

*"Estudio de perfiles, salarios, cargos, funciones de
funcionarios permanentes y contratados de la Honorable
Cámara de Senadores y de los Programas del Congreso
Nacional y adecuación de la estructura organizacional y
manual de funciones"*

INFORME FINAL





Universidad Nacional de Asunción

Facultad de Ciencias Económicas | Centro de Adiestramiento en Servicio



Apoyando a las organizaciones paraguayas desde 1962

“Estudio de perfiles, salarios, cargos, funciones de funcionarios permanentes y contratados de la Honorable Cámara de Senadores y de los Programas del Congreso Nacional y adecuación de la estructura organizacional y manual de funciones”

Informe Final

Profesor Dr. Antonio Rodríguez
Decano de la FCE

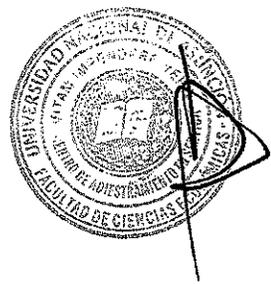
Profesor Lic. Daniel González Arce
Director del CAES



Setiembre 10, 2015

INDICE

1	RESUMEN EJECUTIVO.....	3
1.1	RESUMEN PRIMER INFORME.....	4
1.2	RESUMEN SEGUNDO INFORME.....	5
	DESCRIPCION DEL PROCESO METODOLOGICO APLICADO.....	7
1.3	RESUMEN TERCER INFORME.....	16
2	RECOMENDACIONES FINALES.....	23
3	ESTRUCTURA INTEGRAL DE LA CONSULTORÍA.....	25
4	ANEXOS.....	26



1 RESUMEN EJECUTIVO

La Consultoría denominada *"Estudio de perfiles, salarios, cargos, funciones de funcionarios permanentes y contratados de la Honorable Cámara de Senadores y de los Programas del Congreso Nacional y adecuación de la estructura organizacional y manual de funciones"*, se inscribe dentro de los Términos de Referencia establecidos en el marco del Convenio firmado entre el Congreso Nacional/Honorable Cámara de Senadores, y la Facultad de Ciencias Económicas/Centro de Adiestramiento en Servicio.

El concepto Estudio Situacional refiere al entendimiento a fondo del sistema socio-estructural de la Honorable Cámara de Senadores y Programas del Congreso Nacional: sus fortalezas y debilidades y propuestas puntuales de mejoramiento dirigidos a agilizar, dinamizar y entregar resultados misionales con efectividad y eficiencia.

Al respecto, la referencia fundamental del Estudio Situacional fue la Misión de la Honorable Cámara de Senadores y Programas del Congreso Nacional: *"Legislar y controlar en representación del pueblo, mediante una gestión eficiente, eficaz y transparente"*

Se entiende por sistema socio-estructural como las interacciones dinámicas auto organizada de personas en una organización. Esta auto organización se basa en patrones de conducta influenciadas por factores claves, tales como las normativas y procedimientos imperantes, las creencias y valores personales y colectivos, los tipos de emociones personales y colectivos y los estilos de liderazgo. Los sistemas socio-estructurales organizacionales tienen varios subsistemas, pero una característica común los define: nadie tiene autoridad sobre la auto organización del sistema y nadie tiene control sobre el sistema. Por lo tanto, construir un diagnóstico socio-estructural sobre la premisa de variables independientes y variables dependientes no se sostiene porque los sistemas son interdependientes. En otras palabras, identificar culpables de errores organizacionales como variables independientes o causales y las víctimas de esos errores como variables dependientes, es peligroso. Las virtudes y vicios de una organización deben ser entendidas, entonces, dentro del concepto sistémico socio estructural y ejercer los cambios de mejoras desde esa perspectiva.

Consecuentemente, cualquier cambio a realizarse en el sistema socio-estructural de la Honorable Cámara de Senadores y del Congreso Nacional conllevará resistencias porque las personas favorecidas por el sistema han afirmado, en el transcurrir del tiempo, territorios de influencia, relaciones fuertes y privilegios. Introducción de nuevas políticas, reglas y procedimientos para los cambios en solitario son necesarios pero insuficientes. Ellos deben ser ejercidos por medio de liderazgos efectivos y visionarios donde los principios prácticos, coraje, paciencia y persistencia son claves.

Las propuestas de mejoramientos estructurales en este Estudio Situacional que afectan cargos y jerarquías para el cumplimiento de la misión institucional están dirigidas a la simplificación, la agilidad y la eficiencia. Así, la proliferación de cargos de directores generales, directores, jefes, encargados y auxiliares encontrados actualmente no son plausibles o convincentes para realizar la misión de la Honorable Cámara de Senadores y el Congreso Nacional. Consecuentemente, se propone un mínimo de directores general, definidos por la complejidad y problemática de los temas a atender y el alcance de sus efectos misionales. Está basada en la premisa académica probada que todo control se basa en la efectividad de su alcance. De acuerdo a varios estudios académicos de investigación se concluye que el alcance efectivo de una Dirección General es de tres (3) direcciones como máximo. Siguiendo este criterio los demás cargos jerárquicos siguen ese patrón estructural.



Los cargos se ordenan por niveles genéricos, de conformidad con el Agrupamiento y Clasificación de Cargos anexo al Decreto No. 196/2003 "Por el cual se establece el Sistema de Clasificación de Cargos Administrativos y se aprueba la Tabla de Categorías, denominación de Cargos y Remuneración para Organismos de la Administración Central, Entidades Descentralizadas del Estado y del Poder Judicial.

Las asimetrías salariales encontradas en el estudio comparativo contra siete (7) instituciones referentes demuestran una situación recurrente en todas ellas. El cierre de brechas salariales es una necesidad para fortalecer un clima de justicia y equidad, sobre todo si se decide implementar un plan de carrera. En otras palabras, concienciar que los salarios y sus mejoras dependen de los resultados de desempeño, medidos y retroalimentados de manera continua, y que los cargos son siempre concursables. Al respecto, diseñar una plataforma de capacitación sistemática para mejorar los desempeños es fundamental. Se proponen funciones que se articulen en sentido cascada por niveles genéricos de cargos para aumentar la efectividad de los resultados organizacionales, a niveles altos de eficiencia. Las necesidades de capacitación identificadas se inscriben en el concepto de "competencias para el desempeño".

Finalmente, se describen a continuación los aspectos fundamentales de la Consultoría, desarrollado en el devenir de los términos acordados, por medio de resúmenes por informe, con rigor de síntesis.

1.1 RESUMEN PRIMER INFORME

Los resultados del primer informe se enmarcan dentro de los tres puntos definidos en los Términos de Referencia de la Consultoría:

- a) Identificar en la nómina a cada funcionario con la descripción del cargo que ejerce, la función que desempeña y la remuneración detallada en concepto de salario, bonificaciones, horas extras y otros beneficios; registros de entrada y salida, carrera administrativa dentro de la institución.
- b) Identificar a cada funcionario en la dirección, jefatura o unidad en la que presta servicios y señalar su relación de dependencia con un jefe inmediato y personal su cargo.
- c) Identificación de los bienes de los cuales puede disponer el funcionario a quienes rinde cuenta.

Las variables del Estudio Situacional en este informe fueron denominadas características variables y los respectivos ajustes se llevaron a cabo por medio de análisis cruzados en las categorías diseñadas para el efecto: simétricas, asimétricas y anómalas. Es decir, los resultados del análisis se hacen simétricos, asimétricos y anómalos por funcionario, en base a la documentación respaldatoria proveída por la Contraparte Técnica, designada dentro de los alcances del Comité Senatorial que atiende la Consultoría.

El análisis se apoyó sobre dos matrices diseñadas para el efecto y puesta a consideración del Comité Senatorial, son:

- a) Matriz de cruzamiento y ajustes.
- b) Matriz comparativa de los resultados tipo anómalos con la característica variables "registra entrada/salida" (ver cuadros de descripción cuantitativa en los Anexos, Tablas 1 al 3).



1.2 RESUMEN SEGUNDO INFORME

Los resultados del segundo informe se enmarcan dentro de los cuatro puntos definidos en los Términos de Referencia de la Consultoría:

- a) Identificar los cargos existentes en todos los niveles y su pertenencia para el cumplimiento de la misión institucional.
- b) Definir claramente los cargos que corresponden a la carrera administrativa y a los cargos políticos.
- c) Cuadro comparativo de los cargos y perfiles con relación a otras instituciones.
- d) Estudio y propuesta sobre la pirámide salarial.

El criterio referencial central para la construcción de los resultados del Segundo Informe fue la misión institucional de la Honorable Cámara de Senadores, que se describe textualmente: *“Legislar y controlar en representación del pueblo, mediante una gestión eficiente, eficaz y transparente”*.

En esta línea, se relacionaron los puntos a) y b) de los Términos de Referencia:

- a) Cargos totales y separación de cargos administrativos de los de conducción política, sobre un diseño de reestructuración organizacional.
- b) Con relación a cargos políticos y su definición que los distingue de los cargos administrativos, se aplicó como criterio el art. 3° del Decreto No. 196 de fecha 29 de agosto del 2003 “Por el cual se establece el Sistema de Clasificación de Cargos Administrativos y se aprueba la Tabla de Categorías, denominación de Cargos y Remuneraciones para Organismos de la Administración Central y Entidades Descentralizadas del Estado Paraguayo y del Poder Judicial”.

Consecuentemente, se identificaron 251 (doscientos cincuenta y uno) cargos de conducción política, que representa el 6% disponible del total de 1406 cargos, correspondiente a la Honorable Cámara de Senadores y al Congreso Nacional.

La propuesta de diseño estructural separa la pertinencia misional de la Honorable Cámara de Senadores de los Programas del Congreso Nacional, que se ponderan de no pertinencia misional. Se describe a continuación la propuesta de diseño estructural, que descansa sobre tres pilares.

Pilar 1 – Proporcional –Temporal:

La que efectiviza las labores rutinarias del legislador (asistentes) y las de asesores de alto rango, que constituyen cargos de confianza con alcance de cinco años o más (dependiendo de las veces que un legislador puede ser reelegido) pero sean liberados en términos de contrato una vez finalizado su o sus periodos legislativos, de manera a permitir la disponibilidad de contratos vacantes para los legisladores nuevos que ingresan en cada período legislativo.

Pilar 2 – Legislativa de Carrera:

La que efectiviza las labores de naturaleza legislativa y las de naturaleza administrativa. Ambas funcionarán por medio de dependencias principales y de apoyo. Debe entenderse que principal y de apoyo no se consideran como diferencias jerárquicas sino como distinciones de roles para aumentar la efectividad de los resultados organizacionales. Las de orden principal (Legislativo y Administrativo) deben:

- a) Realizar la planificación integral de toda la organización.



- b) Coordinar, comunicar y controlar lo planificado.
- c) Aplicar las regulaciones legales, normas, y procedimientos aprobados

Las de orden principal de Apoyo deben:

- a) Proveer productos específicos a los de orden principal para aumentar la efectividad de todo el sistema.
- b) Integrarse a la planificación de toda organización.

Pilar 3 - Estructura Patrocinadora:

Efectiviza las labores de naturaleza patrocinadora, que consiste en proteger, defender o estimular los valores ciudadanos como la política y cultura que permitan ayudar a mejorar la calidad de vida de los mismos.

La mencionada efectividad de la estructura patrocinadora descansa sobre cuatro plataformas:

1. **Patrocinadora Principal:** como plataforma de planificación, regulaciones legales, normas, procedimientos, coordinación, comunicación y control, que recibe productos concretos desde dos estructuras, una administrativa y otra de apoyo
2. **Patrocinadora Administrativa Principal:** Estructura con características de productos para efectivizar soluciones en la Estructura Patrocinadora Principal
3. **Patrocinadora de Apoyo:** Optimiza las operaciones diarias.
4. **Patrocinadora Adhocrática:** Es un tipo de estructura que planifica con la supervisión de la estructura patrocinadora principal, sobre todo en lo que a recursos públicos se refiere. Es una estructura muy orgánica con una formalización mínima en las relaciones, donde priman los criterios políticos profesionales y culturales. Su razón de ser es la innovación. Se basa en equipos interdisciplinarios de expertos que se unen para llevar a cabo un proyecto. La adhocracia, impulsa la colaboración, lo que implica trabajos muy especializados, que requieren de mucha preparación, fundamentalmente de tipo creativo, donde los especialistas en las diversas áreas implicadas gerencian proyectos. (ver Matrices de Pertinencia Misional y Patrocinadora por Dependencias en los Anexos, Cuadro 7).

Para lograr una definición más precisa sobre la pertinencia y no pertinencia de los cargos, primeramente se procedió a evaluar ponderativamente todas las dependencias por medio de las Matrices de Pertinencia Misional y Patrocinadora. El número de dependencias evaluadas ponderativamente como pertinentes es de 22. Posteriormente, se procedió a evaluar también, ponderativamente, cargo por cargo (1.406 disponibles), basado en la pregunta crítica: ¿Es pertinente para contribuir con la misión institucional? y apoyado por medio de la metodología denominada **Evaluación Ponderativa de Pertinencia de Cargos para el Cumplimiento de la Misión Institucional**.

Así, el total de cargos actualmente existente en la Honorable Cámara de Senadores y Congreso Nacional es de 1.406. De los cuales 1.009 corresponden a la Honorable Cámara de Senadores, 365 a los Programas del Congreso Nacional y 32 Comisionados.

Por tanto, el total de cargos pertinentes evaluados ponderativamente para el cumplimiento de la misión institucional es de 953 y el total de cargos no pertinentes evaluados ponderativamente para el cumplimiento de la misión institucional es de 453, incluyendo los cargos afectados a los tipos Anómalos, a disposición de la Dirección de Recursos Humanos y a los Comisionados a otras



Instituciones, que suman un total de 130. (ver Cuadro Descriptivo de Desglose de Cargos Pertinentes y no Pertinentes de conformidad con el Agrupamiento y Clasificación de Cargos según Niveles inserto al Decreto No. 196/2003, en el Anexo, Tabla 5).

Con relación al estudio comparativo de perfiles contra cuatro (4) instituciones: Ministerio de Hacienda (MH), Instituto de Previsión Social (IPS), Administración Nacional de Electricidad (ANDE) y el Banco Central del Paraguay (BCP) (sin posibilidades de estudiar los manuales de organización y funciones de la Cámara de Diputados, porque hasta la fecha de entrega del 2do. Informe no se habían recibido), se basó en los niveles genéricos del 1 al 5 del Decreto No. 196/2003.

Los perfiles son propuestos como referencia fundamental, que implica especificaciones de base superior común condicionados a todos los cargos pertenecientes a la misma familia de cargos, basado en el Agrupamiento y Clasificación de Cargos según Niveles, inserto en el Decreto No. 196/2003. Sobre esta base superior se pueden agregar otros perfiles afectados a un cargo particular, pero sin suprimir o sustituir la base superior (ver Matriz de Perfiles de Referencia Fundamental en la Descripción del Proceso Metodológico Aplicado).

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO METODOLÓGICO APLICADO

EVALUACIÓN PONDERATIVA DE PERTINENCIA DE CARGOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL

Está basada en la premisa académica suficiente que todo control se basa en la efectividad de su alcance. De acuerdo a varios estudios académicos de investigación se concluye que el alcance efectivo de una dirección general está entre tres (3) y cinco (5) direcciones (entre 12 y 8 variables), con excepciones justificadas hasta 7. El alcance efectivo de control de una dirección sobre una problemática específica está entre 8 y 5 variables.

Por tanto, se propone que las Direcciones Generales y Direcciones satisfagan con suficiencia el principio de complejidad afectada a los cargos de conducción superior y que dentro de sus procesos tengan integrados las funciones de planificación, coordinación, ejecución y control. La complejidad implica la magnitud de la problemática y el alcance de responsabilidad en la atención, efectividad y eficiencia organizacional. (Fuente respaldatoria para el análisis de consultoría: manuales aprobados por resolución)

El número teórico de Direcciones Generales fue de 22 devenido a 7 Direcciones Generales, que satisfacen con suficiencia el principio de complejidad.

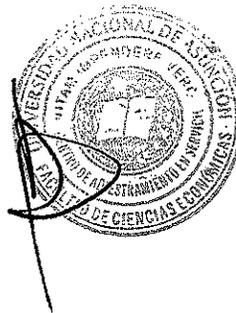
Se propone el siguiente patrón numérico teórico mínimo 3 2 2 2 2 2, con excepciones hasta 5, que se aplican en los 7 niveles genéricos de cargos:

- 3 Direcciones máximas por cada Dirección General, con excepciones justificadas hasta 5 por dependencia.
- Cada Dirección tiene 2 Coordinaciones o Jefaturas Superiores como máximo con excepciones hasta 5.
- Cada Coordinación o Jefatura Superior tiene 2 Jefaturas Operativas como máximo.
- Cada Coordinación o Jefatura Superior tiene un máximo de 2 cargos profesionales con excepciones hasta 5.
- Cada Jefatura Operativa que reporta a su Coordinación o Jefatura Superior tiene 2 cargos que pueden ser de los niveles 6 y 7 (comprenden los cargos de asistentes técnico administrativo, auxiliar técnico administrativo y auxiliar de servicio).

En resumen, la propuesta metodológica se ordenó de la siguiente manera:



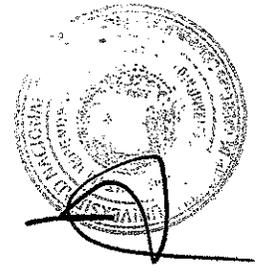
- Se basó en la premisa de 22 dependencias actuales, un (1) Director General por cada dependencia.
- Las Bancadas son auto dirigidas, teniendo en cuenta la naturaleza eminentemente política de sus agendas afectadas a los proyectos de leyes que reportan al Líder de Bancada.
- Las Oficinas Parlamentarias son articuladas por Jefaturas Superiores que reportan a sus respectivos parlamentarios.
- Se propone que, del cargo Secretario General dependan 2 Secretarías: Secretaría Legislativa y Secretaría Administrativa y Financiera (anteriormente Secretaría y Dirección General de Administración y Finanzas respectivamente).
- Se define ponderación altamente crítica, como la justificación necesaria y suficiente de la pertinencia del cargo, para el cumplimiento de la Misión institucional.



EVALUACIÓN COMPARATIVA INTERINSTITUCIONAL DE PERFILES DE REFERENCIA FUNDAMENTAL

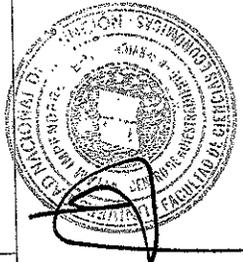
Se tomó cinco (5) Instituciones como base para la comparación de perfiles de referencias fundamentales que se describen más abajo.

Cuadro 1.0						
Matriz de Perfiles Comparativos						
Nivel Genérico de Familia de Cargos	HONORABLE CÁMARA DE SENADORES/ Programas	MINISTERIO DE HACIENDA	HONORABLE CÁMARA DE DIPUTADOS	ANDE	BCP (*)	IPS
Conducción Política (cargos de confianza de alto rango)	Formación: Egresado universitario en Ciencias Jurídicas	No se observa Se constata solamente la descripción del Objeto del cargo	Formación: No se recibió ningún manual de O y F	No se observa Se constata solamente la descripción del Objeto del cargo	Enlace entre el Banco Central Paraguay, el Poder Legislativo y la Contraloría General de la República, los cuales constituyen cargos de confianza (Acta N° 28 de fecha 11 de mayo de 2009).-	No se incluye descripción explícita
	Experiencia: Entre 1-8 años		Experiencia: No se recibió ningún manual de O y F			
	Competencias: Manejo de leyes		Competencias: No se recibió ningún manual de O y F			



Cuadro 1.1

Nivel Genérico de Familia de Cargos	HONORABLE CÁMARA DE SENADORES/ Programas	MINISTERIO DE HACIENDA	HONORABLE CÁMARA DE DIPUTADOS	ANDE	BCP (*)	IPS
<p>Conducción Superior</p> <p>(Secretario General Legislativo, Secretario General Administrativo, Directores Generales y Directores)</p>	<p>Formación: Universitaria con título en Administración, Economía, Ciencias Jurídicas, Ingenierías Sociales, Ingeniería Informática, Ciencias de la Comunicación.</p>	<p>Formación: universitaria básica, complementada con estudios Postgrados Ética Profesional.</p>	<p>Formación: No se recibió ningún manual de O y F.</p>	<p>Equivalente a Conducción Superior: Senior</p> <p>Formación: universitaria finalizado en administración. Postgrado en administración en empresas equivalente. Cursos informática de alta complejidad.</p>	<p>Profesionales multidisciplinarios con rango de Personal Superior o Directivo de carrera.</p>	<p>Formación: No se incluye descripción explícita.</p>
	<p>Experiencia: Entre 1-5 años o más</p>	<p>Experiencia: 3-5 años eh funciones similares y 2 en administración pública Gestión de Personas</p>	<p>Experiencia: No se recibió ningún manual de O y F.</p>	<p>Experiencia: 4 años en administración pleno.</p>	<p>Experiencia: No se incluye descripción explícita.</p>	<p>Competencias: Capacidad para gestionar personas.</p>
<p>Competencias: Trabajo en equipo Negociación Administración de conflictos. Manejo financiero</p>	<p>Competencias: Buen manejo de las disposiciones legales para planificar Liderazgo.</p>	<p>Competencias: No se recibió ningún manual de O y F.</p>	<p>Competencias: capacidad para gestionar personas.</p>	<p>Competencias: No se incluye descripción explícita.</p>		



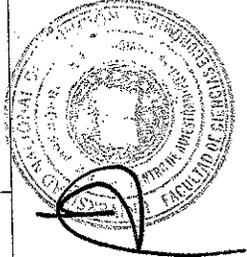
Cuadro 1.2

Nivel Genérico de Familia de Cargos	HONORABLE CÁMARA DE SENADORES/ Programas	MINISTERIO DE HACIENDA	HONORABLE CÁMARA DE DIPUTADOS	ANDE	BCP (*)	IPS
Mandos Medios Superiores (Jefes, Coordinador y Profesional Superior)	Formación: Desde preferencia de estudios universitarios a egresado universitario en Administración, Ciencias Jurídicas, Comunicación, Relaciones Humanas	Formación: universitaria terminada Ética Profesional	Formación: No se recibió ningún manual de O y F	Formación: universitaria terminada administración Cursos especialización en Recursos Humanos, O y M	Formación: A diseñar	Formación: Universitaria en administración, Marketing, Ciencias Sociales
	Experiencia 1-3 años en cargos similares	Experiencia: 3 años en áreas administrativas, jurídica, contables, financiera y auditoría	Experiencia: No se recibió ningún manual de O y F	Experiencia: 4 años en el cargo de administración junior	Experiencia: A diseñar	Experiencia: Entre 3-5 años
	Competencias Capacidad para: Liderar. Trabajar en equipo Aplicar leyes.	Competencias Capacidad para: Planificar, organizar y gestionar personas. Buen manejo de TI Comunicación eficaz.	Competencias: No se recibió ningún manual de O y F	Competencias: Manejo en informática Capacidad para gestionar personas	Competencias: A diseñar	Competencias: Capacidad para coordinar tareas multidisciplinarias, liderazgo. Manejo de gran flujo de datos e información



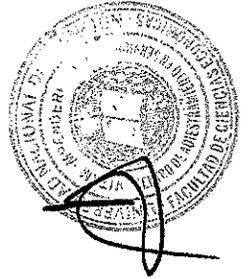
Cuadro 1.3

Nivel Genérico de Familia de Cargos	HONORABLE CÁMARA DE SENADORES/ Programas	MINISTERIO DE HACIENDA	HONORABLE CÁMARA DE DIPUTADOS	ANDE	BCP (*)	IPS
Mandos Medios Administrativo y Técnico (Técnicos Profesionales I)	Formación: Desde preferencia de estudios universitarios a egresado universitario en Administración, Ciencias Jurídicas, Comunicaciones, Relaciones Humanas.	Formación: Estudiante universitario en derecho, economía, contabilidad, administración.	Formación: No se recibió ningún manual de O y F.	Formación: universitaria terminada en administración, economía, contabilidad o ciencias tecnológicas.	Formación: A diseñar.	Formación: Universitaria en Administración, Comunicación, Marketing, Ciencias Sociales.
	Experiencia: 2 años en cargos similares.	Experiencia: 1 año de experiencia en la función pública.	Experiencia: No se recibió ningún manual de O y F.	Experiencia: No se requiere; inicio de carrera.	Experiencia: A diseñar	Experiencia: Mínima 2 en la institución
	Competencias: Manejo de presupuesto público Capacidad para: preparar contratos públicos, redactar documentos Manejo informático.	Competencias: Capacidad para gestionar personas Manejo de TI Comunicación eficaz.	Competencias: No se recibió ningún manual de O y F.	Competencias: capacidad para relacionarse con las personas Manejo de informática.	Competencias: A diseñar.	Competencias: Capacidad de: Autogestión Negociación Responsabilidad Buen relacionamiento interpersonal. Trabajo en Equipo.



Cuadro 1.4

Nivel Genérico de Familia de Cargos	HONORABLE CÁMARA DE SENADORES/ Programas	MINISTERIO DE HACIENDA	HONORABLE CÁMARA DE DIPUTADOS	ANDE	BCP (*)	IPS
Mandos Medios Administrativo y Técnico (Jefaturas de División/ Sección)	Formación: Desde preferencia de estudios universitarios a egresado universitario en Administración, Ciencias Jurídicas, Comunicación, Relaciones Humanas	Formación: Estudiante universitario	Formación: No se recibió ningún manual de O y F	Formación: Educación Básica Escolar	Formación: A diseñar	Formación: Universitaria
	Experiencia: 1-3 años en cargos similares	Experiencia: 1 año en funciones similares en la Administración Pública	Experiencia: No se recibió ningún manual de O y F	Experiencia: no se requiere; inducción previa	Experiencia: A diseñar	Experiencia: 4 años laborales
Competencias: Capacidad para: Supervisar. Trabajar en equipo. Redactar. Archivar documentos. Manejo informático.	Competencias: Buen manejo de TI. Buena comunicación y relaciones interpersonales.	Competencias: No se recibió ningún manual de O y F.	Competencias: Manejo de archivo. Capacidad relacionarse con los demás. Manejo informático.	Competencias: A diseñar	Competencias: Capacidad para: Trabajar en equipo. Iniciativa y pro actividad Adaptarse al cambio. Buen relacionamiento interpersonal.	



PERFILES DE REFERENCIA FUNDAMENTAL – EVALUACIÓN COMPARATIVA INTERINSTITUCIONAL DE PERFILES

Los Perfiles construidos, derivados del estudio comparativo por instituciones, definido por el concepto perfil de referencia fundamental. Se define perfil de referencia fundamental, a las especificaciones de base superior común a todos los cargos pertenecientes a la misma familia de cargos correspondiente a cada nivel genérico, desde el nivel 1 al nivel 7. Se pueden agregar otros perfiles a un cargo particular sobre la base común, pero no se debe eliminar o sustituir la base común

Cuadro 2.0	
Perfiles Comparativos de Referencia Fundamental	
Nivel Genérico	Perfil de Referencia Fundamental
Nivel 1: Conducción Política Familia de Cargos: (Parlamentarios)	Formación: Conocimientos en Administración Pública, Proyectos de Leyes, Ciencias Políticas o afines
	Experiencia: Reconocimiento por parte de la ciudadanía de contribuciones significativas en orden social, educativo y comunitario
	Competencias: comportamiento ético demostrado y reconocido por pares, capacidad para debatir y liderar
Nivel 2: Conducción Superior Familia de Cargos: (Secretario General Legislativo, Secretario General Administrativo, Direcciones Generales y Direcciones)	Formación: Título universitario Postgrado Preparación multidisciplinaria
	Experiencia 3-5 años de méritos demostrables y contribuciones institucionales reconocidas por pares y colaboradores
	Competencias: Capacidad para: Liderar cambios Manejar contextos complejos Comunicarse eficazmente Dirigir equipos
Nivel 3: Mandos Medios Superiores Familia de Cargos: (Jefaturas, Coordinaciones y Profesional Superior)	Formación: Título universitario Preparación multitareas
	Experiencia 2-4 años de méritos demostrables y contribuciones institucionales reconocidas por pares y colaboradores
	Competencias: Capacidad para gestionar: Cambios Contextos complejos Capacidad para: Comunicarse eficazmente Coordinar inter equipos
Nivel 4: Mandos Medios Administrativo y Técnico Familia de Cargos: (Técnicos, Profesionales I)	Formación: Universitaria en administración, Comunicación, Marketing, Ciencias Sociales
	Experiencia: 1-3 años de méritos demostrables y contribuciones institucionales reconocidas por pares y colaboradores
	Competencias: Capacidad de: Autogestión, Negociación, Capacidad para: Trabajar en equipo, Manejo de TI, Comunicarse efectivamente



Cuadro 2.1	
Perfiles Comparativos de Referencia Fundamental	
Nivel Genérico	Perfil de Referencia Fundamental
Nivel 5: Mandos Medios Operativos Familia de Cargos: (Jefaturas de División/Sección)	Formación: Universitaria Estudios en Institutos Superiores
	Experiencia: 1-2 años de méritos demostrables y contribuciones institucionales reconocidas por pares y colaboradores laborales Buena comunicación
	Competencias: Capacidad para Trabajar en equipo Pro actividad demostrada Manejo de TI
Nivel 6: Apoyo Administrativo y Técnico Familia de Cargos: (Asistentes, Secretarías)	Formación: Estudios universitarios
	Experiencia: 1 año con méritos demostrables
	Competencias: Capacidad para trabajar en equipo; Capacidad de anticipación demostrada Buen manejo de TI Buen relacionamiento demostrado
Nivel 7: Servicios Auxiliares Familia de Cargos: (Auxiliar Técnico Administrativo, Auxiliar de Servicio)	Formación: Estudios Instituciones Superiores o universitarios
	Experiencia: Seis meses a 1 año con méritos demostrables de otras experiencias laborables
	Competencias: Capacidad para Trabajar en equipo Capacidad de anticipación Buen manejo de TI Buen relacionamiento

ESTUDIO COMPARATIVO INTERINSTITUCIONAL DE LA PIRAMIDE SALARIAL

El estudio muestra el comportamiento de los sueldos presupuestados por niveles genéricos de cargos referidos a siete (7) instituciones: Administración Nacional de Electricidad (ANDE), Banco Central del Paraguay (BCP), Congreso Nacional, Honorable Cámara de Diputados, Ministerio de Hacienda, Instituto de Previsión Social (IPS), y Honorable Cámara de Senadores.

Se enfatiza que los rubros analizados no contemplan todas las asignaciones que el personal recibe (parametrizados en forma diferente en las distintas instituciones estudiadas).

Se destaca que el BCP aparece como la mejor en casi todas las categorías de cargos genéricos. El resto de las instituciones presentan un comportamiento bastante parejo

Las brechas salariales por cada nivel jerárquico presentan las siguientes características:

Nivel 1 – Conducción Política (Presidente, Vicepresidente, Ministros, Asesor): las brechas son mínimas. Es importante notar que en todas las instituciones estudiadas las brechas salariales afectadas a un mismo cargo es recurrente.

Nivel 2 – Conducción Superior (Director General, Director, Jefe de Gabinete, Secretario General, Auditor Interno): presentan una gran simetría entre las instituciones estudiadas



Nivel 3 – Mandos Medios Superiores (Coordinador, Jefe de Departamento, Profesional I, Secretario/a I): presentan asimetrías. En el cargo Secretario/a se observa hasta 6 diferentes remuneraciones.

Nivel 4 – Mandos Medios Administrativo y Técnico (Profesional II, Secretario/a II, Técnico): no presentan asimetrías muy significativas.

Nivel 5 – Mandos Medios Operativos (Jefe, Técnico III, Secretario/a III): la Honorable Cámara de Senadores no presenta cargos en esta categoría

Nivel 6 – Apoyo Administrativo y Técnico (Asistente Técnico-Administrativo): el cargo “Asistente Técnico Administrativo” muestra hasta 13 diferentes remuneraciones en el Congreso Nacional y 16 en la Honorable Cámara de Senadores.

Nivel 7 – Servicios Auxiliares (Auxiliar Técnico-Administrativo, Auxiliar de Servicio): solo el BCP muestra cargos en esta categoría. (ver Estudio Comparativo Interinstitucional de la Pirámide Salarial, Tablas y Gráficos descriptivos en el Anexo 9)

1.3 RESUMEN TERCER INFORME

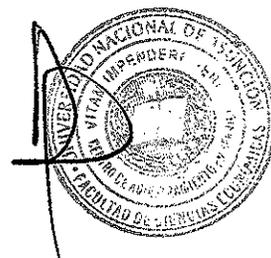
El Tercer Informe e Informe Final cierra el Estudio Situacional con los puntos a) y b) de los Términos de Referencia que se describen a continuación:

- a) Ajustes en la ubicación dentro del organigrama de los cargos evaluados en el marco de la metodología denominada “Evaluación Ponderativa de Pertinencia de Cargos para el Cumplimiento de la Misión Institucional”, correspondiente al contenido del Segundo Informe, en un orden jerárquico de acuerdo al Agrupamiento y Clasificación de Cargos según Niveles anexado en el Decreto No. 196/2003. Se despliega la estructura jerárquica ajustada de la Honorable Cámara de Senadores y del Congreso Nacional (Organigrama) en el Anexo, Páginas 33 al 56
- b) Necesidades de capacitación de acuerdo a las funciones que desempeñan. Se recomienda que las funciones se vinculen en sentido cascada. Es decir, implican no más de cinco funciones de referencia fundamental o estándares vinculados por orden jerárquico desde el nivel 1 hasta el nivel 7, para aumentar el grado de efectividad en los resultados organizacionales a niveles altos de eficiencia (Misión Institucional).

Por lo tanto, las necesidades de capacitación derivan de las funciones de referencia fundamental o estándares, que se inscriben bajo el concepto de competencias de desempeño.

La identificación de las necesidades se apoya en la lista de Competencias Genéricas elaborada por la Consultoría, que clasifica las competencias en tres grandes categorías:

- a) Competencias relacionadas con las personas para Gerenciar y Dirigir
- b) Competencias relacionadas con la Organización
- c) Competencias de Autogestión.



Cuadro 3	
Competencias Esenciales Recomendadas por la Consultoría	
I. COMPETENCIAS RELACIONADAS CON LAS PERSONAS PARA GERENCIAR Y DIRIGIR	
1.	Establecer Foco: La habilidad para desarrollar y comunicar metas en el marco de la misión institucional.
2.	Proveer Apoyo Motivacional: La habilidad para elevar el compromiso en colaboradores y pares sobre el trabajo a hacer.
3.	Fortalecer Trabajo en Equipo: como miembro del equipo, la habilidad y deseo de trabajar cooperativamente con otros en el equipo; como líder del equipo, la habilidad de demostrar interés, destreza y éxito en lograr que el equipo aprenda a trabajar juntos.
4.	Empoderar a Otros: La habilidad de converger confianza en las habilidades de los empleados para ser exitosos, especialmente, en desafíos presentados por nuevas tareas; saber delegar responsabilidad y autoridad; permitir a los empleados a decidir cómo lograrán sus metas y resolverán problemas.
5.	Gestionar Cambios: La habilidad de demostrar apoyo para la innovación los cambios organizacionales necesarios para mejorar la efectividad de la organización; iniciación, patrocinación e implementación del cambio organizacional; ayudar a otros para gestionar exitosamente el cambio organizacional.
6.	Desarrollar a Otros: La habilidad para delegar responsabilidad y trabajar con otros; desarrollar coaching para desarrollar sus capacidades.
7.	Gestionar Desempeño: La habilidad para tomar responsabilidad por el desempeño de uno o de los empleados, estableciendo metas claras, vigilando el progreso contra las metas, asegurando feedback y enfrentando problemas y conflictos de manera rápida.
8.	Atención para la Comunicación: La habilidad para asegurar que la información pase a otros quienes necesitan estar informados.
9.	Comunicación Oral: La habilidad para expresarse de manera clara en conversaciones e interacciones con otros.
10.	Comunicación Escrita: La habilidad de expresarse claramente en los escritos misionales y administrativos.
11.	Comunicación Persuasiva: La habilidad de planificar y entregar comunicaciones oral y escrita que produzca impacto y persuada a la audiencia intencionada.
12.	Consciencia Interpersonal: La habilidad para notar, interpretar y anticipar lo que concierne a otros conjuntamente con los sentimientos; comunicar esta consciencia con empatía a otros.
13.	Influenciando a Otros: La habilidad de buscar apoyo de otros concernientes a ideas, propuestas, proyectos y soluciones.
14.	Construyendo Relacionamientos Colaborativos: La habilidad de desarrollar, mantener y fortalecer relacionamientos, dentro y fuera de la organización, quienes puedan proveer información, asistencia y apoyo.
15.	Orientación hacia el ciudadano y el cliente interno: La habilidad de demostrar interés para satisfacer necesidades de la ciudadanía y de los pares y colaboradores como clientes internos de la organización.
II. COMPETENCIAS RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN	
1.	Diagnosticar y Converger Información: La habilidad para identificar la información necesitada para clarificar una situación, buscar que la información provengan de fuentes apropiadas, y emplear los cuestionamientos con destreza para derivar la información, cuando otros son renuentes a hacerlo.
2.	Pensamiento Analítico: La habilidad de enfrentar un problema usando una aproximación lógica, sistemática y secuencial.
3.	Pensamiento Estratégico: la habilidad de analizar la posición política y organizacional del Poder Legislativo considerando las tendencias y potenciales de la ciudadanía, la prensa y otros factores de interés como la economía y las situaciones regionales; identificar fortalezas y debilidades internas contra las identificaciones de amenazas y oportunidades externas.
4.	Experticia Técnica: La habilidad de demostrar profundidad de conocimiento y habilidades en el empleo de una técnica determinada.
5.	Iniciativa: Identificar qué se necesita hacer antes de ser preguntado o antes que una situación lo requiera.
6.	Fortaleciendo la mentalidad innovadora: La habilidad de desarrollar, patrocinar o apoyar la introducción de métodos nuevos o mejorados, procedimientos, productos (con énfasis desde las divisiones o Estructuras de Apoyo) o tecnologías.
7.	Orientación hacia Resultados: La habilidad para focalizarse sobre los resultados deseados.

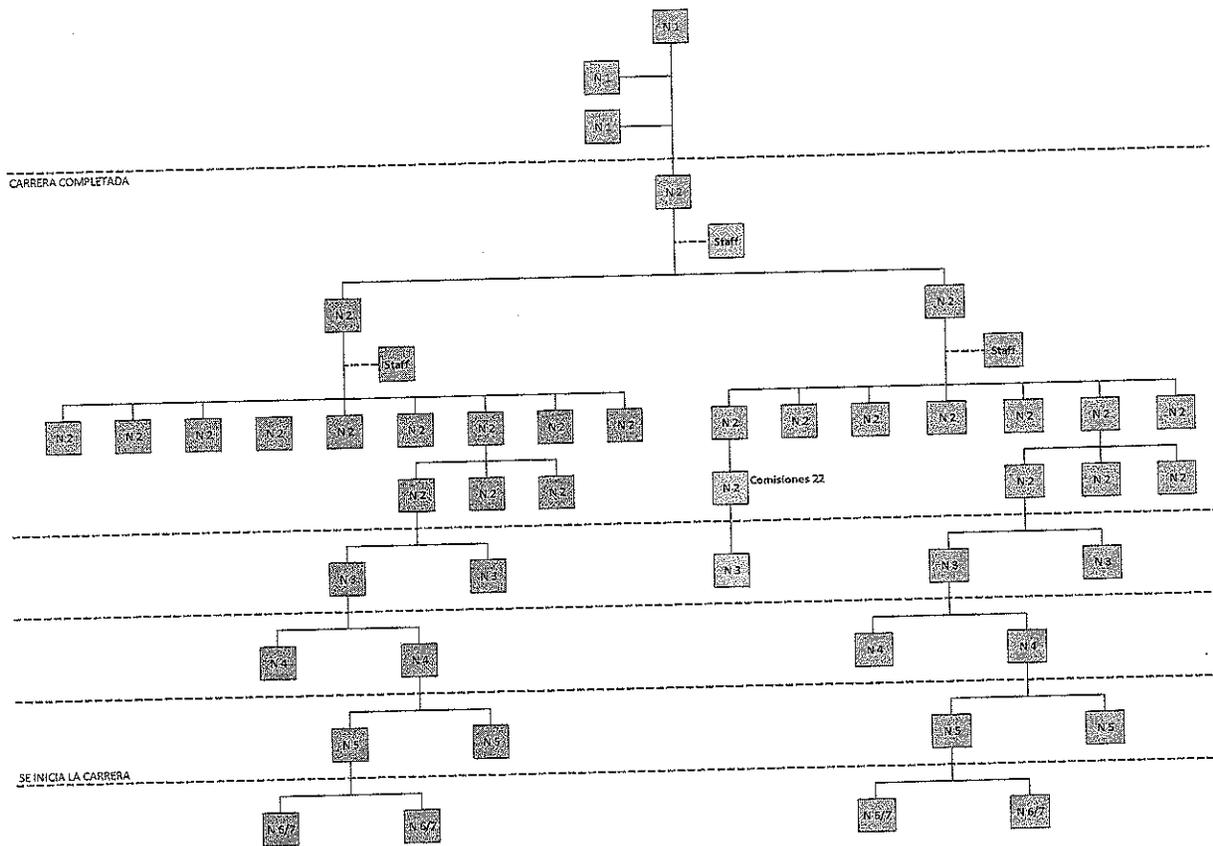


estableciendo metas desafiantes, focalizando los esfuerzos sobre las metas y lograrlos con suficiencia.
8. Ajustes de Procesos: Asegurarse que el trabajo propio y de los otros o la información esté completa y exacta, prepara de manera cuidadosa las reuniones y presentaciones, haciendo seguimientos para asegurarse que convenios y compromisos hayan sido satisfechos plenamente.
9. Decisividad: La habilidad de tomar decisiones difíciles bajo presión.
III. COMPETENCIAS DE AUTO GESTIÓN
1. Auto Confianza: Fe en las propias ideas y capacidad para ser exitoso, fuerza de voluntad para tomar posición independiente frente a fuerzas opuestas o personas con ideas contrarias.
2. Manejo del Estrés: La habilidad para mantenerse funcionando de manera efectiva bajo presión y manteniendo el auto control frente a la hostilidad o la provocación.
3. Credibilidad Personal: Preocupación demostrada que uno se percibe como responsable, confiable y receptor de confianza.
4. Flexibilidad: Apertura hacia diferentes y nuevas maneras de hacer las cosas; fuerza de voluntad para modificar las maneras propias de hacer las cosas.

DESCRIPCION DEL PROCESO METODOLOGICO APLICADO — AJUSTES EN LA ESTRUCTURA DE CARGOS (ORGANIGRAMA)

El organigrama modelo que se muestra a continuación sigue el número patrón de la metodología aplicada para ponderar la pertinencia de los cargos para su cumplimiento misional institucional 3-2-2-2-2., denominada **Evaluación Ponderativa de Pertinencia de Cargos para el Cumplimiento de la Misión Institucional (Segundo Informe)**.

Organigrama 1



A) – DEFINICIONES APLICADAS AL AJUSTE NECESARIO EN LA ESTRUCTURA DE CARGOS PROPUESTO

Director General, dirige integralmente entre tres (3) y cinco (5) direcciones, con excepciones justificadas hasta 7 porque la efectividad del alcance de control con relación a la magnitud de la problemática (entre 10 y 7 variables) a atender decrece con un mayor alcance y en consecuencia también decrece los niveles de eficiencia.

Director, dirige, planifica, coordina y controla un nivel de problemática (entre 10 y 5 cuya magnitud involucra y justifica cargos subordinados en cascada directa como jefaturas y coordinaciones superiores.

Jefe Superior, gestiona, comunica y controla un nivel de problemática cuya magnitud involucra y justifica cargos subordinados en cascada directa como profesionales, secretarios y coordinaciones

Coordinador, realiza actividades superiores metódicamente. El coordinador/a debería entregar varios resultados en un tiempo predeterminado (cuándo) y en un lugar predeterminado (dónde).

Encargado, realiza tareas, preferentemente de índole profesional, focalizadas sobre un resultado específico. Se la aplica en dos contextos:

- a) Cuando no existen cargos subordinados y
- b) Cuando reporta a un jefe superior ya que la prelación de jerarquía de cargos en el nivel 3 (mandos medios superiores), es el siguiente: jefe de orden superior o coordinaciones superiores

OBSERVACIONES METODOLÓGICAS CON RELACIÓN A LOS AJUSTES EN LA ESTRUCTURA DE CARGOS (ORGANIGRAMA)

Se describen a continuación las justificaciones argumentales para la introducción de propuestas de ajustes en el Organigrama (en la estructura el despliegue del organigrama propuesto se muestran en el Anexo, Páginas 40 al 63).

- El Secretario General, el Director General de Auditoría Interna, y el Director General de Gabinete de la Presidencia, son los únicos cargos que reportan directamente al Presidente de la HCS.
- La Dirección General de Auditoría Interna cruza todas las estructuras: la Misional, la Administrativa de Apoyo y la Patrocinadora.
- La Dirección General de Desarrollo Institucional y Cooperación Externa debería ser fortalecida con una estructura más robusta para su cumplimiento misional. Se sugiere considerar una Dirección de Proyectos Institucionales y una Dirección de Cooperación Externa
- La Dirección MECIP debería ser fortalecida también con una estructura más robusta para su cumplimiento misional. Se sugiere considerar coordinaciones para atender cuestiones claves que contemplan el Marco Legal y Técnico del MECIP
- Se propone un solo cargo de Dirección de Planificación que atienda a la problemática de necesidades y recursos para los cuerpos estructurales misional y administrativo correspondientemente
- Se sugiere fusionar los cargos Jefaturas de: Notas recibidas, Notas Remitidas y Mesa de Entrada de la Dirección de Gabinete; correspondiente a la Dirección General de Gabinete de la Presidencia en una sola denominada: Encargado de Mesa de Entrada



- Se extiende el número máximo (3) de Direcciones por Dirección General a cinco (5) en la Dirección General Financiera y a cuatro (4) en la Dirección General Administrativa. Los argumentos justificatorios, en ese orden, son:
 - En el primero, las 5 Direcciones propuestas satisfacen de manera integral las exigencias de la Ley 1535 y al protocolo universal de la contabilidad y las finanzas;
 - En el segundo, las cuatro (4) Direcciones propuestas satisfacen de manera integral la naturaleza misma de la administración.
- Se sugiere fusionar los cargos Director de Atención a Funcionarios Discapacitados y Jefe de Acompañamiento a Funcionarios Discapacitados; correspondiente a la Dirección General de Recursos Humanos en una sola denominada: Coordinador de Atención y Acompañamiento a Funcionarios con Discapacidad, incorporando personal profesional en las áreas de psicopedagogía y psicología a fin de dar un mayor acompañamiento y cobertura a los funcionarios con discapacidad.
- Se propone fortalecer con una estructura más robusta el cargo Dirección de Bienestar del Personal, para la atención de las áreas de salud, Centro de Bienestar Infantil (anteriormente guardería) y funcionarios con discapacidad que pasan a depender de aquella Dirección.
- Se propone que dentro de cada Comisión Permanente del Senado y las Bancadas, la Dirección Técnica Legislativa sea reemplazada por la denominación Asesor de Comisión o de Bancada, con los énfasis de especialización en los temas que les competen. Habida cuenta que existe una Comisión Permanente de Estilo Legislativo y se propone reasignar dicha función a un Asesor Multidisciplinario acorde los temas tratados en cada comisión.
- Se propone denominar el cargo RR.PP como Profesional de RR.PP, subordinado al Jefe de Ceremonial y Protocolo de esa dirección.
- Se propone redefinir el cargo Dirección Sala de Sesiones como Coordinación de Sala de Sesiones porque su propósito es solamente operativo
- Se propone redefinir y reubicar la Dirección de Central Telefónica como Jefe de Central Telefónica, subordinado a la Dirección General Administrativa (actualmente subordinado a la Dirección General de RR.HH).
- Se propone redefinir y reubicar el cargo de Director de Hemeroteca a Jefe de Hemeroteca, subordinado a la Dirección de Publicaciones (actualmente subordinado al Gabinete de la Presidencia).
- Se propone redefinir los cargos de Directores Generales de los Programas del Congreso Nacional como Directores, ya que no satisfacen el criterio de complejidad estructural que justifique esa denominación.

B) – NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN

Las necesidades de capacitación se vinculan con las funciones de referencia fundamental que se proponen conjuntamente. Al respecto, se diseñó una articulación en cascada de las funciones de referencia fundamental por niveles de cargos desde el nivel 2 hasta el 7. Así, las funciones permiten derivar y justificar las necesidades claves de capacitación. A continuación, se definen los términos



aplicados en la construcción de funciones de referencia fundamental o estándares y necesidades de capacitación.

DEFINICIONES APLICADAS A FUNCIONES Y NECESIDADES DE CAPACITACION

Función de referencia fundamental o estándares, actividades patrones de correlación en cascada, desde lo general hasta lo particular, para desempeñar los procesos en los 7 niveles.

Necesidades de capacitación, debilidad o ausencia de competencias esenciales por parte de las personas para traducirlos en alto desempeño, que permitan fortalecer la efectividad de las funciones correlacionadas en cascada

Competencias, la combinación de conocimientos, destrezas, habilidades y atributos personales que contribuyen para elevar el desempeño de la persona en el cargo, direccionado sobre resultados que el Congreso Nacional y la Honorable Cámara de Senadores requieren para el cumplimiento de la misión institucional

Cuadro 4.0			
Nivel Genérico	Función de Referencia Fundamental	Perfil de Referencia Fundamental	Competencias de Referencia Fundamental
Nivel 1: Conducción Política Familia de Cargos: (Parlamentarios)	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer cambios vía proyectos • Integrar equipos de trabajo • Comunicar de manera persuasiva los cambios institucionales • Liderar el cambio 	Formación: Conocimientos en Administración Pública, Proyectos de Leyes, Ciencias Políticas o afines	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Persuasiva • Influenciar a Otros • Construir Relacionamientos Colaborativos • Pensamiento Analítico • Credibilidad Personal • Flexibilidad
		Experiencia: Reconocimiento por parte de la ciudadanía etc. En su labor comunitario de pares, clientes y empleadores u otro interesado de los méritos por los trabajos realizados	
		Competencias: Comportamiento ético demostrado y reconocido por pares, empleadores. Capacidad para liderar. Manejo de planes contingentes y administración de crisis	
Nivel 2: Conducción Superior Familia de Cargos: (Secretario General Legislativo, Secretario General Administrativo, Direcciones Generales y Direcciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir los cambios vía proyectos • Dirigir los procesos institucionales vía mejoramiento continuo • Dirigir la gestión del desempeño de todos los procesos • Comunicar de manera persuasiva • Liderar con dirección efectiva los cambios y mejoramiento continuo 	Formación: Título universitario, Postgrado Preparación multidisciplinaria	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Foco • Proveer Apoyo Motivacional • Fortalecer Trabajo en Equipo • Direccionar Cambios • Pensamiento Estratégico • Orientación hacia Resultados • Auto Confianza
		Experiencia: 3-5 años de méritos demostrables y contribuciones institucionales reconocidas por pares y colaboradores	
		Competencias: Capacidad para: Liderar cambios, Manejar contextos complejos, Comunicarse eficazmente, Dirigir equipos.	



Cuadro 4.1

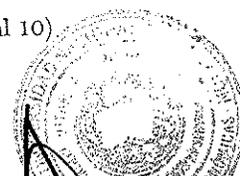
Nivel Genérico	Función de Referencia Fundamental	Perfil de Referencia Fundamental	Competencias de Referencia Fundamental
<p>Nivel 3:</p> <p>Mandos Medios Superiores</p> <p>Familia de Cargos:</p> <p>(Jefaturas, Coordinaciones y Profesional Superior)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los cambios vía proyectos • Gestionar el proceso vía mejoramiento continuo • Gestionar los desempeños del proceso y proyecto • Comunicar de manera persuasiva • Liderar con gestión efectiva los cambios y mejoramiento continuo 	<p>Formación: Título universitario, Preparación multitareas</p> <p>Experiencia: 2-4 años de méritos demostrables y contribuciones institucionales reconocidas por pares y colaboradores</p> <p>Competencias: Capacidad para: Gestionar cambios, Contextos complejos, Comunicarse eficazmente, Coordinar inter equipos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Foco • Empoderar a Otros • Gestionar Cambios • Gestionar Desempeño • Comunicación Oral: • Orientación hacia el ciudadano y el cliente interno • Diagnosticar y Converger Información • Decisividad
<p>Nivel 4:</p> <p>Mandos Medios Administrativo y Técnico</p> <p>Familia de Cargos:</p> <p>(Técnicos Profesionales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar tareas específicas en los proyectos de cambios • Ejecutar tareas específicas para el mejoramiento continuo del proceso • Desempeñar de manera eficiente las tareas de ejecución • Comunicación persuasiva • Trabajar en equipo 	<p>Formación: Universitaria en Administración, Comunicación, Marketing, Ciencias Sociales</p> <p>Experiencia: 1-3 años de méritos demostrables y contribuciones institucionales reconocidas por pares y colaboradores</p> <p>Competencias: Capacidad de: Autogestión, Negociación, Trabajar en equipo, comunicarse efectivamente Manejo de TI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experticia Técnica • Iniciativa • Ajustes de Procesos • Flexibilidad • Pensamiento Analítico y Converger Información • Orientación hacia Resultados
<p>Nivel 5:</p> <p>Mandos Medios Operativos</p> <p>Familia de Cargos:</p> <p>(Jefaturas de División/Sección)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de las tareas específicas en los proyectos de cambios • Apoyar las ejecución de las tareas específicas para el mejoramiento continuo del proceso • Desempeñar de manera eficiente las tareas de apoyo • Comunicar de manera efectiva • Trabajar en equipo 	<p>Formación: Universitaria</p> <p>Experiencia: 1-2 años de méritos demostrables y contribuciones institucionales reconocidas por pares y colaboradores laborales. Buena comunicación</p> <p>Competencias: Capacidad para Trabajar en equipo, Pro actividad demostrada, Manejo de TI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experticia Técnica • Iniciativa • Ajustes de Procesos • Flexibilidad • Pensamiento Analítico y Converger Información • Orientación hacia Resultados
<p>Nivel 6:</p> <p>Apoyo Administrativo y Técnico</p> <p>Familia de Cargos:</p> <p>(Asistentes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir el apoyo en la ejecución de las tareas específicas en los proyectos de cambios • Asistir el apoyo las ejecución de las tareas específicas para el mejoramiento continuo del proceso • Comunicar con efectividad • Trabajo en equipo 	<p>Formación: Estudios universitarios</p> <p>Experiencia: 1 año con méritos demostrables</p> <p>Competencias: Capacidad para: Trabajar en equipo, Anticipación demostrada, Buen relacionamiento demostrado y manejo de TI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Flexibilidad • Orientación hacia Resultados • Relacionamiento Colaborativo • Orientación hacia el ciudadano y el cliente interno • Credibilidad Personal



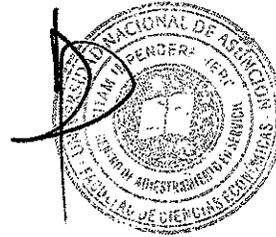
Nivel Genérico	Función de Referencia Fundamental	Perfil de Referencia Fundamental	Competencias de Referencia Fundamental
Nivel 7: Servicios Auxiliares Familia de Cargos: (Auxiliar, Técnico Administrativo, Auxiliar de Servicio)	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir el apoyo en la ejecución de las tareas específicas en los proyectos de cambios • Asistir el apoyo de la ejecución de las tareas específicas para el mejoramiento continuo del proceso • Comunicar con efectividad • Trabajo en equipo 	<p>Formación: Estudios Institutos Superiores o Universitarios</p> <p>Experiencia: Seis meses a 1 año con méritos demostrables de otras experiencias laborales</p> <p>Competencias: Capacidad para: Trabajar en equipo, Anticipación, Buen relacionamiento y Manejo de TI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Flexibilidad • Orientación hacia Resultados • Relacionamiento Colaborativo • Orientación hacia el ciudadano y el cliente interno • Credibilidad Personal

2 RECOMENDACIONES FINALES

1. Definir el sistema socio-estructural, fortaleciendo los puntos débiles identificados en el diagnóstico del 1er. Informe, con énfasis los niveles 1 y 2 de las categorías Anómalos.
2. Aprovechar los talentos humanos a disposición de la Dirección de Recursos Humanos para reinsertarlos en funciones o proyectos de necesidades organizacionales.
3. Cerrar las brechas o asimetrías salariales relacionadas a un mismo cargo nivelando gradualmente hacia el salario superior. Son factores claves para aplicar la nivelación gradual el desempeño y la antigüedad.
4. Implementar con suficiencia el principio de cascada en la dinamización de funciones por cargos agrupados por niveles genéricos, para aumentar la efectividad de los resultados organizacionales a niveles altos de eficiencia.
5. Instalar con suficiencia los Programas del Congreso Nacional como Estructura Patrocinadora.
6. Implementar un Plan de Carrera que se inicie en el nivel 5 y se completa en el nivel 2. Un Plan de Carrera implica un periodo de preparación que consiste en:
 - a) definir un tiempo de nivelación con relación a los perfiles de referencia fundamental,
 - b) concienciar que todos los cargos del Plan de Carrera son concursables, y
 - c) nivelar las brechas salariales.
7. Desarrollar un Plan de Capacitación sistemático para fortalecer los desempeños por medio de las competencias de referencia fundamental por funciones.
8. Proponer una alternativa de Fortalecimiento Institucional (ver Anexo, Cuadros 8 al 10)



9. Ejercer un liderazgo efectivo basado en los principios coraje, persistencia y paciencia para la introducción de los cambios que se proponen.
10. Las 9 recomendaciones finales se justifican con una mirada futura e independiente de los periodos parlamentarios, de manera a instalar y evolucionar el diseño estructural propuesto conjuntamente con un plan de carrera solido que garantice el cumplimiento de la misión institucional, donde la separación de los cargos de orden temporal, de los de carrera, es clave.



3 ESTRUCTURA INTEGRAL DE LA CONSULTORÍA

Mesa directiva Actual:

- **Presidente:** Senador Mario Abdo Benítez
- **Vicepresidente 1ro.:** Senador Carlos Filizzola
- **Vicepresidente 2do.:** Senador Carlos Amarilla

Comité Senatorial Especial, encargado del *"Estudio de perfiles, salarios, cargos, funciones de funcionarios permanentes y contratados de la Honorable Cámara de Senadores y de los Programas del Congreso Nacional y adecuación de la estructura organizacional y manual de funciones"*

- Senadora Blanca Lila Mignarro, Coordinadora
- Senadora Blanca Ovelar
- Senador Silvio Ovelar
- Senador Carlos Filizzola
- Senador Miguel López Perito
- Senadora Desireé Masi
- Senador José Manuel Bóveda
- Senador Eduardo Petta San Martín

Estructura ad hoc de la Contraparte Técnica

- Abg. Antonio Sánchez
- Abg. Juan Vera
- Lic. Rubén Vázquez
- Lic. Gloria Amarilla
- Sr. Ascensión Martínez
- Sra. Rosa García
- Lic. María Liz Sosa Studotti
- Lic. Claudia Penayo
- C.P Ruth Rodríguez
- Lic. Susana Acuña

Estructura de la Consultoría

Consultor Líder:

- Prof. Daniel González

Coordinación General de la Consultoría:

- Prof. Blanca Aquino Fornerón

Coordinación General de Análisis Documental:

- Prof. Laura Penayo

Consultores Principales:

- Prof. Francisco Parisi
- Prof. Abraham Pinazo
- Prof. Álvaro Ezequiel

Consultor en Programa Informático:

- Prof. Julio Ecurra

Consultora en Análisis Estructural:

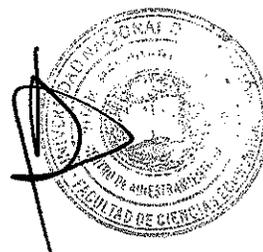
- Prof. Sonia Viveros

Apoyo en Actividades Específicas:

- Prof. Dorina Azucas
- Prof. Jorge Salcedo
- Univ. Sonia Benítez
- Prof. Angélica Samaniego
- Prof. Claudia Alé
- Prof. Jorge Gauna
- Prof. Ana María Villalba
- Prof. Aldo Medina
- Prof. Guillermo Cubilla

Coordinación de Gestión Administrativa

- Prof. Rosalva Florentín



4 ANEXOS

A 1:

Cronograma del Informe Final

A 2:

Resumen por Clasificación de la Matriz de Cruzamiento y Ajustes

A 3:

Resumen de tipo Anómalos con las Características Variables Registra Entrada/Salida

A 4:

Observaciones de los Casos Excepcionales que no realizaron Entrevista

A 5:

Casos observados bajo Acta de la Matriz de Cruzamiento de Ajustes con la característica variables Registra Entrada/Salida por los Jefes de Dependencia I y II

A 6:

Matrices de Pertinencia Misional y Patrocinadora por Dependencias

A 7:

Cuadro Descriptivo de Desglose de Cargos Pertinentes y No Pertinentes de Conformidad con el Agrupamiento y Clasificación de Cargos según Niveles Inserto al Decreto No. 196/2003

A 8:

Estudio Comparativo Interinstitucional de la Pirámide Salarial, Tablas y Gráficos Descriptivos

- Tabla 6 – Sueldos Máximos, Mínimos y Promedios por Categorías
- Gráfico I – Máximos, Mínimos, y Promedios Totales vrs. Honorable Cámara de Senadores
- Talbla 7 – Brechas Salariales – Nivel 2
- Tabla 8 – Nivel 5: Mandos Medios Operativos
- Talba 9 – Comparaciones más importantes para el Nivel 6: Apoyo Administrativo y Técnico

A 9:

Propuesta de Fortalecimiento Institucional de la Honorable Cámara de Senadores y el Congreso Nacional. (Páginas 34al 39)

A 10:

Organigramas Propuesto (Páginas 40 al 63)



26/63

AI: CRONOGRAMA DEL INFORME FINAL

Actividades		Cronograma 1																				
		Agosto										Septiembre										
		10	11	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	30	1	2	3	6	7	8	9
Armonizar una configuración organizacional eficaz (organigramas), de la HCS y los Programas del CN, focalizado sobre el concepto de carrera como meta legítima y meritocrática para el cumplimiento de la misión institucional.																						
Diseñar un plan de capacitación integral y sistemática como prerequisite para construir carrera																						
Revisión final de los borradores con el Comité Senatorial																						
Impresión final del 3er. Informe																						
Entrega del 3er. Informe al Presidente del la HCS y Comité Senatorial																						

A 2: RESUMEN POR CLASIFICACIÓN DE LA MATRIZ DE CRUZAMIENTO Y AJUSTES

Tabla 1	
Resumen por Clasificación de la Matriz de Cruzamiento y Ajustes	
Simétrica	616
Asimétrica Tipo 1	388
Asimétrica Tipo 2	187
Asimétrica Tipo 3	67
Asimétrica Tipo 4	29
Anómalo Nivel 1	32
Anómalo Nivel 2	48
Casos Excepcionales*	39
Total	1406
* Funcionarios que no realizaron entrevista por: maternidad, reposo médico, viaje por motivos de trabajo o presentar condición de capacidad diferente (PCD)	

A: 3: RESUMEN DE TIPO ANÓMALOS CON LAS CARACTERÍSTICAS VARIABLES REGISTRA ENTRADA/SALIDA

Tabla 2	
Resumen de tipo anómalos con la característica variables registra entrada/salida (Se tomaron como datos 3 meses: noviembre/14, febrero/15 y mayo/15)	
Anómalo Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> El 47 % registran en los 3 meses el marcaje de entrada y salida El 53% registran solo 2 meses de los 3 con el marcaje de entrada y salida
Anómalo Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> El 42% registran solo 1 mes de los 3 con el marcaje de entrada y salida El 47 %no registran en los 3 meses el marcaje de entrada y salida



A4 OBSERVACIONES DE LOS CASOS EXCEPCIONALES QUE NO REALIZARON ENTREVISTA

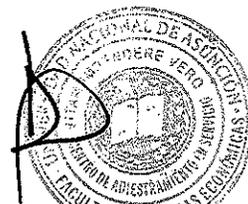
Observaciones de los Casos Excepcionales que no realizaron entrevista	
Reposo Médico	12
Reposo por Maternidad	12
Viaje laboral	5
Duelo	1
PCD	9
Total	39

A 5-1 CASOS OBSERVADOS BAJO ACTA DE LA MATRIZ DE CRUZAMIENTO DE AJUSTES CON LA CARACTERÍSTICA VARIABLES REGISTRA ENTRADA/SALIDA POR LOS JEFES DE DEPENDENCIA-I

Casos observados bajo acta de la Matriz de Cruzamiento de Ajustes con la característica variables registra entrada/salida por los Jefes de Dependencia
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios que calificaron con la calificación Simétrica que no ameritan tal calificación por no cumplir con los requerimientos del cargo ocupado por no asistir a la oficina a cumplir sus labores.
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios con capacidad diferente
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios que no pertenecen a la estructura de la dependencia
<ul style="list-style-type: none"> • Justificación de funcionarios que por la naturaleza de su trabajo no registran marcaciones.

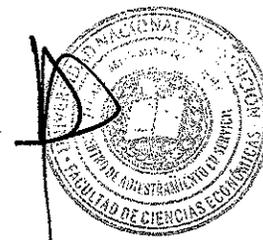
A 5-2: CASOS OBSERVADOS BAJO ACTA DE LA MATRIZ DE CRUZAMIENTO DE AJUSTES CON LA CARACTERÍSTICA VARIABLES REGISTRA ENTRADA/SALIDA POR LOS JEFES DE DEPENDENCIA-II

Síntesis de la ejecución de Entrevistas a los funcionarios	
Entrevistados en sus lugares de trabajo	95%
Entrevistados fuera de sus lugares de trabajo	5%
Total	100%



A 6: MATRICES DE PERTINENCIA MISIONAL Y PATROCINADORA POR DEPENDENCIAS

Cuadro 7.1				
Matriz de Pertinencia Misional por Dependencia Honorable Cámara de Senadores				
Nombre de la Dependencia	Estructura Misional		Estructura Administrativa	
	Misional Principal (EMP):	Misional de Apoyo (EMA)	Administrativa Principal (EAP): Cargo y Nivel	Administrativa de Apoyo (EAA): Cargo y Nivel
Presidencia				
Secretaría General				
Secretaría				
Dirección General de Comisiones				
Dirección General de Gabinete				
Bancadas				
Oficina Parlamentaria				
Dirección General de Diarios de Sesiones				
Dirección General de Digitalización Legislativa				
Dirección General de Comunicaciones				
Dirección General de Auditoría Interna				
Dirección General de Administración y Finanzas				
Dirección Gral. de Desarrollo Institucional y Coop. Externa				
Dirección General Financiera				
Dirección General Administrativa				
Dirección General de Recursos Humanos				
Dirección General de Relaciones Internacionales				
Dirección Gral. de Tecnología de la Información				
Dirección General de Seguridad y Control				
Dirección General de Asesoría Jurídica				
Dirección General de Ceremonial y Protocolo				



Cuadro 7.2
Matriz de Pertinencia Patrocinadora de los Programas del Congreso Nacional

Nombre de la Dependencia	Estructura Patrocinadora Principal (EPP)	Estructura Patrocinadora de Apoyo (EPAp)	Estructura Patrocinadora Administrativa (EPAd):	Estructura Patrocinadora Adhocrática (EPAah):
PARLASUR				
CONADERNA				
Comisión Bicameral de Presupuesto*				
Biblioteca y Archivo Central				
Direc. Unidad Téc. de Evaluación. y Segum. Gestión Presupuestaria				
Comisión Nacional de Reforma del Sistema Judicial				
Comisión Nacional de Reforma del Sistema Penal y Penitenciario				
Comisión. Bicameral de Economía Social (COBIES)				
Guardería*				
Fondo de Jubilaciones*				
Centro Cultural de la República (Cabildo)				

A 7: CUADRO DESCRIPTIVO DE DESGLOSE DE CARGOS PERTINENTES Y NO PERTINENTES DE CONFORMIDAD CON EL AGRUPAMIENTO Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS SEGÚN NIVELES INSERTO AL DECRETO NO. 196/2003

Tabla 5

NIVELES	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	PROPUESTA		TOTAL I	ACTUALES		TOTAL II	DIFERENCIA
		CN	HCS		CN	HCS		
Nivel 1: Conducción Política	Asesores	0	34	34	16	70	86	-52
Nivel 2: Conducción Superior	Auditor Interno	0	1	1		0	0	1
	Secretario General	0	1	1		1	1	0
	Secretario Legislativo	0	1	1		1	1	0
	Secretario Adm. Financiero	0	1	1		0	0	1
	Director General	0	7	7	7	16	23	-16
Nivel 3: Mandos Medios Superiores	Director	9	66	75	41	131	172	-97
	Coordinador	14	21	35	3	20	23	12
Nivel 4: Mandos Medios Administrativo y Técnico	Jefe Superior	10	78	88	18	149	167	-79
	Profesional/Encargado	8	73	81	47	31	78	3
Nivel 5: Mandos Medios Operativos	Técnico I	10	54	64	18	1	19	45
	Secretario	13	117	130	94	118	212	-82
Nivel 6: Apoyo Administrativo y Técnico	Técnico II	41	22	63	45	53	98	-35
	Asistente	27	124	151	52	237	289	-138
Nivel 7: Auxiliares de Servicio	Auxiliar	27	134	161	16	93	109	52
	Auxiliar de Servicio	15	97	112	8	34	42	70
Casos Especiales	Func. sin Cargos y Func.					54	54	-54
	Func. Comis. a otras Inst.						32	-32
TOTALES		174	831	1005	365	1009	1406	-401

A 8: ESTUDIO COMPARATIVO INTERINSTITUCIONAL DE LA PIRÁMIDE SALARIAL, TABLAS Y GRÁFICOS DESCRIPTIVOS

Tabla 6: Sueldos Máximos, Mínimos y Promedios por categoría							
	Nivel 1: Conducción Política	Nivel 2: Conducción Superior	Nivel 3: Mando Medio Superior	Nivel 4: Mando Medio Adm. y Técn.	Nivel 5: Mando Medio Operativo	Nivel 6: Apoyo Adm. y Técn.	Nivel 7: Servicios Auxiliares
CONGRESO NACIONAL							
Máximo	29.606.840	17.200.000	10.700.000	11.600.000	7.900.000	5.800.000	-
Mínimo	4.500.000	8.800.000	3.600.000	3.500.000	3.700.000	2.600.000	-
Promedio	17.053.420	13.000.000	7.150.000	7.550.000	5.800.000	4.200.000	-
HONORABLE CÁMARA DE SENADORES							
Máximo	29.606.840	19.300.000	7.700.000	7.700.000	8.000.000	5.400.000	-
Mínimo	5.500.000	9.700.000	5.500.000	5.500.000	8.000.000	2.600.000	-
Promedio	17.553.420	14.500.000	6.600.000	6.600.000	8.000.000	4.000.000	-
HONORABLE CÁMARA DE DIPUTADOS							
Máximo	29.606.840	19.700.000	11.000.000	9.000.000	7.400.000	4.900.000	-
Mínimo	3.500.000	9.500.000	4.000.000	5.500.000	7.400.000	3.000.000	-
Promedio	16.553.420	14.600.000	7.500.000	7.250.000	7.400.000	3.950.000	-
MINISTERIO DE HACIENDA							
Máximo	22.000.000	13.000.000	13.000.000	5.489.500	-	3.061.900	-
Mínimo	13.000.000	11.134.200	3.979.000	2.810.600	-	2.810.600	-
Promedio	17.500.000	12.067.100	8.489.500	4.150.050	-	2.936.250	-
IPS							
Máximo	20.500.000	13.000.000	9.879.501	6.990.258	4.981.597	3.988.354	-
Mínimo	17.000.000	10.053.000	7.003.920	5.073.327	4.018.939	3.003.717	-
Promedio	18.750.000	11.526.500	8.441.711	6.031.793	4.500.268	3.496.036	-
ANDE							
Máximo	10.451.900	9.978.700	8.089.900	6.759.000	5.607.000	4.899.200	4.286.000
Mínimo	10.451.900	8.554.900	8.089.900	6.141.100	5.359.311	4.356.800	2.061.800
Promedio	10.451.900	9.266.800	8.089.900	6.450.050	5.483.156	4.628.000	3.173.900
BCP							
Máximo	34.466.633	27.000.000	22.637.000	15.000.000	15.000.000	13.500.000	8.300.000
Mínimo	32.330.100	20.200.000	13.200.000	10.300.000	10.300.000	4.000.000	5.300.000
Promedio	33.398.367	23.600.000	17.918.500	12.650.000	12.650.000	8.750.000	6.800.000
PROMEDIO GENERAL							
Máximo	34.466.633	27.000.000	22.637.000	15.000.000	15.000.000	13.500.000	8.300.000
Mínimo	3.500.000	8.554.900	3.600.000	2.810.600	-	2.600.000	-
Promedio	15.700.046	13.451.743	8.529.365	6.549.848	5.682.058	4.890.232	3.344.321



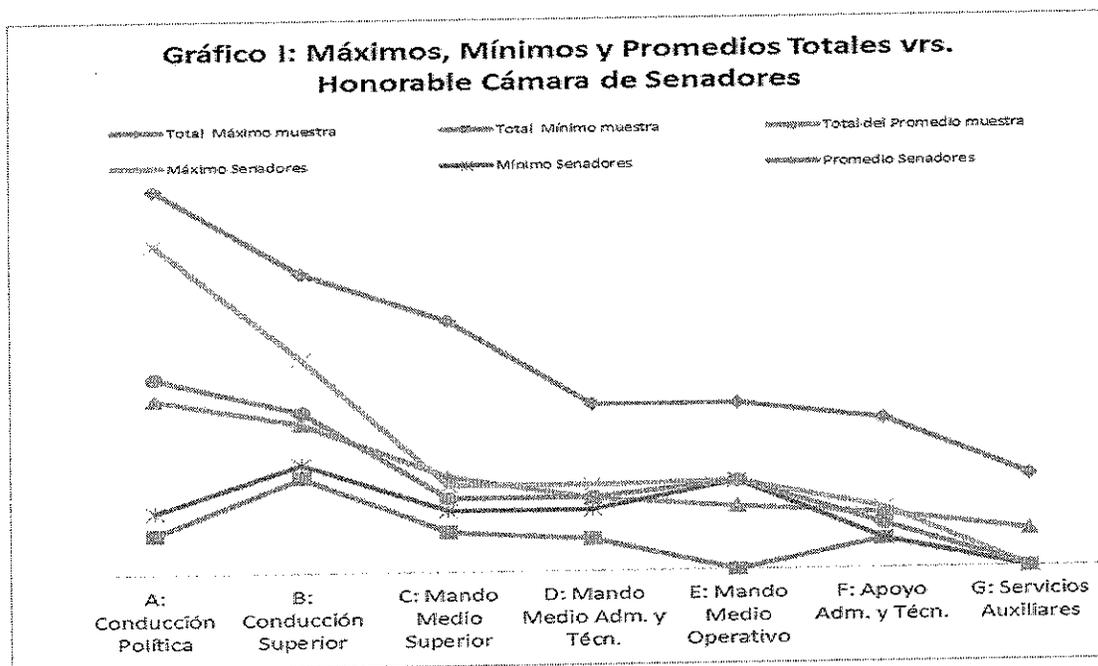


Tabla 7: Brecha Salarial - Nivel 2

Instituciones	CN	HCS	HCD	BCP	MH
DIRECTOR GENERAL	17.200.000	19.300.000	19.700.000	27.000.000	-
	16.800.000	17.700.000	19.300.000	-	-
	16.400.000	16.500.000	17.700.000	-	-
	15.500.000	15.500.000	17.000.000	-	-
	-	15.000.000	-	-	-
	-	15.300.000	-	-	-
DIRECTOR	-	14.800.000	-	-	-
	15.800.000	15.700.000	13.500.000	-	13.000.000
	15.000.000	14.500.000	12.700.000	-	-
	14.400.000	14.400.000	11.800.000	-	-
	14.000.000	14.200.000	11.000.000	-	-
	13.900.000	13.900.000	9.500.000	-	-
	13.500.000	13.700.000	-	-	-
	13.400.000	13.600.000	-	-	-
	13.100.000	13.500.000	-	-	-
	13.000.000	13.000.000	-	-	-
	12.800.000	12.700.000	-	-	-
	12.700.000	12.300.000	-	-	-
	12.300.000	12.000.000	-	-	-
	12.000.000	11.600.000	-	-	-
	11.700.000	11.300.000	-	-	-
11.600.000	11.000.000	-	-	-	
11.500.000	10.500.000	-	-	-	
11.300.000	9.800.000	-	-	-	
11.200.000	9.700.000	-	-	-	
10.700.000	-	-	-	-	
COORDINADOR GENERAL	-	-	19.300.000	-	11.134.200
	-	-	17.700.000	-	-
	-	-	13.000.000	-	-
COORDINADOR	11.900.000	-	12.000.000	-	-
	10.000.000	-	-	-	-
	8.800.000	-	-	-	-

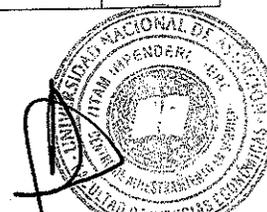


Tabla 8: Nivel 5: Mando Medio Operativo			
Cargos	Congreso	BCP	Hacienda
TECNICO (I)	-	-	8.000.000
	7.400.000	7.900.000	-
	-	3.700.000	-

Tabla 9: Comparaciones más importantes para Nivel 6: Apoyo Administrativo y Técnico				
Cargo	Congreso	Senadores	Diputados	Hacienda
ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	5.800.000	5.400.000	4.900.000	3.061.900
	5.400.000	5.200.000	4.500.000	2.957.300
	5.200.000	5.000.000	4.100.000	2.810.600
	5.100.000	4.800.000	3.300.000	-
	5.000.000	4.400.000	-	-
	4.900.000	4.200.000	-	-
	4.800.000	4.100.000	-	-
	4.700.000	4.000.000	-	-
	4.500.000	3.800.000	-	-
	4.400.000	3.500.000	-	-
	3.300.000	3.400.000	-	-
	3.100.000	3.100.000	-	-
	3.000.000	3.000.000	-	-
	-	2.900.000	-	-
-	2.800.000	-	-	
-	2.600.000	-	-	
AUXILIAR DE SERVICIOS	4.300.000	-	3.700.000	-
	4.200.000	-	3.500.000	-
	4.100.000	-	3.100.000	-
	4.000.000	-	3.000.000	-
	3.900.000	-	-	-
	3.800.000	-	-	-
	3.700.000	-	-	-
	3.500.000	-	-	-
	3.400.000	-	-	-
	2.900.000	-	-	-
	2.800.000	-	-	-
2.700.000	-	-	-	
2.600.000	-	-	-	
ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	5.800.000	5.400.000	4.900.000	3.061.900
	5.400.000	5.200.000	4.500.000	2.957.300
	5.200.000	5.000.000	4.100.000	2.810.600
	5.100.000	4.800.000	3.300.000	-
	5.000.000	4.400.000	-	-
	4.900.000	4.200.000	-	-
	4.800.000	4.100.000	-	-
	4.700.000	4.000.000	-	-
	4.500.000	3.800.000	-	-
	4.400.000	3.500.000	-	-
	3.300.000	3.400.000	-	-
	3.100.000	3.100.000	-	-
	3.000.000	3.000.000	-	-
	-	2.900.000	-	-
-	2.800.000	-	-	
-	2.600.000	-	-	
AUXILIAR DE SERVICIOS	4.300.000	-	3.700.000	-
	4.200.000	-	3.500.000	-



A 9: PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA HONORABLE CÁMARA DE SENADORES Y EL CONGRESO NACIONAL

INTRODUCCIÓN

En el actual escenario de globalización, la fuerza de trabajo, es decir su capital humano, aunado a su productividad en cualquiera de los países constituye un factor clave para su crecimiento y desarrollo económico sostenido y su competitividad.

La experiencia empírica demuestra que el desarrollo de los países no se explica únicamente por el uso intensivo de factores como el capital y el trabajo, sino que se entiende en buena medida por el uso de las mejores prácticas, tecnologías, innovación, inversión en investigación y desarrollo, y de su capital humano, sumado a su capacidad de gestión, tanto privada como pública.

Desde la perspectiva de lo público, no solo resulta relevante generar condiciones en el entorno favorable para la fuerza de trabajo en cualquier tipo de organización, sino que además, innovar su modalidad de desempeño, emprendimiento que hoy día es todo un desafío, pero que también es el camino para una mayor eficiencia en el sector público. Por otro lado, durante las últimas décadas hemos evidenciado profundos cambios en nuestra sociedad, donde hemos transitado desde una ciudadanía más bien reactiva, hacia una que es exigente, organizada, informada y con ideas y que tiene propuestas diversas y exigencias dinámicas.

Ser más eficientes y atender las demandas de la ciudadanía representa desafíos múltiples y complejos para el Estado y los gestores públicos. En efecto, desempeñarse frente a este escenario requiere necesariamente de una evolución de nuestro sector público y su gestión desde la tradicional estructura y organización burocrática *weberiana* hacia una estructura distinta, que debe ser flexible y proactiva, con mayor capacidad de gestión y de reacción frente a los nuevos requerimientos, generando instancias que permitan una activa participación ciudadana con sus propuestas e ideas y capaz de anticiparse, abordando eficientemente en calidad, oportunidad y los nuevos desafíos a los que se enfrente.

La innovación es un medio de gran efectividad para afrontar estos retos públicos, tanto en materias económicas como sociales y crear con ello valor público.

Por tanto, la presente propuesta está orientada a proponer un modelo que permita estandarizar los perfiles y descripciones de cargo, con base en las mejores prácticas, obedeciendo al proceso administrativo, y evitar contar con diversas tipologías que hacen compleja dicha tareas, en una época en que la innovación marca la pauta del cambio en la organización.



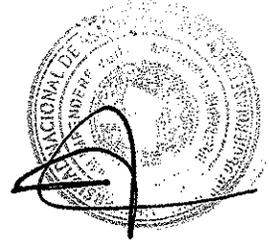
Cuadro 8

Matriz de Correlación

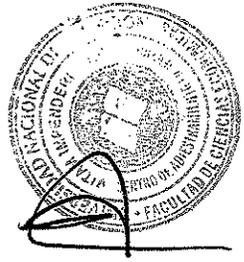
Niveles de Conducción vs. Niveles Jerárquicos
(Para Análisis y Descripción de Cargos)

Niveles de Conducción Gerencial	Niveles Jerárquicos
Estratégica	Secretaría General
Control	Staff
Técnico	Secretaría Legislativa
Misional	Staff
Técnica, Normativa y de Control	Secretaría Administrativa
Sustantiva de Apoyo	Staff
Técnica, Normativa y de Control	Dirección General
Operativa	Dirección de Área
Ejecución	Departamento
	Oficina

Nota: Se recomienda con base en este modelo plantear o diseñar la estructura de organización (organigrama), a efectos de darle una mayor congruencia a su representación gráfica, dentro de un marco ortodoxo, apegado a las buenas prácticas.



Matriz de Prototipo de Perfil de Cargo de Carácter Genérico Aplicable a los diferentes Cargos de la Honorable Cámara de Senadores													
No	SINARH Nivel de Conducción Gerencial y de Ejecución Perfil del Cargo	Sistema Integrado Nacional de Recursos Humanos	Dirección Superior						Operativa		Mando Medio Admivo. Técnico	Mando Medio Operativo	
			Estratégico General	Control	Técnica Staff	Misional Secretario Legislativo	Sustantiva de Apoyo Secretario Admivst. Financiero	Técnica Normativa y Control Staff	Director General	Director	Jefe Depto.	Jefe Oficina	
1	Denominación del Cargo	Descripción Aplicable a todos los Niveles de Conducción Aplicable a todos los Niveles de Conducción Aplicable a todos los Niveles de Conducción Aplicable a todos los Niveles de Conducción orientada a su rol de competencias y responsabilidades (No aplicable al Staff). De acuerdo con las características del Cargo Aplicable a todos los Niveles de Conducción De acuerdo con las características del Cargo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Nivel Jerárquico		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Dependencia Jerárquica directa		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	Unidades Organizacionales bajo su unidad de mando		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Comunicación Interna		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	Comunicación Externa		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Objetivo		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Función General		X			X	X	X	X	X	X	X	X
9	Funciones Específicas		X			X	X	X	X	X	X	X	X
10	Perfil Profesional		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11	Habilidades Requeridas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12	Experiencia Profesional		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
13	Idiomas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
14	Otras capacidades Específicas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



Cuadro 10													
Matriz de Prototipo de Perfil de Cargo de Carácter Genérico - Descripción de los Perfiles de Cargo													
No	Nivel de Conductión Gerencial	Perfil del Cargo	Descripción	Estratégica	Control	Técnica	Misional	Sustantiva de Apoyo	Técnica Normativa y Control	Operativa	Ejecución		
				Secretario General	Staff	Staff	Secretario Legislativo	Secretario Administrativo Financiero	Staff	Director General	Director	Jefe Depto.	Jefe Oficina
1	Denominación del Cargo		De acuerdo con niveles de conducción y ejecución										X
2	Nivel Jerárquico											X	X
3	Dependencia Jerárquica directa		Nivel superior de dependencia										X
4	Unidades Organizacionales bajo su unidad de mando												X
5	Comunicación Interna												X
6	Comunicación Externa												X
7	Objetivo												X
8	Función General												X



Niveles Inferiores de dependencia

Institucional

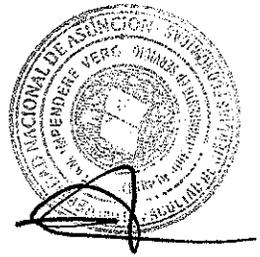
Interinstitucional de acuerdo con las funciones

Administrar las Unidades Organizacionales que conforman la dependencia a su cargo, el plan estratégico de corto, mediano y largo plazo, los planes operativos anuales, así como los sistemas, procesos y procedimientos inherentes al objetivo y funciones de su competencia, aplicando racionalmente los recursos humanos, financieros, materiales y servicios aprobados presupuestariamente; que coadyuven al desempeño de las funciones, y la ejecución de las acciones y actividades establecidas en los planes, programas de trabajo, y cronogramas de actividades, para el logro de los objetivos y metas planificados institucionalmente y dentro del contexto específico que le corresponda, dentro del marco de políticas y operación establecidos en los manuales administrativos.

Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento integral de su Área, y las unidades administrativas que lo integran, de acuerdo con el objetivo y, funciones que le competen a la Dirección, a efectos de dar cumplimiento a los objetivos y metas derivados de las acciones y actividades establecidas en los planes y programas de trabajo, bajo una estrategia de racionalización de los recursos autorizados.

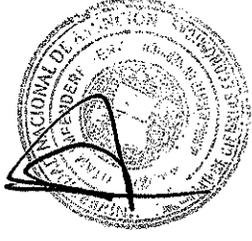
Cuadro 10.1

Matriz de Prototipo de Perfil de Cargo de Carácter Genérico - Descripción de los Perfiles de Cargo																
No	Nivel de Conducción Gerencial	Perfil del Cargo	Descripción	Estratégica	Control	Técnica	Misional	Sustantiva de Apoyo		Técnica Normativa y Control		Operativa		Ejecución		
								Secretario General	Staff	Staff	Staff	Secretario Legislativo	Secretario Administrativo Financiero	Staff	Staff	Director General
			1													X
			2													X
			3													X
			4													X
9		Funciones Específicas	5													X
			6													X
			7													X
			8													X
			9													X
			10													X



Cuadro 10.2
Matriz de Prototipo de Perfil de Cargo de Carácter Genérico - Descripción de los Perfiles de Cargo

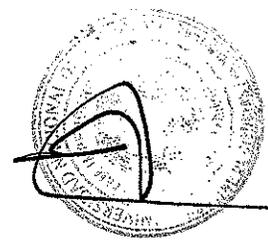
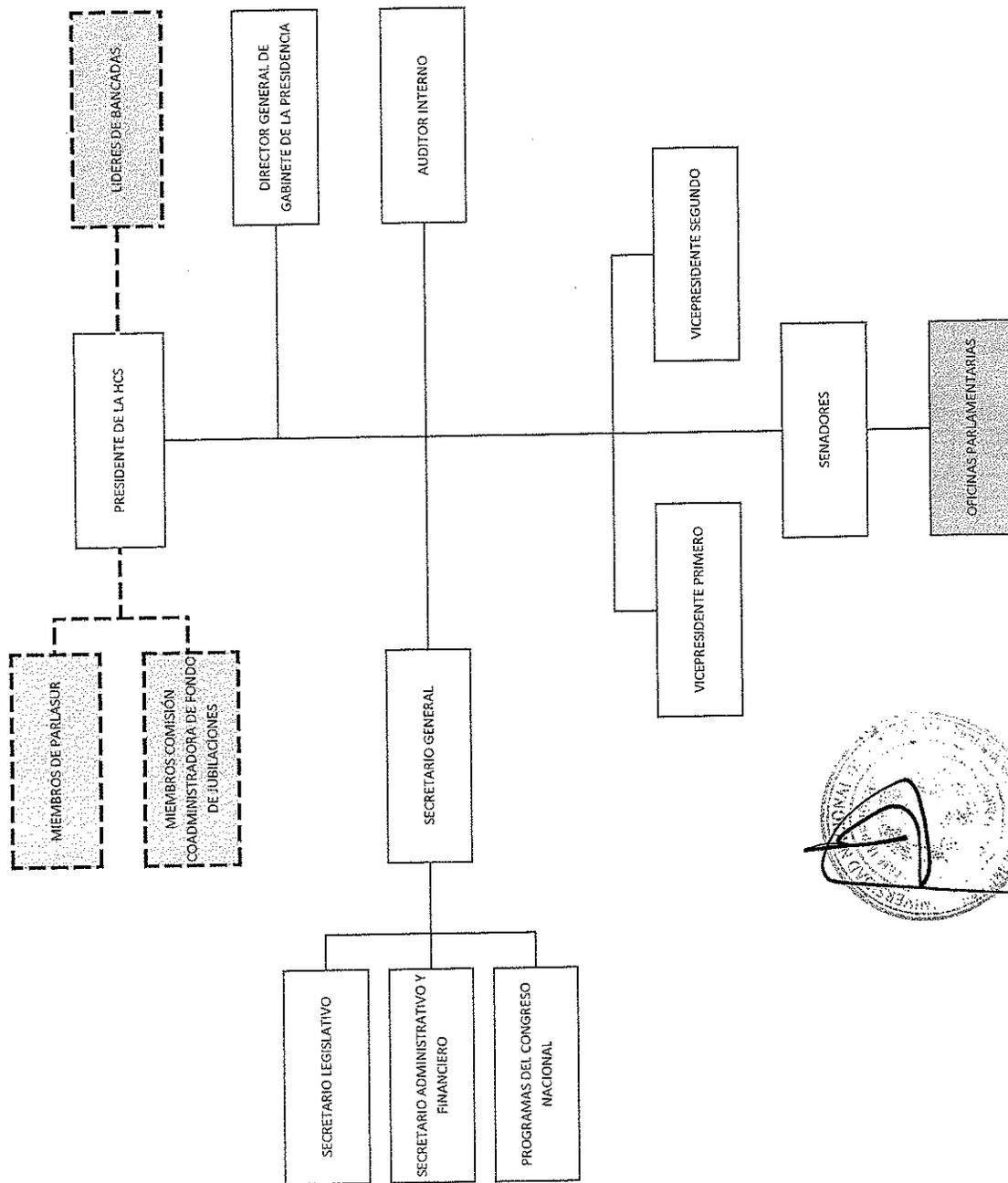
No	Nivel de Conducción Gerencial	Perfil del Cargo	Descripción	Estratégica	Control	Técnica	Misional	Sustantiva de Apoyo	Técnica Normativa y Control	Operativa		Ejecución	
										Director General	Director	Jefe Depto.	Jefe Oficina
10	Perfil Profesional		Título de grado de Licenciatura o Maestría, en Economía, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o carreras afines.	Secretario General	Staff	Staff	Secretario Legislativo	Secretario Administrativo Financiero	Staff	Director General	Director	Jefe Depto.	Jefe Oficina
11	Habilidades Requeridas		<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Iniciativa • Creatividad • Trabajo en equipo • Relaciones interpersonales • Capacidad de análisis y toma de decisiones. 										X
12	Experiencia Profesional		Número de años en el desempeño de cargos con funciones gerenciales, preferentemente relacionadas con las responsabilidades que asumirá.									X	
13	Idiomas		Español, inglés (El que adicional sea requerido).										X
14	Otras capacidades Específicas		Manejo de Software: Word, Excel, Power Point, Visio y otros.										X

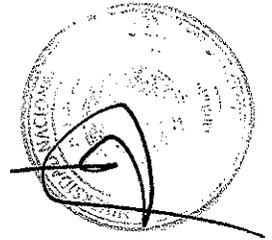
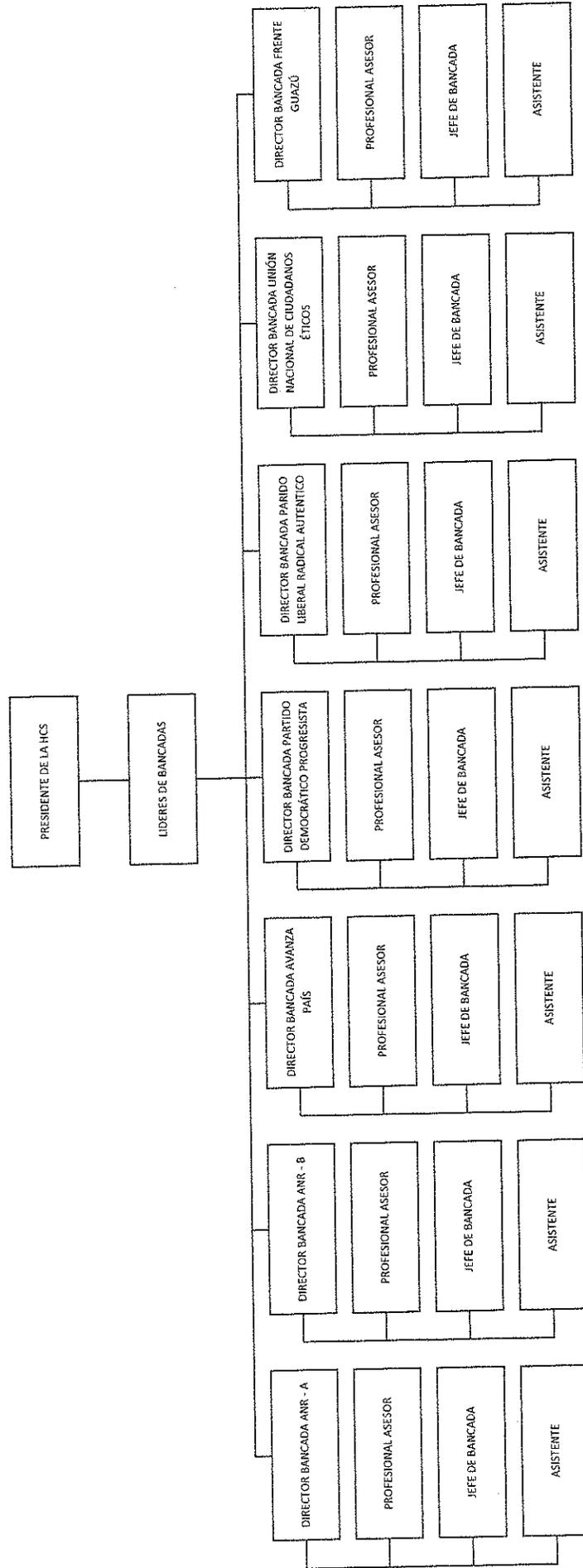


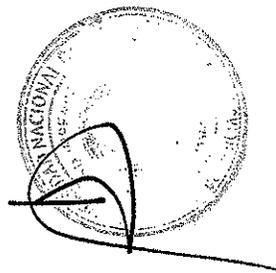
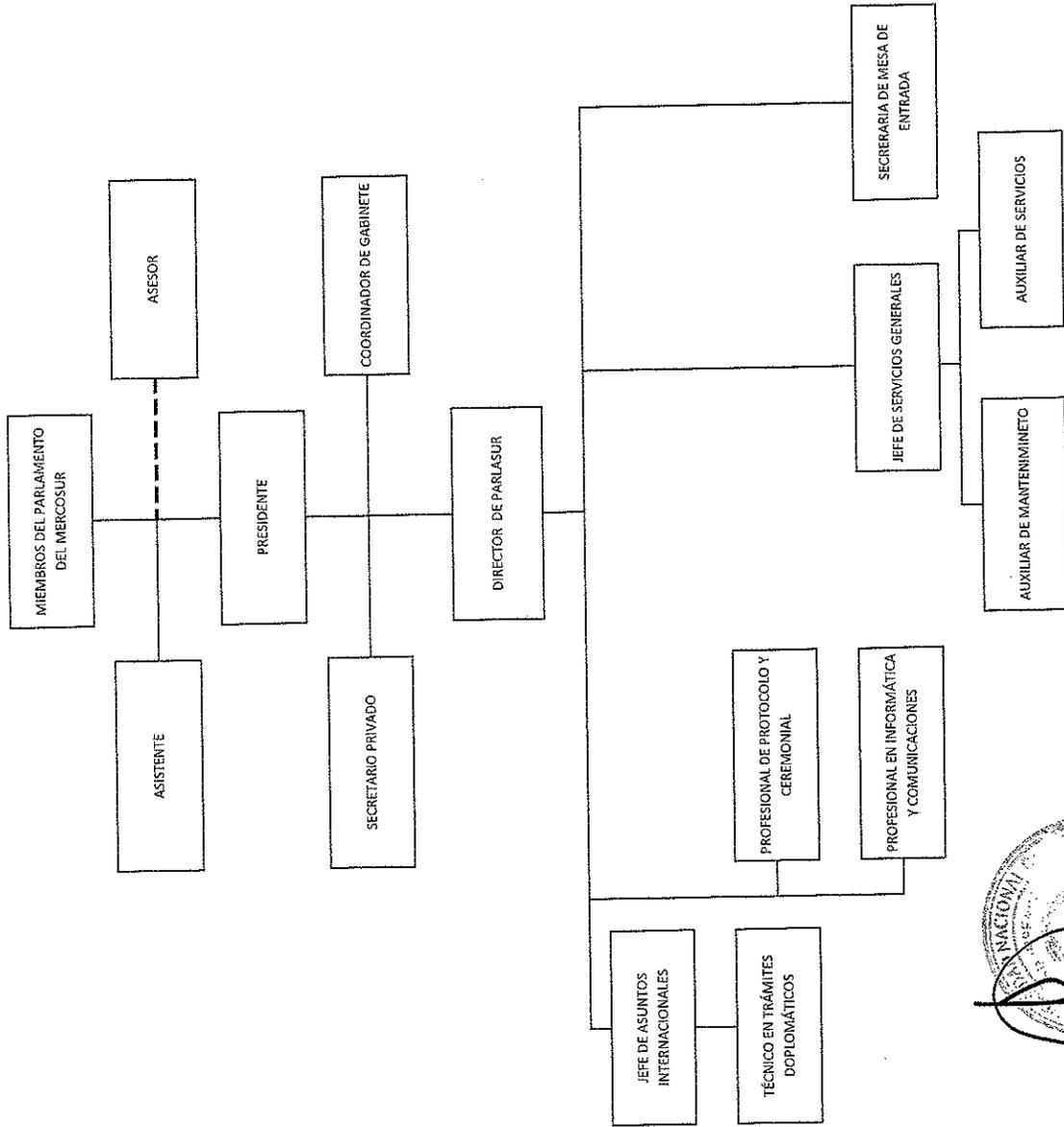
ORGANIGRAMA DE CARGOS

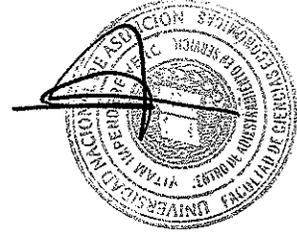
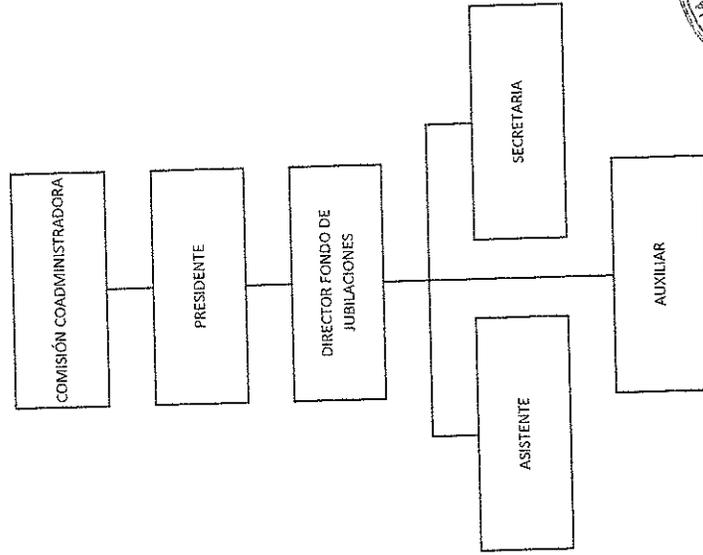
- Pág. 40 – Presidencia de la Honorable Cámara de Senadores
- Pág. 41 – Bancadas
- Pág. 42 – PARLASUR
- Pág. 43 – Fondo de Jubilaciones
- Pág. 44 – Gabinete de la Presidencia
- Pág. 45 – Auditoría Interna
- Pág. 46 – Secretaría General
- Pág. 47 – Secretaría Legislativa
- Pág. 48 – Dirección General de Comisiones
- Pág. 49 – Dirección General de Sesiones
- Pág. 50 – Secretaría Administrativa y Financiera
- Pág. 51 – Dirección General Financiera
- Pág. 52 – Dirección General Administrativa
- Pág. 53 – Dirección General de Recursos Humanos
- Pág. 54 – Dirección General de Tecnología de la Información
- Pág. 55 – Programas del Congreso Nacional
- Pág. 56 – CONADERNA
- Pág. 57 – Dirección de Unidad Técnica de Evaluación y Seguimiento de la Gestión Presupuestaria
- Pág. 58 – Comisión Bicameral de Economía Social (COBIES)
- Pág. 59 – Comisión Bicameral de Presupuesto
- Pág. 60 – Biblioteca y Archivo Central
- Pág. 61 - Cabildo
- Pág. 62 - Vicepresidencia
- Pág. 63 – Oficinas Parlamentarias

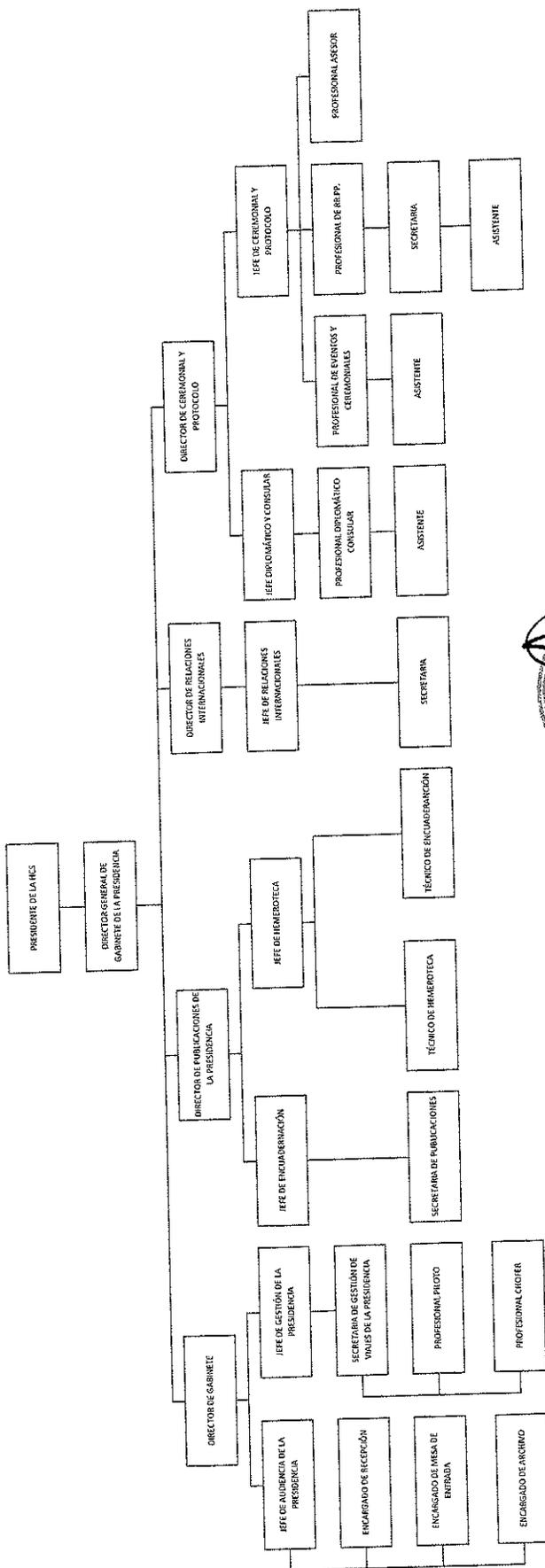


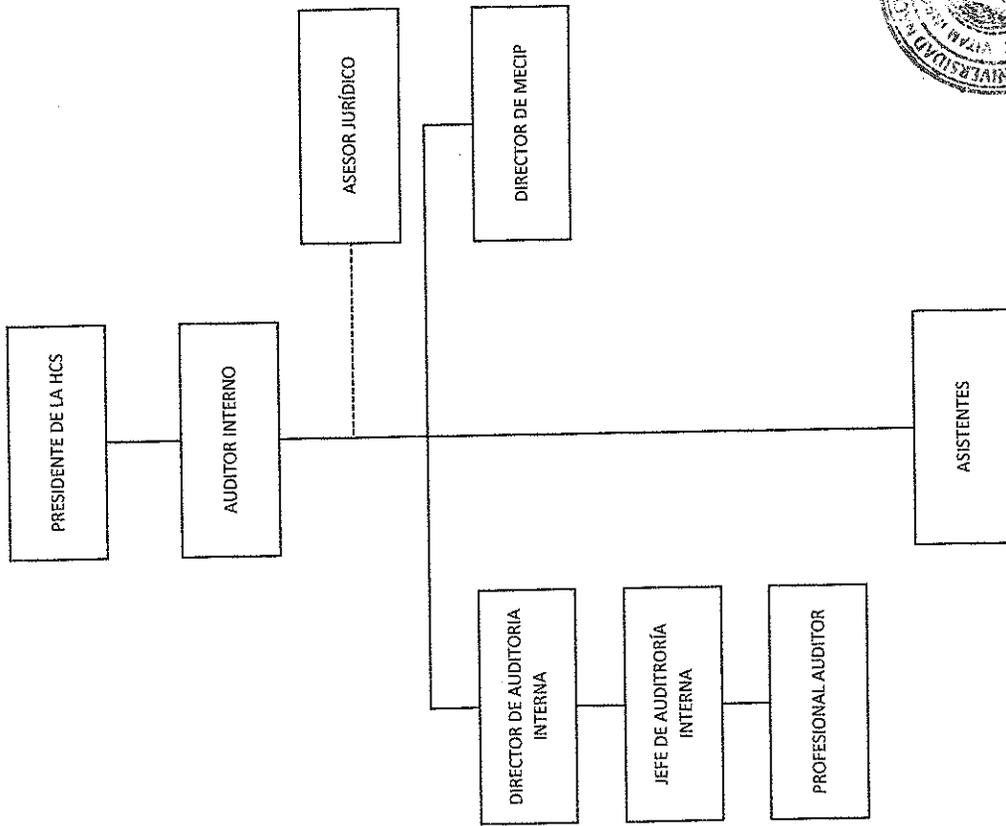


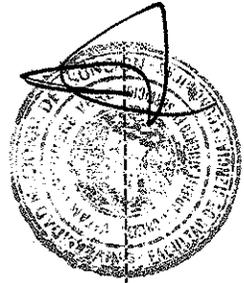
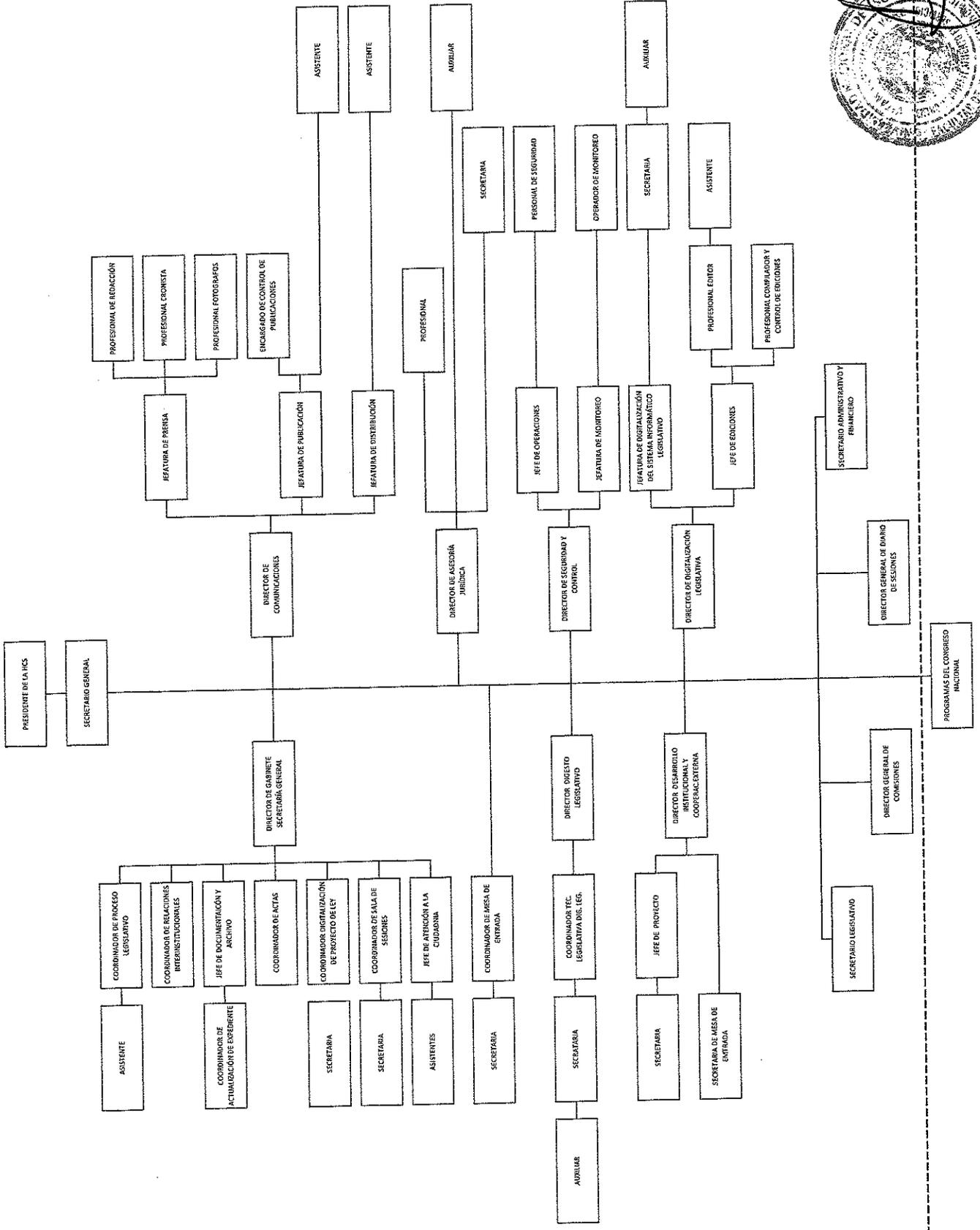


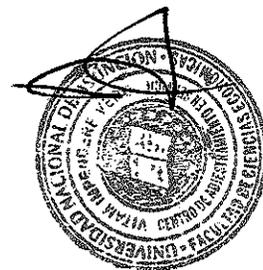
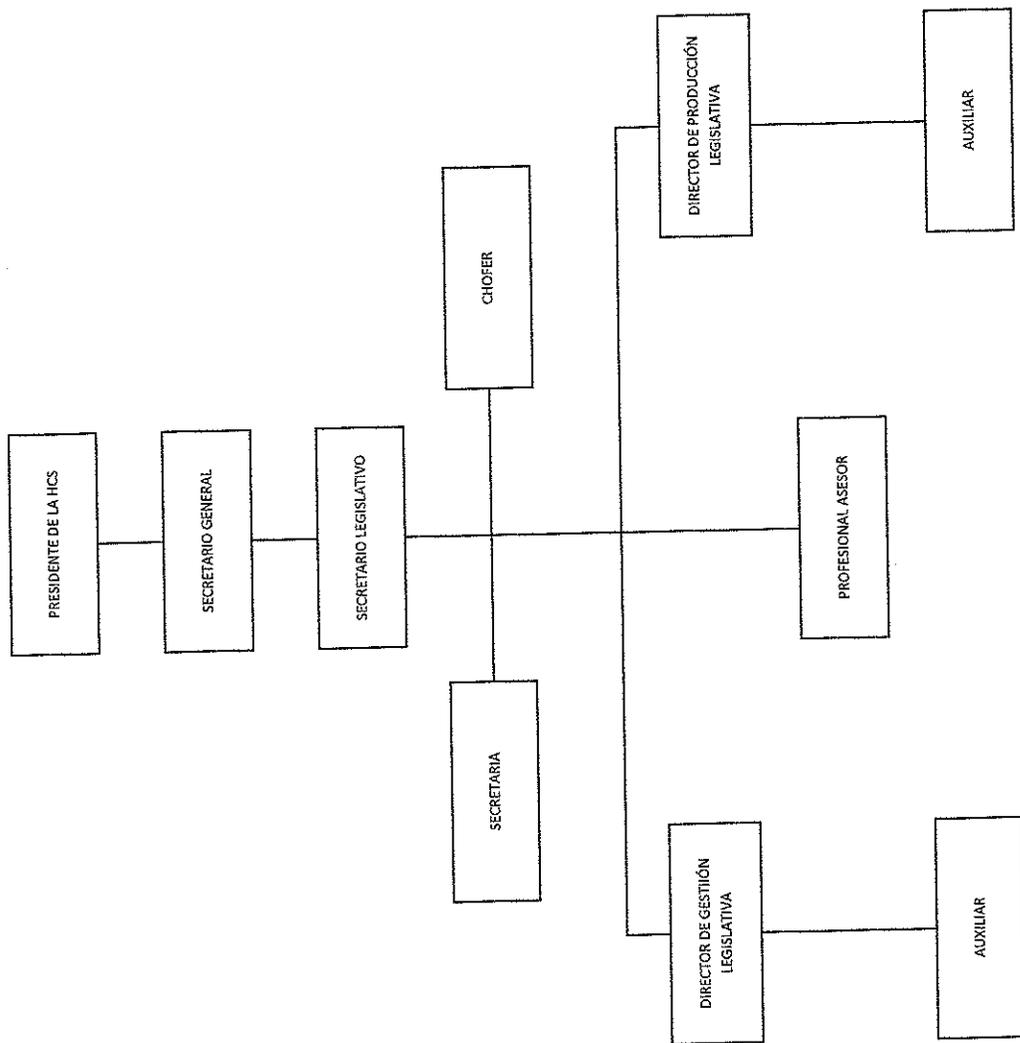












- * DIRECTORES
- 1 DIRECTOR DE ASUNTOS CONSTITUCIONALES, DEFENSA NACIONAL Y FUERZA PÚBLICA
 - 2 DIRECTOR DE LEGISLACIÓN, CODIFICACIÓN, JUSTICIA Y TRABAJO
 - 3 DIRECTOR DE HACIENDA Y PRESUPUESTO
 - 4 DIRECTOR DE RELACIONES EXTERIORES Y ASUNTOS INTERNACIONALES
 - 5 DIRECTOR DE PETICIONES, PODERES Y REGLAMENTACIÓN
 - 6 DIRECTOR DE CULTURA, EDUCACIÓN, CULTO Y DEPORTE
 - 7 DIRECTOR DE DERECHOS HUMANOS
 - 8 DIREC. DESBUROCRATIZACIÓN DE LAS DISPOSICIONES LEGALES EN MATERIA ADMINISTRATIVA
 - 9 DIREC. DE ECONOMÍA, COOPERATIVISMO, DESARROLLO E INTEGRACIÓN ECONÓMICA
 - 10 DIRECTOR DE REFORMA AGRARIA Y BIENESTAR RURAL
 - 11 DIRECTOR DE SALUD PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL
 - 12 DIRECTOR DE ASUNTOS DEPARTAMENTALES, MUNICIPALES, DISTRICTALES Y DE REGIONALES
 - 13 DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES
 - 14 DIRECTOR DE ENERGÍA, REC. NAT. POBLACIÓN, AMB. PROD. Y DESARROLLO
 - 15 DIRECTOR DE CUENTA Y CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO
 - 16 DIRECTOR DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO
 - 17 DIRECTOR DE PREVENCIÓN Y LUCHA CONTRA EL NARCOTRÁFICO Y DELITOS CONEXOS
 - 18 DIRECTOR DE DESARROLLO SOCIAL
 - 19 DIRECTOR DE ASESORES PERMANENTE DE PUEBLOS INDÍGENAS
 - 20 DIRECTOR DE LA BICAMERAL DE ECONOMÍA SOCIAL (COBIES)
 - 21 DIRECTOR DE REFORMA DEL SISTEMA PENAL Y PENITENCIARIO
 - 22 DIRECTOR NACIONAL DE REFORMA DEL SISTEMA JUDICIAL
 - 23 DIRECTOR DE EQUIDAD Y GÉNERO
 - 24 DIRECTOR DE ESTILO

