



MEMORANDO DGPM N° 007/2022

A: **Abg. Cristina Bogado, Ministra Secretaria Ejecutiva**
Secretaría de la Función Pública (SFP)

De: **Gloria Benítez Jara,**
Dirección General de Planificación y Monitoreo



Firmado digitalmente por GLORIA
BEATRIZ BENITEZ JARA
Fecha: 2022.02.18 18:15:
27-03'00'

Ref.: *Relevamiento sobre FODA - PEI-SFP (2020-2024, con proyección 2030)*

Tengo a bien dirigirme a Usted, en el marco de las Normas de Requerimientos Mínimos de Control Interno – MECIP 2015 (NRM), que, entre otras acciones, indica una revisión periódica del contexto interno y externo, con miras a las adecuaciones estratégicas y operativas necesarias para el cumplimiento de los objetivos misionales.

Por ello, desde la Dirección General de Planificación y Monitoreo, habiendo coordinado antes con la Dirección de Auditoría Interna y la Dirección General de Comunicación Estratégica, se puso a consideración de las Direcciones Generales y Direcciones, y a través de los mismos de las/os miembros de sus equipos de trabajo, un formulario virtual, para analizar, si las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las Amenazas que fueron plasmadas en el Plan Estratégico Institucional para el periodo 2020 – 2024, se mantienen, persisten, incrementaron, acentuaron, disminuyeron o ya no existen como tal, clasificándolas en si:

- ❖ *Persiste con la misma intensidad*
- ❖ *Está más latente*
- ❖ *Es menor*
- ❖ *Ya no existe*

Dicho instrumento previó para cada apartado (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), en caso que se considere exista/n nueva/s, una sección para detallar o asentar.

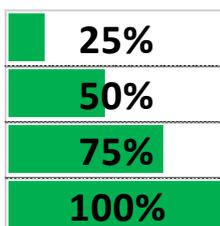
Es menester señalar que todas las dependencias han respondido a dicho formulario, los que se enlistan a continuación:

- 1. Dirección General de Gabinete*
- 2. Dirección de Secretaría Privada*
- 3. Dirección de Transparencia y Anticorrupción*
- 4. Secretaría General*
- 5. Dirección de Auditoría Interna*
- 6. Dirección General de Administración y Finanzas*
- 7. Dirección de Gestión y Desarrollo de las Personas*
- 8. Dirección General de Comunicación Estratégica*
- 9. Dirección General de Planificación y Monitoreo*
- 10. Dirección General de Tecnología de la Información y Comunicación*



11. Dirección General de Concursos
12. Dirección General del INAPP
13. Dirección General de Asesoramiento Técnico a los OEE
14. Dirección General de Asuntos Jurídicos

Para exponer de modo sintético dichos resultados se presenta el porcentaje de respuestas por ítem, conforme clasificación asignada por quienes completaron, y para su mejor lectura considerar la degradación de barra de colores:



RESUMEN

En relación a las FORTALEZAS, se expusieron las identificadas en el proceso de redefinición del PEI/SFP 2020-2024, consultando, “según percepción u opinión suya y la de su equipo de trabajo, se mantienen, persisten, incrementaron, acentuaron, disminuyeron o ya no existen como tal”, ante lo que se obtuvieron los siguientes resultados:



Dirección General de Planificación y Monitoreo

FORTALEZAS	Persiste con la misma intensidad	Está más latente	Es menor	Ya no existe
Capacidad profesional y técnica instalada a nivel de RRHH, se cuenta con funcionariado especializado y calificado.	60%	40%	0	0
Involucramiento y conocimiento por parte de la máxima autoridad institucional y del equipo.	53%	47%	0%	0%
Alta Gerencia comprometida, así como alto nivel de compromiso del funcionariado de la SFP.	60%	40%	0%	0%
Trabajo en equipo en situaciones coyunturales y de crisis.	47%	47%	7%	0%
Sentido de pertenencia del plantel de la SFP.	40%	47%	13%	0%
Diversos módulos o Sub-Sistemas funcionando (con respecto a los procesos automatizados).	27%	33%	33%	7%
Capacidad técnica instalada.	47%	47%	7%	0%
Procesos de concursabilidad instalados. Sistema de ingreso y promoción en el sector público y los procesos de concursos establecidos.	47%	47%	7%	0%
Credibilidad de la ciudadanía y del funcionariado público hacia la SFP. Posicionamiento de la SFP, ante la ciudadanía.	40%	60%	0%	0%
Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional de los funcionarios públicos.	40%	60%	0%	0%
Avance hacia la eficacia institucional atendiendo concentración y unificación edilicia en relación a la anterior dispersión de sedes.	53%	47%	0%	0%
Alta demanda por los servicios de la SFP.	53%	47%	0%	0%
Sistemas de datos de transparencia instalados.	73%	27%	0%	0%
Alianzas estratégicas establecidas.	40%	53%	7%	0%

En el apartado para ampliar, sobre si hay alguna Fortaleza, que “según su opinión y la de los miembros de los equipos de trabajo, no se encuentra entre las listadas”, se obtuvo:

- ❖ Incorporación de nuevos funcionarios trasladados de otros OEE al equipo jurídico
- ❖ Cumplimiento en el plazo establecido de la remisión del Anteproyecto de Ley de la Carrera del Servicio Civil
- ❖ Mayor organización del trabajo en equipo durante la pandemia, en la modalidad de teletrabajo
- ❖ Reconocimiento del criterio técnico jurídico por parte de la MAI
- ❖ Gestión de bonificaciones y creación de categorías salariales para los Jefes de Departamento
- ❖ Aun con un bajo presupuesto, se logra cumplir con los objetivos institucionales y mucho más.
- ❖ Mayor accesibilidad de la ciudadanía y del funcionariado público hacia la Máxima Autoridad Institucional.
- ❖ Socialización de la información, a través de las redes sociales.



- ❖ Reconocimiento del INAPP como centro de capacitación para funcionarios/as públicos.
- ❖ Alcance de los cursos del INAPP gracias a la implementación de cursos en línea y a distancia.
- ❖ Aplicación de políticas de promoción interna que permiten la retención de talento humano
- ❖ Recursos Humanos con experiencia que puedan transferir conocimiento.
- ❖ Mayor apertura a todos los sectores para los servicios ofrecidos.

Conclusión:

Conforme las respuestas, se identifica que en promedio el 95 % de las fortalezas identificadas persisten o están más latentes. Solo el 5 % de las fortalezas anteriormente identificadas, fueron encasilladas en que han perdido intensidad.

En relación a las fortalezas “nuevas”, podemos concluir que podrían igualmente enmarcarse en las listadas, exponiendo como ejemplo “Reconocimiento del criterio técnico jurídico por parte de la MAI”, se entiende que está contenida en el ítem “Involucramiento y conocimiento por parte de la máxima autoridad institucional y del equipo”.

Otro ejemplo, la fortaleza “Aun con un bajo presupuesto, se logra cumplir con los objetivos institucionales y mucho más”, podría enmarcarse dentro de las anteriormente identificadas, de “Alta Gerencia comprometida, así como alto nivel de compromiso del funcionariado de la SFP”, “Sentido de pertenencia del plantel de la SFP” y “Capacidad técnica instalada”.

Respecto a la fortaleza “Diversos módulos o Sub-Sistemas funcionando (con respecto a los procesos automatizados)”, cuyo resultado denota el mayor porcentaje de que “es menor” como fortaleza, con respecto a lo afirmado anteriormente, se observarán afirmaciones en los próximos apartados, que hacen que esta fortaleza, también fue observada como debilidad y amenaza.

Por tanto, se considera que el análisis de las Fortalezas de la institución identificadas durante la redefinición del Plan Estratégico Institucional vigente, persisten, por lo que el apartado relacionado a este punto, no requiere modificación de fondo.



En relación a las OPORTUNIDADES, se expusieron las identificadas en el proceso de redefinición del PEI/SFP 2020-2024, consultando, “según percepción u opinión suya y la de su equipo de trabajo, se mantienen, persisten, incrementaron, acentuaron, disminuyeron o ya no existen como tal”, ante lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

Oportunidades	Persiste con la misma intensidad	Está más latente	Es menor	Ya no existe
Nuevas normativas favorables.	33%	53%	13%	0%
Respaldo político a la gestión para ciertos objetivos por parte del Poder Ejecutivo.	47%	53%	0%	0%
Proceso de transparencia por el cual atraviesa la región y el país.	47%	53%	0%	0%
Alianzas Estratégicas con referentes relevantes del sector público, privado e internacional.	33%	53%	13%	0%
Posicionamiento internacional basado en estudios y mediciones.	40%	53%	7%	0%
Apoyo de cooperaciones internacionales.	20%	47%	33%	0%
Reestructuración de la SFP, acorde a las funciones asignadas legalmente.	40%	53%	7%	0%
Recursos financieros disponibles para hacer frente a reestructuraciones tecnológicas.	20%	27%	33%	20%
Recursos financieros para crecimiento edilicio de la SFP.	27%	33%	20%	20%
Voluntad Política para la reforma normativa de la Ley N°1626 de la Función Pública.	40%	33%	27%	0%
Políticas de transparencia.	60%	40%	0%	0%
Proceso de reestructuración de la SFP, acorde a las funciones asignadas legalmente	47%	53%	0%	0%
Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional.	40%	60%	0%	0%
Nuevas tecnologías disponibles.	27%	27%	40%	7%
Implementación de un observatorio de la función pública enfocado a la investigación científica.	27%	33%	20%	20%
Generar políticas de movilidad laboral	33%	40%	27%	0%

En el apartado para ampliar, sobre si hay alguna Oportunidad, que según su opinión y la de los miembros de su equipo de trabajo, no se encuentra entre las listadas, se obtuvo:

- ❖ Aplicación de reingeniería de procesos en toda la SFP conforme a la transformación digital.
- ❖ Participación en los proyectos de la Agenda Digital.
- ❖ Mayores oportunidades de capacitación en Posgrados para el equipo jurídico
- ❖ Promoción de funcionarios de planta permanente a jefaturas
- ❖ Oportunidades de capacitación y formación del personal de la SFP
- ❖ Modificación de la Ley de la Función Pública
- ❖ Mayores alianzas estratégicas



Conclusión:

Conforme los resultados obtenidos, se identifica que en promedio el 81 % de las respuestas sobre las Oportunidades identificadas persisten o están más latentes. Del total de las Oportunidades identificadas el 15 %, según lo colectado han perdido intensidad o ya no existen.

Entre las oportunidades no identificadas entre las listadas, podemos concluir que podrían igualmente enmarcarse en las listadas, como ejemplo “Mayores oportunidades de capacitación en Posgrados para el equipo jurídico” y “Oportunidades de capacitación y formación del personal de la SFP”, están contenidas en el ítem “Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional”. La oportunidad identificada en la redefinición del PEI-SFP (2020-2024), “Proceso de reestructuración de la SFP, acorde a las funciones asignadas legalmente”, “Nuevas tecnologías disponibles” y “Políticas de Transparencia”, se considera que incluyen a “Aplicación de reingeniería de procesos en toda la SFP conforme a la transformación digital”, como también a la “Participación en los proyectos de la Agenda Digital” y la “Promoción de funcionarios de planta permanente a jefaturas”.

En igual sentido a lo señalado en el apartado anterior, que el análisis de las Oportunidades de la institución identificadas durante la redefinición del Plan Estratégico Institucional vigente, persisten, por lo que el apartado relacionado a este punto, se considera que no requiere modificación de fondo.



En relación a las DEBILIDADES, se expusieron las identificadas en el proceso de redefinición del PEI/SFP 2020-2024, consultando, “según percepción u opinión suya y la de su equipo de trabajo, se mantienen, persisten, incrementaron, acentuaron, disminuyeron o ya no existen como tal”, ante lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

Debilidades	Persiste con la misma intensidad	Está más latente	Es menor	Ya no existe
Insuficiente dotación de personal.	47%	53%	0%	0%
Déficit en infraestructura edilicia y equipamiento informático.	40%	33%	27%	0%
Insuficientes recursos.	53%	33%	13%	0%
Inequidades salariales y de funciones.	27%	13%	60%	0%
Procesos no implementados.	27%	27%	47%	0%
Falencias en la comunicación interna y externa.	33%	27%	27%	13%
Insuficiente capacidad técnica para el manejo de contingencias en el sistema informático.	40%	27%	27%	7%
Recursos limitados e insuficientes.	53%	40%	7%	0%
Recursos financieros y técnicos de la cooperación internacional limitados.	60%	27%	7%	7%
Nuevas tecnologías disponibles fuera del alcance de la institución.	47%	47%	7%	0%
Falta de cooperación internacional para la transformación hacia una gestión por procesos y otros ámbitos.	47%	40%	13%	0%
Confianza debilitada de la ciudadanía, hacia el sector.	27%	20%	53%	0%
Fuga del talento humano.	47%	27%	27%	0%
Falta de sistema de seguridad y back de los sistemas informáticos.	53%	40%	7%	0%
Necesidad de nuevos sistemas informáticos y automatización de procesos (INNAP, Ley 5189/14).	60%	40%	0%	0%
Pérdida de fuerza ejecutora en espacios decisivos de la SFP como órgano rector.	33%	20%	33%	13%
Falta de autonomía para la integración de los Sistemas Informáticos de la SFP con Sistemas de otros OEE: Sistema SICCA con el SIAF (SICO, SINARH).	67%	33%	0%	0%
Falta de políticas de retención de talento humano.	40%	27%	33%	0%
Obsolescencia de sistemas informáticos.	60%	40%	0%	0%
Falta de preparación para la incorporación de funcionarios nativos digitales.	40%	53%	7%	0%
Débil capacidad de gestión ante los organismos de cooperación internacional	47%	33%	20%	0%
Falta de poder sancionatorio ante el incumplimiento de las normativas y de las políticas por parte de las OEE.	73%	13%	13%	0%
Desfasaje de la Ley N° 1626 de la Función Pública.	73%	20%	7%	0%
Falta de políticas de bienestar de los funcionarios de la SFP.	27%	27%	40%	7%
Necesidad de Recursos Propios (Gestión de fuente 30).	53%	47%	0%	0%
Falta de gestión de articulación entre instituciones corresponsables.	33%	27%	40%	0%

En el apartado para ampliar, sobre si hay alguna Debilidad, que según su opinión y la de los miembros de su equipo de trabajo, no se encuentra entre las listadas, se obtuvo:



- ❖ Pese a la mayor incorporación de profesionales en el equipo, también se verificaron bajas en el mismo, lo que refleja la persistencia de la insuficiente dotación de personal conforme a la mayor magnitud de la carga laboral.
- ❖ Obsolescencia de sistemas informáticos que agilicen los procesos internos.
- ❖ En el apartado de "Déficit en infraestructura edilicia y equipamiento informático" consideramos que el déficit en infraestructura edilicia es en menor medida sin embargo en equipamiento informático es mucho más latente.
- ❖ Falta de políticas de higiene y seguridad laboral.

Conclusiones:

Conforme los resultados obtenidos, se identifica que en promedio el 78 % de las respuestas sobre las Debilidades identificadas persisten o están más latentes. Del total de las respuestas, en relación a las antes identificadas, el 22 % ha perdido intensidad o ya no existe.

Entre las debilidades no identificadas entre las listadas, asentaron "Pese a la mayor incorporación de profesionales en el equipo, también se verificaron bajas en el mismo, lo que refleja la persistencia de la insuficiente dotación de personal conforme a la mayor magnitud de la carga laboral", se considera que esta afirmación puede enmarcarse en la debilidad identificada como "Insuficiente dotación de personal", y "Obsolescencia de sistemas informáticos que agilicen los procesos internos" está contenida en "Obsolescencia de los sistemas informáticos"

El análisis de las Debilidades de la institución identificadas durante la redefinición del Plan Estratégico Institucional vigente, persisten en alto grado, por lo que el apartado relacionado a este punto, se considera que tampoco se altera en conjunto.



En relación a las AMENAZAS, se expusieron las identificadas en el proceso de redefinición del PEI/SFP 2020-2024, consultando, “según percepción u opinión suya y la de su equipo de trabajo, se mantienen, persisten, incrementaron, acentuaron, disminuyeron o ya no existen como tal”, ante lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

Amenazas	Persiste con la misma intensidad	Está más latente	Es menor	Ya no existe
Medios de comunicación en poder de grupos monopólicos.	47%	40%	13%	0%
Sectores retardatarios que se oponen a un Estado moderno.	40%	33%	20%	7%
Cambio de autoridades en los OEE y/o equipos que genera discontinuidad en proyectos.	60%	20%	13%	7%
Sostenibilidad del respaldo político ante los juegos entre poderes.	53%	27%	20%	0%
Trabajar bajo presión permanente.	47%	47%	7%	0%
Discontinuidad del Equipo Técnico.	33%	33%	33%	0%
Equipos tecnológicos en su mayoría obsoletos.	47%	53%	0%	0%
Complejidad del sistema de gestión y función pública.	53%	40%	7%	0%
Urge la modificación de la ley de la función pública.	53%	47%	0%	0%
Cambios del plantel profesional y directivos de las áreas de gestión de personas de los OEE.	60%	27%	13%	0%
Asignación de responsabilidades sin la asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento.	47%	33%	20%	0%
Falta de local propio.	47%	33%	20%	0%
Vulnerabilidad de seguridad informática de la base de datos de la SFP y los OEEs.	67%	33%	0%	0%
Inestabilidad política.	60%	20%	13%	7%
Fuga de talento humano.	53%	27%	20%	0%
Desinterés de la ciudadanía en la carrera del servicio civil.	33%	27%	40%	0%
Supresión o fusión de la SFP.	47%	27%	27%	0%
Interpretación jurídica en base a intereses particulares.	40%	20%	33%	7%
OEE que asumen atribuciones de la SFP	53%	33%	7%	7%



En el apartado para ampliar, sobre si hay alguna Amenazas, que según su opinión y la de los miembros de su equipo de trabajo, no se encuentra entre las listadas, se obtuvo:

- ❖ Si bien persiste la necesidad de modificación de la ley de la función pública, sin embargo, se considera una oportunidad.
- ❖ Amenaza mayor: la desaparición del Ente Rector en políticas de recursos humanos del sector público.
- ❖ Persistencia en la amenaza de la absorción de la SFP por otro OEE, que ponen en riesgo la continuidad de los procesos.
- ❖ Normativas reglamentarias que otorgan potestades de la SFP a otros OEE.

Conclusiones:

Conforme los resultados obtenidos, se identifica que en promedio el 82 % de las respuestas sobre las Amenazas identificadas persisten o están más latentes. Del total de las respuestas, en relación a las antes identificadas, el 18 % ha perdido intensidad o ya no existe.

Entre las amenazas no identificadas entre las listadas, refieren a que la modificación de la Ley de la Función Pública, puede representar una amenaza, por el riesgo de la discontinuidad de los procesos, igualmente puede significar una oportunidad.

Como resultado del análisis de las amenazas identificadas durante la redefinición del Plan Estratégico Institucional se concluye que persisten en alto grado, por lo que lo relacionado a este punto, tampoco requiere de modificación.

Señora Ministra, conforme el resultado del relevamiento, que, si bien existen algunos aspectos identificados como nuevas situaciones que se asentaron en el formulario, los mismos cotejando con los anteriormente identificados como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, desde esta dependencia técnica, entendemos que los mismos no modifican de modo sustancial al diagnóstico del contexto interno o externo de la institución, para la implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI-SFP 2020-2024, con proyección al 2030), salvo mejor parecer.

A consideración, respetuosamente.

As. 18 - febrero, 2022

Rosa Caceres

De: Gloria Benitez <planificacion@sfp.gov.py>
Enviado el: viernes, 18 de febrero de 2022 18:33
Para: 'Cristina Bogado'
CC: 'Carmen de Rivarola'; 'Brunilda Salomon'; Sara Santacruz; 'Rosa Caceres'; 'Andrea Chamorro'; administracion@sfp.gov.py; 'Julio Blanco'; 'ASESORAMIENTO TECNICO SFP'; 'Cesar Alarcon'; tic@sfp.gov.py; 'Tania Almada'; juridico@sfp.gov.py
Asunto: Relevamiento FODA - PEI/SFP
Datos adjuntos: MEMO DGPM_007_Actualizacion_FODA_2022.pdf

Señora Ministra:

Al momento de saludarla, hago referencia a las Normas de Requerimientos Mínimos de Control Interno – MECIP 2015 (NRM), que, entre otras acciones, indica una revisión periódica del contexto interno y externo, con miras a las adecuaciones estratégicas y operativas necesarias para el cumplimiento de los objetivos misionales.

Por ello, desde la Dirección General de Planificación y Monitoreo, habiendo coordinado antes con la Dirección de Auditoría Interna y la Dirección General de Comunicación Estratégica, solicitó a las Direcciones Generales y Direcciones, completar un formulario virtual, que permita analizar, si las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las Amenazas que fueron plasmadas en el Plan Estratégico Institucional para el periodo 2020 – 2024, se mantienen, persisten, incrementaron, acentuaron, disminuyeron o ya no existen.

El resultado de los hallazgos relevados fue sistematizado, que se adjunta a la presente comunicación, y el que se pone a su consideración a través Memorando DGPM N° 007/2022.

Quedando atenta, al igual que los demás miembros del área, a cualquier indicación, consulta, requerimiento o necesidad de aclaración sobre el mismo.

Respetuosamente,

GLORIA BEATRIZ BENITEZ JARA
Directora General de Planificación y Monitoreo
Teléf.: (021) 446 046
www.sfp.gov.py
Iturbe Esq. F.R. Moreno N° 823
Asunción - Paraguay



Secretaría de la
**FUNCIÓN
PÚBLICA**

**GOBIERNO
NACIONAL**

*Paraguay
de la gente*