Ministerio del
AMBIENTE Y
DESARROLLO SOSTENIBLE

Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible

GOBIERNO NACIONAL

Dirección Administrativa

Número de expediente

DADMN - 468/2024

Código de Verificación: L1GRT6

Fecha: 20/12/2024

Hora: 10:12

Número interno: Sin número

Encargado: Denisse Carolina Matto Coronel

Título: PRESENTATACION DE ITEM 3 INFORME FINAL

Remitente: BDO

Cargo:

Entidad:

Verifique el estado de su documento online. Ingrese al portal institucional en la siguiente dirección:

www.mades.gov.py

Tel: + 595 21 492 242
Fax: + 595 21 493 665
comercial@bdo.com.py
www.bdo.com.py

BDO Auditores Consultores
Avda. Aviadores del Chaco 2050
WTC, Torre 4, Piso 15
Asunción, Paraguay

20 de diciembre de 2024

Señores
Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADES)
Asunción

De nuestra consideración:

REF.: SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE (MADES) - CONTRATO N° 16/2024

Por la presente, tengo el agrado de dirigirme a usted y por su intermedio a quien corresponda, con el objetivo de hacer entrega del Informe Final del contrato de referencia. El mismo cuenta con los siguientes anexos:

- Anexo N° 1 - Cronograma Detallado V01.
- Anexo N°2 - Registro de Interacciones con la Institución.
- Anexo N°3 - Informe de Normativas de los Procesos Críticos.
- Anexo N°4 - Propuesta de Estructura Organizacional.
- Anexo N°5 - Propuesta de Manuales de Funciones y Perfiles de Cargos.
- Anexo N°6 - Políticas Operacionales.
- Anexo N°7 - Manuales de Procesos y procedimientos.
- Anexo N°8 - Padrón de Documentos Codificados.

Se entrega en forma impresa una copia con sus respectivos anexos.

Sin otro particular, le saludamos cordialmente.

Atentamente,

Oscar Toledo
Director

BDO Auditores Consultores, una sociedad simple paraguaya, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO.

BDO

CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE (MADES)

INFORME FINAL - CONTRATO N° 16/2024

Diciembre 2024

TABLA DE CONTENIDOS

1. ALCANCE DE LA CONSULTORÍA 2
1.1 OBJETIVO GENERAL 2
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 2
1.3 PRODUCTOS DE LA CONSULTORÍA 2
1.4 EQUIPO DE TRABAJO 3
1.5 ACTIVIDADES REALIZADAS 3
ACTIVIDADES GENERALES 3
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS 3
Producto 2: INFORME DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL 3
Producto 3: MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL Y CADENA DE VALOR 4
Producto 4: ACTUALIZACIÓN DEL NORMOGRAMA INSTITUCIONAL 7

2. RECOMENDACIONES 11

1. ALCANCE DE LA CONSULTORÍA

1.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la gestión institucional del MADES, incorporando estrategias más efectivas, optimizando los procesos y fortaleciendo al personal de la institución, en busca de satisfacer las necesidades de la ciudadanía y grupo de interés.

Esta consultoría se centra en realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la institución, incluyendo su estructura organizativa y los procesos críticos, con el objetivo de desarrollar una propuesta de mejora detallada y un plan de implementación gradual.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Esta consultoría tiene como objetivos específicos:

OE1: Conocer y dimensionar la situación actual del MADES a través de un Diagnostico Organizacional y Situacional que ayuden a identificar las estrategias, procesos operativos, estructura organizacional y funcional, sistemas informáticos y su integración.

OE2: Adecuar el marco de referencia del MADES, de tal forma a asegurar el cumplimiento de su Misión, el logro de su Visión y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

OE3: Establecer las acciones necesarias, mediante políticas y procedimientos, que aseguren los resultados de la institución, orientado a reducir los riesgos operativos.

OE4: Implantar acciones y mecanismos que propicien la mejora continua para una mayor efectividad del sistema de control interno.

1.3 PRODUCTOS DE LA CONSULTORÍA

Para su cumplimiento, han sido establecidos para la presente consultoría los siguientes productos específicos:

1. Plan de Trabajo detallado, acordado con la contraparte institucional. **CUMPLIDO**
2. Informe de diagnóstico institucional. **CUMPLIDO**
3. Mapa de Procesos Institucional y Cadena de Valor. **CUMPLIDO**
4. Actualización del Normograma Institucional. **CUMPLIDO**
5. Propuestas de estandarización de normativas de los procesos críticos seleccionados con la contraparte institucional. **CUMPLIDO**
6. Rediseño y propuesta de la Estructura Organizacional del MADES. **CUMPLIDO**
7. Manuales de Funciones y Perfiles de Cargo basados en la Estructura Organizacional Propuesta. **CUMPLIDO**
8. Políticas Operacionales por proceso seleccionado. **CUMPLIDO**
9. Manuales de Procesos y Procedimientos priorizados. **CUMPLIDO**
10. Informe final de la consultoría. **CUMPLIDO**

Denisse Matto
Verificadora de Contratos
Dirección Administrativa

MINISTERIO DEL AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE * DAF *

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

1.4 EQUIPO DE TRABAJO

Por parte de la consultora, los profesionales que participaron de la presente etapa del proyecto:

Socio:	▶ Oscar Guillén	
Director:	▶ Oscar Toledo	
Equipo de Trabajo:	▶ Sanny Martínez	▶ Sofía Sanchez
	▶ Belén Ozorio	▶ Rosa Garcete
	▶ Rodrigo Ávalos	▶ Javier Jiménez
	▶ Isaías Vergara	▶ Gabriela Vergara

1.5 ACTIVIDADES REALIZADAS

ACTIVIDADES GENERALES

En ejecución de la presente consultoría y para el cumplimiento del objetivo específico, hemos realizado actividades durante los meses de noviembre y diciembre del 2024, que detallamos en el presente informe.

Hemos realizado reuniones de trabajo con los responsables de la institución para planificar y organizar las actividades y los productos a generar en la presente consultoría, en las cuales, se identificaron las acciones y directrices a priorizar.

Con la finalidad de registrar el avance de la presente consultoría, actualizamos el estado de las actividades del Cronograma Detallado en su -versión 1-. Ver anexo N° 1 - Cronograma Detallado V01.

A fin de evidenciar las acciones realizadas en las diferentes actividades de la consultoría, generamos notas y actas de reuniones. Ver anexo N°2 - Registro de Interacciones con la institución.

Por otro lado, hemos acompañado y asesorado al MADES para la recopilación de evidencias para medir el grado de implementación de la NRM para un Sistema de Control Interno MECIP 2015.

A continuación, se detallan las actividades específicas realizadas utilizando para ello, lo estipulado en los términos de referencia, lo incluido en nuestra propuesta y el cronograma presentado oportunamente.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

Producto 5: PROPUESTAS DE ESTANDARIZACIÓN DE NORMATIVAS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS SELECCIONADOS CON LA CONTRAPARTE INSTITUCIONAL

- **Acordar con el MADES los dos (2) procesos seleccionados para el desarrollo de las actividades.**

  Tras analizar las necesidades emergentes del MADES, y reunidos con el equipo estratégico en función a determinación de riesgos de gestión se acordaron los procesos claves.

  Esta priorización estratégica tuvo como objetivo optimizar el cumplimiento de las metas planteadas y garantizar que los procesos seleccionados generen un impacto significativo y transversal en la consecución de los resultados esperados. En este contexto, se acordaron como prioritarios los siguientes procesos:

  - Proceso Misional: **Control Ambiental**
  - Procesos de Apoyo: **Gestión Financiera**

Denisse Matto
Verificadora de Contratos
Dirección Administrativa

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

- **Realizar la recopilación y revisión de las documentaciones asociadas a los dos (2) procesos seleccionados, teniendo en cuenta las versiones de los documentos, la vigencia y los procesos que son ejecutados por los responsables.**

  Se llevó a cabo la recopilación y revisión de la documentación asociada a los dos procesos seleccionados, verificando las versiones vigentes de los documentos, su actualización y alineación con las actividades ejecutadas por los responsables. Este trabajo permitió analizar la coherencia y consistencia entre la documentación y los procesos implementados, asegurando que reflejando de manera precisa las prácticas operativas actuales y cumplan con los requisitos normativos y organizacionales.

- **Proponer la estandarización de normativas de los dos (2) procesos seleccionados en los que tenga como responsable a la Dirección General de Control de la Calidad Ambiental y los Recursos Naturales y a la Dirección de Administración y Finanzas.**

  Tras un análisis detallado de las normativas vigentes y las reuniones sostenidas con los responsables de los procesos prioritarios, hemos identificado varias normativas que requieren una actualización y un tratamiento específico. En este informe presentamos las normativas relevantes que deben ser modificadas o tratadas, así como los puntos clave que requieren atención para su adecuación a las necesidades actuales. Ver anexo N°3 - Informe de Normativas de los procesos críticos

- **Realizar un análisis de las normativas existentes asociadas a las tasas y canon que percibe el MADES en el ámbito de su competencia, relacionados a los dos (2) procesos seleccionados.**

  El MADES como órgano regulador y fiscalizador de la Política Ambiental Nacional, constituye su patrimonio según el Art. 28 de la Ley N° 1561 QUE CREA EL SISTEMA NACIONAL DEL AMBIENTE, EL CONSEJO NACIONAL DEL AMBIENTE Y LA SECRETARIA DEL AMBIENTE por:

  "c) el importe de la prestación de servicios, tasas, contribuciones y aplicación de multas por infracciones a las leyes ambientales y no ambientales que indiquen la ley y reglamentos;"

  Al respecto, hemos considerado la revisión de las normativas existentes en la institución, que rigen las tasas que percibe en el ámbito de su competencia y relacionadas a los procesos seleccionados para abordar en esta consultoría. Ver anexo N°3 - Informe de Normativas de los procesos críticos

- **Presentar la actualización de las normativas que así lo requieran en coordinación con los responsables de dicho proceso seleccionado.**

  Hemos llevado a cabo reuniones con los responsables de los procesos para conocer sus perspectivas sobre los marcos normativos, las cuales se han integrado en la elaboración de nuestro análisis y recomendaciones.

Producto 6: REDISEÑO Y PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MADES

- **Recopilar y analizar la documentación disponible de carácter organizacional (estructura, procesos, funciones, entre otros) que resulte pertinente.**

  Durante el desarrollo del presente proyecto, hemos realizado reuniones de trabajo con los principales responsables de cada Dirección, Coordinadores, Jefes de Departamentos (Dueños de Procesos) del MADES, en las cuales, hemos recabado la operatividad actual (AS IS), relacionando con el Mapa de Procesos, además de las expectativas que consideran cada uno de ellos (TO BE), tanto para su gestión diaria (procesos y procedimientos) y una estructura que pueda soportar dicha gestión.

  Durante este proceso, hemos recopilado documentación de carácter organizacional, identificando que dentro de la institución coexisten múltiples versiones de Estructura Organizacional (organigramas), lo que evidencia una falta de uniformidad en los criterios para la conformación de la estructura organizativa, así como su alineación con los procesos que se ejecutan dentro de las diferentes áreas analizadas. Además, se ha constatado la ausencia de una adecuada segregación de funciones, atribuible a la falta de manuales de funciones claramente definidas, lo que dificulta la delimitación de responsabilidades y la optimización de los procesos internos.

Lic. José Luis L
Director de Adminis
y Finanzas

Derisse Matto
Verificadora de Contratos
Dirección Administrativa

Realizando el análisis de la estructura actual y las estructuras de las áreas, podemos mencionar que las estructuras actuales de las áreas, se encuentran en la mayoría de los casos, aprobadas por resoluciones internas y otras se encuentran ajustadas sólo por los responsables de áreas sin contar con estructura aprobada.

Por otra parte, en cuanto a los presupuestos institucionales que maneja el MADES el 56 % corresponde a fuente 30 - Recursos Institucionales y lo restante a fuente 10 - Recursos del Tesoro.

- **Determinar el tamaño de la estructura organizacional, el cual estará definido principalmente por el grado de diferenciación e integración de las actividades y/o procesos de la Institución.**

En la NRM:2015 *"La Estructura Organizacional implica el establecimiento de las unidades o dependencias, la definición de los puestos de trabajo requeridos, los roles y responsabilidades, los perfiles del personal que los ocupe, el establecimiento de los enlaces entre unidades organizacionales y la definición del sistema de toma de decisiones". "El modelo de Estructura Organizacional que se sugiere para instituciones del Estado se basa en una estructura horizontal, alineada con el Modelo de Gestión por Procesos".*

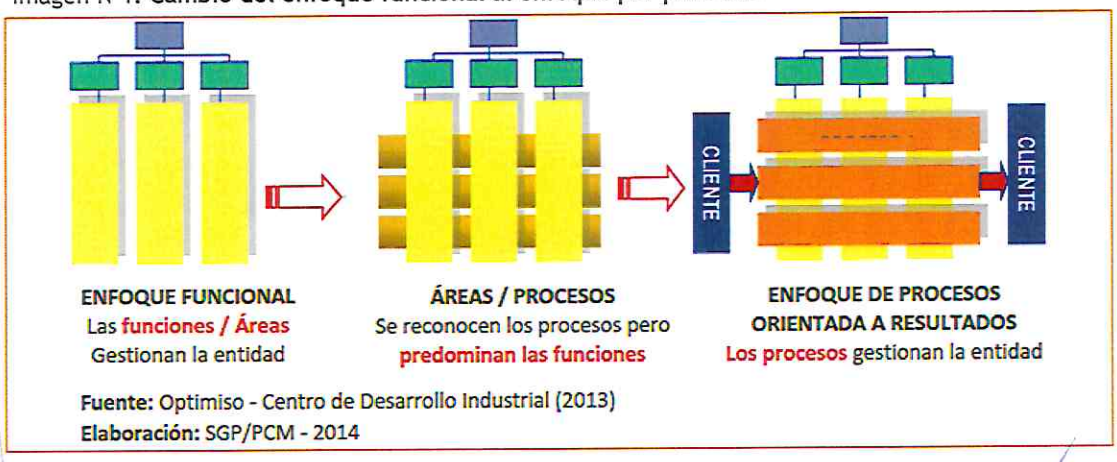
También, podríamos entender como estructura organizacional como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa / institución, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos orientada a resultados

En el desarrollo del presente trabajo, hemos podido observar que si bien el hecho de trabajar una gestión por procesos aún no se ha instalado en la institución, es decir, aun la forma vertical de resolver cada gestión hace que todo sea mucho más lento, por ende, no se vea a la organización en el cumplimento de metas institucionales, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía, pero otra forma de verla es a través del enfoque por procesos orientada a resultados, que nos muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas, departamentos, direcciones y direcciones generales dejen de existir.

A continuación, podemos apreciar el cambio de enfoque funcional al enfoque por procesos orientada a resultados:

Imagen N°1: **Cambio del enfoque funcional al enfoque por procesos**



Analizamos sobre la operativa cotidiana, los procedimientos realizados y la interrelación con otras áreas, utilizando como base el mapa y la matriz de procesos presentada a la institución en el informe anterior el pasado mes de noviembre.

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Denisse Matto
Verificadora de Contratos
Dirección Administrativa

Recopilando las documentaciones, argumentos esgrimidos durante los debates y exponiendo nuestros criterios, finalmente, hemos diseñado una propuesta de estructura organizacional, optimizando, agrupando y eliminando áreas que se encontraban en diferentes circunstancias por diversos motivos por las cuales fueron creadas.

- **Realizar entrevistas con el personal clave para la obtención de conocimiento acerca de los procesos y procedimientos llevados a cabo para el desarrollo de las gestiones estratégicas, misionales, de apoyo y evaluación dentro de la Institución.**

Para realizar la propuesta de estructura organizacional, primeramente hemos realizado un análisis del marco legal y regulatorio (deber ser), análisis de la gestión actual (ser) y sus consecuentes diferencias mediante reuniones de trabajo con los gestores de procesos o dueños de procesos; además, de la revisión documental de evidencias proporcionadas, de diferentes gestiones; esto con el objetivo que la construcción pueda tener una versión lo más ajustada y real posible y, de proponer las mejores alternativas de tal manera a que las actividades se aprovechen al máximo.

- **Elaborar un nuevo organigrama del MADES orientado a la Gestión por Procesos, considerando las normativas institucionales, la NRM / MECIP 2015, así como las establecidas por el órgano rector en esta materia.**

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, presentamos la **propuesta de estructura organizacional**, en la cual los **procesos institucionales han sido el principal insumo considerado** para su diseño. Esta versión refleja la realidad actual de la institución y constituye un punto de partida, sin perjuicio de que en el futuro se requiera la evaluación de **diferentes escenarios**, en función de la evolución del **marco normativo, los procesos y otras aristas estratégicas** que puedan surgir.

Asimismo, en la elaboración de la propuesta de estructura organizacional, hemos considerado lo establecido en la NRM/MECIP 2015, así como las normativas y lineamientos establecidos por el órgano rector en esta materia.

A nivel normativo, hemos identificado varias oportunidades de mejora en cuanto a la existencia de **reglamentaciones específicas** que respalden ciertos procesos clave dentro de la institución.

Por lo tanto, se recomienda que, en el futuro, se realice una **actualización del digesto normativo**, con el fin de cubrir estos vacíos y asegurar que los procesos estén completamente regulados y en conformidad con las mejores prácticas.

- **Presentar el/los organigramas propuestos a los responsables de la institución.**

Presentamos a la institución una propuesta de estructura organizacional, desarrollada en función de los objetivos estratégicos de la institución y los procesos considerados. Esta propuesta, de carácter confidencial, está destinada exclusivamente a los responsables de la institución, con el propósito de garantizar que se ajuste a las necesidades operativas y estratégicas de la organización. Ver anexo N°4 - Propuesta de Estructura Organizacional.

Para la aprobación de las estructuras orgánicas y sus correspondientes documentos, a continuación, listamos los requisitos que deben cumplir los Organismos y Entidades del Estado en cuanto a la modificación de Estructura Organizacional:

Requisitos de la Secretaría de la Función Pública (SFP)

En la **Resolución N°78/2021**: *"Por la cual se aprueba el protocolo de presentación de solicitudes de Informes Técnicos para la aprobación de estructuras orgánicas, Manual de Funciones, Homologación de Reglamentos de evaluación de desempeño y solicitudes de asistencia técnica, presentadas por los organismos y entidades del estado, gobiernos departamentales y municipales".*

a) Para solicitudes de Informes Técnicos sobre Estructuras

1. *Organigrama Vigente, con su respectivo acto administrativo de aprobación.*
2. *Misión de la Institución.*

Denisse Matto
Verificadora de Contratos
Dirección Administrativa

Lic. José Luis López
Director de Administrativo y Finanzas

3. *Propuesta de Estructura orgánica, en formato PDF y versión editable (Word, Excel, etc.)*
4. *Anexo del personal vigente.*
5. *Informe emitido por la OEE recurrente sobre la creación o modificación de la unidad organizativa, indicando, además, si la misma cuenta o no con asignación presupuestaria, conforme formato dispuesto en Anexo I de la presente resolución.*

b) *Para solicitudes de Informes Técnicos sobre Manual de Funciones*

1. *Organigrama vigente, con respectivo acto administrativo de aprobación.*
2. *Propuesta de Manual de Funciones, en formato PDF y versión editable (Word, Excel, etc.) conforme formato dispuesto en Anexo II de la presente resolución.*

Requisitos del MEF

- *Nota de presentación de Estructura Propuesta (mencionando la forma de financiamiento).*
- *Estructura Propuesta.*
- *Planilla de Requisitos de datos para Modificación de Estructuras Organizacionales de los OEE (Formato establecido por DGASPyBE).*

Producto 7: MANUALES DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO BASADOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

▶ **Realizar la revisión de toda la documentación relevada y la propuesta de estructura organizacional, en el MADES.**

En los últimos meses, hemos llevado a cabo diversas reuniones y recopilado toda la documentación disponible, lo que nos ha permitido realizar una revisión integral de los manuales de funciones existentes en la institución. Como resultado de este análisis, hemos identificado que la mayoría de los manuales están desactualizados, ya que datan del año 2007. En otros casos, no se ha logrado confirmar la existencia de dichos documentos, lo que señala la necesidad de realizar una actualización integral en este ámbito.

Además, algunas áreas nos han proporcionado borradores de manuales de funciones que fueron elaborados en su momento pero que, hasta la fecha, no han sido formalmente aprobados ni implementadas. Esta situación subraya la importancia de establecer un proceso estructurado para actualizar, validar y oficializar estos documentos clave, asegurando que reflejen las realidades y necesidades actuales de la institución.

En el mes de agosto de 2023 se promulga la Ley N° 7158 **"QUE CREA EL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS"**, como organismo dependiente del Poder Ejecutivo. Esta ley absorbe y amplía las funciones propias, establecidas previamente en las leyes vigentes asignadas al Ministerio de Hacienda, a la Secretaría de la Función Pública y a la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social. A dicho efecto, el Ministerio de Economía y Finanzas subroga las funciones y estructuras de los organismos absorbidos.

El artículo 3° referente a la Estructura Orgánica del Ministerio, en el inciso b) expresa que el Viceministerio de Capital Humano y Gestión Organizacional (VCHGO) sustituye y absorbe las funciones de la Secretaría de la Función Pública, de conformidad al artículo 96 de la Ley N° 1626/2000 "De la Función Pública".

En ese contexto, el VCHGO es el organismo central normativo para todo lo relacionado con la función pública y el desarrollo institucional, con la responsabilidad de vigilar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley N°1626/2000 "De la Función Pública". En ese marco, el pasado 29 de marzo del 2022, la anteriormente llamada Secretaría de la Función Pública a través de la Resolución N°154/2022 ha establecido el Protocolo para la Tramitación de Solicitudes de Informes Técnicos para la aprobación de Estructuras Orgánicas y Manuales de Funciones presentados por los Organismos y Entidades del Estado, Gobiernos Departamentales y Municipales a la Secretaría de la Función Pública (SFP).

Teniendo como base lo mencionado, hemos trabajado con el MADES, en el diseño del formato documental a ser utilizado para la elaboración de los manuales de funciones y perfiles de cargos.

Denisse Matto
Verificadora de Contratos
Dirección Administrativa

José Luis López
Director de Administración y Finanzas

de la institución, teniendo como referencia las disposiciones del organismo rector, en cuanto a requerimientos del contenido de los documentos organizacionales.

El formato documental para el diseño de los manuales de funciones y perfiles de cargo propuesto contiene los siguientes ítems:

- **Identificación del Puesto**
- **Objetivo del Puesto**
- **Indicadores de Cumplimiento**
- **Competencias requeridas para el Puesto**
- **Funciones Generales del Puesto**
- **Responsabilidades y/o Funciones Específicas del Puesto**

Además, con la codificación y el versionamiento correspondiente para cada instrumento, propios de un Sistema de Gestión de Calidad.

- **Realizar entrevistas con los funcionarios para la obtención de conocimiento acerca de los roles, responsabilidades y funciones dentro de la Institución.**

Durante las diversas reuniones realizadas, hemos recopilado información detallada sobre los roles, responsabilidades y funciones desempeñadas por los colaboradores de la institución. Este proceso nos ha permitido obtener una visión más clara y estructurada de cómo se distribuyen las tareas y las responsabilidades dentro de la organización, identificando tanto las áreas de fortaleza como aquellas que podrían beneficiarse de ajustes o mejoras.

- **Elaborar Manual de Funciones y Perfiles de cargos hasta el nivel de departamento, acorde a la nueva estructura diseñada y a la Gestión por Procesos, para los niveles misionales, estratégicos, operativos y de evaluación.**

Teniendo como referencia la propuesta de organigrama, planteada como Propuesta de Estructura Organizacional para el MADES, presentada como **Producto 6** del presente contrato, hemos identificado una totalidad de treinta y cinco (35) Direcciones Operativas, dependientes de la Máxima Autoridad y Direcciones Generales, las cuales requirieron el diseño/actualización de los Manuales de Organización y Funciones para los cargos propuestos.

Para la elaboración y proposición de dichos manuales de organización y funciones, hemos recurrido a realizar un estudio de las funciones que realizan y deben realizar los perfiles en cada una de las áreas, como también las aspiraciones de crecimiento de dichas dependencias.

Asimismo, hemos tenido en cuenta los documentos organizacionales de las instituciones rectoras en cada ámbito, como ser el Viceministerio de Capital Humano y Gestión Organizacional (VCHGO), Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (MITIC), entre otros entes, que puedan enriquecer y fortalecer el objetivo de cada puesto.

A continuación, cuantificamos los manuales de organización y funciones desarrollados, teniendo en cuenta la tipología organizacional de cada uno:

Tabla N°1: Cantidades de Manuales Diseñados por Cargo y tipo de área/proceso.

N°	Categoría	Estratégico	Misional	Apoyo	Evaluación
1.	Director General	2	5	2	0
2.	Director	6	16	12	1
TOTALES		8	21	14	1

Conforme a lo expuesto en la tabla N°1, hemos diseñado como propuestas, Manuales de Funciones y Perfiles de Cargos de Directores Generales, Directores y Jefes de Departamentos. Ver anexo N°5 Propuesta de Manuales de Funciones y Perfiles de Cargos.

Denisse Matto
Verificadora de Contratos
Dirección Administrativa

José Luis López
Director de Administración y Finanzas

- **Presentar los Manuales de Funciones y Perfiles de cargos hasta el nivel de departamento, acorde a la nueva estructura diseñada y a la Gestión por Procesos.**

Hemos diseñado los Manuales de Funciones y Perfiles de cargo conforme a la propuesta de estructura organizacional para el MADES. Es importante resaltar que los mismos fueron diseñados hasta el nivel de departamento para los cargos de tipo Apoyo / Estratégico. Para los cargos de tipo Misional se han diseñado hasta el nivel de Dirección, según lo acordado con los responsables del MADES.

Cabe aclarar, que dichos instrumentos están diseñados como **propuesta**, lo cual, sugerimos que una vez que exista un consenso y validación de la propuesta, se vaya ajustando y actualizando las funciones y responsabilidad de cada una de las áreas con los responsables o dueños de procesos.

Producto 8: POLÍTICAS OPERACIONALES POR PROCESO SELECCIONADO

Gestionar por procesos es administrar los recursos de la Institución, considerándola como una unidad en la que cada parte tiene su participación en el resultado final. Bajo este concepto ya no existen divisiones entre una Dirección o Departamento o Sección, sino que las áreas están interconectadas, se considera a la Institución como un todo.

En la administración pública, supone el paso de una visión "área funcional" hacia una visión de "procesos", y un cambio cultural radical, que no es, ni más ni menos, que situar al ciudadano como el cliente fundamental de la prestación del servicio público. Una efectiva gestión por procesos permite medir resultados obtenidos y compararlos con los objetivos planificados, convirtiendo esa información en una herramienta de toma de decisiones, facilita la mejora continua, modificaciones necesarias siempre para lograr los objetivos definidos y cumplir con la misión para la cual fue creada, orientado al logro de la satisfacción de los ciudadanos/clientes. En la Tabla N°2, podemos visualizar las diferencias entre ambas visiones:

Tabla N°2: Relación entre esquema funcional versus procesos

VISIÓN FUNCIONAL	VISIÓN DE PROCESOS
Quién causó el problema	Qué causó el problema
Cuido de mi servicio	Soy parte del Proceso
Barreras entre Departamentos	Integración entre áreas
Individualismo	Trabajo en Equipo
Compromiso con metas departamentales	Compromiso con metas Institucionales
Orientado a Satisfacer al Jefe	Orientado a satisfacer al Cliente

El diseño de los Manuales Operacionales de procesos prioritarios fue realizado teniendo en cuenta lo requerido por la institución para la mejora de su gestión operacional y en referencia a que estos procesos son trascendentales para el cumplimiento de la misión del MADES. En la actualidad, el MADES cuenta con limitaciones para la estandarización de sus procedimientos operativos, determinada por varios factores internos y externos.

Los productos presentados en el presente informe son el resultado de extensas reuniones de trabajo con los diferentes actores involucrados en los procesos priorizados / críticos seleccionados, que finalmente forman parte importante para el cumplimiento de los mismos.

- **Generar reuniones de recolección de datos con los dueños de procesos.**

Realizamos entrevistas y reuniones de trabajo con Directores, Jefes y Profesionales, responsables de las áreas seleccionadas como Priorizados / Críticos. En donde analizamos los documentos y registros operativos actuales, diagramamos los flujogramas por cada operativa o procedimiento, establecimos los insumos, proveedores, clientes y productos, identificamos responsables (conforme a la estructura actual), además de la identificación de las tareas y registros utilizados por cada uno de los subprocesos y procedimientos seleccionados, lo cual consideramos fundamental para el logro de los objetivos de la operativa.

Las reuniones de trabajo fueron realizadas en modalidad presencial en las oficinas del MADES, con los distintos responsables de los procesos críticos/prioritarios, detallando como sigue:

Denise Matto
Verificadora de Contratos
Dirección Administrativa

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Tabla N°3: Responsables de Procesos Críticos

N°	Proceso Crítico	Área Responsable
1.	Control Ambiental	• Dirección de Evaluación de Impacto Ambiental - Departamento de Catastro Técnico de Consultores Ambientales - Técnicos Evaluadores • Dirección de Geomática - Departamento de Teledetección y Sistema de Información Geográfica. - Departamento Geoprocesamiento de la Calidad Ambiental y de los Recursos Naturales. - Departamento de Geoprocesamiento para la conservación de la Biodiversidad. - Departamento de Geoprocesamiento de los Recursos Hídricos. • Dirección de Fiscalización Ambiental Integrada - Departamento de Control y Monitoreo de Impacto Ambiental
2.	Gestión Financiera	• Dirección de Administración y Finanzas • Dirección Financiera • Dirección Administrativa

Cabe mencionar, que también realizamos reuniones con responsables de las distintas direcciones involucradas en los procedimientos críticos diseñados, de modo a poder contar con información integral para el avance de nuestros servicios.

- **Diseñar dos (2) Políticas Operacionales, equivalentes a los dos procesos seleccionados, del cual 1 de ellos serán de tipo misional y 1 de tipo apoyo.**

Para la NRM:2015 la Política Operacional son las orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado. Estas deben definir los parámetros de diseño de las actividades y tareas requeridas para dar cumplimiento a los objetivos de los procesos.

Las Políticas Operacionales fueron realizadas a la par de los manuales de procesos y procedimientos, con los responsables del MADES. Dichas políticas, establecen los lineamientos operacionales a seguir y orienta a los procedimientos a que lleguen a los resultados esperados. El presente instrumento se encuentra diseñado a nivel de Procesos.

Fueron diseñadas en su totalidad dos (2) Políticas Operacionales en su -versión 01-, asociadas a los procesos priorizados / críticos seleccionados:

- Política Operacional de Control Ambiental (Proceso de tipo Misional)
- Política Operacional de Gestión Financiera (Proceso de tipo Apoyo)

Las Políticas Operacionales se encuentran debidamente codificadas y versionadas, siendo estas visualizadas en el Padrón de Documentos.

En el formato presentado, en cada Política Operacional es posible identificar las partes del mismo, citando a continuación:

- El objetivo de la Política Operacional, relacionada a cada proceso,
- La identificación de la Política y su proceso relacionado,
- El alcance,
- La aplicabilidad del documento,
- Las definiciones presentes en el documento,
- Las Políticas Generales establecidas,

Denisse Matto
Verificadora de Contrat.
Dirección Administrati.

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

- Las Políticas Operacionales.

Las Políticas Operacionales diseñadas a nivel de procesos, son presentadas como anexo al presente informe. Ver anexo N° 6 - Políticas Operacionales

▶ **Acompañar la validación de las Políticas Operacionales con los dueños de procesos.**

Cada Política Operacional se encuentra documentada y validada por los responsables del área correspondiente y, actualmente, se encuentra en etapa de revisión para aprobación por parte del nivel Directivo.

Producto 9: MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PRIORIZADOS

▶ **Realizar entrevistas con el personal clave de la Institución; para la obtención de conocimiento acerca de los procesos y procedimientos llevados a cabo para el desarrollo de las gestiones.**

A través de las diferentes reuniones establecidas con las áreas del MADES, hemos accedido a las normativas que rigen cada proceso en la institución. Asimismo, se logró identificar las responsabilidades de cada área, comprender el flujo operativo actual, detectar posibles **brechas y oportunidades de mejora**, y recopilar información esencial para analizar las actividades críticas.

Las reuniones de trabajo fueron realizadas en modalidad presencial en las oficinas del MADES, con los distintos responsables de los procesos críticos/prioritarios.

Cabe mencionar, que también realizamos reuniones con responsables de las distintas direcciones involucradas en los procedimientos críticos diseñados, de modo a poder contar con información integral para el avance de nuestros servicios.

Los Manuales de Procesos y procedimientos fueron realizados a la par de las Políticas Operacionales, con los responsables del MADES.

▶ **Acompañar la revisión y actualización de los elementos del proceso, la descripción de actividades y tareas, y la generación de informes internos/externos.**

En el marco del desarrollo de los manuales de procesos y procedimientos, acompañamos **en la revisión y actualización de los elementos del proceso**, en la **descripción detallada de actividades y tareas**, así como en la **generación de informes internos y externos**. Este trabajo permitió asegurar que los procesos estuvieran alineados con las necesidades actuales de la Institución, optimizando la claridad en las responsabilidades y facilitando la elaboración de informes más precisos y oportunos para la toma de decisiones.

▶ **Identificar los insumos - proveedores, clientes - productos, descripción de actividades y tareas, definición de objetivos, tiempo y responsables, de los sub procesos definidos como prioritarios.**

En el formato presentado, cada Subproceso se encuentra documentado en un Manual de Procesos y Procedimientos, en el cual se puede identificar con la caracterización de los mismos, respetando así el siguiente orden:

- El objetivo del Subproceso, según lo identificado en la Matriz de Procesos,
- La identificación del Subproceso dentro de la Matriz de Procesos,
- Los procedimientos que forman parte del Subproceso,
- El alcance del Subproceso, es decir, inicio y fin del mismo,
- La identificación de los elementos de entrada (insumos) y sus proveedores,
- La identificación de los elementos de salidas (productos / resultados) y sus clientes o beneficiarios.
- Las definiciones que se hacen presente dentro del documento,
- Los flujogramas que permiten visualizar de forma gráfica todas las partes involucradas y las secuencias de actividades de cada procedimiento,
- El descriptivo de cada procedimiento a nivel de actividades/ responsables / tiempo óptimo de ejecución de cada actividad / tarea a detalle.
- Las referencias a normativas utilizadas como base de desarrollo de los procedimientos.

Denisse Matto
Verificadora de Contratos
Dirección Administrativa

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

- **Los registros identificados como parte de las actividades de cada procedimiento.**

En cada Manual de Procesos y Procedimientos diseñado, es posible visualizar los insumos, proveedores, clientes y productos generados por cada dueño de proceso.

- **Diseñar el/los Manuales de Procesos y Procedimientos de 2 procesos críticos que tenga como responsable a la Dirección General de Control de la Calidad Ambiental y los Recursos Naturales o a la Dirección de Administración y Finanzas, conteniendo el alcance, Flujogramas, Descriptivos (Actividad, Responsables, Tiempo Optimo de ejecución y Tareas), Normativa vigente y Cuadro de aprobación.**

El alcance del diseño y desarrollo de los Manuales de Procesos y Procedimientos, se encuentra basado en los dos (2) procesos de la Matriz de Procesos definidos como Prioritarios / Críticos, correspondientes al Macroproceso de tipo misional **Control Ambiental**, como también al Macroproceso de tipo apoyo **Gestión Financiera**.

La Norma de Requisitos Mínimos en su versión 2015 menciona *"Los procedimientos constituyen los métodos mediante los cuales deberá desarrollarse una actividad o tarea en una entidad pública. Se materializan a través de documentos descriptivos o flujogramas, que representan los pasos necesarios para ejecutar las actividades de un proceso, asociándolos a los cargos responsables de su ejecución, y estableciendo los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad.*

El directivo responsable de cada proceso o dependencia vinculada, juega un papel protagónico en el diseño de los procedimientos, dado su nivel de autoridad y responsabilidad directa sobre ellos."

Siguiendo los lineamientos establecidos por la NRM:2015, los Manuales de Procesos y Procedimientos fueron diseñados con cada responsable de procedimientos, actividades y tareas, en reuniones de trabajo, de tal forma a registrar las operativas correctamente. Además, hemos aprovechado para capacitar y generar ciertas competencias con los funcionarios que han participado en las reuniones, de tal forma a que cuando lo tengan que revisar y actualizar lo puedan realizar ellos mismos, de tal forma a cumplir con el ultimo componente de la NRM:2015 de **Mejora Continua**.

Los Manuales de Procesos y Procedimientos, fueron diseñados por cada Subproceso identificado y seleccionado, de tal forma a plasmar las características, secuencia y resultados de cada uno.

Hemos generado ocho (8) Subprocesos correspondientes a los procesos priorizados / críticos, que contienen sus respectivos procedimientos, agrupados de la siguiente tabla N°4:

Tabla N°4: Cuantificación de Subprocesos presentados

N°	Macroproceso	Proceso Crítico	# de Subprocesos identificados	# de procedimientos
1.	Gestión Ambiental	Control Ambiental	4	8
2.	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión Financiera	4	6

- **Proponer oportunidades de mejoras al procedimiento.**

Considerando las diversas situaciones, riesgos y debilidades identificadas durante el desarrollo de los manuales de procesos y procedimientos, hemos trabajado en conjunto con los dueños de procesos para identificar y establecer oportunidades de mejora en los procedimientos operativos actuales. Estas oportunidades han sido cuidadosamente analizadas y estructuradas, formando parte integral de la propuesta de presentación, con el objetivo de optimizar la eficiencia, reducir las vulnerabilidades y fortalecer la gestión operativa de la Institución.

- **Acompañar la revisión y/o ajustes, validación.**

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Los Manuales se encuentran validados por los responsables del área correspondiente y son entregados como anexo al presente informe. Ver Anexo N° 7 - Manuales de procesos y procedimientos

Los Manuales de Procesos y Procedimientos, se encuentran debidamente codificados y versionados siguiendo las buenas prácticas de calidad, haciendo entrega del listado de los mismos, en el Padrón de documentos, ver anexo N° 8 - Padrón de Documentos Codificados. Este documento es utilizado para registrar las codificaciones y versionamientos de los Subprocesos existentes en la institución, debiendo ser actualizado siempre y cuando existan ajustes del mismo.

Dichos manuales de procesos y procedimientos, son puestos a consideración para la instancia final de aprobación de los mandos directivos.

Producto 10: INFORME FINAL DE LA CONSULTORÍA

- El presente informe constituye el resultado de todas las actividades realizadas a cabo durante los últimos meses, en las cuales hemos logrado profundizar nuestro conocimiento sobre los principales procesos operativos y estratégicos implementados por la institución, así como los marcos normativos y regulatorios aplicables que orientan y condicionan su funcionamiento. Este análisis detallado ha permitido identificar fortalezas, desafíos y oportunidades de mejora que servirán como base para la optimización y fortalecimiento de la gestión institucional.

Denisse Matto
verificadora de Contratos
Dirección Administrativa

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

2. RECOMENDACIONES

Recomendamos las siguientes actividades según las necesidades identificadas a lo largo de la consultoría:

ÁMBITO JURÍDICO Y LEGAL

- Fortalecer la Estructura Legal y Jurídica: La Ley Orgánica del MADES requiere dar certeza y seguridad jurídica al desarrollo de sus funciones como institución rectora de la formulación e implementación de políticas ambientales por lo que sugerimos la revisión y actualización del Marco Jurídico a la par que su Estructura Organizacional: Se propone la elaboración de propuestas de Anteproyectos de Ley para la modificación parcial de la Carta Orgánica del MADES. Esta actualización busca incorporar disposiciones normativas que formalicen la creación de nuevas dependencias, así como la institucionalización de áreas actualmente operativos mediante actos resolutivos, asegurando su alineación con los objetivos institucionales y el cumplimiento eficiente de los mismos.

- Asimismo, se sugiere que, a futuro, se evalúen distintos escenarios de actualización de la Estructura Organizacional (organigrama institucional), considerando tanto los cambios normativos como los requerimientos funcionales, considerar en estos nuevos escenarios los cambios tecnológicos a nivel de gestión y eficiencia normativa que ayude al MADES en su gestión misional.

- Es necesario considerar a corto/mediano plazo, la incorporación del eje de Sostenibilidad como parte de los procesos de tipo misional.

ÁMBITO ORGANIZACIONAL

- Realizar revisiones periódicas de los instrumentos organizacionales, buscando promover e implementar la metodología de "Mejora Continua", por parte de los responsables que correspondan. Esto permitirá contar con versiones actualizadas y mejoradas de los procesos e identificar posibles problemas y obstáculos que pudieran existir.

- Implementación gradual de la nueva estructura organizacional, teniendo en cuenta los perfiles, competencias, carrera administrativa, presupuesto, llamados a concurso, entre otros.

- Implementación gradual de los manuales operacionales propuestos, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos en la institución y la cultura existente.

- Impulsar las capacitaciones en la Implementación de Gestión Basada en procesos, como también de los componentes de la Norma de Requisitos Mínimos - MECIP 2015.

- Socializar las revisiones de los instrumentos organizacionales, mediante jornadas de socialización por direcciones o por área, a fin de que todos los dueños o involucrados de procesos se encuentren en conocimiento de los ajustes realizados.

- Centralizar la información organizacional, estandarizando e integrando los mismos en una herramienta informática que pueda facilitar dicha labor en la institución. Dicha acción posibilitaría obtener la trazabilidad y consistencia requerida en las tareas organizacionales.

Es importante mencionar, que los manuales operacionales propuestos y entregados como parte integral del presente informe, contienen mejoras en los procesos diseñados, posterior a un análisis de la operativa, los tiempos empleados y los recursos insumidos.

ÁMBITO TECNOLÓGICO

- El Sistema de Información Ambiental (SIAM) constituye el sistema misional del MADES, diseñado para gestionar y centralizar información vinculada a la regulación ambiental. Es fundamental fortalecer este sistema, optimizando sus capacidades y asegurando su actualización continua conforme a las normativas

Denisse Matto
Verificadora de Contratos
Dirección Administrativa

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Ministerio del
AMBIENTE Y
DESARROLLO SOSTENIBLE

Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible

GOBIERNO NACIONAL

Dirección Administrativa

Número de expediente

DADMN - 474/2024

Código de Verificación: NS114L

Fecha: 23/12/2024

Hora: 11:59

Número interno: Sin número

Encargado: Denisse Carolina Matto Coronel

Título: SOLICITUD DE PAGO BDO

Remitente: BDO AUDITORES CONSULTORES

Cargo:

Entidad:

Verifique el estado de su documento online. Ingrese al portal institucional en la siguiente dirección:

www.mades.gov.py

emergentes. Asimismo, se debe avanzar hacia la automatización de los procesos que aún no han sido incluidos en el mismo, garantizando mayor eficiencia y eficacia en la gestión ambiental.

- Realizar un análisis detallado de los sistemas informáticos actuales para identificar duplicidades y definir un sistema principal. Posteriormente, integrar los sistemas existentes para automatizar procesos y evitar la redundancia de actividades, con el objetivo de optimizar la gestión financiera y mejorar la eficiencia operativa.

*** *** ***

20 de diciembre 2024

Oscar Toledo
Director

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Denisse Matto
Verificadora de Contratos
Dirección Administrativa