



**GOBIERNO DEL
PARAGUAY** | **PARAGUÁI
REKUÁI**



MODIFICACIÓN DE ESTRUCTURAS ORGÁNICAS

Ministerio de Economía y Finanzas
Marzo 2025

Estructura de la presentación

1. Contexto y buenas prácticas.
2. Referencia normativa.
3. Lineamientos institucionales.
4. Enfoque orientado a procesos.

Decreto Reglamentario N° 3248 del PGN 2025, art. N° 172 y 173

Contexto y buenas prácticas

Contexto

Creación del Viceministerio de Capital Humano y Gestión Organizacional.

Unificación de procesos de análisis (técnico y presupuestario).

Necesidad de informe previo favorable para modificaciones a partir del 2018.

Estructura vigente vs estructura implementada.

Anexo del Personal y estructuras organizativas.

Análisis de estructuras organizativas, NO DE PERSONAS.

Buenas prácticas

Importancia de la estructura organizativa en las instituciones públicas.

Diseño de procesos .

Priorización de lo misional.

Análisis de indicadores clave

Porcentaje de cargos jerárquicos vs cantidad total de servidores públicos.

Déficit de categorías en el Anexo del Personal.

Optimizar la organización.

Niveles jerárquicos no son puestos de trabajo, no son promociones salariales, no son cargos honoríficos.

“Así ya estaba”, “así siempre se hizo”, “así funciona”.

Referencia normativa

Referencia normativa

Ley N° 7278/24 “Que regula la Organización Administrativa del Estado.”

Decreto Reglamentario N° 3248 del PGN 2025, art. N° 172 y 173

Principales objetivos en el marco de la implementación de la Ley N.º 7278/24

1. Generar un proceso de Modernización de la Gestión del Estado
2. Definir criterios, principios, metodologías y normas generales para crear, modificar, suprimir o fusionar unidades e instituciones públicas.
3. Identificar la necesidad y finalidad pública
4. Definir estrategias de racionalización.
5. Delimitar competencias institucionales para evitar la duplicidad o superposición de funciones
6. Evaluar el impacto fiscal, presupuestario y financiero.

Ámbito de aplicación

Todas las instituciones públicas, con pocas excepciones.

Las **instituciones públicas que no componen** el ámbito de aplicación del **Poder Ejecutivo**, si bien pueden establecer sus normas y criterios, deben estar orientadas al cumplimiento de las disposiciones generales de la Ley.

Las instituciones públicas **que componen el ámbito del Poder Ejecutivo**, deben dar cumplimiento a las disposiciones generales y a las disposiciones especiales.

Exclusiones

Las sociedades anónimas con participación accionaria mayoritaria del Estado.

Diseño y estructura administrativa

La estructura administrativa de las instituciones públicas, se organizarán jerárquicamente hasta **un máximo de seis niveles** por debajo del órgano encargado de la conducción política, sea unipersonal o colegiado.

Se tomarán como referencia las siguientes denominaciones:

Viceministerios

Gerencias

Direcciones generales

Direcciones

Coordinaciones

Departamentos

La adopción de denominaciones distintas, podrá ser definida en función de la naturaleza y las necesidades que deba satisfacer la institución pública respectiva, conforme a los criterios y lineamientos establecidos en la reglamentación.

Ámbitos de organización administrativa

- **Ámbito de conducción política:** corresponde a las máximas autoridades de la institución
- **Ámbito sustantivo, de línea o misional:** es el directamente relacionado con el objeto, la competencia y los fines de la institución.
- **Ámbito administrativo:** es el que concierne a la administración de los recursos de la institución
- **Ámbito de asesoramiento, control y apoyo operativo:** corresponde a las no comprendidas dentro de los demás ámbitos, y que brindan soporte al cumplimiento de los fines institucionales.

Se conformará por los siguientes niveles jerárquicos: Ministerios, Secretarías Ejecutivas, Direcciones Nacionales de Entes o equivalentes.

Se conformará por los siguientes niveles jerárquicos: Viceministerios en el caso de los Ministerios, Gerencias, Direcciones Generales, Direcciones, Coordinaciones y Departamentos.

Se conformará por los siguientes niveles jerárquicos: Gerencia, Direcciones Generales, Direcciones, Coordinaciones y Departamentos.

Se conformará por los siguientes niveles jerárquicos: Direcciones Generales, Direcciones, Coordinaciones, Departamentos. Las/asesorías no constituyen unidades organizativas sino puestos o equipos de trabajo

Los recursos destinados al ámbito misional serán superiores a los demás ámbitos definidos, sin contar la conducción política

Instrumentos de aprobación

Ley

La creación, modificación, fusión y supresión de las instituciones públicas y sus cartas orgánicas
La creación de las secretarías ejecutivas de la Presidencia de la República y viceministerios

Decreto

La reglamentación de las leyes de creación o cartas orgánicas de instituciones públicas que componen el ámbito de aplicación del Poder Ejecutivo;
La creación, modificación, fusión y supresión de sus gerencias, direcciones generales y equivalentes.

Resolución de la máxima autoridad (ámbito del Poder Ejecutivo)

La creación y organización de las dependencias por debajo del nivel de direcciones generales y equivalentes, incluidas las unidades ejecutoras de proyectos.
La aprobación de sus reglamentos internos, manuales de organización y funciones. Los cambios de denominaciones.

Resolución de la máxima autoridad fuera del ámbito del Poder Ejecutivo:

La reglamentación de las disposiciones contenidas en sus cartas orgánicas
La aprobación de los reglamentos internos y Manuales de organización y funciones;
La creación, modificación, fusión y supresión de las dependencias (*) y cambios de denominaciones.

Instrumentos de aprobación

La creación, modificación, fusión y supresión de las estructuras administrativas de las instituciones públicas que integran el Presupuesto General de la Nación y que impliquen un impacto fiscal, presupuestario y financiero para el Estado, deberán contar con un **informe técnico favorable** del Ministerio de Economía y Finanzas, a fin de dar cumplimiento a las reglas macrofiscales previstas en la Ley N.º 5098/2013 “DE RESPONSABILIDAD FISCAL”.

Lineamientos institucionales

Lineamientos generales para el análisis de las estructuras organizativas de las instituciones públicas

Presentación de un diagnóstico institucional: situación actual y la problemática, la propuesta y la justificación, los nuevos procesos a ejecutar, las mejoras que se desea alcanzar y el valor agregado.

La propuesta de estructura organizativa tiene que estar alineada **a la gestión por proceso**.

Las responsabilidades asignadas a cada unidad organizativa tienen que responder al proceso y a las normativas legales vigentes.

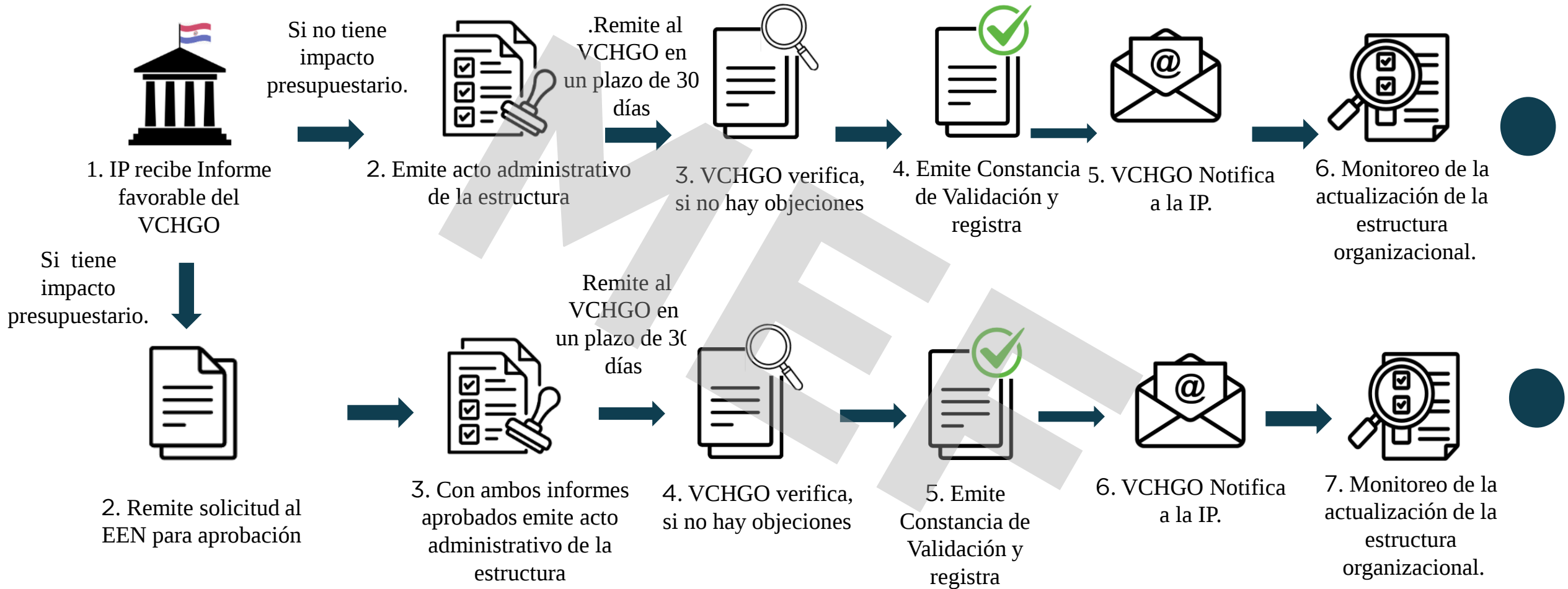
Las denominaciones de las unidades organizativas tienen que ser simples y reflejar las responsabilidades asignadas

Tiene que existir división apropiada del trabajo y establecer claramente los niveles de autoridad

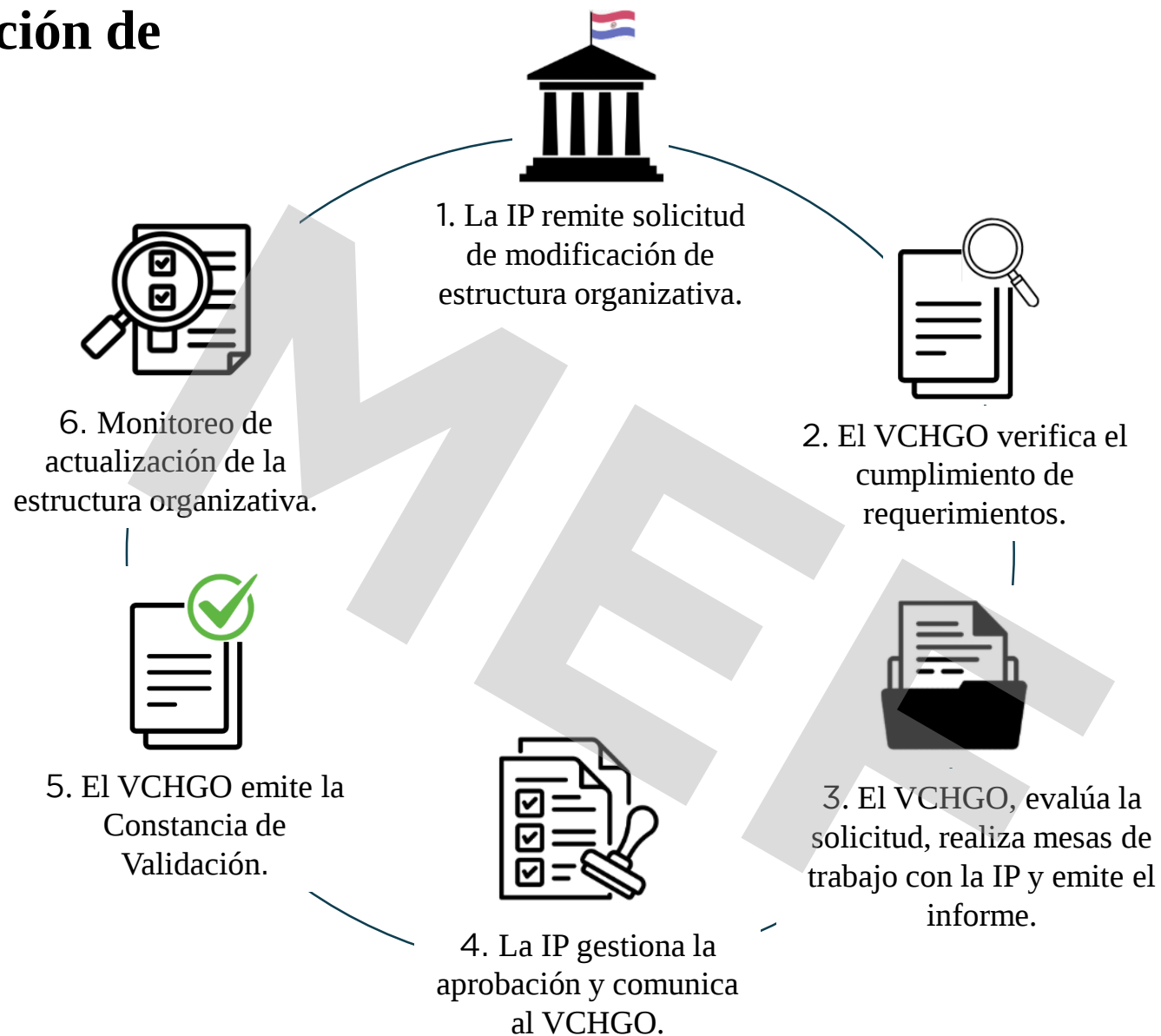
Requerimientos para la presentación de solicitudes de análisis de estructuras

1. Nota de la Máxima Autoridad, especificando la solicitud de la propuesta e indicando la designación del nexo institucional;
2. Diagnóstico institucional
3. Normativas que rigen a la institución;
4. Acto administrativo por el cual se aprueba la misión de la institución;
5. Acto administrativo por el cual se aprueba la estructura orgánica de la institución y organigrama;
6. Organigrama propuesto;
7. Planilla de estructura organizativa, en formato PDF y editable;(*)
8. Mapa de procesos formalizado si tuviere o Diseño de sus procesos; (*)
9. Manual de funciones vigente, si tuviere;
10. Información relativa a la planta de puestos: identificación de la dotación de la planta de puestos actual por unidad organizativa.

Procedimiento de aprobación de estructuras organizativas



Ciclo de Modificación de las estructuras organizativas:



Enfoque orientado a procesos

Estructura organizativa orientada a procesos



Gestión por funciones vs Gestión por procesos

En la **gestión tradicional por funciones**, la división del trabajo se centra en la departamentalización y las funciones de las personas que participan.

En la **gestión por procesos** se ve a la organización como una serie de procesos interrelacionados que generan valor para los clientes.

Definiciones

Proceso: Secuencia específica de actividades y tareas que transforman insumos o elementos de entrada en resultados o elementos de salida. Cada proceso tiene un objetivo específico y produce un resultado definido.

Macroproceso: Es un conjunto amplio de procesos interrelacionados que abarca varios procesos individuales y juntos aportan un valor. Representa la gestión de una función general o de un área principal dentro de la organización.

Subproceso: es una unidad más pequeña dentro de un proceso, que abarca una serie de actividades y tareas específicas necesarias para completar una parte del proceso principal.

Procedimiento: Conjunto de instrucciones detalladas y específicas que describen cómo llevar a cabo cada actividad dentro de un proceso o subproceso más amplio

Fijemos 3
conceptos basados
en el enfoque del
valor público

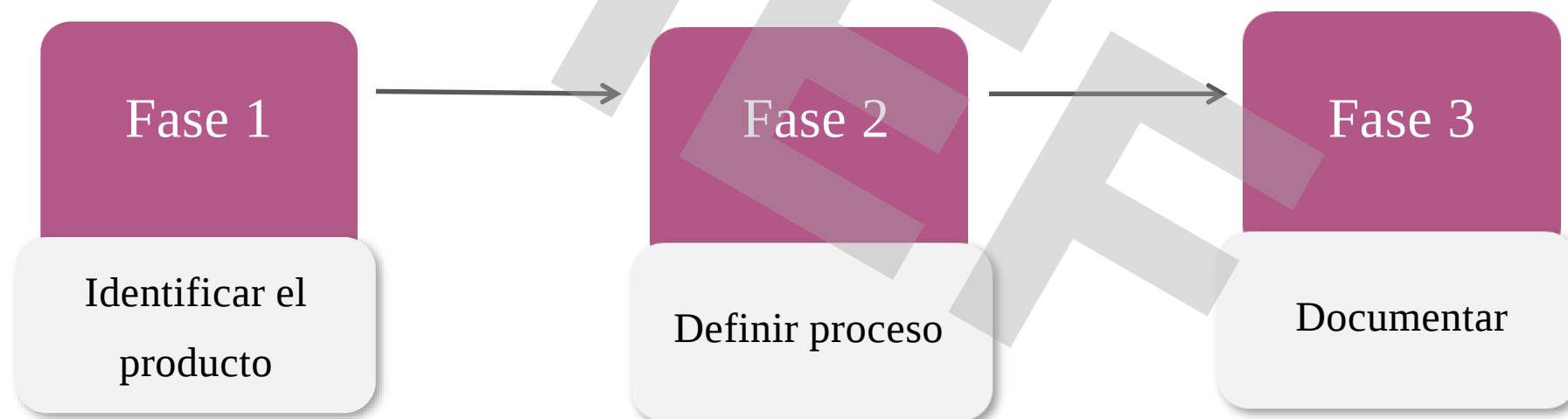
Valor público: se crea cuando las intervenciones **públicas generan resultados efectivos a las necesidades y expectativas de las personas** y se orientan a generar beneficios a la sociedad.

Producto: es el bien o servicio, inclusive la combinación de ambos, que la institución pública genera u ofrece a sus respectivos clientes ya sea interno o externo. Es la razón de la existencia de la institución pública.

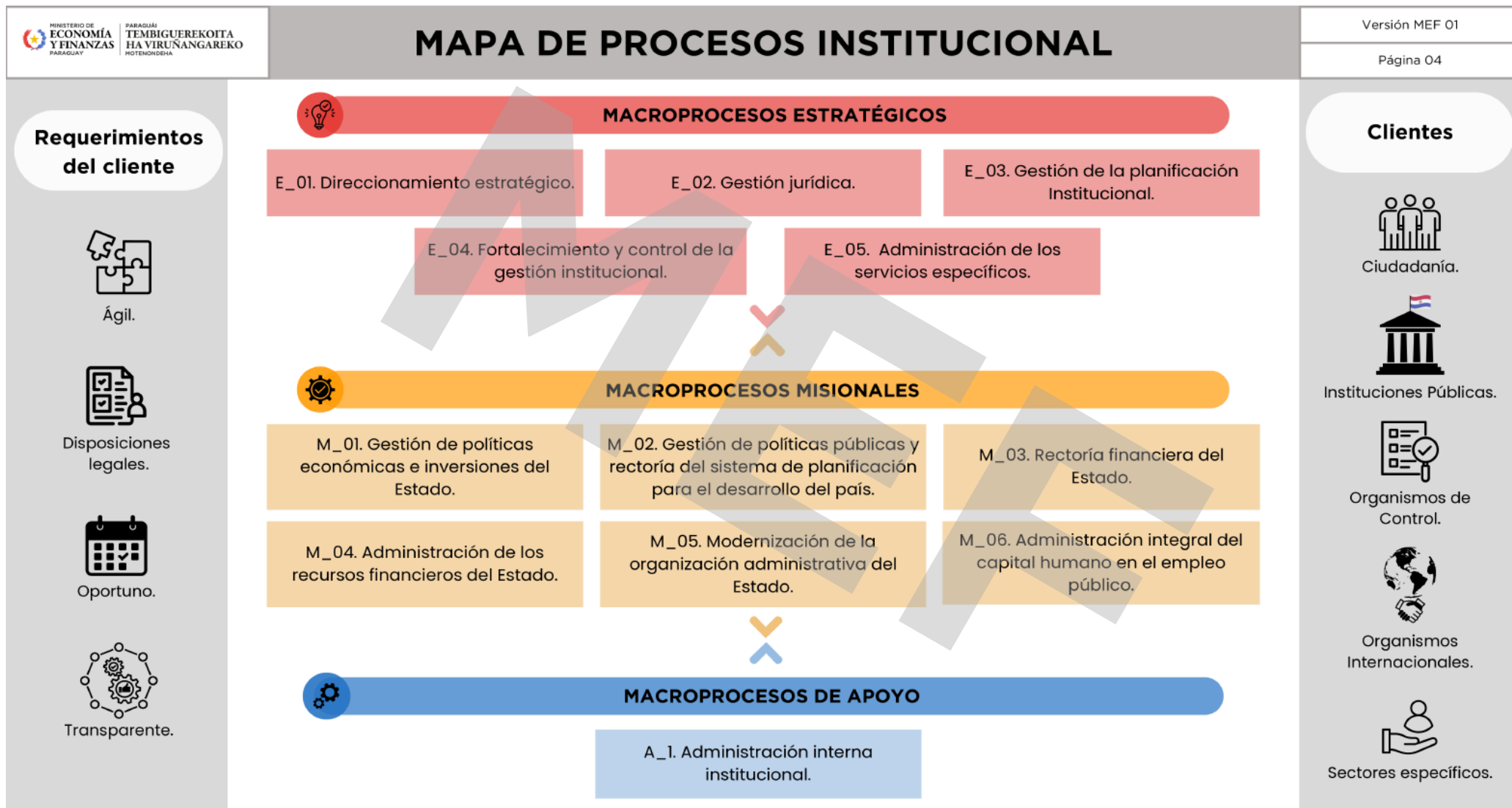
Proceso: conjunto de actividades interconectadas e interrelacionadas, las cuales **transforman los insumos en resultados**, otorgándoles valor agregado.

Cliente: persona o entidad quien recibe el producto, resultado o servicio. El cliente puede ser interno o externo.

Fases para construcción de procesos orientados al valor público



Mapas de procesos



Macroprocesos y procesos

Macroproceso M_05. Modernización de la organización administrativa del Estado.

Proceso M_05_01. Administración del desarrollo organizacional para las instituciones públicas.

Proceso M_02_02. Gestión de información e innovación para la gestión pública.

Macroproceso M_06. Administración integral del capital humano, en el empleo público.

Proceso M_06_01. Gestión del empleo público.

Proceso M_06_02. Administración del sistema nacional de recursos humanos - legajo.

Proceso M_06_03. Asesoramiento y asistencia legal sobre los derechos y obligaciones de los servidores públicos.

Proceso M_06_04. Gestión de capacitación de capital humano del Paraguay.

Proceso M_06_05. Gestión de programas de becas.

Macroprocesos y procesos

Código del Macroproceso	Nombre del Macroproceso	Objetivo	Responsable del Macroproceso	Código del Proceso	Nombre del Proceso	Objetivo	Responsable del proceso
M_05	Modernización de la organización administrativa del Estado.	Promover la modernización de la organización administrativa del Estado a través de la implementación de normas y metodologías innovadoras que optimicen la eficiencia y transparencia, y que, al mismo tiempo, brinden garanticen una atención inclusiva, con calidad y calidez, con el fin de mejorar el servicio público.	Viceministerio de Capital Humano y Gestión Organizacional.	M_05_01	Administración del desarrollo organizacional para las instituciones públicas.	Proporcionar normas y lineamientos que permitan la modernización del desarrollo organizacional de las instituciones públicas, a fin de promover una gestión eficiente.	Dirección General de Desarrollo Organizacional.
			Gerencia de Gestión de Organizacional.	M_05_02	Gestión de información e innovación para la gestión pública.	Generar y proporcionar información confiable mediante sistemas innovadores que permita promover una gestión eficiente y transparente de las instituciones públicas.	Dirección General de Sistema de Información e Innovación Pública.

Macroprocesos y procesos

Código del Macroproceso	Nombre del Macroproceso	Objetivo	Responsable del Macroproceso	Código del Proceso	Nombre del Proceso	Objetivo	Responsable del proceso
M_06	Administración integral del capital humano, en el empleo público.	Regular y administrar el empleo público, incorporando y promoviendo el desarrollo del capital humano en las instituciones públicas, con el propósito de brindar servicios públicos de calidad.	Viceministerio de Capital Humano y Gestión Organizacional. Gerencia de Gestión del Capital Humano.	M_06_01	Gestión del empleo público.	Establecer e implementar normativas y políticas a la gestión del empleo público, a través del diseño de la estructura de puestos de trabajo, garantizando la correcta incorporación y promoción de las personas en el sector público, que respondan a los principios de meritocracia, equidad y transparencia de manera a garantizar un desempeño eficiente de los servidores públicos.	Dirección General Gestión del Ingreso y Promoción del Capital Humano.
				M_06_02	Administración del Sistema Nacional de Recursos Humanos - Legajo.	Administrar el Sistema Nacional de Recursos Humanos_Legajos mediante el establecimiento de normativas que permitan garantizar el cumplimiento efectivo para los registros y declaraciones de los vínculos entre servidores públicos y las instituciones públicas.	Dirección General de Administración del Capital Humano.
				M_06_03	Asesoramiento y asistencia legal sobre los derechos y obligaciones de los servidores públicos.	Proporcionar asesoramiento y asistencia legal oportuno sobre los derechos y obligaciones de los servidores públicos, asegurando la aplicación de las normativas laborales y administrativas, en cumplimiento efectivo de las funciones institucionales.	Dirección General de Administración del Capital Humano.
				M_06_04	Gestión de capacitación de capital humano del Paraguay.	Garantizar la formación y capacitación mediante el desarrollo e implementación de programas de formación y capacitación orientadas a fortalecer las competencias técnicas y gerenciales del capital humano del sector público y privado.	Dirección General de Formación para el Desarrollo.
				M_06_05	Gestión de programa de becas.	Promover y facilitar el otorgamiento de becas para la formación y capacitación orientadas al desarrollo del capital humano del sector público y privado.	Dirección General de Formación para el Desarrollo.

GRACIAS

Correos institucionales de contacto:
maria_caballero3@hacienda.gov.py
celia_baez@hacienda.gov.py
andrea_acosta@hacienda.gov.py
hugo_arias@hacienda.gov.py