28 | Dirección |
| Geógrafos / territoriales | 33% | 28 | Dirección |
| Estadistas, demógrafos, estadísticos, econométristas | 32% | 27 | Dirección |
| Inteligencia institucional (estratega político- legal de país) | 32% | 27 | Dirección |
| Desarrollo sostenible | 31% | 26 | Dirección |
| Metodólogos (procesos y procedimientos) | 30% | 25 | Dirección |
| Gestión y formulación de proyectos | 27% | 23 | Dirección |
| Evaluador | 25% | 21 | Dirección |
| Mercadólogo - publicista | 24% | 20 | Dirección |
| Planificador y programador | 24% | 20 | Dirección |
| Operativo administrativo | 23% | 19 | Dirección |
| Administrativo gerencial | 20% | 17 | Dirección |
| Tecnológicos / inteligencia en información | 20% | 17 | Dirección |
| Informático-tecnológico | 20% | 17 | Dirección |
| Comunicador | 18% | 15 | Dirección |
| Financiero | 15% | 13 | Dirección |
| Cooperación internacional | 13% | 11 | Departamento |
| Inversión pública | 13% | 11 | Departamento |
| Administración pública | 11% | 9 | Departamento |
| Jurídico | 10% | 8 | Departamento |
| Investigador | 10% | 8 | Departamento |
| Especialistas formación superior | 7% | 6 | Unidad |
| Editor | 7% | 6 | Unidad |
| Auditor | 1% | 1 | Unidad |

Fuente: elaboración propia

El equipo concluyó que el resultado de estructura de recursos es muy oportuno, tomando en cuenta los diferentes tipos de especialidad y permitirían que cada Paquete de Trabajo sea asesorado por expertos en cada punto de control. Sin embargo, implicaría una reorganización completa.

e. **FASE 4: Identificación y diseño de solución de vacíos institucionales**

Dada la envergadura de las conclusiones de la etapa tres, se consideró conveniente invertir las etapas, y el "diseño de vacíos institucionales" se procedió a elaborar previo a definir la matriz RACI.

En este escenario, el Comité de Reestructura toma la decisión de definir una estructura, utilizando la actual y determinando si los Paquetes de Trabajo (84) quedan incorporados en las direcciones existentes. Sin embargo, tras la revisión analítica se concluye que la mayoría no se pueden agrupar en las direcciones tal como están formulados, puesto que su alcance ha superado a la estructura considerada en 2010. Es decir, la visión de conducir la implementación de las prioridades nacionales mediante el ejercicio de planificación y programación y además articulando con los diferentes actores del desarrollo, no estaba contemplada. En consecuencia, la estructura actual no permite responder a esa demanda, y parte de ello es la problemática que genera esta reestructura.

La base del análisis fue la estructura actual, identificando qué Paquetes de Trabajo ya se realizan dentro de la SEGEPLAN, pero, después de realizar el análisis muy pocos paquetes quedaban dentro de la estructura actual, por lo que se decidió establecer los siguientes criterios de asignación:

Tabla No. 11 Criterios de asignación para calificación de los Paquetes de Trabajo dentro de la Estructura actual de SEGEPLAN

| | | |
|----------|---|---------------------------------|
| 1 | La dirección lo hace, pero debe fortalecerse (ampliar alcance) | sí le toca, pero debe ampliarla |
| 2 | La dirección debería hacerlo | sí le toca |
| 3 | Se podría relacionar con la dirección / subsecretaría por su naturaleza | no le toca, no lo hace |

Fuente: elaboración propia

La estructura actual, con cada uno de los Paquetes de Trabajo de la EDT asignados según los criterios antes mencionados, permite identificar las funciones en las direcciones que deben fortalecerse, aplicarse o asignarse en función legal; asimismo, permitió identificar los vacíos institucionales para generar la nueva propuesta de estructura orgánica.

De esa cuenta, previo a realizar este nuevo paso dentro de la metodología, se asume el riesgo de que la estructura actual no cumple con los 84 paquetes que impulsarían el trabajo de la SEGEPLAN en el marco de las prioridades nacionales. Por ello, aunque se están internalizando sería necesario ampliar su alcance y definir otros mecanismos para superar el riesgo de incluir los paquetes en una estructura que no fue definida con el nuevo alcance.

De esa cuenta se logra identificar los siguientes paquetes que sí están presentes actualmente:

i. Subsecretaría de Políticas Públicas

DESPACHO

- Paquete de Trabajo: Políticas públicas (1.3)
-

▪ **Actividades**

- 18.1 Orientar el ciclo de políticas públicas en función del SNP (3)
- 18.1 Utilizar el análisis estratégico de políticas públicas alineadas a la PND para orientar las decisiones de formulación de políticas (3)
- 18.1 Orientar sobre el referente conceptual del PP con base al SNP (no toda recomendación de política es elaborar un documento) (3)
- 18.1 Normar y vigilar la formulación del PP. alineadas a las PND (3)
- 18.1 Apoyo o acompañamiento a políticas: fortalecimiento municipal, desarrollo social y población, VIH (1)
- 18.1 Cultura de políticas (desmitificar al PP como solución de problemáticas) (3)
- 12.6 Seguimiento a la implementación de PP (coordinación) (2)
- 2.3 Análisis estratégico de las PP alineadas a las PND (revisión, priorización y depuración de PP) (3)
- 2.3 Análisis estratégico de las PP alineadas a las prioridades de acuerdo con los enfoques transversales (equidad, gestión de riesgos, demografía) (0)

DIRECCIÓN DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS DEL DESARROLLO

- Paquete de Trabajo:
 - Definición y actualización de prioridades (1)
 - Modelos de intervención (3)
-

▪ **Actividades**

- Orientar la definición de las prioridades de gobierno en función de la SNP (0)
- 2.5 Utilizar el análisis estratégico, retrospectivo, situacional y prospectivo para la formulación de la PGG (0)
- 2.5 Diálogo con los partidos políticos y otros actores clave (0)

- 2.5 Coadyuvar a la formulación de la PGG mediante la gestión política (0)
- 2.5 Viabilizar la implementación SNP / Coordinar con instancias rectoras SEGEPLAN-Minfin (0)

DIRECCIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

- **Actividades**
 - 12.6 Seguimiento a la implementación de la PGG (3)
 - Evaluación PGG (1)
 - Orientación del S&E de Políticas Públicas (2)

DIRECCIÓN DE EQUIDAD ÉTNICA Y GÉNERO

- **Actividades**
 - 18.1 Transversalización de los enfoques de género, cambio climático, gestión de riesgos y demografía (3)

ii. [Subsecretaría de Planificación y Ordenamiento Territorial](#)

DESPACHO

- Paquete de Trabajo:

 - 3.1 Actores del SNP (1)

 - 3.2 Conceptualización (1)

- **Actividades**
 - Elaboración y validación de la conceptualización y metodologías del SNP (3)
 - Socialización de la conceptualización y metodología del SNP (3)
 - 17.1 Fortalecimiento de los Consejos: aportar criterios técnicos (3)

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN SECTORIAL

- Paquete de Trabajo:

- 17.4 PEI (1)
 - 18.2 Planes sectoriales (3)
-

- **Actividades**

- Conceptualización de los sectores (3)
- 12.6 Seguimiento a PEI-POM-POA (1)
- 2.3 Identificación e integración de los sectores (3)
- 18.1 Evaluación PEI-POM-POA (2)
- 2.8 Definir rectores y roles de las prioridades (3)
- 18.2 Conceptualizar Plan de acción de política vs. Plan sectorial (3)
- 18.2 Metodología (2)
- 18.2 Articulación de la programación multianual a los planes (1)
- 18.2 Conceptualización interinstitucional (2)

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL

- Paquete de Trabajo:

- 17.2 Gestión de la información territorial (1)
- 17.1 Fortalecimiento del Sistema de Consejos en función del MP (3)
- 18.6 Seguimiento y evaluación de planes (0)
- 17.4 Planes nacionales, regionales, departamentales, municipales, intermunicipales, mancomunidad, ordenamiento de territorio, cuenca, sitio, urbano, rural (0)
- 18.3 Coordinación interinstitucional-municipal (3)

- **Actividades**

- 18.2 Articulación de Planes territoriales y Planes sectoriales (3)
- 18.1 Orientar la operativización de las PP en Planes sectoriales (o su articulación) (3)
- 17.1 Orientar la priorización de necesidades, problemas y soluciones
- para el desarrollo integral del departamento con base al MP de las prioridades (3)

- 17.3 Orientar la inversión pública y la CI en función del PEI, POM, POA municipal (3)
- 17.3 Coordinar la planificación con las municipalidades (0)
- 17.2 Gestión de la información territorial, articular los planes territoriales con el marco programático (3)
- 12.6 Seguimiento a la implementación del PDM-OT (territoriales) (2)

DIRECCIÓN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL

- Paquete de Trabajo:

- 17.2 Gestión de la información territorial (1)
 - 18.3 Coordinación interinstitucional-municipal (3)
-

- 17.5 Asistencia técnica multinivel para el ordenamiento del territorio hace parte del desarrollo (0)
-

- **Actividades**

- 12.7 Evaluación Planes territoriales (2)
- 17.1 Fortalecimiento Consejos orientados a la formulación de planes, políticas, proyectos de desarrollo del territorio en el marco programático de las PND (3)
- 17.3 Coordinar el fortalecimiento gobiernos municipales (1)
- 17.2 Gestión de la información territorial, indicadores territoriales e información geográfica(1)
- 17.5 Asistencia técnica multinivel, política y planes de ordenamiento territorial (3)
- 17.5 Asistencia técnica multinivel, análisis estratégico para la gestión del sistema urbano nacional (Ordenamiento Territorial forma parte del desarrollo) (3)
- 17.5 Asistencia técnica multinivel: análisis y dictamen técnico con la estructura administrativa y organizacional del Estado y la organización del territorio (1)

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS

- Paquete de Trabajo:

- 3.3 Gestión de riesgos (3)
-

- **Actividades**
 - 3.3 Manejo de crisis. (3)
 - Económico, político, social y ambiental (3)
- iii. **Subsecretaría de Inversión Pública**

DIRECCIÓN DE PREINVERSIÓN

○ Paquete de Trabajo:

| | |
|---|-----|
| ▪ 1.5 Precalificados | (0) |
| ▪ 10.3 Gestión de la Preinversión POM-POA | (1) |

- **Actividades**
 - 17.1 Conocer los montos máximos de preinversión y proponer sus recomendaciones o cambios con base en el marco programático de las prioridades (3)
 - 17.1 Fortalecimiento de Consejos: proponer la redistribución de los montos máximos de preinversión pública de proyecto del presupuesto con base en el marco programático de las prioridades (3)

DIRECCIÓN DE INVERSIÓN PÚBLICA

○ Paquete de Trabajo:

| | |
|--|-----|
| ▪ 8.2 Priorización (con sus actividades) | (1) |
| ▪ 10.1 S&E inversión pública | (1) |
| ▪ 10.4 Gestión de la inversión POM-POA | (1) |
| ▪ 10.5 Reingeniería del SNIP | (0) |
| ▪ 10.6 Registro de los proyectos de opinión técnica de los programas de contingencia socio ambiental | (0) |
| ▪ 10.2 Evaluación ex ante | (0) |

- **Actividades**
 - 12.6 seguimiento a la inversión pública (2)

- 12.7 evaluación de la inversión pública (1)

iv. Subsecretaría de Cooperación Internacional

DESPACHO

○ Paquete de Trabajo:

- 11.2 Marco conceptual y metodológico (2)
-

- 11.5 Ciclo de la CI
(1)
-

- 11.9 Conducción del sistema de cooperación (3)
-

- 11.4 PCI con base al SNP y a las PND (3)
-

- 11.3 Estrategia de la cooperación en función del PND (3)
-

▪ **Actividades**

- 12.6 seguimiento a la CI (3)

DIRECCIÓN DE ANÁLISIS DE LA CI

○ Paquete de Trabajo:

- Gestión del conocimiento (0)

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA CI

○ Paquete de Trabajo:

- Oferta y demanda (con todas sus actividades) (3)

DIRECCIÓN DE ENLACE TERRITORIO DE LA CI

○ Paquete de Trabajo:

- Territorio (con todas sus actividades) (1)
-

▪ **Actividades (aplica a las 3 direcciones)**

- 12.6 seguimiento a la CI (3)

- 12.7 Evaluación de la CI (1)
 - 11.5 evaluación ex post de la CI con base en los indicadores de las PND (de resultados) (3)
 - 11.5 seguimiento a compromisos internacionales (1)
 - 11.5 Priorizar, orientar y negociar la cooperación (1)
 - 11.8 Gestión de becas (1)
 - 11.5 velar por la ejecución (3)
 - Seguimiento y evaluación de la CI (3)
- v. Paquetes de Trabajo que no pudieron ser incorporados en la estructura orgánica actual (Vacíos institucionales)

El 40% de Paquetes de Trabajo fueron integrados a la estructura actual (31 paquetes), con base a los criterios mencionados anteriormente; el resto (47) fueron analizados para diseñar una solución bajo la pregunta generadora: ¿Se resuelve el vacío estableciendo un mecanismo de coordinación interna o es necesario la creación de un punto de control/ unidad - dirección? Son los siguientes:

Actividades y paquetes que no han sido incorporados a la estructura actual:

- 1.6 Asesoría y/o asistencia técnica a las entidades e instituciones y Sistema de Consejos de Desarrollo para que alineen la planificación y programación por categoría, tipo y nivel al presupuesto por fuentes de financiamiento (con todas sus actividades) (2)
- 9.1 Asistencia técnica integrada (0)
- 2.2 i
- Implementación de ODS (2)
- 6.1 Normativa (0)
- 6.2 Metodología (0)
- 17.3 Fortalecimiento de gobiernos municipales (0)
 - 17.3 Coordinación efectiva con gobiernos locales en el marco del SNP (3)
- 7.2 Metodología del SNP (0)
 - 6.2 Mediación y publicación de metodologías (0)
 - 6.2 Revisión, actualización y desarrollo de metodologías (0)

- 6.2 Articulación e integración de la metodología (0)
- Instrumentos y herramientas de metodología del SNP (0)

Paquetes de Trabajo con sus actividades que no han sido incluidos en la estructura actual:

- 2.1 Incidencia (1)
 - Estrategia de comunicación externa (0)
 - Incidencia política para la conducción de prioridades (0)
 - Definición de medios y alcance para la incidencia de las prioridades nacionales (estrategia, cabildeo, etc.) (0)
 - Incidencia en la ciudadanía para la conducción de las prioridades (0)
 - Diseño de mecanismos de coordinación (0)
 - Mecanismos de coordinación interna para implementación K'atun ODS (0)
 - Mecanismos de coordinación externa (0)
 - Formalizar canales y criterios de alineación. (0)
- 1.1 Programa permanente de formación certificada del SNP (0)
- 1.2 Apropriación y empoderamiento del personal de la Secretaría. (0)
 - Desarrollo de capacidades de funcionarios municipales en el SNP. (3)
- 1.3 Gestión con USAC (Escuela de Gobierno), universidades privadas e INAP para la certificación de profesionales en la planificación y S&E (0)
- 9.2 Coordinación interna de asistencia técnica (0)
- 12.9 Gestión de la información (0)
 - 2.3 Definición de criterios y temas a través de datos (0)
 - 17.2 Gestión de la información territorial: definición del concepto de brechas desde lo territorial a lo nacional para asignar recursos (3)
- Gestión de Consejos de Desarrollo (0)
 - 12.3 Coordinación y fortalecimiento de la Comisión de Alineación y Evaluación del CONADUR. Alineación Katun, PGG, ODS, en todos los niveles (0)
 - 17.1 Fortalecimiento Consejos: Secretaría Técnica de los Consejos de Desarrollo nacional, regional y departamental (0)
- 18.5 Coordinar la implementación del PND (0)

- 18.1 Coordinación de las PP: prioridades, PGG, cooperación internacional e inversión. (1)
- 12.6 Seguimiento a la implementación del K'atun (0)
- 12.6 Seguimiento a la implementación de ODS (0)
- 18.1 Definir el rol de SEGEPLAN en PP: conceptos, manuales, instrumentos (3)
- 12.7 Evaluación de las PP (0)
- 12.7 Evaluación K'atun (0)
- 12.7 Evaluación ODS (0)
- 5.2 Análisis demográfico, estadístico, geográfico y económico de las prioridades nacionales y temas en general (0)
- 5.1 Estudios sobre las Prioridades Nacionales de Desarrollo considerando los enfoques de la planificación (GpR, GR, equidad) y Estudios de situación de población en condición de vulnerabilidad con el enfoque demográfico (3)
- 2.5 Gestión política (0)
 - 12.3 Interlocución con actores del desarrollo; implica sensibilizar y negociar (0)
 - 17.1 Fortalecimiento de consejos; aportar criterios técnicos para impulsar la discusión del proceso de regionalización del país (0)
 - 17.3 Fortalecimiento de las alianzas para el desarrollo (3)
- 2.4 Respaldo jurídico-político (0)
 - 6.1 Articulación de otras normas y leyes con el SNP (0)
 - 2.4 Gestión legislativa: gestión de la Ley de Planificación y otras leyes que viabilicen la implementación de las PND (0)
 - 2.4 Gestión legislativa: diálogo con el Congreso de la República para viabilizar la implementación de las PND (0)
- 5.3 Coordinación interinstitucional (0)
 - 2.5 Viabilizar la implementación del SNP (0)
 - 2.5 Gestión política: orientar a las instituciones y sociedad civil sobre implementación del K'atun y ODS (0)
- 8.3 Participación privada en lo público (con sus actividades) (0)
 - 17.1 Fortalecimiento de los Consejos: fortalecimiento UTD-UTR (3)

- 3.1 Creación de condiciones para la articulación con el sector privado y otros actores del desarrollo (0)
- 1.4 Fortalecimiento de capacidades del SNP a nivel regional (0)
 - 17.1 Fortalecimiento de Consejos: fortalecimiento de capacidades Consejo de Desarrollo con base en el marco programático de las prioridades (3)
 - Capacitación en formulación (0)
- 9.3 Métodos andragógicos (0)
- 9.4 Acompañamiento especializado a los usuarios (0)
 - 6.1 Integración de normas SEGEPLAN (0)
 - 6.1 Actualización y validación de normas (0)
- 7. MARCO PROGRAMÁTICO (0)
 - 7.1 Conceptualización (0)
 - 7.1 S&E ex ante, durante y ex post (0)
 - 7.2 Programación y asignación de recursos responde a territorio (0)
 - 7.4 Territorialización de la inversión (0)
 - 7.3 Orientación del presupuesto (0)
 - 7.3 Actores (0)
 - 7.4 MP ex ante del plan-presupuesto (0)
 - 7.5 Líneas programáticas (0)
 - 7.6 Proyectos estratégicos (0)
 - 8.1 Estimación de costos (con todas sus actividades) (0)
- Seguimiento y evaluación (0)
 - 17.1 Fortalecimiento de Consejos: contribuir a la definición y seguimiento de la política Fiscal (3)
- Seguimiento y Evaluación (0)
 - 12.1 Marco conceptual de S&E de la planificación y programación (0)
 - 12.2 Normativa de acuerdo con el marco conceptual de S&E (0)
 - 12.5 Estrategia de S&E. (0)
 - 12.8 Irientación del S&E de las PP. (0)

- 12.6 Seguimiento (0)
- 12.7 Evaluación (0)
- 12.3 Coordinación con actores (0)
- 12.11 Gestión de riesgos del S&E (0)
- 12.10 Uso de resultados (0)
- 12.4 Metodología, instrumentos y herramientas para el S&E en el marco de las prioridades de país (0)
- 12.5 Definición de alcance, criterios y tiempos
- 12.1 Marco conceptual de S&E para la planificación y programación
- 12.1 Elaboración y definición de alcance: -Conceptualización de seguimiento a la implementación de PND; -Conceptualización de evaluación
- 6.2 Mediación (facilitación de la metodología)
- 12.4 Sistema informático (metodología de S&E en el marco de prioridades); infraestructura informática del SNP
- 12.4 Sistema informático (metodología de S&E de las prioridades). Integración y vinculación de subsistemas internos y externos
- 12.4 Sistema informático (metodología de S&E de las prioridades), administración y actualización del sistema
- 12.4 Sistema informático (metodología de S&E de las prioridades), implementación
- 12.4 (Metodología, instrumentos de S&E en el marco de prioridades) Guías y estándares en articulación con la metodología del SNP
- 12.4 (Metodología, instrumentos de S&E en el marco de prioridades), manuales de procedimientos
- 12.4 (Metodología, instrumentos de S&E en el marco de prioridades). Diccionario de

terminología del SNP

- 12.1 Diagnóstico de los procesos de S&E: revisión instrumental existente en la SEGEPLAN
- 12.1 Validación y socialización S&E
- 12.1 Roles y competencias dentro del S&E
- 17.1 Fortalecimiento de Consejos: orientar el seguimiento a la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo en territorio y promover medidas con base en el marco de la programación de las prioridades correctivas

- DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: 11.1 Cooperación para fortalecimiento interno.

Las actividades y paquetes de trabajo que no encajan en la estructura actual o "vacíos institucionales" se agruparon en ocho grandes temas:

- La conducción y coordinación de la implementación del Plan Nacional de Desarrollo K'atun y de la Agenda 2030 priorizada por el país.
- La conducción del ciclo de políticas públicas, ya que aunque la actual estructura contiene una Subsecretaría de Políticas Públicas, ninguna de las direcciones tiene entre sus funciones sobre el círculo de las políticas públicas, lo cual se encuentra como una función del despacho de dicha subsecretaría. Esto ha generado que existen múltiples criterios sobre el alcance de SEGEPLAN en dicha función, y suscribiéndose al criterio de cada especialista si es competencia o no de esta Secretaría asesorar y dictaminar en políticas públicas.

Posterior al análisis legal e institucional se concluye la necesidad de que la SEGEPLAN asuma la conducción de las políticas como un instrumento de planificación, por lo que para responder a dicho vacío se propone crear una dirección de políticas públicas dentro de la Subsecretaría de Planificación para asegurar su vinculación con PEI-POM-POA.

- La conducción integrada del Sistema Nacional de Planificación.
- La gestión política e incidencia para impulsar procesos técnicos.
- El marco programático de país.
- El análisis y seguimiento de cada uno de los procesos específicos que generen insumos para una evaluación macro.
- El seguimiento y evaluación de las metas de desarrollo.
- El fortalecimiento de capacidades de los actores del SNP incluyendo al personal interno de la Secretaría y la formación certificada en temas de planificación, programación, seguimiento y evaluación.

- vi. Diseño de soluciones para Paquetes de Trabajo que no pudieron ser incorporados en la estructura orgánica actual (vacíos institucionales)

Tabla No. 12 Presupuesto Nómina Estructura Actual vs. Necesaria

| Vacío institucional | Solución |
|---|---|
| 1.6 Asesoría y/o asistencia técnica a las entidades e instituciones y sistemas de Consejos de Desarrollo para que alineen la planificación y programación por categoría, tipo y nivel al presupuesto por fuentes de financiamiento, (con todas sus actividades) | Incluir en la DED |
| 9.1 Asistencia técnica integrada | Agrupado en "gestión pública" |
| 2.2 Implementación de ODS | Agrupado en "gestión pública" |
| 6.1 Normativa | Agrupado en "gestión pública" |
| 6.2 Metodología | Agrupado en "gestión pública" |
| 17.3 Fortalecimiento de gobiernos municipales | Incluir en la DED y PT |
| • 17.3 Coordinación efectiva con gobiernos locales en el marco del SNP | Incluir en la DED y PT |
| 7.2 Metodología del SNP | Agrupado en "gestión pública" |
| • 6.2 Mediación y publicación de metodologías | Agrupado en "gestión pública" |
| • 6.2 Revisión, actualización y desarrollo de metodologías | Agrupado en "gestión pública" |
| • 6.2 Articulación e integración de la metodología | Agrupado en "gestión pública" |
| • Instrumentos y herramientas de metodología del SNP | Agrupado en "gestión pública" |
| 2.1 Incidencia | Agrupado en "alianzas para el desarrollo" |
| • Estrategia de comunicación externa | Agrupado en "alianzas para el desarrollo" |
| • Incidencia política para la conducción de prioridades | Agrupado en "alianzas para el desarrollo" |
| • Definición de medios y alcance para la incidencia de las prioridades nacionales (estrategia, cabildeo, etc.) | Agrupado en "alianzas para el desarrollo" |
| • Incidencia en la ciudadanía para la conducción de las prioridades | Agrupado en "alianzas para el desarrollo" |
| • Diseño de mecanismos de coordinación | Agrupado en "alianzas para el desarrollo" |
| • Mecanismos de coordinación interna para implementación K'atun - ODS | Agrupado en "alianzas para el desarrollo" |
| • Mecanismos de coordinación externa | Agrupado en "alianzas para el desarrollo" |
| • Formalizar canales y criterios de alineación | Agrupado en "alianzas para el desarrollo" |
| 1.1 Programa permanente de formación certificada del SNP | Agrupado en "escuela de planificación" |
| 1.2 Apropriación y empoderamiento del personal de la Secretaría | Agrupado en "escuela de planificación" |

| Vacío institucional | Solución |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de capacidades de funcionarios municipales en el SNP | Agrupado en "escuela de planificación" |
| 1.3 Gestión con USAC (Escuela de Gobierno), universidades privadas e INAP para la certificación de profesionales en la planificación y S&E | Agrupado en "escuela de planificación" |
| 9.2 Coordinación interna de asistencia técnica | Agrupado en "escuela de planificación" |
| 12.9 Gestión de la información | Incorporado a la DEED |
| <ul style="list-style-type: none"> 2.3 Definición de criterios y temas a través de datos. | Incorporado a la DEED |
| <ul style="list-style-type: none"> 17.2 Gestión de la información territorial: definición del concepto de brechas desde lo territorial a lo nacional para asignar recursos | Incorporado a la DEED |
| Gestión de Consejos de Desarrollo | Incluir en la DED y PT |
| <ul style="list-style-type: none"> 12.3 Coordinación y fortalecimiento de la Comisión de Alineación y Evaluación el CONADUR. Alineación K'atun, PGG, ODS, en todos los niveles. | Incluir en la DED y PT |
| <ul style="list-style-type: none"> 17.1 Fortalecimiento Consejos: Secretaría Técnica de los Consejos de Desarrollo nacional, regional y departamental | Incluir en la DED y PT |
| 18.5 Coordinar la implementación del PND | Agrupado en "gestión pública" |
| <ul style="list-style-type: none"> 18.1 Coordinación de las PP: prioridades, PGG, cooperación internacional e inversión (1) | Agrupado en "gestión pública" |
| <ul style="list-style-type: none"> 12.6 Seguimiento a la implementación de K'atun | Agrupado en "gestión pública" |
| <ul style="list-style-type: none"> 12.6 Seguimiento a la implementación de ODS | Agrupado en "gestión pública" |
| <ul style="list-style-type: none"> 18.1 Definir el rol de SEGEPLAN en PP: conceptos, manuales, instrumentos | Agrupado en "gestión pública" |
| <ul style="list-style-type: none"> 12.7 Evaluación de las PP | Agrupado en "gestión pública" |
| <ul style="list-style-type: none"> 12.7 Evaluación K'atun | Agrupado en "gestión pública" |
| <ul style="list-style-type: none"> 12.7 Evaluación ODS | Agrupado en "gestión pública" |
| 5.2 Análisis demográfico, estadístico, geográfico y económico de las prioridades nacionales y temas en general | Incorporado a la DEED |
| 5.1 Estudios sobre las Prioridades Nacionales de Desarrollo considerando los enfoques de la planificación (GpR, GR, equidad) y Estudios de situación de población en condición de vulnerabilidad con el enfoque demográfico | Incorporado a la DEED |
| 2.5 Gestión política | Agrupado en "alianzas para el desarrollo" |
| <ul style="list-style-type: none"> 12.3 Interlocución con actores del desarrollo; implica sensibilizar y negociar debería estrategias políticos | Agrupado en "alianzas para el desarrollo" |
| <ul style="list-style-type: none"> 17.1 Fortalecimiento de Consejos; aportar criterios técnicos para impulsar la discusión del proceso de regionalización del país. | Agrupado en "alianzas para el desarrollo" |
| 17.3 Fortalecimiento de las alianzas para el desarrollo | Agrupado en "alianzas para el desarrollo" |

| Vacío institucional | Solución |
|--|---|
| 2.4 Respaldo jurídico-político | Agrupado en "gestión pública" y "alianzas para el desarrollo". |
| <ul style="list-style-type: none"> 6.1 Articulación de otras normas y leyes con el SNP | Agrupado en "gestión pública" y "alianzas para el desarrollo". |
| <ul style="list-style-type: none"> 2.4 Gestión legislativa: gestión de la Ley de Planificación y otras leyes que viabilicen la implementación de las PND | Agrupado en "gestión pública" y "alianzas para el desarrollo". |
| <ul style="list-style-type: none"> 2.4 Gestión legislativa: diálogo con el Congreso de la República para viabilizar la implementación de las PND | Agrupado en "gestión pública" y "alianzas para el desarrollo". |
| 5.3 Coordinación interinstitucional | Agrupado en "gestión pública" |
| <ul style="list-style-type: none"> 2.5 Viabilizar la implementación del SNP | Agrupado en "gestión pública" |
| <ul style="list-style-type: none"> 2.5 Gestión política: orientar a las instituciones y sociedad civil sobre implementación del K'atun y ODS | Agrupado en "gestión pública" |
| 8.3 Participación privada en lo público (con sus actividades) | Agrupado en "alianzas para el desarrollo" y en inversión para el desarrollo |
| <ul style="list-style-type: none"> 17.1 Fortalecimiento de Consejos: fortalecimiento UTD-UTR | Agrupado en "alianzas para el desarrollo" y en inversión para el desarrollo |
| <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Creación de condiciones para la articulación con el sector privado y otros actores del desarrollo. | Agrupado en "alianzas para el desarrollo" y en inversión para el desarrollo |
| 1.4 Fortalecimiento de capacidades del SNP a nivel regional | Incluir en la DED y PT |
| <ul style="list-style-type: none"> 17.1 Fortalecimiento Consejos: fortalecimiento de capacidades Consejo de Desarrollo con base en el marco programático de las prioridades | Incluir en la DED y PT |
| <ul style="list-style-type: none"> Capacitación en formulación | Agrupado en "escuela de planificación" |
| 9.3 Métodos andragógicos | Agrupado en "escuela de planificación" |
| 9.4 Acompañamiento especializados a los usuarios | Agrupado en "escuela de planificación" |
| <ul style="list-style-type: none"> 6.1 Integración de normas SEGEPLAN | Agrupado en "escuela de planificación" |
| <ul style="list-style-type: none"> 6.1 Actualización y validación de normas | Agrupado en "escuela de planificación" |
| 7. MARCO PROGRAMÁTICO | Agrupado en "gestión pública" y "análisis estratégico del desarrollo" |
| <ul style="list-style-type: none"> 7.1 Conceptualización | Agrupado en "gestión pública" y "análisis estratégico del desarrollo" |
| <ul style="list-style-type: none"> 7.1 S&E ex ante, durante y ex post | Agrupado en "gestión pública" y "análisis estratégico del desarrollo" |
| <ul style="list-style-type: none"> 7.2 Programación y asignación de recursos responde a territorio | Agrupado en "gestión pública" y "análisis estratégico del desarrollo" |
| <ul style="list-style-type: none"> 7.4 Territorialización de la inversión | Agrupado en "gestión pública" y "análisis estratégico del desarrollo" |
| <ul style="list-style-type: none"> 7.3 Orientación del presupuesto | Agrupado en "gestión pública" y "análisis estratégico del desarrollo" |

| Vacío institucional | Solución |
|---|---|
| • 7.3 Actores | Agrupado en "gestión pública" y "análisis estratégico del desarrollo" |
| • 7.4 MP ex ante del plan-presupuesto | Agrupado en "gestión pública" y "análisis estratégico del desarrollo" |
| • 7.5 Líneas programáticas | Agrupado en "gestión pública" y "análisis estratégico del desarrollo" |
| • 7.6 Proyectos estratégicos | Agrupado en "gestión pública" y "análisis estratégico del desarrollo" |
| • 8.1 Estimación de costos (con todas sus actividades) | Agrupado en "gestión pública" y "análisis estratégico del desarrollo" |
| Seguimiento y evaluación | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 17.1 Fortalecimiento de Consejos: contribuir a la definición y seguimiento de la Política Fiscal | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| Seguimiento y Evaluación | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.1 Marco conceptual de S&E de la planificación y programación | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.2 Normativa de acuerdo con el marco conceptual de S&E | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.5 Estrategia de S&E | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.8 Orientación del S&E de las PP | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.6 Seguimiento | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.7 Evaluación | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.3 Coordinación con actores | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.11 Gestión de riesgos del S&E | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.10 Uso de resultados | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.4 Metodología, instrumentos y herramientas para el S&E en el marco de las prioridades de país. | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • o 12.5 Definición de alcance, criterios y tiempos | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • o 12.1 Marco conceptual de S&E para la planificación y programación | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • o 12.1 Elaboración y definición de alcance: -conceptualización de seguimiento a la implementación de PND; -Conceptualización de evaluación. | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • o 6.2 Mediación (facilitación de la metodología) | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.4 Sistema informático (metodología de S&E en el marco de prioridades); infraestructura informática del SNP | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.4 Sistema informático (metodología de S&E de las prioridades) Integración y vinculación de subsistemas internos y externos. | Agrupado en Seguimiento y evaluación |

| Vacío institucional | Solución |
|--|--------------------------------------|
| • 12.4 Sistema informático (metodología de S&E de las prioridades) administración y actualización del sistema | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.4 Sistema informático (metodología de S&E de las prioridades) implementación | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.4 (Metodología, instrumentos de S&E en el marco de prioridades) Guías y estándares en articulación con la metodología del SNP | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.4 (Metodología, instrumentos de S&E en el marco de prioridades) manuales de procedimientos | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.4 (Metodología, instrumentos de S&E en el marco de prioridades) Diccionario de terminología del SNP | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.1 Diagnóstico de los procesos de S&E: revisión instrumental existente en la SEGEPLAN | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.1 Validación y socialización S&E | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 12.1 Roles y competencias dentro del S&E | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| • 17.1 Fortalecimiento Consejos: orientar el seguimiento a la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo en territorio y promover medidas con base en el marco de la programación de las prioridades correctivas. | Agrupado en Seguimiento y evaluación |
| DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: 11.1 Cooperación para fortalecimiento interno | Agrupado en cooperación interna |

Fuente: elaboración propia

Esta fase se elaboró la propuesta de Reglamento Orgánico Interno que se adjunta a este informe, con los resultados de las cuatro fases anteriores.

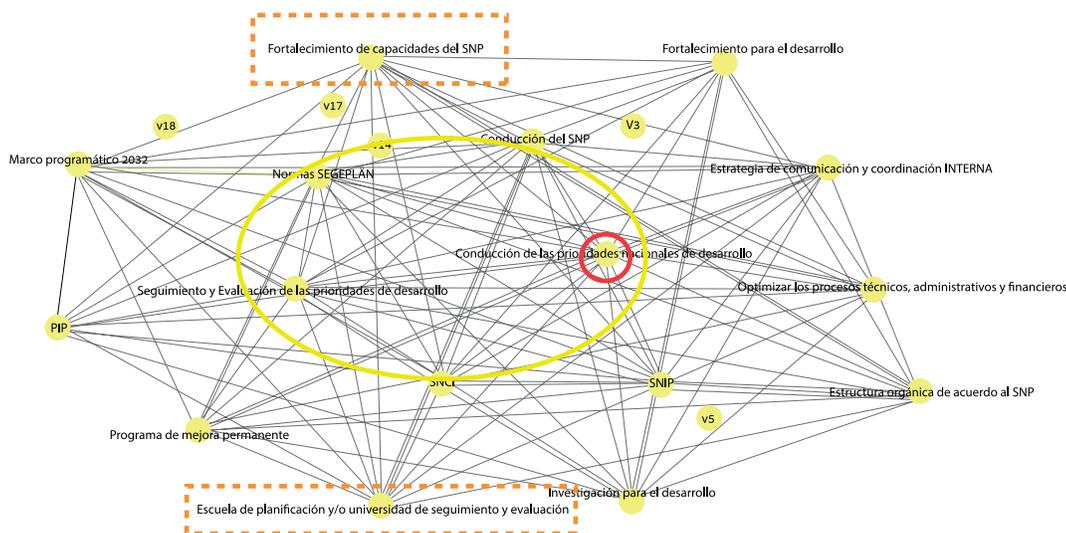
f. Resultados de fases de la reestructura

En síntesis, se puede mencionar que en la fase 1 se identificó como un círculo virtuoso el marco estratégico del desarrollo, que incluye la conducción del SNP, el establecimiento de normativa y metodología integrada, así como el seguimiento y evaluación y la conducción de las prioridades nacionales que se constituye en el nodo crítico. De los tres círculos virtuosos, al ser desglosados en la estructura de trabajo y analizados para ser asumidos en la estructura actual (etapa tres), éste no se logró anclar a ninguna de las direcciones

y subsecretarías existentes dado su complejidad y ambigüedad, por lo que se definió como un vacío institucional en la etapa cuatro. Finalmente se sintetizó que al ser parte de todas las unidades administrativas cada quien la trabaja desde su "silo" y nadie las asume en su integralidad, por lo que se concluyó que debe ser uno de los vacíos institucionales que tendrá prioridad en la reorganización.

Asimismo, hay dos eslabones que irradian a todos los procesos al generar las condiciones para su efectiva implementación: el fortalecimiento de capacidades del SNP y que también se situaron como vacíos institucionales.

Gráfica No. 49 Vinculación Primer Círculo Virtuoso y Vacío Institucional



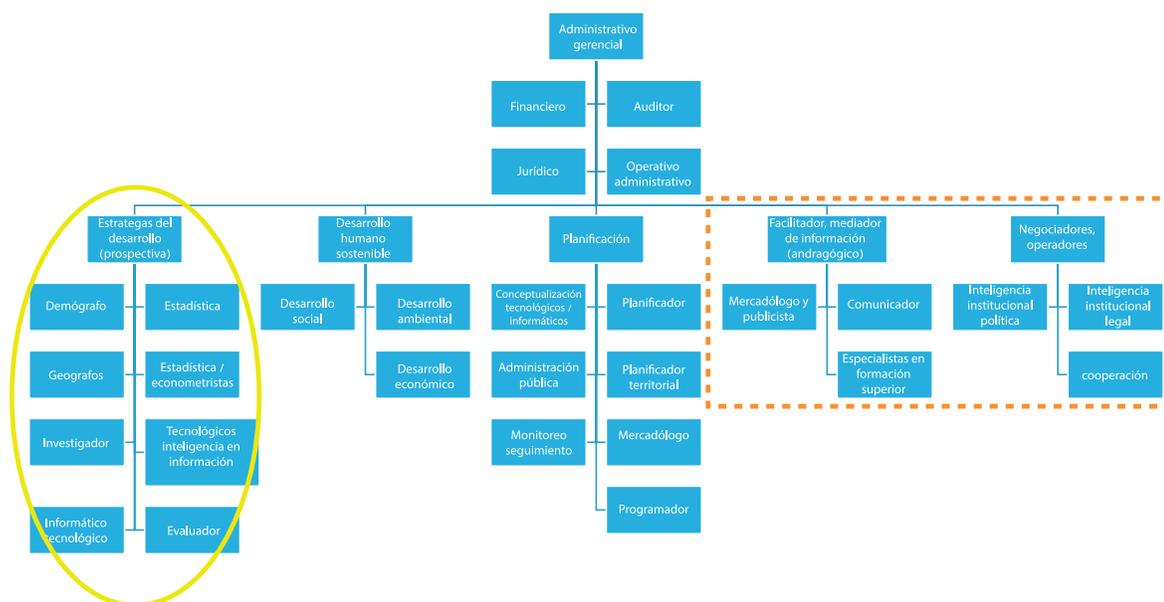
Fuente: elaboración propia

En la fase tres, la Estructura de Desglose de Trabajo y la Estructura de Desglose de Recursos también evidencian los dos vacíos institucionales mencionados anteriormente.

Además, se concluye que el vacío de fortalecimientos de capacidades atañe a la falta de recursos humanos especializados en la facilitación y mediación de información; y se identifica otro vacío institucional, que es la incidencia política y legal para conducir el SNP y el sistema de cooperación. En el siguiente diagrama se observan los Paquetes de Trabajo que se consideran vacíos institucionales (página siguiente).

En la Estructura de Desglose de Recursos elaborada en la etapa tres se evidencian de manera análoga los vacíos, y se concluye que otra razón es la falta de especialidades en el grupo de "estrategas del desarrollo, facilitadores y negociadores".

Gráfica No. 51 Estructura de Desglose de Trabajo SEGEPLAN



Fuente: elaboración propia

En síntesis, los Paquetes de Trabajo con todas sus actividades que no se lograron anclar a la estructura actual ampliada son: profesionalización, y/o fortalecimiento de capacidades del SNP, marco programático de país, seguimiento y evaluación, coordinación de la implementación de las PND, gestión de la información, análisis demográfico, estudios, proyecciones, sistemas y tecnologías de la información.

Las actividades específicas son: coordinación del SNP, asistencia técnica integrada, metodología integrada del SNP, incidencia y negociación, coordinación interinstitucional, gestión política, respaldo jurídico, alianzas público-privado y gestión de los Consejos de Desarrollo.

En seguimiento a las conclusiones de la etapa tres sobre la estructura ideal según especialidades requeridas para todo el trabajo desglosado, se elaboró una segunda propuesta considerando la estructura actual, ampliando su alcance, asignando funciones que respondan a los Paquetes de Trabajo en la direcciones y unidades existentes, y construyendo mecanismos de solución para los vacíos institucionales.

La reestructura deriva de la función estratégica de la SEGEPLAN en materia de desarrollo; para ello se debe gestionar por medio de tres macro procesos: Gestión de análisis estratégico del desarrollo, Gestión de la planificación para el desarrollo y Programación para el desarrollo.

La reestructura propuesta implica agregar funciones a las direcciones actuales según los Paquetes de Trabajo definidos (planteados en la fase 4) y el diagrama jerárquico descrito en el diagrama 21.

La Subsecretaría de Políticas Públicas podría trascender a ser de Análisis Estratégico del Desarrollo, para hacer frente al desafío de generar y mantener actualizadas la estrategia nacional de desarrollo con base al análisis estratégico, del Seguimiento y Evaluación de largo, mediano y corto plazo y a coordinar la implementación del K´atun y ODS, y otros compromisos incluidos en las Prioridades Nacionales del Desarrollo, así como el desarrollo informático y tecnológico que esto requiere.

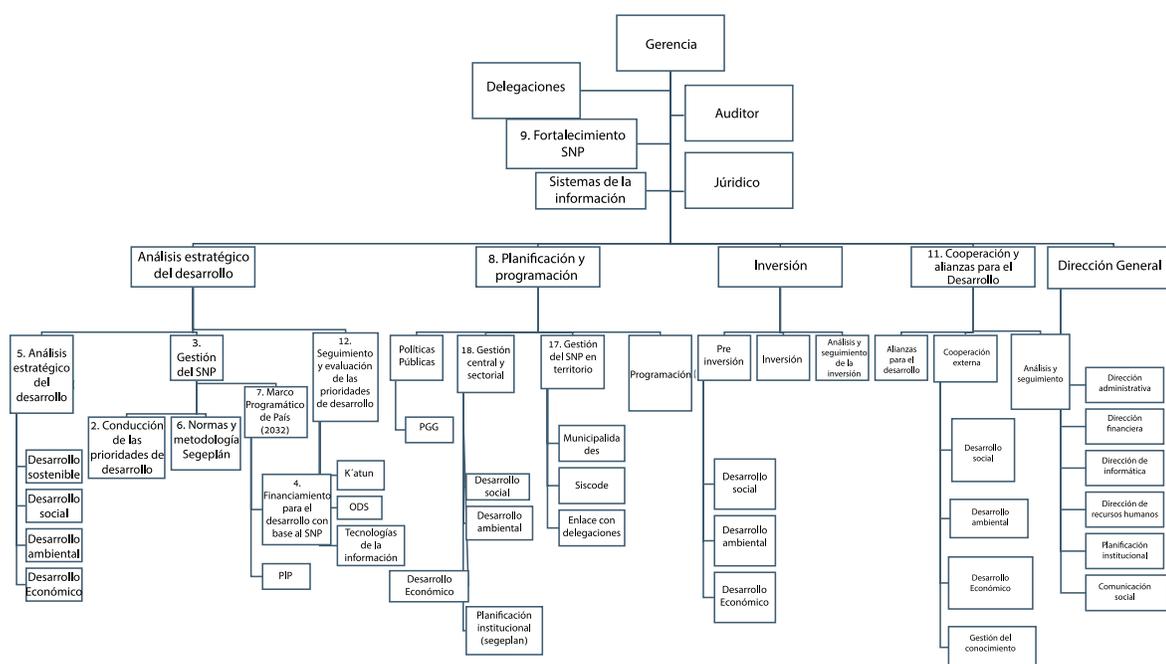
La Subsecretaría de Planificación y Ordenamiento Territorial podría operativizar la planificación estratégica mediante un marco programático de país y territorialmente con mayor vinculación a los Consejos de Desarrollo. Se integra y asume acá el tema de políticas públicas y planificación en una subsecretaría, que intenta promover una mejor articulación de las políticas públicas y la planificación estratégica y operativa institucional, con el propósito de tener mayor eficiencia y eficacia en las intervenciones del Estado para lograr el desarrollo;

La Subsecretaría de Inversión Pública podría trascender a ser de Inversión para el Desarrollo para asegurar la vinculación de la planificación con el presupuesto mediante la formulación de proyectos, estimación de costos y la definición de una estrategia de financiamiento para el desarrollo, con el propósito de promover un mejor uso de los recursos del Estado en pro de las prioridades del desarrollo.

La SCI podría trascender a ser de negociación, alianzas y cooperación para el desarrollo, lo que implica generar alianzas, incidencia y negociación política.

Se debería crear una Subsecretaría de Administración y Financiero o reactivar la Dirección General, a la que se anclan algunos de los procesos de apoyo y funcionamiento de la SEGEPLAN, un ente de sistemas de información y la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades del SNP.

Gráfica No. 52 Propuesta de Estructura de Desglose de Trabajo de SEGEPLAN



Fuente: Elaboración propia con base al análisis de especialidades realizado por el Comité de Reestructura.

g. Fase 5: Elaborar propuesta de modificaciones ROI: subsecretarías, direcciones, validación y retroalimentación.

En esta fase se procedió a elaborar una propuesta de Reglamento Orgánico Interno. Para ello, se dio a conocer los paquetes de trabajo a todos los colaboradores de SEGEPLAN y se presentó la Estructura de Desglose de Trabajo que fue retroalimentada, se hizo un análisis externo de la SEGEPLAN y se trasladaron los Paquetes de Trabajo de cada dirección a los directores, para la formulación de las funciones.

i. Retroalimentación y validación por colaboradores de SEGEPLAN

Con el objetivo de obtener retroalimentación de parte de todo el personal de SEGEPLAN y abordar temas estratégicos para afianzar la cultura organizacional, se llevaron a cabo siete talleres de integración, llevados a cabo en el período de marzo a agosto del 2018. Se persiguió además, afirmar la tarea primordial de planificar el desarrollo del país para contribuir a que el futuro sea mejor, presentar las líneas estratégicas de reestructuración en sus diversos aspectos y retroalimentar la propuesta y obtener insumos que servirán para enfocar de mejor manera el propio proceso de cambio que implica la reestructuración.

En estos talleres se contó con la participación de 366 personas, representando más de los 90% del personal permanente de la SEGEPLAN, repartidos de la siguiente manera:

| No. | Descripción | Cantidad de participantes |
|-----|----------------------------------|---------------------------|
| 1 | Directores | 22 |
| 2 | Subdirectores y Coordinadores | 21 |
| 3 | Delegados | 26 |
| 4 | Áreas técnicas | 135 |
| 5 | Áreas administrativas y de apoyo | 162 |
| | Total | 366 |

El contenido de los talleres incluyó: la sensibilización del entorno volátil y complejo al que se encuentra expuesta cada persona y/o instituciones, para lo que se requiere fortalecer la capacidad de liderazgo personal y con ello superar los desafíos y riesgos del sistema. Posteriormente se vinculó a la persona con la institución por medio de un ejercicio de examen de fortalezas y debilidades, extrayendo valiosos insumos sobre las fortalezas y debilidades de la institución, según la percepción de los colaboradores⁹. Como parte medular, se presentó la propuesta de modificaciones al Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría, que implica una reestructura institucional.

Otro tema abordado fue en relación al entorno VUCA, refiriéndose al entorno volátil, incertidumbre, lo cambiante del contexto nacional y mundial, así como la ambigüedad de los procesos y tiempos en el siglo XXI. Se sensibilizó al personal sobre el entorno volátil y complejo al que se encuentra expuesta cada persona, para lo cual se requiere fortalecer la capacidad de liderazgo personal y con ello, superar los desafíos y riesgos del sistema, utilizando instrumentos para medir el estilo de liderazgo y la necesidad de innovación para adaptarse a ese entorno y promover la labor primordial de planificar el desarrollo del país, así como el impulso de la creatividad como ancla para la innovación de la integración.

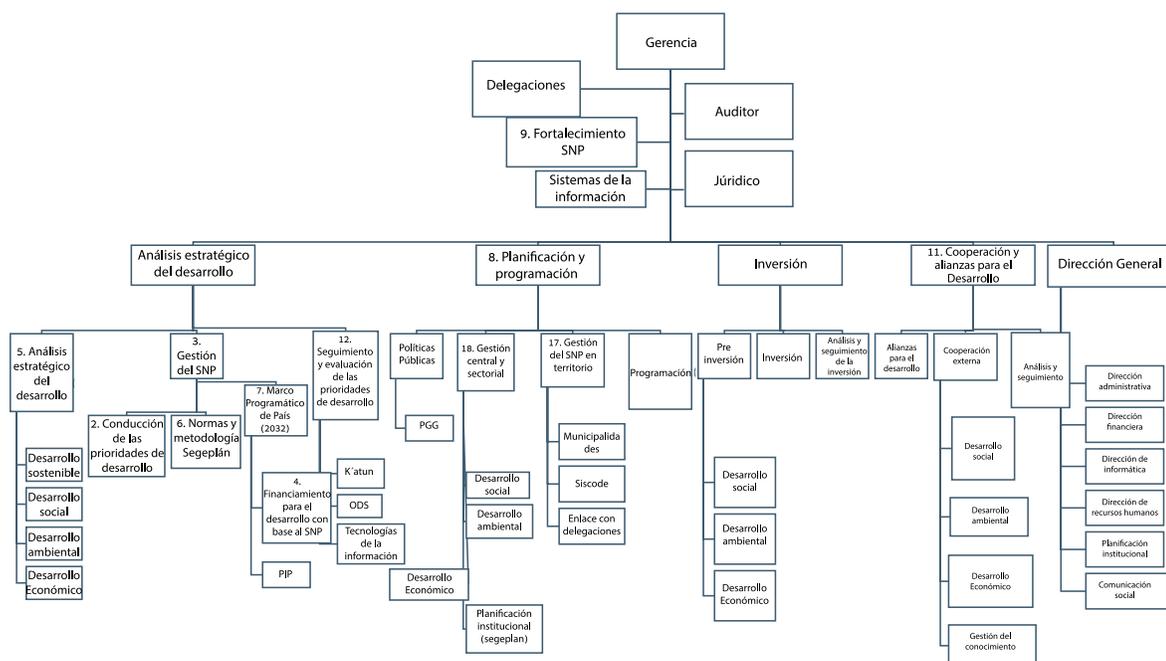
Se dio a conocer a todo el personal, las líneas estratégicas de la reestructura de la SEGEPLAN, compartiendo el informe ejecutivo generado por el Comité de Reestructura, resaltando en el desarrollo del taller los principales cambios que sufriría la institución y se presentó en detalle la Estructura de Desglose de Trabajo, con los 84 Paquetes de Trabajo, que han derivado del ejercicio antes mencionado (fase 1-3). Todos los participantes tuvieron la oportunidad de retroalimentar la propuesta y plantear observaciones a la reestructura.

⁹ Se elaboró un documento titulado "Informe General Clima Organizacional: Talleres de Integración y Gestión del Cambio, 2018"





Gráfica No. 53 Propuesta de Estructura de Desglose de Trabajo de repetida



Fuente: Elaboración propia con base al análisis de especialidades realizado por el Comité de Reestructura.

ii. Análisis externo

Con el objetivo de enriquecer el análisis de la reestructura desde una perspectiva externa se solicitó entrevistas con ex secretarios y ex subsecretarios de la SEGEPLAN y se logró concretar una serie de reuniones con el Lic. Jorge Escoto, Subsecretario de Planificación en los años 1999 y 2000, durante la administración del Secretario Lic. Ricardo Quiñónez Lemus. Entre sus reflexiones más relevantes resaltamos la de que la SEGEPLAN debe focalizar sus esfuerzos en generar un modelo prospectivo de desarrollo, definir una escalera de resultados, establecer un sistema integral de información, considerar un apropiado sistema de monitoreo y evaluación y elaborar notas técnicas.

El Lic. Escoto considera que la SEGEPLAN debería producir "estudios técnicos" que sirvan de insumos para la academia, es decir, convertirse en la inteligencia social del Estado y utilizar la GeoEconomía (gestión económica del territorio). Por último enfatizó que dentro de la institución debemos fomentar una cultura de reflexiones estratégicas, es decir, "pensar en el futuro". Para lograrlo, la institución debe focalizarse en "prospectiva", definir una escalera de resultados (realmente metas estratégicas y actividades), establecer un sistema integral de información, considerar un apropiado monitoreo y evaluación y luego hacer notas técnicas. Por ejemplo, cuál es la meta que queremos alcanzar (reducción de la pobreza extrema), y cómo lo medimos (PGG), "levantamiento de pesas".

Para el monitoreo se necesita una apropiada definición de resultados. Por ejemplo, si se quiere disminuir la pobreza, no se va a lograr en 1 año una meta del 10%, dado que hay crecimiento poblacional y hasta que el niño tiene 5 años se puede saber si realmente no es un desnutrido crónico. En ese sentido la meta debería ser escalonada y tomar en cuenta el crecimiento anual de población. Los resultados de la evaluación claramente deben indicar tiempo para su cumplimiento y la brecha que hace falta superar para lograrlo.

iii. **Definición de nueva estructura**

Se revisó cada dirección con los Paquetes de Trabajo que le correspondían y se analizó una a una las actividades y Paquetes de Trabajo que no se acoplaron a ninguna dirección para definir mecanismos de solución y el resultado fue el siguiente desglose de dependencias:

SUBSECRETARÍAS

I) Subsecretaría de Análisis Estratégico del Desarrollo:

- i. Dirección de Gestión Pública para el Desarrollo (nueva)
- ii. Dirección de Análisis Estratégico del Desarrollo
 - a. Departamento de Análisis Estratégico Social
 - b. Departamento de Análisis Estratégico Económico
 - c. Departamento de Análisis Ambiental
 - d. Departamento de Análisis Político- Institucional
 - e. Departamento de Análisis Geográfico y Demográfico
- iii. Dirección de Seguimiento y Evaluación

II) Subsecretaría de Planificación y Programación para el Desarrollo

- i. Dirección de Políticas Públicas (nueva)
 - a. Políticas Públicas
 - b. Política General del Gobierno
- ii. Dirección de Planificación Territorial
 - a. Planificación Departamental
 - b. Planificación Municipal
 - c. Planificación Regional
- iii. Dirección de Planificación Sectorial

1. Planificación Sectorial Ambiental
 2. Planificación Sectorial Económica
 3. Planificación Sectorial Social
 4. Planificación Sectorial Político-Institucional
- iv. Dirección de Programación Sectorial y Territorial -nueva- (el quehacer actual de la Dirección de Planificación Sectorial)

III) Subsecretaría de Inversión Pública

- i. Dirección de Preinversión / Proyectos
- ii. Dirección de Inversión Pública
- iii. Dirección de Análisis, Seguimiento y Evaluación de Proyectos -nueva-

IV) Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo.

- i. Dirección de Coordinación Interinstitucional
- ii. Dirección de Gestión de Cooperación para el Desarrollo
 - a. Departamento de Cooperación para el Desarrollo Social
 - b. Departamento de Cooperación para el Desarrollo Económico
 - c. Departamento de Cooperación para el Desarrollo Ambiental
 - d. Departamento de Cooperación para el Desarrollo Político-Institucional
- iii. Dirección de Análisis, Seguimiento y Evaluación

C) DIRECCIÓN GENERAL

1) Área Estratégica

- i. Dirección de Comunicación Social
- ii. Dirección de Administración de Becas y Crédito Educativo
- iii. Dirección de Gestión de la Calidad
- iv. Dirección de Sistemas de la Información
- v. Escuela de Planificación -nueva-

2) Área Administrativa Financiera

- i. Dirección de Recursos Humanos
- ii. Dirección Administrativa
 - a. Departamento de informática
- iii. Dirección Financiera

D) DIRECCIONES DE APOYO TÉCNICO

I Dirección de Enlace con Delegaciones

- i. Delegaciones Regionales, Departamentales y Sub departamentales.

II Dirección de Planificación Institucional

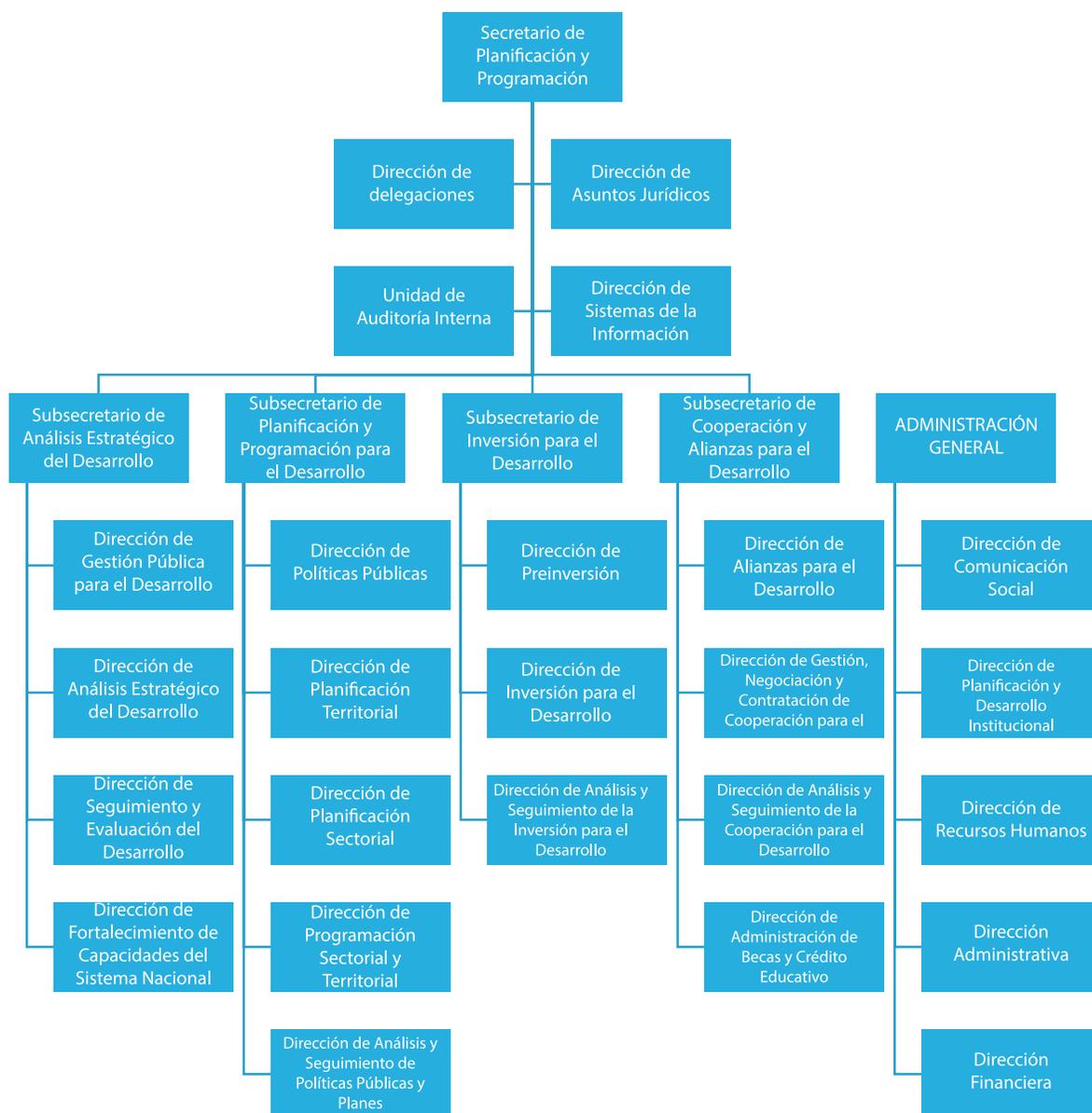
III Dirección de Asuntos Jurídicos

E) ÁREA DE CONTROL

I Unidad de Auditoría Interna (UDAI)

iv. Definición de nuevo organigrama

Gráfica No. 54 Definición de nuevo Organigrama



Fuente: Elaboración propia

v. Formulación de funciones¹⁰

Se enviaron los Paquetes de Trabajo asignados a los directores de las direcciones que sufrirían cambios según la fase 4 y cada uno redactó las funciones, según la tabla siguiente. Adicionalmente, las funciones fueron revisadas por el subsecretario encargado:

¹⁰ La redacción de funciones se incluye como un documento de trabajo anexo en CD

| Direcciones | Redactor encargado |
|--|---|
| Subsecretaría de Análisis Estratégico del Desarrollo | Keila Gramajo ¹¹ / Luis Ovando |
| Dirección de Gestión Pública para el Desarrollo | Silvia Montepeque / Keila Gramajo |
| Dirección de Análisis Estratégico del Desarrollo | Silvia Montepeque |
| Dirección de Seguimiento y Evaluación | Martha Pacay |
| Dirección de Fortalecimiento de Capacidades del SNP | Edwin Cabnal |
| Subsecretaría de Planificación y Programación para el Desarrollo | Luis Ovando |
| Dirección de Políticas Públicas | Lucrecia Corzantes |
| Dirección de Planificación Territorial | Julio Estrada |
| Dirección de Planificación Sectorial | Jorge Monterroso |
| Dirección de Programación Sectorial y Territorial | Lourdes Monzón |
| Dirección de Análisis, Seguimiento de Planes | xxxxxxx |
| Subsecretaría de Inversión Pública | Luis Catalán |
| Dirección de Preinversión | Francisco Castellanos |
| Dirección de Inversión Pública | Stuart Villatoro |
| Dirección de Análisis, Seguimiento y Evaluación | Stuart Villatoro |
| Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo. | Michelle Prieto |
| Dirección de Alianzas para el Desarrollo | Oliver Ávalos |
| Dirección de Gestión de Cooperación para el Desarrollo | Melissa Gonzáles |
| Dirección de Análisis, Seguimiento y Evaluación | Melissa Gonzáles |
| Dirección de Sistemas de la Información e Informática | Erick Aguilar |

vi. Integración y revisión de canales de comunicación, redacción y estilo

El Comité de Reestructura nombró a un equipo técnico conformado por un representante de cada subsecretaría, para realizar una nueva revisión del documento, con dos propósitos: revisar y mejorar la redacción y estilo y establecer canales de comunicación entre las distintas direcciones, el cual estuvo integrado por:

¹¹ En el periodo que se formularon las funciones no se contaba con Subsecretario de Políticas Públicas nombrado, por lo que la gerencia solicitó el apoyo de la Licda. Keila Gramajo para la redacción y ella retomó la información y principales conclusiones de la reestructura planteadas por la ex Subsecretaria Abigail Álvarez

| Dependencias | Revisores |
|--|--------------------|
| Subsecretaría de Análisis Estratégico del Desarrollo | Lucrecia Corzantes |
| Subsecretaría de Planificación y Programación para el Desarrollo | Lourdes Monzón |
| Subsecretaría de Inversión Pública | Rodolfo Campos |
| Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo. | Miriam Castillo |

El equipo se reunió la semana del 7 al 11 de mayo de 2018 siendo sus aportes más relevantes¹²

- Unificar el criterio de "Prioridades Nacionales del Desarrollo", dado que en algunas partes del documento se hacía mención únicamente al PND K'atun o a los ODS, en otras secciones se hacía conambos y se incluía a la PGG. Por ello, se recomendó estandarizar al concepto de Prioridades Nacionales del Desarrollo.
- Homologación de formato: iniciando por el título, una descripción del alcance de la subsecretaría o dependencia, el desglose de direcciones que la integran, seguido del título de cada dirección, su descriptor del alcance y desarrollo, establecer funciones.
- Asegurar que las funciones propuestas para cada subsecretaría y cada dirección fueran coherentes y vinculantes entre subsecretarías, en el marco del Sistema Nacional de Planificación.
- Vincular a las subsecretarías entre sí y garantizar la entrega de un resultado a los usuarios internos y externos. Para ello se analizaron los insumos y salidas de cada subsecretaria para ser utilizados por cada una de las dependencias de acuerdo al sistema de planificación, asegurando que la Subsecretaría de Análisis Estratégico para el Desarrollo provea la estrategia de desarrollo de país y de orientaciones generales de política a la Subsecretaría de Planificación y Programación para el Desarrollo, la que deberá planificar y programar conjuntamente con las Instituciones del sector público, Consejos de Desarrollo y municipalidades para que éstas se vean reflejadas en la programación de intervenciones que se operativizará por medio de proyectos de inversión pública y de cooperación para el desarrollo con otros actores, en el marco de las Prioridades Nacionales de Desarrollo.
- Establecer funciones idénticas o equivalentes repetidas en distintas direcciones para asegurar la transversalización y la coordinación entre las direcciones o para asegurar que ambas direcciones se coordinen entre sí para llevar a cabo la función y posteriormente organizar dichas funciones estableciendo el procedimiento en el Manual de Organización y Funciones y en el Manual de Normas y Procedimientos.

¹² Las modificaciones realizadas por dicho equipo se observan en el documento de trabajo anexo en CD a este informe.

- Crear subdirecciones por las áreas temáticas del desarrollo en sustitución de los departamentos creados por áreas del desarrollo, atendiendo a las implicaciones del nivel técnico profesional que requiere la Secretaría, ya que el equipo considera que al desglosar de dirección a departamento, existe el riesgo de perder el perfil necesario y disminuir la solidez técnica de la SEGEPLAN. Cabe mencionar que esta sugerencia no fue aceptada por la gerencia dado que se consideró que comprometía al horizontalidad de la estructura al generar una figura más de jefe, y consideró que de preferencia se debe dotar a la Secretaría de asesores especializados, lo cual se logrará creando la figura de departamentos, ya que según los lineamientos de ONSEC, las plazas de APIV únicamente corresponden a coordinadores o jefes de departamento.
- Estandarizar las citaciones de los usuarios a los que se les brinda asesoría: “las instituciones de gobierno central, instituciones de gobierno local y el Sistema de Consejos de Desarrollo (en los niveles nacional, regional y departamental)” dado que en cada subsecretaría o dependencia se hacían menciones de diferentes niveles y clasificaciones.
- Se agregaron funciones para dar cumplimiento a los mandatos de la Secretaría en el marco de la Ley de Consejos de Desarrollo.
- Se modificó el alcance de la Dirección de Enlace con Delegaciones, proponiendo que sea de “coordinación nacional” la cual dará el oportuno seguimiento técnico y gerencial a las oficinas en territorio, así como de las Oficinas Regionales, Departamentales y Sub-departamentales, para que apliquen el quehacer de la SEGEPLAN, a nivel regional, departamental y municipal, en las áreas de análisis estratégico del desarrollo, planificación, programación e inversión y negociación y cooperación para el desarrollo, incluido el Sistema de Consejos de Desarrollo.
- Se modificó el alcance de la Dirección de Desarrollo Institucional para que sea de “Planificación y Cooperación Institucional” para que sea la encargada de formular, actualizar y monitorear el cumplimiento de los planes estratégicos y operativos de la institución; así como organizar, determinar métodos, procesos internos, normativas, estudios y otros instrumentos para el continuo desarrollo institucional, mejora continua y gestión de la calidad, y la administración de los recursos provenientes de la cooperación internacional (reembolsable y no reembolsable) para la Secretaría.
- Una tercera conclusión es respecto a que el Sistema de Seguimiento y Evaluación debía reflejar la articulación entre lineamientos, política pública, planificación, y programación e inversión pública que permita medir el alcance de las metas nacionales periódicamente.

vii. Revisión técnica y jurídica

Luego de la redacción de funciones por cada director, los subsecretarios y el Comité, se procedió a enviarlas a la Dirección Jurídica para su revisión; las recomendaciones fueron incorporadas para luego, ser enviado el documento compilatorio a los integrantes del equipo técnico coordinador de la reestructura, quienes a su vez hicieron modificaciones y finalmente en un taller se revisó de forma conjunta la última versión del ROI, aprobándose como versión final.

h. Fase 6: RACI¹³

El documento formulado del Reglamento Orgánico Interno es el entregable de este proceso metodológico emprendido. Sin embargo, el Comité de Reestructura consideró necesario avanzar en la operativización de dicho ROI. Para ello se utilizó la matriz RACI que pretende visibilizar el grado de responsabilidad de cada actor involucrado, el cual puede revestirse de alguna de las siguientes cuatro categorías: Responsable de ejecución (Responsable), Responsable último o Supervisor (Accountable), Persona a consultar (Consulted) y Persona a informar (Informed).

La asignación de roles y responsabilidades en base a la demanda de acciones estratégicas requirió del juicio de expertos y la revisión de funciones en el ROI actual. Para ello se utilizaron dos criterios: la EDT y la EDO, resultado de la fase 3 que contienen los Paquetes de Trabajo de toda función asignada a cada dirección y las especialidades requeridas para realizarla. Estos dos insumos sirvieron para evaluar los roles requeridos para cada paquete/proceso con base en las descripciones de roles de la SEGEPLAN. Asimismo sirvió para determinar las relaciones de comunicación necesarias entre direcciones y que tienen tareas compartidas y observar qué tareas son las que se realizarán y con base en dicha información asignar el rol.

V. Costeo

La Estructura de Desglose de Trabajo provista por la fase 3 y el diagnóstico de especialidades requeridas para cada uno de los Paquetes de Trabajo permitió al Comité de Reestructura, mediante el reporte lluvia de los especialistas actuales en cada dirección, calcular ideas y juicio de expertos, determinar el número de personas adicionales que se requieren por número con base en la cantidad de Paquetes de Trabajo que contiene la dirección y las especialidades requeridas. Los resultados se aprecian en el siguiente cuadro:

Tabla No. 13 Presupuesto Nómina Estructura Actual Vrs. Necesaria

| Presupuesto Nómina Estructura Actual Vrs. Necesaria | | | |
|---|-----------------------|------------------------|-------------|
| Áreas | Actual | Necesario | Variación |
| Subsecretaría de Análisis Estratégico | Q5,506,800.00 | Q13,162,636.00 | 139 % |
| Subsecretaría de Planificación | Q6,892,898.00 | Q24,447,644.00 | 255 % |
| Subsecretaría de Inversión para el Desarrollo | Q7,081,504.00 | Q12,829,288.00 | 81 % |
| Subsecretaría de Alianzas y Cooperación | Q4,923,802.00 | Q11,228,212.00 | 128 % |
| Dirección de Coordinación Territorial | Q17,899,806.00 | Q34,314,642.00 | 92 % |
| Dirección General | Q17,387,462.00 | Q16,747,338.00 | -4 % |
| Total | Q59,692,272.00 | Q112,729,760.00 | 89 % |

Fuente: Elaboración propia

¹³ La Matriz RACI completa puede ser consultada en el CD anexo al presente informe.

Infografía No. 4 Ampliación de SEGEPLAN

Ampliación de SEGEPLAN



| | Presupuesto actual | Presupuesto necesario |
|----------------|--------------------|-----------------------|
| Personal* | 60.1 | 112 |
| Funcionamiento | 16.5 | 18.5 |
| Total | 76.5 | 130.5 |

*Actualmente la Segeplán tiene 412 plazas y necesita 687

Fuente: Elaboración propia

VI. Preparación de expediente para su aprobación

Según la circular 1-2016 los expedientes que requieran aprobación mediante Acuerdo Gubernativo deben acompañarse de:

- D Estar ordenados en forma cronológica y foliados con numeración cardinal, asegurados en leitz o folder con gancho.
- Dictámenes técnicos, en caso que fuere procedente.
- Dictamen jurídico en todos los casos, el cual debe tener el visto bueno de la Procuraduría General de la Nación, de conformidad con el artículo 38 del Decreto 512 del Congreso de la República, Ley Orgánica del Ministerio Público.

- Una amplia exposición de motivos que justifique, técnica y jurídicamente, la emisión del Acuerdo Gubernativo.
- Proyecto de Acuerdo Gubernativo, el cual debe estar impreso en papel membretado del ministerio respectivo, con el refrendo del Ministro o Ministros de Estado competentes y la versión digital del mismo (CD).
- Debe ser enviado a la Secretaría General de la Presidencia cuando ya se hubiere sustanciado el trámite completo y con la debida antelación, en caso de que esté por vencer el plazo o vigencia.
- Adjuntar una versión digital de todos los documentos que conforman el expediente, para el archivo de esta Secretaría.
- En caso de reforma de algún acuerdo gubernativo, se debe tomar en cuenta que el Artículo 171 de la Constitución Política de la República establece decretar, reformar y derogar, por lo que el concepto correcto a incluir en los proyectos de acuerdos gubernativos es "reformar" y no "modificar".

En ese sentido se procedió a solicitar en cadenas los dictámenes de la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, de la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas -DTP- y de la Procuraduría General de la Nación -PGN- e internamente se nombró una Comisión de seguimiento a la aprobación conformada por las Direcciones de Recursos Humanos, Jurídica, Financiera y de Desarrollo Institucional así como el Coordinador técnico de la reestructura.

La ONSEC hizo una revisión detallada del ROI y solicitó por vía oficial modificaciones al documento e invitó a realizar una revisión conjunta en talleres de trabajo, para lo cual se sostuvieron 5 reuniones de trabajo entre la ONSEC y SEGEPLAN. Las principales modificaciones fueron: sobre los verbos de las funciones, ya que algunos de ellos no permitían visibilizar su alcance y asegurar el recurso humano idóneo recomendado en la EDO. Adjunto se anexan las modificaciones realizadas por dicha institución.

- Los verbos de las funciones, ya que algunos de ellos no permitían visibilizar el alcance de la misma y asegurar el recurso humano idóneo recomendado en la EDO.
- Cambios en los nombres de las direcciones, resguardando que fuese coherente con las funciones que realiza o realizará.
- Estandarización de formato, texto de subsecretaría, cantidad de direcciones que la constituyen y funciones de cada dirección.
- Estandarización de que cada dirección es el "órgano" que le corresponde determinada función.
- Eliminación del organigrama y sustitución por el desglose de la organización.
- Agregar a los comités de apoyo, cambiar el nombre de gerencia por comité de "alta dirección".
- Estandarizar puntos y comas después de cada función
- Desglosar departamentos en la Dirección de Desarrollo Institucional, administrativo y recursos humanos
- Cambiar Subsecretaría por "Subsecretario"

- Agrupación de algunas funciones que estaban redactadas como actividades.
- Cambio de términos técnicos por palabras más populares.
- Mejora en redacción de las funciones
- Eliminar la figura de direcciones de delegaciones regionales.
- Cambiar la “asistencia” por “asesoría”.
- Incluir como funciones a todas las direcciones, la coordinación con las demás subsecretarías y direcciones para el cumplimiento de sus responsabilidades; así como cumplir con las demás funciones inherentes a la naturaleza de sus actividades y las que el jefe inmediato superior o el Secretario le asigne.

En algunos de los casos fue necesario que además del comité de esta revisión asistiera el director técnico para explicar algunas funciones y aprobar los cambios sugeridos por la Oficina.

La estructura determinada en conjunto con ONSEC fue:
Secretario de Planificación y Programación

1.2 Subsecretario de Análisis Estratégico del Desarrollo

1.2.1 Dirección de Gestión Pública para el Desarrollo

1.2.2 Dirección de Análisis Estratégico del Desarrollo

1.2.2.1 Departamento de Análisis de Desarrollo Social

1.2.2.2 Departamento de Análisis de Desarrollo Ambiental

1.2.2.3 Departamento de Análisis de Desarrollo Económico

1.2.2.4 Departamento de Análisis de Desarrollo Humano Sostenible

1.2.2.5 Departamento de Análisis de Desarrollo Político-Institucional

1.2.2.6 Departamento de Análisis Geográfico y Demográfico

1.2.3 Dirección de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo

1.2.4 Dirección de Fortalecimiento de Capacidades del Sistema Nacional

1.3 Subsecretario de Planificación y Programación para el Desarrollo

1.3.1 Dirección de Políticas Públicas

1.3.2 Dirección de Planificación Territorial

1.3.3 Dirección de Planificación Sectorial

1.3.3.1 Departamento de Planificación del Desarrollo Social

1.3.3.2 Departamento de Planificación del Desarrollo Ambiental

1.3.3.3 Departamento de Planificación del Desarrollo Económico

1.3.3.4 Departamento de Planificación del Desarrollo Político-Institucional

1.3.4 Dirección de Programación Sectorial y Territorial

1.3.5 Dirección de Análisis y Seguimiento de Políticas Públicas y Planes

1.4 Subsecretario de Inversión para el Desarrollo

1.4.1 Dirección de Preinversión

1.4.2 Dirección de Inversión para el Desarrollo

1.4.2.1 Departamento de Inversión para el Desarrollo Social

1.4.2.2 Departamento de Inversión para el Desarrollo Ambiental

1.4.2.3 Departamento de Inversión para el Desarrollo Económico

1.4.3 Dirección de Análisis y Seguimiento de la Inversión para el Desarrollo

1.5 Subsecretario de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo

1.5.1 Dirección de Alianzas para el Desarrollo

1.5.2 Dirección de Gestión, Negociación y Contratación de Cooperación para el Desarrollo

1.5.2.1 Departamento de Gestión de la Cooperación para el Desarrollo Social

1.5.2.2 Departamento de Gestión de la Cooperación para el Desarrollo Ambiental

1.5.2.3 Departamento de Gestión de la Cooperación para el Desarrollo Económico

1.5.3 Dirección de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo

1.5.4 Dirección de Administración de Becas y Crédito Educativo

1.5.4.1 Departamento de Gestión y Seguimiento de Becas de la Cooperación Internacional

1.5.4.2 Departamento de Promoción y Divulgación de Becas y Programas de Estudio Nacionales e Internacionales

1.5.4.3 Departamento de Becas Nacionales y Crédito Educativo

I. ADMINISTRACIÓN GENERAL

2.1 Dirección de Comunicación Social

2.2 Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional

2.2.1 Departamento de Planificación Institucional

2.2.2 Departamento de Desarrollo Institucional

2.2.3 Departamento de Gestión de la Cooperación para Proyectos Institucionales

2.3 Dirección de Recursos Humanos

2.3.1 Departamento de Admisión de Personal

2.3.2 Departamento de Gestión de Personal

2.3.3 Departamento de Desarrollo y Bienestar Laboral

2.4 Dirección Administrativa

2.4.1 Departamento de Adquisiciones y Contrataciones

2.4.2 Departamento de Mantenimiento y Servicios Generales

2.4.3 Departamento de Transportes

2.4.4 Departamento de Almacén

2.5 Dirección Financiera

2.5.1 Departamento de Presupuesto

2.5.2 Departamento de Tesorería

2.5.3 Departamento de Contabilidad

2.5.4 Departamento de Inventarios

I. ÓRGANOS DE APOYO TÉCNICO INSTITU

II. CIONAL

3.1 Dirección de Delegaciones

3.1.1 Delegaciones Departamentales

3.1.2 Delegaciones Sub Departamentales

3.2 Dirección de Asuntos Jurídicos

3.3 Dirección de Sistemas de la Información

3.3.1 Departamento de Investigación y Desarrollo Informático

3.3.2 Departamento de Infraestructura Tecnológica y Telecomunicaciones

3.3.3 Departamento de Administración de Base de Datos

3.3.4 Departamento de Soporte Técnico

III. ÓRGANO DE CONTROL INTERNO

4.1 Unidad de Auditoría Interna

IV. COMITÉS DE APOYO

5.1 Comité de Alta Dirección

5.2 Comité Técnico

5.3 Comité Administrativo-Financiero

El dictamen favorable de ONSEC se recibió el 25 de septiembre de 2018 y posteriormente se envió al Minfin. La Dirección Técnica del Presupuesto (DTP) con base en la aprobación presupuestaria lograda por SEGEPLAN y descrita en el apartado de costeo dictaminó favorablemente el 31 de octubre de 2018, y finalmente la Procuraduría General de la Nación (PGN) tras una revisión detallada aprobó el documento el día 17 de diciembre de 2018.

El expediente fue enviado a la Secretaría General de la Presidencia para su final aprobación, la cual trasladó el Acuerdo Gubernativo el 25 de enero de 2019 y se publicó por parte de esta Secretaría en el Diario de Centroamérica el día 31 de enero, entrando en vigencia el 01 de febrero de 2019.

VII. Recomendaciones generales y específicas para continuar con la implementación de la reestructura

- Reformular el MOF con base en los resultados de la Estructura de Desglose de Organización y recursos que contiene las especialidades requeridas para ejecutar cada Paquete de Trabajo y cumplir con el 100 por ciento de trabajo que implica la visión y competencia institucional, lo cual se puede observar en la fase 3, y utilizando la matriz RACI descrita en la fase 6.
- Reformular el Manual de Normas y Procedimientos con base en la EDT establecida en la fase 3, las funciones complementarias establecidas por el comité petit en la fase 5 y la matriz RACI en la fase 6.
- Socializar la versión final del ROI con todos los colaboradores de la SEGEPLAN y generar talleres con grupos focales por cada uno de los procesos institucionales.
- Desarrollar una estrategia de cambio para apropiar y sensibilizar a los colaboradores de la SEGEPLAN en la implementación de la reestructura.

Bibliografía

- SEGEPLAN.** (2016). Marco conceptual y metodológico para el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación del Plan y la Política Nacional de Desarrollo (SNSyE). Guatemala.
- SEGEPLAN.** (2016). Guía general de planificación del desarrollo de Guatemala. Guatemala.
- SEGEPLAN.** (2015). Sistematización de la Institucionalización del Plan Nacional de Desarrollo. Guatemala.
- SEGEPLAN.** (2017). Plan de Acción del Plan Estratégico Institucional 2017-2020. Guatemala.
- PMI** (2013) "Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos" (Guía PMBOK), 5ta. Edición.
- SEGEPLAN.** (2016). Marco conceptual y metodológico para el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación del Plan y la Política Nacional de Desarrollo (SNSyE). Guatemala.
- SEGEPLAN.** (2016). Guía general de planificación del desarrollo de Guatemala. Guatemala.
- SEGEPLAN.** (2015). Sistematización de la Institucionalización del Plan Nacional de Desarrollo. Guatemala.
- SEGEPLAN.** (2017). Plan de Acción del Plan Estratégico Institucional 2017-2020. Guatemala.

Miembros Comité de Reestructura

Conducción General

Miguel Angel E. Moir S.

Secretario de Planificación y Programación de la Presidencia

Equipo de expertos

Luis Estuardo Ovando

Subsecretario de Planificación y Ordenamiento Territorial

Luis Antonio Catalán

Subsecretario de Inversión Pública

Michelle Prieto Andrade

Subsecretaria de Cooperación Internacional

Alma Lucrecia Corzantes Barillas

Directora de Equidad Étnica y de Género

Martha María Pacay Guillermo

Directora de Monitoreo y Evaluación

Edwin Wilfredo Cabnal Hernández

Coordinador de la Unidad del SINIT

Jorge Antonio Monterroso Castillo

Subdirector de Planificación Sectorial

Oliver Jonathan Avalos Lam

Director de Análisis de la CI

Coordinación técnica

Luz Keila Virginia Gramajo Vilchez

Asesora Prioridades Nacionales, Despacho Superior

Sistematización

Diana Flores

Asesora técnica del Despacho Superior

Equipo de apoyo

Margarita Cano, Lourdes Monzón, Rodolfo Campos, Miriam Castillo, Silvia Montepeque, Julio Estrada, Jorge Monterroso, Alvaro Martínez, Francisco Castellanos, Nancy Ramírez, Abigaíl Alvarez, Stuart Villatoro, Oliver Ávalos, Melissa González, Erick Aguilar, Evelin Choc, Ana Antillón, Luz Mariana Pérez, José Santos, José Mogollón, Ariel Hernández, Vikky Andrade

Diagramación

Dirección Comunicación Social, SEGEPLAN