|  |  |
| --- | --- |
| http://www.harvestsolutions.net/Portals/53955/images/Flow-chart-man.jpg | Metodología para Elaboración de Manuales de Procesos y Procedimientos Integrados de la Secretaría de Educación de Honduras |





**Metodología para Elaboración de Manuales de Procesos y Procedimientos Integrados de la Secretaría de Educación de Honduras**

**Versión 1 (2016):** José Perfecto Díaz, Consultor GOPA

**Versión 2 (2018):** Eder Ramírez

**Fecha de elaboración**

Marzo, 2018

**Coordinador Técnico**

Federico Mejer, Jefe de Equipo GOPA-APRODE

**Auspiciado por**

El Programa de Apoyo a los Procesos de Descentralización en el Sector Educativo de Honduras (APRODE), es apoyado por la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ) por encargo del Ministerio Federal de Desarrollo y Cooperación Económica (BMZ).

**Índice**

[1 Presentación del Sumario Ejecutivo 5](#_Toc511116222)

[2 Elaboración de Manuales Integrados de Procesos y Procedimientos 5](#_Toc511116223)

[2.1 Uso/utilidad de los Manuales Integrados de Procesos y Procedimientos 5](#_Toc511116224)

[2.2 Marco Regulatorio 6](#_Toc511116225)

[2.2.1 Criterios principales 6](#_Toc511116226)

[2.2.2 Preguntas orientadoras sobre el control. 6](#_Toc511116227)

[3 Organización del Manual de Procesos y Procedimientos 7](#_Toc511116228)

[3.1 Composición 7](#_Toc511116229)

[3.2 Índice del Manual 7](#_Toc511116230)

[4 Etapas de Elaboración de los Manuales 8](#_Toc511116231)

[4.1 Identificación de Funciones Sustantivas 8](#_Toc511116232)

[4.2 Identificación de Procesos Sustantivos 8](#_Toc511116233)

[5 Descripción de los Procesos Sustantivos 9](#_Toc511116234)

[5.1 Etapas para la descripción de los procesos sustantivos 9](#_Toc511116235)

[5.1.1 Paso 1: definición del proceso 9](#_Toc511116236)

[5.1.2 Paso 2: definición de los límites del proceso 9](#_Toc511116237)

[5.1.3 Paso 3: recolección y análisis de información 9](#_Toc511116238)

[5.1.4 Paso 4: identificación de las actividades, responsables y formularios 10](#_Toc511116239)

[5.1.5 Paso 5: análisis del proceso 11](#_Toc511116240)

[5.2 Diagrama de flujo del proceso 12](#_Toc511116241)

[5.2.1 Símbolos del diagrama 12](#_Toc511116242)

[5.2.2 Diagramación del flujo 13](#_Toc511116243)

[6 Descripción de la Matriz de Riesgos de Procesos Sustantivos 15](#_Toc511116244)

[6.1 Contenido de la Matriz de Evaluación de Riesgos 15](#_Toc511116245)

[6.2 descripción de los ítems de la matriz 16](#_Toc511116246)

[7 Constatación de la presencia de elementos transversales estratégicos 17](#_Toc511116247)

[8 Descripción de Puestos 18](#_Toc511116248)

[8.1 Estructura Organizativa de la unidad, dirección o sub dirección 18](#_Toc511116249)

[8.2 Matriz de descripción de puestos 19](#_Toc511116250)

[9 Bibliografía 20](#_Toc511116251)

|  |  |
| --- | --- |
| http://www.uvm.edu/texthelp/images/frontpage_reader.jpg | **Presentación del Sumario Ejecutivo** |

Los objetivos de la presente Metodología para la Elaboración de Manuales Integrados de Procesos y Procedimientos de la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación de Honduras son los siguientes:

* Brindar orientaciones metodológicas para la elaboración de los manuales de manera uniformes.
* Sistematizar las disposiciones, en cuanto a la elaboración de manuales de procesos y procedimientos; definición de procesos sustantivos con base a las funciones sustantivas de cada unidad/dirección/subdirección de la SE; matrices de gestión de riesgo en los procesos; matrices de inclusión de elementos transversales y estructura organizativa.
* Establecer la estructura de los manuales bajo criterios uniformes en cuanto a su presentación, orden y contenido.

|  |  |
| --- | --- |
| http://www.clipartbest.com/cliparts/dT7/6ox/dT76ox8T9.png | **Elaboración de Manuales Integrados de Procesos y Procedimientos** |

## **Uso/utilidad de los Manuales Integrados de Procesos y Procedimientos**

El uso o utilidad de los Manuales Integrados de Procesos y Procedimientos radica en los siguientes aspectos[[1]](#footnote-1):

* **Mejor control interno** respecto de las actividades ejecutadas, cumpliendo con ellos las normas de Control Interno emanadas de la ONADICI y definiendo los procesos y sus responsabilidades, las cuales demandan cumplimiento.
* **Facilidad en la supervisión del trabajo** al proporcionar a los jefes y sus dependientes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades.
* **Delimitan responsabilidades** y evitan desviaciones arbitrarias en la ejecución de un proceso determinado.
* **Proporcionan información** y orientación de manera formal y permanente acerca de la manera de ejecutar cada proceso determinado por la unidad.
* **Ser base para realizar estudios** que permitan lograr mayor agilidad, simplificación, automatización de los procesos.
* **Facilitan el uso eficiente** y transparente de los recursos del Estado.

## **Marco Regulatorio**

### Criterios principales

La elaboración y formalización de los Manuales de Procesos y Procedimientos tomarán en cuenta principalmente los criterios de:

* **Legalidad,** considerando las normas técnicas que los rigen, incluidos las emitidas por el Tribunal Superior de Cuentas (TSC);
* **secuencia lógica** del proceso;
* **adaptados a la realidad institucional**, en cuanto a tamaño, naturaleza, estructura organizacional y responsabilidades;
* **integración del control interno**;
* **separación de funciones** en funcionarios diferentes; y
* énfasis en la aplicación de **controles preventivos**. *(ONADICI: 2011, numeral 1.8.3).*

### Preguntas orientadoras sobre el control.

En referencia a la redacción de los controles para los procesos y procedimiento definidos en el manual, deben responder a las preguntas siguientes[[2]](#footnote-2):

|  |  |
| --- | --- |
| **PROPÓSITO** | ¿Para qué se hace? ¿Por qué? ¿Qué trabajo se hace? |
| **LUGAR** | ¿Dónde se hace? |
| **SUCESIÓN** | ¿Cuál es la secuencia de ejecución? |
| **PERSONA** | ¿Quién lo hace? |
| **MEDIOS** | ¿Cómo se hace? |

|  |
| --- |
| **Organización del Manual de Procesos y Procedimientos** |

## **Composición**

El Manual de Procesos y Procedimientos deberá organizarse e integrarse de acuerdo al **índice** que se muestra a continuación; y considerando las reglas en cuanto al **diseño gráfico** tales como: el documento debe elaborarse en formato Word, tipo de letra Arial 11, títulos con tipo letra Fira Sans Medium, interlineado simple 1.15, tamaño de papel A4. Los flujogramas de operaciones se podrán realizar con el software que esté disponible, siempre y cuando se respete la simbología establecida.

## **Índice del Manual**

|  |
| --- |
| 1. *Introducción.* 2. *Antecedentes (de la Unidad Administrativa)* 3. *Justificación del Manual* 4. *Estructura Organizativa (de la Unidad Administrativa)* 5. *Identificación de Funciones Sustantivas* 6. *Identificación de Procesos Sustantivos* 7. *Descripción de los Procesos*   *Proceso 1*   * 1. *Definición del Proceso*   2. *Objetivo del Proceso*   3. *Justificación del Proceso*   4. *Alcance del Proceso*   5. *Identificación de las actividades, responsables y formularios*   *7.5.1 Descripción de las actividades*  *7.5.2 Matriz de actividades, responsables y formularios*   * 1. *Diagrama de Flujo del Proceso*   2. *Matriz de Micro evaluación de Riesgos del Proceso*   3. *Matriz de inclusión de ejes transversales*  1. *Descripción de Puestos* 2. *Glosario de términos* 3. *Bibliografía* |

|  |  |
| --- | --- |
| **Etapas de Elaboración de los Manuales** | http://www.sharesource.com.au/wp-content/uploads/2014/04/businessman.png |

## **Identificación de Funciones Sustantivas**

Para definir el alcance del Manual Integrado de Procesos y Procedimientos se tomarán como punto de partida las funciones sustantivas señaladas en la Ley Fundamental de Educación y los 22 Reglamentos de la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación (Acuerdo Ejecutivo 1359-SE-2014, de 17 de septiembre 2014), adicionalmente se deberán incorporar funciones sustantivas de la unidad seleccionada, según lo establezcan otros instrumentos normativos.

## **Identificación de Procesos Sustantivos**

Los procesos sustantivos son un plan o método que establece una sucesión cronológica de operaciones relacionadas entre sí, que tienen como propósito la realización de actividades o tareas específicas dentro de un ámbito determinado de aplicación para la obtención de un resultado concreto.

El procedimiento determina de manera específica y detallada el cómo se realizan las actividades de transformación de insumos en productos. En consecuencia, en el procedimiento se debe identificar las personas, tareas, recursos, flujos de información y productos que se emplean en el desarrollo del trabajo administrativo.

Con el propósito de lograr la identificación coherente de los procesos sustantivos de la unidad administrativa, relacionados a sus funciones sustantivas, se presenta la siguiente Matriz de Validación de Procesos y Funciones.

**Matriz de Validación de Procesos y Funciones**

|  |  |
| --- | --- |
| **Funciones** | **Procesos a incluir en el manual** |
| * Transcribir las funciones establecidas en el Reglamento de la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, según corresponda a la unidad administrativa. * Cada una de las funciones deberá registrarse, y ocupar solamente una fila de la matriz. * Complementar el listado de funciones sustantivas, según lo establezcan otros instrumentos normativos. | * Frente a cada una de las funciones establecidas, “deducir” el proceso a incluir en el manual. * El nombre del proceso debe dar idea clara de su contenido. * Si a una función no le corresponde un proceso, registrar esta observación en la casilla correspondiente. * Si a una función le corresponde más de un proceso, dividir la fila según sea necesario, y registrar en cada fila el proceso correspondiente. |

|  |  |
| --- | --- |
| Image result for free images to use FLOWCHART PEOPLE | **Descripción de los Procesos Sustantivos** |

## **Etapas para la descripción de los procesos sustantivos**

### Paso 1: definición del proceso

* **Título:** escribir el nombre y código del proceso, que será el mismo que aparece en el índice y el mismo que se utilizará en todo el documento al referirse a él.
* **Descripción:** redactar un texto corto que le otorgue identidad específica al proceso; y que contenga las palabras clave, para que, por medio de una explicación breve y sencilla, evite ambigüedades e imprecisiones en el entendido.
* **Justificación:** redactar un texto donde se justifique el proceso en relación a las funciones que le corresponden a la Dependencia de la Secretaria de Educación.
* **Objetivo del Proceso:** Definir la condición o resultado cuantificable que debe ser alcanzado y mantenido con la aplicación de los procedimientos o actividades que comprende el proceso, el cual refleja el valor o beneficio que obtiene el usuario. El objetivo debe redactarse en forma breve y concisa; se especificará los resultados o condiciones que desean lograr, e iniciará con un verbo en infinitivo.

### Paso 2: definición de los límites del proceso

* **Alcance:** Describir brevemente el área o campo de aplicación del proceso, es decir: a quiénes afecta, quiénes intervienen en el proceso, qué límites e influencia tiene este.

Para ello, es necesario establecer el punto de inicio y el punto final del proceso. El inicio del proceso generalmente está configurado por una solicitud o demanda externa; un proceso anterior o previo; o un mandato definido en un instrumento de planificación preestablecido. El final del proceso comúnmente está configurado por la entrega o provisión de un producto o servicio administrativo de carácter tangible, como puede ser un documento o informe.

### Paso 3: recolección y análisis de información

* **Recolección y análisis de la información:** Consiste en recabar documentos de diversas fuentes; entre ellas: documentos normativos que regulan el proceso, formatos o formularios utilizados; u otros manuales similares que sirvan de referencia; para su posterior análisis y diseño del proceso. En el caso de contener textos íntegros ya existentes, se deberá señalar la fuente y bibliografía.
* **Glosario de términos**: Consiste en definir la terminología técnica utilizada en el proceso. El glosario, presentado por orden alfabético, proporciona elementos para la adecuada comprensión del mismo, sin caer en falsas interpretaciones y facilitando su consulta. Este deberá presentarse en cada procedimiento, y si es posible citar la fuente y bibliografía del término.

### Paso 4: identificación de las actividades, responsables y formularios

Luego de haber realizado el análisis de información, y recolectado la experiencia práctica descrita por los responsables de la ejecución del proceso. Con base a ello, se procede a elaborar la Matriz de Actividades, Responsables y Formularios

**Ejemplo de Matriz de Actividades, Responsables y Formularios[[3]](#footnote-3)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Denominación del Proceso: Auditoría Financiera** | | | |
| **No.** | **Actividades** | **Responsables** | **Formularios** |
|  | Inicio |  |  |
| 1 | Entrega Orden de Trabajo para la Auditoría Financiera |  |  |
| 2 | …. |  |  |
| 3 | ….. |  |  |
| n.. | …… |  |  |
| n.. | Entrega del Informe de Auditoría Financiera |  |  |
| Fin | Final del Proceso |  |  |

* **Número (No.):** Es la secuencia numérica que define el orden y la vinculación o encadenamiento entre las actividades de manera secuencial.
* **Actividades:** Son las acciones que desarrolla la unidad (una persona o equipo de personas) de manera cotidiana, como parte de sus obligaciones o funciones, las cuales dan como resultado un producto. Estas actividades están ordenadas de manera secuencial, las cuales deben realizarse entre el punto de inicio (0) “Orden de Trabajo para la Auditoría Financiera”; y el punto final (Fin) “Entrega del Informe de Auditoría Financiera”.

Usar en lo posible, términos sencillos y entendibles para que el personal que desarrolle las actividades pueda entender con mayor facilidad que tiene que realizar, sin temor de equivocarse. Evitar, en lo posible, los términos que puedan tener más de una interpretación, de no ser posible, agregar la descripción correspondiente en el glosario de términos.

La descripción de las actividades es una de las partes más importante en la elaboración del manual, para todo el talento humano de cada unidad/dirección/subdirección (especialmente al de reciente contratación), se espera que permita orientar la realización de los pasos del proceso leyendo la narración cronológica y secuencial. Por tanto, esta descripción debe contener de ser posible al menos lo insumos siguientes:

* Identificación del nombre de la actividad (sombreado en negrita)
* Identificación de quien o quienes ejecutan la acción
* Identificación de la acción a realizarse
* Identificación del tiempo aproximado que requiere la acción
* Identificación del recurso (documentos, materiales, equipo) a utilizar
* **Responsables:** Es la unidad/dirección/subdirección o encargado de la actividad y quien tiene la obligación de responder por su desarrollo. Se identifican *“la o las unidades administrativas y/o puestos que intervienen en el proceso, en cualquiera de sus fases, en ningún caso se debe escribir nombres de personas, ya que lo importante es la función del ejecutante, el manual no es un documento evaluativo de desempeño personal.” (ONADICI)*
* **Formularios:** Son los documentos o herramientas requeridas para poder llevar a cabo el procedimiento, y que sirven para tener un mejor entendimiento del mismo o completar su ejecución.

### Paso 5: análisis del proceso

Consiste en realizar un análisis del proceso, según lo recolectado en la Matriz de Actividades Responsables y Formularios, elaborada en el paso anterior. El análisis del proceso se debe realizar con base a los criterios y preguntas orientadoras siguientes:

|  |  |
| --- | --- |
| **Criterios** | **Preguntas orientadoras** |
| Legalidad | ¿Las actividades responden a las normas establecidas? |
| Coherencia | ¿La secuencia de actividades muestra coherencia? |
| Suficiencia | ¿Las actividades son las necesarias? |
| Claridad | ¿Las actividades son comprensibles, se entienden claramente? |

Como resultado del análisis del proceso, pueden surgir ajustes, o correcciones para mejorar el procedimiento planteado; entre ellas:

* **Suprimir o eliminar** actividades innecesarias; y conservar solamente aquellas que se consideren indispensables.
* **Fusionar o combinar** actividades; con el objeto de simplificar el procedimiento se puede integrar una actividad en otra, a fin de hacer “menos engorroso” el procedimiento, y otorgarle mayor agilidad.
* **Reordenar la secuencia**, con el propósito de mejorar el nivel de coherencia en el encadenamiento de las actividades.
* **Rediseño total:** En casos extremos, no basta con hacer ajustes o correcciones al procedimiento, y es necesario plantearse un rediseño total del procedimiento. Ello implica “repensar” el procedimiento, planteando otras actividades y su correspondiente secuencia.

***Nota:*** *La aplicación de ajustes o correcciones implicaría rehacer la Matriz de Actividades, Responsables y Formularios (volver al Paso 4). Este es un ejercicio realizarlo las veces que sea necesario; hasta llegar a un acuerdo de una “versión consensuada”, entre los miembros del equipo técnico, responsable de la elaboración de los manuales.*

## **Diagrama de flujo del proceso**

De conformidad con los lineamientos de la ONADICI establecidos en la Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procesos y Procedimientos (2014), el Diagrama de flujo del proceso *“Es la representación esquemática del procedimiento, donde se ilustra gráficamente con símbolos convencionales la estructura, la dinámica, las etapas y las unidades que intervienen en su desarrollo”.*

### Símbolos del diagrama

De conformidad con lo establecido por ONADICI, para la diagramación del flujo de operación se utilizará la simbología del American National Standard Institute (ANSI) [[4]](#footnote-4)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Símbolo** | **Significado** | **Uso** |
|  | Inicio  Fin | Es un rectángulo con esquinas redondeadas con las palabras inicio o fin dentro del símbolo. Indica cuando comienza (al colocarlo al inicio) o termina (al colocarlo al final) de un proceso. |
|  | Actividad | Es un rectángulo dentro del cual se describe el nombre de la actividad según lo indica el proceso. NOTA: el nombre de la actividad descrita a detalle en la Matriz de Actividades, Responsables y Formularios. |
| no  si | Decisión | Es un rombo con una pregunta dentro. A partir de éste, el proceso se ramifica de acuerdo a las respuestas posibles (generalmente son sí o no). Cada camino se señala de acuerdo con la respuesta. |
|  | Flujo | Líneas de flujo o fluido de dirección, son flechas que conectan pasos del proceso. Los puntos de la flecha indica la dirección del flujo del proceso. |
|  | Conector | Se utiliza un círculo para indicar el fin o el principio de una página que conecta con otra. El número de la página que precede o procede se coloca dentro del círculo. |
|  | Documento | Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del proceso. |

### Diagramación del flujo

La creación del diagrama de flujo es un paso relevante y necesario pues permite dejar asentado de forma comprensible una determinada secuencia de pasos. En efecto, de esta manera es fácilmente esquematizable un determinado proceso lógico útil para la realización de las actividades.

El Diagrama de flujo representa principalmente la secuencia de actividades, los formatos; así como las unidades o cargos responsables de dichas actividades; con base a las siguientes orientaciones metodológicas[[5]](#footnote-5):

#### Diseño:

1. La diagramación de los procesos deberá iniciar en la parte superior izquierda de la hoja.
2. Debe de indicarse claramente dónde inicia y dónde termina el diagrama.
3. Las líneas de salida se iniciarán en la parte inferior del símbolo, nunca en el lado superior.
4. Ocasionalmente, por motivos prácticos o de espacio en las hojas, se podrán utilizar los extremos derecho e izquierdo de los símbolos para señalar la entrada o salida del flujo del proceso.
5. Las líneas deben ser verticales u horizontales, nunca diagonales.
6. Solo los símbolos de decisión deben tener más de una línea de flujo de salida.
7. La numeración que indique la unión de los “conectores” deberá ser igual, es decir que el número del cual se desprende la actividad será igual al número de conector de la actividad donde se une.
8. Las letras que indiquen la unión de los “conectores de página” deberán ser iguales.
9. Es importante que los símbolos mantengan uniformidad en su tamaño.
10. Cada actividad reflejada en el diagrama debe llevar un número coincidente con el establecido en la Matriz de Actividades, Responsables y Formularios.

#### Redacción:

1. Cada diagrama deberá contar con un encabezado que indique el nombre del proceso que se describe.
2. Las actividades deberán ubicarse en la columna correspondiente al responsable.
3. Las actividades a desarrollar deberán expresarse en forma breve, precisa y con el símbolo correspondiente.
4. Cada actividad se numerará en forma progresiva, de acuerdo con la secuencia indicada en el listado de actividades.
5. Dentro del símbolo de “documento” se deberá indicar el nombre del formato requerido.

|  |  |
| --- | --- |
| **Descripción de la Matriz de Riesgos de Procesos Sustantivos** | https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcS9DRynbr0cUGvXJUaNwnB_Z5b_JyxsHxrMdTFrRB45wWcliSam |

## **Contenido de la Matriz de Evaluación de Riesgos**

Posteriormente a la elaboración del flujograma de operaciones, del correspondiente proceso sustantivo; se procederá a elaborar la Matriz de Evaluación de Riesgos que se realizará con base a los criterios siguientes:

* Cada proceso sustantivo deberá contener una matriz independiente.
* La matriz será elaborada sobre la base de las actividades y del flujograma del proceso sustantivo.
* Se identificarán los riesgos administrativos y de corrupción en el proceso.

| **Institución:** | | |  | | **Objetivo:** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Unidad:** | | |  | |
| **Proceso:** | | |  | |
| **Fecha:** | | |  | |
| **No.** | **ACTIVIDAD** | **DESCRIPCIÓN DEL RIESGO** | **P** | **I** | | **VTR** | **ACTIVIDADES**  **DE CONTROL** | **VAC** | **RESIDUAL** | **RANKING** |
|  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |

**Fuente: SE, Matrices de Riesgo elaboradas en 2013, respecto de procesos de: Auditoría Interna, Control de Bienes, Compras: en www.se.gob.hn**

## **descripción de los ítems de la matriz**

* **Número (No.):** Numeración secuencial de actividades según la Matriz de Actividades, Responsable y Formularios.
* **Actividad:** Denominación de la actividad, conforme fue nombrada en la descripción del proceso.
* **Descripción del riesgo**: Descripción del riesgo detectado, identificando el actor, la acción y razón del riesgo, práctica incorrecta o de corrupción. Recordar que no se evalúa a “la persona”, sino el puesto. El riesgo es una acción probable que ocurra o que ocurrió en el pasado.
* **Probabilidad (P):** el valor oscilará de 1 a 5 según la descripción siguiente:

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Muy Improbable que se materialice el riesgo |
| 2 | Improbable que se materialice |
| 3 | Probable |
| 4 | Muy Probable |
| 5 | Extremadamente Probable |

* **Impacto (I):** el valor del daño que ocurrirá si se materializa el riesgo. Y el valor oscila de 1 a 5 según la descripción siguiente:

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Insignificante impacto |
| 2 | Menor impacto |
| 3 | Moderado |
| 4 | Mayor |
| 5 | Catastrófico |

* **Valor Total del Riesgo (VTR):** que surge de la multiplicación de la probabilidad (P) de que se materialice el riesgo por el impacto (I) de este (VTR= Pi). Esta indica la severidad del riesgo.
* **Actividades de Control:** Medidas concretas de control orientadas a minimizar los riesgos, y lograr que el riesgo residual se encuentre dentro de los niveles de riesgo aceptados. Se identifica el responsable de ejecutar el control, la acción a realizar y la herramienta a utilizar. Estos controles deberán ser preferiblemente institucionalizados, sin embargo, de no existir el control se debe crear uno nuevo en el momento de la elaboración del manual y luego institucionalizase.
* **Riesgo Residual:** Riesgo que permanece aún después de implementarse las medidas de control. Un riesgo no desaparece, solo puede reducirse.
* **Ranking:** de acuerdo a la valoración entregada por ONADICI, los rangos son los siguientes:

|  |  |
| --- | --- |
| **1-6** | **Bajo** |
| **7-14** | **Medio** |
| **15-25** | **Alto** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Constatación de la presencia de elementos transversales estratégicos** | https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcS9DRynbr0cUGvXJUaNwnB_Z5b_JyxsHxrMdTFrRB45wWcliSam |

Se han identificado seis elementos transversales estratégicos: (1) control interno y anticorrupción, (2) descentralización, (3) participación ciudadana, (4) transparencia y acceso a la información pública, (5) archivo documental y (6) indicadores del Plan Estratégico Institucional (PEI). Estos Elementos Transversales Estratégicos estarán presentes en el contenido y en las acciones descritas en los manuales y que se realizan cotidianamente en la unidad como parte del proceso.

Esto implica que los Elementos Transversales Estratégicos, en cuanto corresponda, y sea pertinente de incluirlos, se puedan evidenciar en las actividades del procedimiento. Dicha inclusión deberá ser verificada en la Matriz de Verificación de Inclusión de los Elementos Transversales Estratégicos conforme se muestra a continuación:

**Matriz de Verificación de Inclusión de Elementos Transversales Estratégicos**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Denominación del Proceso:** | | | |
| **Preguntas de verificación** | **Sí** | **No** | **Respuestas de Verificación** |
| ¿La descripción del proceso incluye medidas concretas (actividades) orientadas al Control Interno y anticorrupción? |  |  | * *Si… la respuesta es Sí…describa las medidas concretas (en que actividades se verifica)* * *Si…la respuesta es No…justifique la* ***no*** *inclusión de las medidas concretas (actividades)* |
| ¿La descripción del proceso incluye medidas concretas (actividades) orientadas a la Descentralización? |  |  | Ídem |
| ¿La descripción del proceso incluye medidas concretas (actividades) orientadas a la Participación Ciudadana? |  |  | Ídem |
| ¿La descripción del proceso incluye medidas concretas (actividades) orientadas a la Transparencia y Acceso a la Información Pública? |  |  | Ídem |
| ¿La descripción del proceso incluye medidas concretas (actividades) orientadas al Archivo Documental? |  |  | Ídem |
| ¿La descripción del proceso incluye medidas concretas (actividades) orientadas al cumplimiento de los indicadores de PEI Institucional? |  |  | Ídem |

Como resultado de la verificación de inclusión de Elementos Transversales Estratégicos pueden surgir ajustes, o correcciones en las actividades dentro del proceso para mejorar el procedimiento planteado, mediante la inclusión de medidas concretas (actividades) orientadas a la fortalecer el proceso.

***Nota****: La aplicación de ajustes o correcciones implicaría rehacer la Matriz de Actividades, Responsables y Formularios (volver al Paso 4). Este es un ejercicio realizarlo las veces que sea necesario; hasta llegar a un acuerdo de una “versión consensuada”, entre los miembros del equipo técnico, responsable de la elaboración de los manuales*.

|  |  |
| --- | --- |
| http://gcg.gov.ph/site/img/27415.png | **Descripción de Puestos** |

## **Estructura Organizativa de la unidad, dirección o sub dirección**

La estructura orgánica de cada dependencia deberá elaborarse siguiendo los lineamientos establecidos en la Ley Fundamental y en los reglamentos que regulan el funcionamiento de las diferentes estructuras de la Secretaría de Educación en sus niveles central y descentralizado. Además, en cada área se deberán incorporar los niveles de subordinación que resulten necesarios para el cumplimiento de la ejecución de los procesos.

**Ejemplo de Estructura Organizativa**

## **Matriz de descripción de puestos**

El Manual Integrado de Procesos y Procedimientos, incluirá una descripción de los puestos (cargos) necesarios en la correspondiente unidad administrativa, con la denominación oficial del puesto cargo correspondiente. Para ello, se utilizará el Manual de Puestos Tipo de la Secretaría de Educación, elaborado por la Dirección General de Servicio Civil (si existe la información para la unidad/dirección/subdirección).

**Ejemplo de Matriz de Descripción de Puestos**

|  |  |
| --- | --- |
| **Cantidad** | **Denominación Oficial del Puesto** |
|
| 1 | Director(a) General |
| 3 | Asistente Administrativo/a |

Cabe mencionar y considerar algunas precisiones relevantes, inherentes al proceso de incorporación de las descripciones de puestos/cargos:

1. El proceso no implica realizar una “reclasificación de personal”, es decir no implica cambios relevantes en la asignación de personas en puestos/cargos diferentes a los que ostentan actualmente; o cambios sustanciales a las denominaciones de puestos/cargos; y menos aún, cambios en la escala salarial.
2. El proceso no implica elaborar un “Manual de Puestos”, y menos aún un “Manual de Puestos y Salarios”

|  |  |
| --- | --- |
| http://www.uvm.edu/texthelp/images/frontpage_reader.jpg | **Bibliografía** |

CONSAR-Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro-México, Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, Dirección General de Administración, México, 2005.

MIDEPLAN-Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica-Costa Rica, Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, Costa Rica, 2009.

ONADICI-Oficina Nacional de Desarrollo Integral de Control Interno, Guías para la Implementación del Control Interno Institucional en el Marco del SINACORP, 2011.

Secretaría de Educación de Honduras, Plan de Fortalecimiento del Control Interno 2016-2017.

Secretaría de Educación de Honduras, Plan de Mejora y Monitoreo Anual, en el marco del convenio suscrito entre el Gobierno de Honduras y Transparencia Internacional, 2015.

Secretaría de Educación de Honduras, Plan de Prevención de Corrupción 2016-2017.

Secretaría de Relaciones Exteriores de México, Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, Oficialía Mayor-Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto-Dirección de Organización, México, junio 2004.

Secretaría de Salud de México, Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos de la Secretaría de Salud, Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto-Dirección de Diseño y Desarrollo Organizacional, México, junio 2004.

TSC-Tribunal Superior de Cuentas, Marco Rector del Control Interno Institucional de los Recursos Públicos, Honduras, 2009.

1. Tomado de: CONSAR-Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro-México, Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, Dirección General de Administración, México, 2005. [↑](#footnote-ref-1)
2. ONADICI: 2011, numeral 1.8.3 [↑](#footnote-ref-2)
3. Tener en cuenta que para ejecutar cada actividad se debe revisar el riesgo que esta involucra y su actividad de control (ver matriz de riesgo del proceso). [↑](#footnote-ref-3)
4. El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos –EDP- con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa. (MIDEPLAN:2009) [↑](#footnote-ref-4)
5. Tomado de: CONSAR-Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro-México, Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, Dirección General de Administración, México, 2005; y MIDEPLAN-Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica-Costa Rica, Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, Costa Rica, 2009. [↑](#footnote-ref-5)