

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

País: Paraguay

Documento de Proyecto

Título del Proyecto:

Innovación Estructural del Poder Ejecutivo

Efectos del UNDAF:

Gobernabilidad democrática en Paraguay fortalecida; sostenida por un sector público, capaz de concertar, generar, articular e implementar políticas universales, transparentes, participativas, descentralizadas, efectivas y con perspectiva de género; y por una ciudadanía activa que ejerce plenamente los Derechos Humanos, actuando como contralor de las acciones del Estado.

Efectos Esperados del CP:

Reforma y modernización de las instituciones del Estado apoyadas para la profundización del sistema democrático.

Productos Esperados:

Instituciones e instancias del sector público en proceso avanzado de modernización.

Implementación:

PNUD

Breve Descripción

El proyecto tiene como objetivo desarrollar un Plan de Innovación Estructural del Poder Ejecutivo y disponer de una Propuesta Legislativa correspondiente, elaborada y validada a través de procesos participativos.

Periodo del Programa	2007-2011	Total Recursos requeridos	150.000
Area de Resultado Clave (Plan Estratégico):	Gobernabilidad Democrática	Total Recursos asignados:	
Atlas Award ID:	00059603	• Regulares	150.000
Fecha de inicio:	Mayo 2010		
Fecha de finalización:	Diciembre 2010		
PAC Meeting Date	Mayo 2010		
Acuerdo de gestión	Implementación Directa PNUD		

Lorenzo Jiménez de Luis
Representante Residente del
Programa de las Naciones Unidas para el
Desarrollo (PNUD)

Miguel Ángel López Perito
Ministro-Secretario General y Jefe del Gabinete
Civil de la Presidencia de la República

- Base legal desactualizada y desordenada: instituciones creadas por leyes o decretos, sin una lógica que responda a criterios definidos, e incluso incoherente.
- Superposición de funciones entre instituciones o falta de claridad sobre roles de las instituciones públicas.
- Areas de acción sin responsables específicos.
- Organización administrativa obsoleta, más que gerencia de políticas públicas moderna, con sistemas de gestión pública caracterizados por la discrecionalidad en la actuación gubernamental, con sistemas de control y evaluación poco desarrollados.
- Presentaciones aisladas de creaciones o modificaciones estructurales en el Parlamento.

Las Instituciones directamente vinculadas a la implementación del proyecto son: la Secretaría General de la Presidencia de la República, la Secretaría de la Función Pública, la Secretaría Técnica de Planificación, el Ministerio de Hacienda y la Secretaría de la Mujer.

II. OBJETIVOS

Desarrollar un proceso de innovación estructural del Poder Ejecutivo, que permita la atención eficiente y eficaz de las demandas y necesidades de la ciudadanía.

Se establecieron como objetivos específicos:

1. Diseñar un Plan de Innovación Estructural del Poder Ejecutivo.
2. Elaborar una propuesta de Ley de Organización del Poder Ejecutivo.

III. PLAN DE TRABAJO Y PRESUPUESTO

Año: 2010

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PLANIFICADAS	CALENDARIO				AGENCIA RESPONSABLE	Fuente de Fondos	PRESUPUESTO PLANEADO Descripción
		T1	T2	T3	T4			
Producto: Plan de innovación Estructural del Poder Ejecutivo y Propuesta Legislativa, elaborados y validados a través de procesos participativos. Efecto relacionado al CP: Reforma y modernización de las instituciones del Estado apoyadas para la profundización del sistema democrático. Línea de base: Se dispone de una serie de proyectos de reformas ministeriales.	Elaborar un diagnóstico general de la estructura de la Administración Pública paraguaya		X	X		PNUD	04000	71300 Personal Nacional contratado
						PNUD	04000	74500 Talleres participativos
						PNUD	04000	71300 Personal Nacional contratado
						PNUD	04000	71300 Personal Internacional contratado
Metas: Se cuenta con un diagnóstico consensuado y un Plan de Innovación del Poder Ejecutivo elaborado de forma participativa.	Elaborar el Plan de Innovación Estructural del Poder Ejecutivo, incluyendo una propuesta de ley			X	X	PNUD	04000	74500 Talleres participativos
						PNUD	04000	74200 Impresiones-comunicación
						PNUD	04000	74500 Validación
						PNUD	04000	74500 Presentación
Metas: Se cuenta con un diagnóstico consensuado y un Plan de Innovación del Poder Ejecutivo elaborado de forma participativa.	Implementación eficiente y eficaz del proyecto		X	X	X	PNUD	04000	74200 Publicación
						PNUD	04000	71300 Coordinación y administración
						PNUD	04000	71400 Monitoreo y Evaluación
TOTAL						PNUD	04000	75100 Facilidades y administración - implementación

responsabilidad comprenden, para este proyecto en particular: Aprobación del presente documento y aprobación de revisiones sustantivas del mismo.

El proyecto será implementado directamente por el PNUD Paraguay. Con el fin de asegurar la coordinación y eficiencia de la implementación se establece una Junta del Proyecto (ver gráfico de estructura organizacional del Proyecto), que se reunirá como mínimo en forma trimestral (o con mayor frecuencia, si lo amerita la marcha del proyecto). Esta Junta de Proyecto es responsable del cumplimiento de las actividades del proyecto, su correspondiente cronograma y el logro del producto comprometido. Para lo cual debe cumplir con, al menos, las siguientes responsabilidades principales:

- Supervisar la labor del Gerente del Proyecto y monitorear el progreso del proyecto.
- Considerar las demandas de beneficiarios finales y donantes.
- Proveer una orientación general y recomendaciones referentes al proyecto, asegurando que los productos acordados son entregados satisfactoriamente de acuerdo con los planes.
- Evaluar y proponer cambios en el proyecto, sugeridos a través de revisiones realizadas por el Oficial de Programa del PNUD a cargo, y/o Gerente del Proyecto.
- Evaluar y aprobar el informe anual de proyecto, establecer recomendaciones para el siguiente año en caso de continuidad del proyecto.
- En la etapa de cierre: Asegurarse de que todos los productos del proyecto hayan sido entregados satisfactoriamente, Revisar y aprobar los informes finales del proyecto.

El Rol de Asegurador del Proyecto será asumido por el Oficial de Programa de Gobernabilidad del PNUD Paraguay, con el objeto de apoyar la labor del Gerente del proyecto y certificar el desarrollo de las actividades comprometidas. La debida incorporación de la perspectiva de género y el seguimiento de las actividades de comunicación serán objeto de especial atención. Es su responsabilidad asegurar el uso eficiente y adecuado de los recursos asignados al Proyecto.

El/la Gerente del Proyecto, se encargará de elaborar el Plan Anual de Trabajo, gestionar las actividades de acuerdo a dicho Plan de Trabajo, y elevar sugerencias de cambio a la Junta del Proyecto, cuando esté en riesgo el cumplimiento de los objetivos previstos. Es responsable del uso eficiente y adecuado de los recursos asignados al Proyecto. Es responsable asimismo de actualizar los sistemas de registro, físicos e informáticos.

En su rol de implementador, el PNUD Paraguay brindará su apoyo para el cumplimiento de los objetivos comprometidos en este documento de proyecto así como la asistencia técnica orientada al desarrollo de capacidades en el Gobierno para llevar a cabo posteriores iniciativas que, basadas en la experiencia desarrollada en el presente proyecto, contribuyan a aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública.



Además de la estructura administrativa que se describe anteriormente, el equipo interinstitucional responsable de las iniciativas referidas a modernización del Estado, ha previsto **2 niveles de participación.**

1. Nivel de decisión política

- a. **Equipo Interpoderes de Alto Nivel:** En el que participan representantes de las **máximas instancias de los 3 poderes:** es la instancia que otorga el apoyo político y realiza un seguimiento del proceso desde los niveles más altos.
- b. **Máximo Nivel de Decisión (MND):** En el que participa el **Presidente de la República y el Gabinete Ministros,** instancia que realiza la validación de la estructura, perfil, competencias y funciones en el ámbito técnico y político.
- c. **Nivel Directivo (NDR):** En el que participan las máximas autoridades del Gabinete Civil, Secretaría de la Función Pública, Secretaría Técnica de Planificación, Secretaría de la Mujer, Ministerio de Hacienda y directores nominados de las instituciones involucradas. Esta instancia es la encargada de la conducción y toma de decisiones estratégicas, responsable de generar y establecer los apoyos y redes de comunicación durante el proceso de implementación. Es el canal por el cual se realizan consultas a otras instancias de decisión, realiza el monitoreo y seguimiento de las actividades y brinda respuestas oportunas de las instancias involucradas.

Nota: Se impulsará la participación de representantes del Parlamento como parte del NDR, generando así un entorno auspicioso para el proceso de reformas.

2. Nivel Técnico

- a. **Equipo Técnico de Acompañamiento Institucional (ETAI),** integrado por Directores y/o profesionales/técnicos de apoyo nominados por las Instituciones pertenecientes al Nivel Directivo (SFP, STP, SMPR, MH y Gabinete Civil). Es la instancia responsable de acompañar e interactuar en las actividades de sistematización investigación y procesos participativos cuando corresponda con el Equipo de Consultores (EC)
- b. **Equipo de Consultores** Está conformado por:

Consultor Líder, experto en procesos de reorganización institucional y desarrollo, es el responsable de alcanzar los productos establecidos, se constituye en el facilitador del proceso y es el responsable de la coordinación del Equipo de Consultores. Debe ser paraguayo/a con perfil negociador, amplia legitimidad política, conocimiento del aparato estatal paraguayo y sus problemas. A tiempo completo

Consultor Experto, responsable del diseño e implementación de las herramientas de sistematización de la información en los diferentes ámbitos que contempla la propuesta.

Consultor institucional (internacional): con experiencia en reformas del aparato estatal en América Latina, que haya ocupado cargos de relevancia en el sector público en el extranjero y haya participado en procesos de reforma. Por producto, durante seis meses y que garantice 5 días hábiles en el país por mes.

Consultor Experto en procesos participativos, con capacidad de negociación, responsable de establecer los mecanismos de participación y consultas con los diversos actores involucrados.

Tres consultorías específicas para acompañamiento de procesos y/o desarrollo de temas puntuales que pudieran emerger en el desarrollo de las actividades del Proyecto.

Consultor institucional (nacional): paraguayo/a con conocimiento del marco legislativo e institucional paraguayo, capacidad de negociación y trabajo en equipo. Seis meses de tiempo completo.

A efectos de establecer la participación de las diferentes instancias, en la matriz (anexo 2) se identifican cuales participan y se vinculan con las actividades establecidas.

Cabe resaltar que el Máximo Nivel de Decisión debe validar necesariamente la propuesta de innovación estructural (perfiles, competencias y funciones de las OEE), trabajo que tendrá como base el diagnóstico, las experiencias comparadas, todos los factores críticos detectados y los escenarios propuestos. Asimismo una vez se cuente con esta validación inicial se prosigue con la formulación de la normativa (expresión formal de la mejor alternativa).

En el proceso de implementación de actividades, también se deben generar instancias de consultas con representantes del Poder Judicial, del Poder Legislativo (Cámara de Senadores y Diputados), de Líderes de los Partidos y Movimientos Políticos, y otros actores relevantes de la sociedad. La modalidad y niveles de consultas deben ser definidas y acordadas a instancias de nivel directivo previo acuerdo con el Máximo Nivel de Decisión.

V. MARCO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Evaluación y seguimiento durante el ciclo anual:

- En cada trimestre, una evaluación cualitativa debe medir los progresos hacia el alcance de los resultados claves, basándose en indicadores y en la información detallada en la tabla siguiente "Quality Management".
- Un registro de temas referidos al proyecto debe ser activado en Atlas y actualizado por el Gerente de Proyecto para facilitar el seguimiento y resolución a potenciales problemas o necesidades de cambio,
- Basados en el análisis de riesgo inicial, un registro de riesgos será activado en Atlas y regularmente actualizado según cómo afecte el ambiente externo a la implementación del proyecto.
- Basado en la información registrada en Atlas, un Reporte de progreso de proyecto será remitido por el Gerente de Proyecto a la Junta de Proyecto, usando el formato estandarizado de informes disponible en el Executive Snapshot.
- Un registro de lecciones aprendidas debe ser activado en Atlas y regularmente actualizado para asegurar la aplicación del aprendizaje y las adaptaciones necesarias en tanto el proyecto está en ejecución, y para facilitar la preparación del Informe de Lecciones Aprendidas que debe producirse al finalizar el Proyecto.
- Un plan de monitoreo debe ser activado en Atlas y actualizado para la administración de acciones y eventos clave.

cada elemento del Reporte de Progreso Trimestral, así como un resumen de los resultados alcanzados en comparación a las metas anuales pre definidas a nivel del Producto.

- Revisión anual de proyecto. Basada en el reporte anterior, una revisión anual de proyecto debe ser conducida durante el cuarto trimestre del año o poco después, para evaluar el desarrollo del proyecto y aprobar el Plan Anual de Trabajo para el siguiente año. En el último año, esta revisión será una evaluación final. Esta revisión es conducida por la Junta de proyecto y puede incluir a otras partes involucradas si es necesario. Debe enfocarse a la medida en que se está avanzando hacia el logro de los resultados, y en que estos siguen estando alineados a los efectos apropiados.

Quality Management for Project Activity Results

PRODUCTO 1: Plan de innovación Estructural del Poder Ejecutivo y Propuesta Legislativa, elaborados y validados a través de procesos participativos.		
Resultado de la Actividad 1	Elaborar diagnóstico de estructura funcional del Poder Ejecutivo	Inicio: Mayo 2010 Fin: Julio 2010
Propósito	Determinar la situación actual como base para la definición de una propuesta de innovación institucional.	
Descripción	Elaborar un diagnóstico general de la estructura de la Administración Pública paraguaya: recopilar y sistematizar estudios, recabar antecedentes, describir la estructura actual del Estado, elaborar una matriz de funciones y un mapa que identifique competencias, duplicidades y vacíos.	
Criterio de calidad	Método de calidad	Fecha de la evaluación
El diagnóstico elaborado es enriquecido mediante la participación de personas involucradas.	Documento diagnóstico final.	Julio 2010
PRODUCTO 1: Plan de innovación Estructural del Poder Ejecutivo y Propuesta Legislativa, elaborados y validados a través de procesos participativos.		
Resultado de la Actividad 2	Elaborar plan y propuesta de Ley	Inicio: Agosto 2010 Fin: Diciembre 2010
Propósito	Elaborar el Plan de Innovación del Poder Ejecutivo. Elaborar una propuesta de Ley de reestructuración del Poder Ejecutivo.	
Descripción	Obtener una propuesta de alineamiento sistémico de las medidas y acciones de modernización en ejecución y su integración a los planes gubernamentales, elaborada y consensuada de manera participativa. Una propuesta de Ley elaborada de manera participativa, incluyendo las funciones y los procesos que corresponden a cada institución diseñados con base en las mejores prácticas de la experiencia nacional e internacional que sean relevantes para la situación del país.	
Criterio de calidad	Método de calidad	Fecha de la evaluación
El Plan de Innovación incluye diversas visiones de actores involucrados. La propuesta de Ley incluye diversas visiones de actores involucrados.	Listas de asistencia de participantes, indicando su proveniencia. Propuesta de Ley. Plan de Innovación, versión final.	Diciembre 2010

ACTIVIDAD DEFINIDA

Propósito	Implementación eficiente y eficaz del proyecto	
Descripción	El proyecto realiza en tiempo y forma todas las actividades previstas y se llegan a los productos establecidos en el Plan de Trabajo.	
Criterio de calidad	Método de calidad	Fecha de la evaluación
Se cumplen con los objetivos del proyecto.	Presentación y Publicación de resultados. Evaluación del proyecto.	Diciembre 2010

VI. CONTEXTO LEGAL

El presente documento junto con el Plan de Acción del Programa País (CPAP por sus siglas en inglés) firmado por el Gobierno del Paraguay y el PNUD, que es incorporado como referencia, constituyen juntos el documento de proyecto referido como tal en el Acuerdo Básico sobre Asistencia Técnica (SBAA por sus siglas en inglés) y todas las disposiciones del CPAP aplican a este documento.

De conformidad al Artículo 3º del SBAA, la responsabilidad por la seguridad y protección del agente de implementación, así como su personal y propiedad, y todas las propiedades del PNUD en custodia del agente de implementación quedan con el agente de implementación.

El agente de implementación debe:

- a) Poner en marcha un plan de seguridad apropiado y mantener el plan de seguridad, teniendo en cuenta la situación en materia de seguridad en el país donde el proyecto se está implementando.
- b) Asumir todos los riesgos y obligaciones relacionadas a la seguridad del agente de implementación y la completa implementación del plan de seguridad.

El PNUD se reserva el derecho a verificar si el plan es apropiado y sugerir modificaciones, en caso de ser necesario. Fallas en el mantenimiento e implementación de un apropiado plan de seguridad como se requiere se considerará un incumplimiento de este acuerdo.

El agente de implementación se compromete a realizar todos los esfuerzos posibles para asegurar que ninguno de los fondos PNUD recibidos en virtud del Documento de Proyecto sean utilizados para proveer soporte a personas o entidades asociadas al terrorismo y que los beneficiarios de cualquier monto proveído por el PNUD no aparezcan en la lista mantenida por el Comité del Consejo de Seguridad establecida en virtud de la resolución 1267 (1999). Se puede acceder a la lista desde <http://www.un.org/Docs/sc/committees/1267/1267ListEng.htm>. Esta previsión debe ser incluida en todos los sub-contratos o sub-acuerdos realizados en el marco de este documento de proyecto.

Anexos:

- 1) Análisis de Riesgos.
- 2) Matriz Síntesis del Proyecto de Innovación Estructural
- 3) Niveles de Participación - Innovación Estructural
- 4) Perfiles Básicos de Recursos Humanos Requeridos

Riesgos

Título del Proyecto: Innovación Estructural del Poder Ejecutivo Award ID: 00059603 Date: Marzo 2010

#	Descripción	Fecha identificada	Tipo	Impacto & Probabilidad	Medidas/ Respuestas gerenciales	Propietario	Remitido, actualizado por	Ultima actualizaci
1	Cambio de autoridades de las instituciones involucradas	Marzo 2010	Político Estratégico	Retrasos y obstáculos en el diagnóstico y la elaboración del Plan Probabilidad en escala de 1 (bajo) a 5 (alto) P = 4 Impacto en una escala de 1 (bajo) a 5 (alto) I = 4	Crear una instancia interinstitucional por Decreto para evitar demoras en el proceso.	Gerente del Proyecto	Ricardo Yorg	
2	Factor comunicacional	Marzo 2010	Estratégico	Retrasos y actitudes que pueden desvirtuar los objetivos del proyecto P=4 I=4	Crear una estrategia de comunicación, estableciendo canales de información bien definidos	Gerente del Proyecto	Ricardo Yorg	
3	Iniciativas sobre reformas Ministeriales en el ámbito legislativo	Mayo 2010	Estratégico	Puede generar conflictos en el proceso de diseño del Plan de Innovación Estructural P=5 I=4	Monitoreo por parte del equipo técnico sobre iniciativas de reforma	Gerente del Proyecto	Ricardo Yorg	

Actividades	Tarea	Producto	Metodología - Herramientas		Tiempo		R
			Inicio	Fin	Inicio	Fin	
COMPONENTE1. FORMULACIÓN DEL DIAGNÓSTICO							
1. Recopilar y sistematizar información sobre Reformas del Estado.	1.1. Identificar, sistematizar y analizar estudios realizados en el periodo 1989-2010	Informe sobre reformas de poder ejecutivo (local/internacional).	Investigación análisis documental Entrevistas a instituciones vinculadas al tema (MH, STP, SFP, etc.)		1	20	
	1.2. Identificar procesos de reforma del Poder Ejecutivo en curso		Matriz que establezca criterios básicos de comparabilidad para el proceso.		1	20	
2. Elaborar compendio de antecedentes históricos, legales y organizacionales de los OEE.	1.3. Analizar 4 experiencias recientes, de la región y del mundo, para conocer las tendencias, las experiencias exitosas y lecciones aprendidas. Asimismo, identificar las categorías utilizadas como potenciales para su replicación.	Compendio de información sobre funciones, marco normativo y organizacional de las OEE, elaborado.	Matriz comparativa para identificar elementos críticos a tener en cuenta (impactos, ámbitos y contextos).		15	40	
	2.1. Recabar los antecedentes de la conformación de los Organismos y Entidades del Estado (OEE), (fundamentos conceptuales de su creación y los resultados de su evolución desde el año 1989).		Investigación, entrevistas con actores claves.		1	20	
	2.2. Identificar las funciones previstas, vigentes y ejercidas de los OEE.		Investigación, entrevistas con actores claves, validación con referentes sectoriales.		15	40	
	2.3. Sistematizar información de OEE organigramas, funcionarios, dependencias y vínculos.		Investigación, entrevistas con actores claves.		1	45	
3. Realizar un análisis de la Constitución Nacional.	3.1. Vincular los principios y valores que rigen la Nación (funciones y responsabilidades que desempeña actualmente la Administración Pública y aquellas que el proceso de innovación le otorgará).	Informe sobre oportunidades y limitaciones en el proceso de innovación vinculadas a la Constitución Nacional.	Investigación y análisis.		1	30	
	3.2. Identificar limitaciones y definiciones que afectan/impactan on proceso de reforma organizacional.		Investigación y análisis. Validación con expertos jurídicos y actores claves del proceso.		1	45	
4. Analizar e identificar factores críticos para el proceso de Reforma.	4.1. Analizar el contexto sociopolítico e identificar resistencias, apoyos expectativas, aspiraciones y demandas de los diferentes actores sociales para la construcción de un Estado Social de Derechos como riesgos que pueden amenazar la marcha del proceso de reformas a ser realizadas.	Diagnóstico de la Administración pública elaborado.	Entrevistas a actores claves. Síntesis de documentos relacionados. Taller de Validación en nivel directivo.		30	60	
	4.2. Identificar y analizar los casos de duplicidad, fragmentación de funciones, ausencias y vacíos potencial de consolidación, descentralización y/o fusión de instituciones.		Investigación, entrevistas con actores claves. Taller validación a nivel directivo.		30	60	
	4.3. Realizar análisis del marco normativo, los sistemas de gestión y otros aspectos como la territorialidad existentes en el Poder Ejecutivo.		Investigación, entrevistas con actores claves.		30	60	
	4.4. Analizar procesos - mecanismos para administrar y promover el desarrollo en otros países, (como instrumento para otorgar mayor competitividad a sus economías, impulsar sus sectores productivos y promover la participación social) /		Investigación y análisis.		45	75	
	4.5. Establecer las categorías de análisis, en base a las experiencias internas/externas como base de comparación para comprender su funcionalidad, los vicios que las afectan, los procesos de cambios y reformas ya realizados. Identificar fuentes de conflicto.		Investigación, entrevistas con actores claves, talleres institucionales a nivel directivo.		60	80	
	4.6. Realizar análisis de la cultura y clima organizacional, estilos de liderazgo y conflictividad en los OEE.		Investigación, entrevistas con actores claves.		60	80	
	4.7. Seleccionar categorías organizativas prioritarias de intervención, los OEE que se incorporarán en el proceso de innovación B21		Trabajo de gabinete. Matrices.		60	80	
	4.8. Analizar la estructura de los OEE y la normativa vigente para visualizar cambios y procesos de reforma al interior (alta dirección) como efecto de cambios en competencias y funciones.		Investigación, entrevistas con actores claves, validación en talleres participativos. Taller de validación a nivel directivo.		80	90	

COMPONENTE 2. FORMULACION DE LA PROPUESTA DE INNOVACION ESTRUCTURAL

Actividad	Producto	Microciclos / Dramáticas	Tiempo	Iniciación	Finalización	MND
1. Conceptualizar modelo de innovación	Marco conceptual definido	Trabajo de gabinete. validación en taller a nivel directivo	75		90	
2. Definir el perfil de la administración pública. competencias y funciones de los OEE.	Escenarios de la Administración pública proyectados.	Investigación. entrevistas con actores claves Trabajo de gabinete. validación en taller a nivel directivo. Trabajo de Gabinete	90		110	
3. Elaborar propuesta de normativas, leyes y decretos reglamentarios.	Proyecto de ley y normativa complementarias del escenario seleccionado, validadas.	Validación en nivel directivo y en instancia de máximo nivel. Investigación. trabajo de gabinete, consultas a nivel directivo Trabajo de gabinete	100		120	
4. Formular Plan de Acción para propuesta de implementación.	Plan de acción para la innovación elaborado.	Trabajo de gabinete. validación en taller de nivel directivo. Trabajo de gabinete. validación en taller de nivel directivo. Trabajo de gabinete. entrevista con actores claves	100		120	
1.1 Establecer la base teórica para la innovación estructural del Poder Ejecutivo, definiendo el paradigma y las categorías a utilizar			120		135	
2.1 Definir los objetivos y los principios básicos para la nueva estructura y su categorización			90		120	
2.2 Establecer propuesta de escenarios de estructura organizacional del Poder Ejecutivo (perfil, competencias y funciones relevantes).			100		120	
2.3 Elaborar propuestas básicas de organización de cada OEE (alta dirección).			100		120	
2.4 Validar propuesta de perfil, competencias y funciones en los ámbitos técnico y político			120		135	
3.1 Identificar potenciales modalidades de estructuración de normativa (Proceso, único o gradual, Ley general, con decretos reglamentarios etc.) definiendo viabilidad.			90		120	
3.2 Redactar borrador del Antiproyecto de Ley de Organización del Poder Ejecutivo			130		145	
3.3 Formular propuesta de normas complementarias (transitorias y definitivas).			120		150	
3.4 Validar propuesta en los ámbitos técnico y político.			145		160	
3.5 Elaborar proyecto Ley de Organización del Poder Ejecutivo final y normas complementarias			160		175	
4.1 Identificar las fases de sobre y mediano plazo relevantes para proceso de implementación de innovación.			120		140	
4.2 Establecer acciones, indicadores, responsables, cronogramas y recursos para medidas de reestructuración.			130		160	
4.3 Establecer acciones, indicadores, responsables, cronogramas y recursos para procesos de difusión y sensibilización.			130		160	
4.4 Elaborar y validar el antiproyecto sistémico de las unidades e iniciativas en ejecución (integración a los planes gubernamentales y acciones de monitoreo y evaluación).			145		175	

MND: Máximo Nivel de decisión. Presidente de la República, Gabinete, Ministros
 NDIR: Nivel Directivo. Ministros SFP y STP, Gabinete Civil, Unidad Economía Social (MHy) Directores nominados
 MTEC: Nivel de Gerente Técnico. Directores nominados y profesionales técnicos de apoyo
 EC: equipo de Consultores (1 consultor líder y dos expertos)

- Contrataciones individuales, bajo la modalidad por productos (contratación/pago en base a resultados previstos y alcanzados).
- Periodos de contratación con un máximo de 6 meses con asignación de tiempo completo y parcial.
- La búsqueda de profesionales debe ser a nivel nacional e internacional.
- Los términos de referencia son elaborados en base al documento aprobado y los productos, actividades, tareas y perfiles presentados, en los anexos 2 y 4.

De los elementos relevantes del proceso

- Trabajo interinstitucional.
- Procesos participativos, que generan pertenencia y posibilita cierto grado de sostenibilidad.
- Se rescatan los estudios y avances vinculados a la temática.
- Trabajo en Equipo en base a los Consultores contratados con el apoyo directo del Equipo Técnico de Acompañamiento Institucional (ETAI), generando la transferencia de conocimientos.

Se aplican procesos de:

- Investigación.
- Análisis documental.
- Trabajo de gabinete.
- Trabajo de campo.
- Entrevistas a instituciones vinculadas al tema (MH, STP, SFP, etc.)
- Entrevistas con actores claves (expertos, sociedad civil, academia)
- Validación con referentes sectoriales (ministerios, etc.)
- Validación con expertos jurídicos.
- Talleres de validación a Nivel Directivo (NDR).
- Talleres de validación en Máximo Nivel de Decisión (MND).

Se formulan al menos:

- Matriz que establezca criterios básicos de comparabilidad para el proceso.
- Matriz comparativa para identificar elementos críticos a tener en cuenta (experiencias previas, exitosas).
- Sistematización de información de OEE.
- Síntesis de documentos relacionados.
- Matriz de elementos críticos.
- Compendio de información relacionada al proceso de Innovación.
- Matrices sobre procesos de reforma (pasados y vigentes) para considerar en proceso de reforma.

Se establecen:

- Limitaciones en el ámbito constitucional y legal.
- Categorías de análisis en Poder Ejecutivo y OEE.
- Categorías de análisis de perfiles, funciones y atribuciones.
- Clima Organizacional general en OEE.
- Modalidad de liderazgo en la función pública.
- Instancias de actuación prioritarias.
- Responsables y recursos para el Plan de Acción de corto y mediano plazo para proseguir con el proceso de innovación.

Anexo 4 – Perfiles Básicos de Recursos Humanos Requeridos Proyecto Innovación Estructural del Poder Ejecutivo

Consultor		Detalle	Tiempo
Consultor Líder	Nacional	Perfil negociador, amplia legitimidad política, conocimiento del aparato estatal paraguayo y sus problemas. Con experiencia en procesos de reorganización institucional y/o desarrollo. Responsable de alcanzar los productos establecidos, se constituye en el facilitador del proceso y es el responsable de la coordinación del Equipo de Consultores.	Seis meses a completo
Consultor Experto internacional	Internacional	Con experiencia en reformas del aparato estatal en América Latina , que haya ocupado cargos de relevancia en el sector público en el extranjero y haya participado en procesos de reformas institucionales. Responsable del diseño estratégico , diseño y seguimiento de herramientas metodológicas y conducir eventos estratégicos participativos. Consultoría por producto.	Seis meses y que garantice 5 días hábil el país por mes. (Incl pasajes, viáticos y honorarios)
Consultor Experto en procesos participativos	Nacional	Experto en procesos participativos e interinstitucionales, con conocimiento del marco legislativo e institucional paraguayo, con capacidad de negociación y trabajo en equipo. Responsable de implementar mecanismos de participación y consultas con los diversos actores involucrados.	Seis meses de completo.
Consultor Técnico Legal	Nacional	Abogado/a con especialidad en administración pública y experiencia en marco legal institucional paraguayo. Responsable del análisis del ámbito normativo , formulación de escenarios y redacción de la propuesta de normativa legal .	6 meses a tiempo pa
Consultor de apoyo	Nacional	Conocimiento del marco institucional paraguayo, con capacidad de trabajo en equipo. Participa en la implementación de actividades y brinda apoyo técnico en la sistematización de información, escenarios propuestas e interacción con los actores involucrados .	Seis meses de completo.
Consultorías Específicas	Nacionales/ internacionales	Tres consultorías para acompañamiento de procesos y/o desarrollo de temas específicos que pudieran emerger en el desarrollo de las actividades.	Honorarios por proc tres expertos.
Facilitador en Talleres de máximo Nivel de decisión	Internacional	Expertos en conducción de eventos técnico políticos de máximo nivel de decisión . Responsable de conducir la validación de la propuesta técnica y del marco normativo del proceso de innovación estructural.	Contrato por product eventos (incluye pe viáticos y honorarios

