

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2017 - 2020

2017

# ÍNDICE

Siglas y Acrónimos.....	3	Implementación, Seguimiento y Evaluación.....	32
Introducción .....	4	Conclusiones .....	34
Antecedentes .....	6	Recomendaciones .....	35
<i>Contexto Nacional e Internacional</i> .....	6	Metodología para la elaboración del PEI .....	36
<i>Contexto Institucional</i> .....	9	<i>Análisis FODA</i> .....	36
<i>Diagnóstico de Gestión, del modelo actual de organización,</i> <i>funciones y procesos del MRE</i> .....	13	<i>Informe FODA</i> .....	38
<i>Conclusiones del Diagnóstico</i> .....	17	<i>Análisis de la estructura organizacional y funcional del MRE para</i> <i>el logro de los objetivos</i> .....	43
Lineamientos Estratégicos.....	18	Bibliografía consultada.....	45
<i>Criterios para la adopción de lineamientos estratégicos</i> .....	18		
Plan Estratégico Institucional .....	20		
<i>Estructura</i> .....	20		
<i>Objetivos Estratégicos</i> .....	21		
Matriz de Acciones Estratégicas y Metas Institucionales.....	25		

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

<b>ADyC:</b>	Academia Diplomática y Consular.
<b>Art.:</b>	Artículo.
<b>BID:</b>	Banco Interamericano de Desarrollo.
<b>BIRF:</b>	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
<b>CAF:</b>	Banco de Desarrollo de América Latina.
<b>CN:</b>	Constitución Nacional.
<b>FF:</b>	Fortalezas.
<b>FODA:</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
<b>MECIP:</b>	Modelo Estándar de Control de Instituciones Públicas.
<b>MOyF:</b>	Manual de Organización y Funciones.
<b>MRE:</b>	Ministerio de Relaciones Exteriores.
<b>OEA:</b>	Organización de Estados Americanos.
<b>OEE:</b>	Organismos y Entidades del Estado.
<b>ONU:</b>	Organización de las Naciones Unidas.
<b>PE:</b>	Poder Ejecutivo.
<b>PL:</b>	Poder Legislativo.
<b>PJ:</b>	Poder Judicial.
<b>PND 2030:</b>	Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030.
<b>PNUD:</b>	Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo.
<b>RRHH:</b>	Recursos humanos.
<b>SIARE:</b>	Sistema Integrado de Administración de Recursos del Estado.
<b>SIAF:</b>	Sistema Integrado de Administración del Estado.
<b>SITE:</b>	Sistema Integrado de Tesorería.
<b>SICO:</b>	Sistema Integrado de Contabilidad.
<b>SIABYS:</b>	Sistema Integrado de Administración de Bienes y Servicios.
<b>SINARH:</b>	Sistema Integrado de Administración de Recursos Humanos.
<b>TICs:</b>	Tecnologías de la Información y Comunicación.
<b>TTHH:</b>	Talentos humanos.

## INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Relaciones Exteriores cumple en presentar su Plan Estratégico Institucional (PEI), correspondiente al período 2017-2020, a fin de dar cumplimiento a los lineamientos establecidos por el Gobierno en el marco del Plan de Nacional de Desarrollo (PND) 2030, y a lo que compete a esta Institución en el desarrollo de actividades tendientes a la consecución de las metas delineadas en el Eje 3 “Inserción del Paraguay en el Mundo”. Así, este documento pretende constituirse en el principal instrumento de gestión del MRE, a fin de orientar la gestión estratégica de mediano plazo de la institución, de modo a posibilitar el cumplimiento de los objetivos en materia de política exterior, respondiendo a las demandas prioritarias del Estado en esta materia.

El PEI también se enmarca en lo establecido por el artículo 1° de la Ley 1.635/2000 “Orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores”, en donde se reconoce a esta Institución como “el órgano que planifica, coordina y ejecuta la política exterior bajo la dirección del Presidente de la República”.

En pos de su misión de planificar, coordinar y ejecutar una política exterior orientada a la promoción y defensa de los intereses del Estado y sus nacionales, y del Derecho Internacional; la Cancillería Nacional ha decidido enfocarse en un conjunto de objetivos estratégicos para cubrir las tres grandes áreas de la labor de Relaciones Exteriores: el área política, el área económica y el área institucional, administrativa y técnica.

Para el cumplimiento de estos objetivos estratégicos, el Ministerio de Relaciones Exteriores mantiene una visión de ser un Ministerio eficiente, profesional y transparente con liderazgo interno para la gestión de la política exterior del país. Para ello, a través del proceso de

implementación de las actividades programadas en el PEI se logrará un estrecho diálogo interno con diferentes sectores del Poder Ejecutivo, así como con el Poder Legislativo, con representantes de los sectores de la industria, la producción y el comercio, y con representantes de la sociedad civil.

El MRE fundamenta sus acciones en:

- El fortalecimiento de las relaciones bilaterales;
- La concreción de visitas a nivel presidencial, de cancilleres y otras visitas de alto nivel;
- El fortalecimiento de la presencia internacional del Paraguay en el ámbito multilateral;
- El incremento de la Cooperación Internacional;
- La promoción y protección de los Derechos Humanos;
- La defensa de los intereses nacionales en materia energética y fronteriza;
- La consolidación institucional del MERCOSUR;
- El impulso a las negociaciones en el área energética;
- La implementación de la Hidrovía Paraguay – Paraná;
- La promoción de la conectividad e infraestructura física;
- El fomento de la imagen país en el campo de las inversiones, la cultura y el turismo;
- La apertura de mercados, acuerdos y preferencias comerciales;
- La prosecución de las negociaciones a nivel regional y extrarregional con bloques comerciales;
- La protección y asistencia a las comunidades de connacionales en el extranjero;
- El fortalecimiento institucional del MRE; y
- El fortalecimiento de la Gestión Consular y de Legalizaciones.

La elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017 – 2020 se realizó por iniciativa ministerial, siendo resultado de un proceso implementado a través del análisis y la reflexión, enmarcado dentro de un proceso de consultoría con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que tuvo como objetivo principal “elaborar, en base a las fortalezas y debilidades institucionales, una propuesta de modernización del MRE, orientada a mejorar sus capacidades de definir, ejecutar y evaluar la política exterior del país...”.

El PEI que aquí se presenta está integrado por los Antecedentes en donde constan un breve análisis del contexto nacional e internacional, así como el contexto institucional, en donde se realiza un diagnóstico de la base legal del Ministerio y de sus métodos de trabajo.

En el siguiente apartado se presentan los aspectos esenciales planteados en el marco de la identificación y elaboración de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y que fueron tomados en consideración para la elaboración de la Planificación Estratégica.

Posteriormente, en el documento se presenta el Plan Estratégico 2017-2020, con la Visión y Misión Institucional, los principios y prioridades, los lineamientos estratégicos, el Marco Lógico del Plan con sus líneas, planes y programas. Al final del documento, se incluyen las conclusiones y recomendaciones y con el efecto de disponer de referentes se incluye el FODA.

La implementación, seguimiento y evaluación del PEI será monitoreada a través de los Planes Operativos Anuales de las dependencias del MRE y por el equipo de trabajo que deberá conformarse al respecto mediante resolución ministerial.

Es importante puntualizar el hecho que el proceso de elaboración del PEI se realizó en el marco del Modelo Estándar de Control Interno para entidades públicas del Paraguay (MECIP). En este sentido, se tomó en consideración el componente “Direccionamiento Estratégico”; estándares de “Planes y Programas”.

Finalmente, cabe destacar y agradecer la participación de los funcionarios y funcionarias del MRE, quienes con su conocimiento basado en la formación y la práctica que les ha dado los años de trabajo institucional, ha sido esencial para que el presente PEI contenga de manera precisa las prioridades institucionales a desarrollar en los próximos años de gestión comprometida con los resultados propuestos.

# ANTECEDENTES

## CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL.

El Paraguay tiene urgencia de potenciar el crecimiento económico y desarrollo sociocultural. El PND 2030, elaborado por el Gobierno Nacional, ha establecido los siguientes tres ejes de acción: 1) Reducción de pobreza y Desarrollo social; 2) Crecimiento económico inclusivo, y 3) Inserción de Paraguay en el mundo.

Evidentemente, la definición de las estrategias para lograr resultados en los ejes de acción mencionados no corresponde al Ministerio de Relaciones Exteriores, pero sí es de su competencia planificar, coordinar y ejecutar todo cuanto contribuya a generar un espacio favorable en el ámbito internacional, para concretarlos en el plazo más breve y en la forma más eficiente posible, para el país y sus habitantes.

### Las prioridades nacionales.

- Ampliación del comercio y apertura de mercados externos: debido a la estrechez del mercado interno, el crecimiento económico depende fuertemente del comercio exterior. Por ello, la apertura de los mercados externos para nuestros productos en condiciones razonables de competencia y la captación de inversiones, constituyen pilares fundamentales de la política de inserción internacional.
- Integración global y regional: las condiciones estructurales (menor desarrollo relativo, ausencia de litoral marítimo) e históricas (conflictos bélicos con naciones vecinas, relativo aislamiento en el contexto mundial) del país exigen desarrollar las capacidades de negociación de la Cancillería en los bloques regionales, y construir habilidades para

una mejor inserción del país en el mundo globalizado. Urge fortalecer los órganos jurisdiccionales que aseguren el cumplimiento de los acuerdos y normas regionales, la equidad de las relaciones comerciales, del transporte y de la movilidad de personas y bienes en la región.

- Soberanía energética: la cogestión de los grandes entes hidroeléctricos arrastra desde décadas varias cuestiones pendientes con la Argentina y el Brasil, relativas al monto de las deudas e intereses, a la actualización del precio de venta de energía y de las compensaciones, la posibilidad de venta de hidroenergía paraguaya a terceros países, etc., que aún no fueron resueltas. En coordinación con otros Ministerios y entes, el MRE puede planificar la política energética nacional y prever alternativas energéticas.
- Mejoramiento de la infraestructura de transporte, comunicaciones y tecnologías de la información: el déficit de la infraestructura de transporte y comunicaciones constituye uno de los mayores frenos al crecimiento económico nacional. El MRE tiene un rol relevante en este sentido, sumando activamente al Paraguay a los proyectos de comunicación intra-regional (puentes, carreteras bioceánicas, hidrovías, redes ferroviarias, etc. ) que acortarán esta brecha de infraestructura con otros países del continente. En coordinación con otros organismos del Estado, la Cancillería puede aportar, vía cooperación exterior, captación de inversiones, firma de tratados y convenios, etc., a un mejor acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), con el objeto de reducir las brechas digitales aún más graves para el desarrollo.
- Cooperación y asistencia internacionales: el MRE debe liderar proactivamente la definición de líneas de cooperación exterior y la

captación de recursos externos para el desarrollo. Considerando las yuxtaposiciones institucionales existentes en materia de implementación de proyectos con cooperación exterior, una eficiente coordinación interministerial de estas iniciativas, liderado por Cancillería, puede elevar sustancialmente su pertinencia y productividad.

Al ejecutar las prioridades nacionales, el MRE debe realizar varias actividades en conjunción con las Instituciones Nacionales, a la vez que debe coordinar las gestiones entre la Cancillería (o Servicio Local) y las Embajadas, Consulados y Representaciones Permanentes en el exterior (o Servicio Exterior).

Como resultado de la ejecución de las prioridades nacionales, se han ido obteniendo los siguientes logros:

- Normalización plena de las relaciones bilaterales y multilaterales.
- Incremento de la cooperación internacional para el Paraguay, así como la cooperación ofrecida por nuestro país.
- Promoción de la imagen país en el marco de las relaciones internacionales.
- Lucha contra el narcotráfico y delitos conexos.
- Seguridad y lucha contra el terrorismo.
- Promoción y protección de los derechos humanos.
- Participación y seguimiento de los temas sobre medio ambiente.
- Conectividad e integración física del Paraguay con los países limítrofes.
- Consolidación institucional del MERCOSUR.
- Negociaciones y firma de acuerdos y preferencias comerciales.
- Defensa de los intereses nacionales en el área energética.
- Protección y asistencia a las comunidades de connacionales en el extranjero.

Como se pudo observar en el detalle de los logros, las áreas de actividades del MRE son ampliamente variadas y en muchos casos, transversales entre sí. Por lo que se hace necesario una gestión coordinada y eficiente no sólo a nivel de los temas a encararse, sino también entre todas las áreas que deberán trabajar juntas para la consecución de las prioridades.

La obtención de estos logros pudo realizarse superando numerosas limitaciones, destacando las siguientes:

- Dificultades en el diálogo interinstitucional entre el MRE y otros actores nacionales.
- Poca organización previa para reuniones de coordinación tanto interna como interinstitucional.
- Escaso tiempo de preparación y planificación.
- Limitados recursos humanos competentes para cada tema, que repercute en la capacidad negociadora.
- Mínima rotación de personal para dotar mayor número de funcionarios en dependencias involucradas en la consecución de logros de acuerdo a las prioridades del MRE.
- Bajo presupuesto para dotar de herramientas tecnológicas y recursos humanos cada vez más calificados a las distintas áreas del MRE.

Si no se logra una mayor eficiencia en la gestión, estos logros obtenidos en un período de tiempo determinado no tendrán mayor consecuencia a mediano y largo plazo. Asimismo, las limitaciones observadas también influyen transversal y permanentemente en las actividades, disminuyendo la consecución y la efectividad de los logros.

### **Los nuevos desafíos en el ámbito internacional.**

Al llevar adelante la Política Exterior del Paraguay, conforme a los mandatos de la Constitución Nacional, el MRE está cada vez más comprometido con la inserción del país en el concierto de las naciones. Y a través de este posicionamiento, dar impulso a todas las acciones orientadas al bienestar del pueblo.

Actualmente, las relaciones internacionales son muy dinámicas, debido a que el mundo se encuentra en nueva fase de globalización mediante la revolución tecnológica y el fortalecimiento de grandes uniones regionales, pero al mismo tiempo se deben hacer frente a nuevas amenazas a la seguridad internacional, tales como el terrorismo, el cambio climático y otros riesgos ambientales, así como la creciente demanda de alimentos y de energía, entre otros.

Esto ha generado un nuevo escenario mundial que exige una nueva forma de encararlo por parte de los diferentes Estados y de la comunidad internacional.

En ese sentido, el Paraguay apunta a su desarrollo inserto en los foros y agendas, sean de orden internacional, regional, hemisférica y mundial, para lo cual el MRE asume firmemente el compromiso por el respeto a los derechos humanos, la convivencia pacífica, la cooperación y el relacionamiento internacional en igualdad jurídica con los demás Estados.

Todo ello con el irrestricto reconocimiento de nuestra soberanía para que la autodeterminación de los pueblos sea una realidad, y no solamente una mera declaración de buenas intenciones en la búsqueda de la consolidación del proceso de desarrollo y crecimiento económico con equidad social.

Las gestiones emprendidas a partir del mes de agosto de 2013 se orientaron siempre a viabilizar una mayor presencia del Paraguay en los órganos regionales, subregionales y mundiales, al tiempo de intensificar las relaciones bilaterales con los países amigos, ampliando las cooperaciones mutuas y las complementaciones económicas necesarias.

En este contexto, el MRE está comprometido a llevar adelante la visión de una institución transparente y ordenada, a fin de fortalecer los procesos democráticos, apoyar el combate a la pobreza, el desarrollo social y el crecimiento económico inclusivo, con igualdad de oportunidades, con apertura a los países vecinos, y participando plenamente en el concierto de naciones.

Para ello, se requiere la definición de planes y estrategias que contemplen políticas orientadas al manejo firme y adecuado de las relaciones con nuestros países vecinos, con nuestra región sudamericana, con el resto del hemisferio. Esta definición debería incluir la reorganización del esquema de Representaciones (Embajadas, Consulados y Misiones Permanentes) distribuidas en todo el mundo.

El MRE está convencido de que la diplomacia es el puente por donde deben pasar todos los anhelos y todas las acciones que unen a los países, como también todas las negociaciones de los intereses nacionales, incluyendo la búsqueda de soluciones a las eventuales diferencias que surjan en este mundo dinámico y de constantes desafíos.



## CONTEXTO INSTITUCIONAL.

### Marco jurídico del MRE.

En la Constitución Nacional, sancionada y promulgada el día 20 de junio de 1992, se encuentran los principios y valores fundamentales que orientan las acciones del Presidente de la República y de la Cancillería en el manejo de los asuntos internacionales del Estado.

En la Parte II “De Ordenamiento Político de la República”. Título I “De la Nación y del Estado”, Capítulo II “De las Relaciones Internacionales”, de la Carta Magna, el artículo 143 expresa que *“La República del Paraguay, en sus relaciones internacionales, acepta el derecho internacional y se ajusta a los siguientes principios:*

1. *la independencia nacional;*
2. *la autodeterminación de los pueblos;*
3. *la igualdad jurídica entre los Estados;*
4. *la solidaridad y la cooperación internacional;*
5. *la protección internacional de los derechos humanos;*
6. *la libre navegación de los ríos internacionales;*
7. *la no intervención, y*
8. *la condena a toda forma de dictadura, colonialismo e imperialismo.”*

Por otro lado, la Ley Orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores (Ley Nº 1.635 del 18 de diciembre de 2000), por su parte, establece que: el manejo de las relaciones exteriores de la República del Paraguay compete al Presidente de la República (artículo 1º), que el MRE es el órgano que planifica, coordina y ejecuta la política exterior bajo la dirección del Presidente de la República (artículo 2º), y que todo órgano del Estado,

cuando deba realizar alguna gestión de carácter oficial en el exterior, debe coordinar sus acciones con el MRE (artículo 3º).

Con base en lo dispuesto en la Constitución y en su Carta Orgánica, el MRE se ha fijado como ***misión: “planificar, coordinar y ejecutar una política exterior orientada a la promoción y defensa de los intereses del Estado y sus nacionales, y del derecho internacional”***.

El artículo 4º de la Ley Orgánica establece las funciones del MRE, como sigue:

- a) proponer al Presidente de la República la política exterior, ejecutarla y conducir las relaciones exteriores;
- b) ejercer la representación del Estado ante otros Estados, en los organismos internacionales y en los sistemas de integración, así como participar en los foros y mecanismos de consulta y concertación política;
- c) negociar, suscribir y ratificar tratados, convenciones, acuerdos y otros instrumentos internacionales, con la cooperación, si fuera el caso, de entidades nacionales, y velar por el cumplimiento de dichos instrumentos;
- d) conducir las negociaciones sobre asuntos económicos internacionales, comercio exterior, procesos de integración, cooperación internacional y emprendimientos binacionales y multinacionales, en coordinación, cuando corresponda, con otros órganos estatales;
- e) velar por el respeto y protección de los intereses del país y los de sus nacionales en el exterior;
- f) recibir agentes diplomáticos, autorizar el funcionamiento en la República de oficinas consulares y acordar el establecimiento de representaciones de organismos internacionales y de otros sujetos de Derecho Internacional;
- g) establecer y hacer cumplir el protocolo; y,

h) las demás funciones determinadas por los tratados internacionales ratificados por la República y las leyes.

Para el cumplimiento de estas funciones, el MRE tiene la visión de ser un ***ministerio eficiente, profesional y transparente, con liderazgo interno para la gestión de la política exterior del país.***

Con este propósito, el artículo 5° de la Ley Orgánica del MRE dispone que lo integran: (i) la Cancillería; (ii) las misiones diplomáticas acreditadas ante Estados Extranjeros y las representaciones permanentes acreditadas en organizaciones internacionales y ante otros sujetos de Derecho Internacional; (iii) las misiones especiales, delegaciones y otras formas de representación oficial de la República; y (iv) las oficinas consulares.

En cuanto a la Cancillería, el artículo 6° la define como el órgano central del Ministerio de Relaciones Exteriores, que dirige y coordina la actividad de las misiones diplomáticas, las representaciones permanentes, las delegaciones y las oficinas consulares. Señala también que solo a ella compete pronunciarse sobre temas de política internacional del Paraguay.

El artículo 7°, por su parte, establece que la Cancillería está conformada por: a) el Ministro de Relaciones Exteriores; b) los Viceministros: de Relaciones Exteriores, de Relaciones Económicas e Integración, y de Administración y Asuntos Técnicos; c) varias direcciones generales; d) varias direcciones y otras unidades, y e) los órganos consultivos o asesores.

Asimismo, en varios artículos de la Ley Orgánica se definen las funciones específicas de cada una de estas instancias.

Finalmente, la Ley N° 1.335 del 2 de marzo de 1999, “Del Servicio Diplomático y Consular”, y el Decreto 11.544 del 8 de agosto de 2013, del Servicio Administrativo, completan el marco jurídico básico que rige el funcionamiento del Ministerio de Relaciones Exteriores.

La estructura orgánica y el Manual de Funciones vigente, se encuentran aprobadas, por el Decreto Nro. 11.894 del 27 de Febrero de 2008. Está pendiente la actualización del organigrama y el manual de funciones, ya que no reflejan la estructural actual de la Institución.

Se encuentra vigente conforme a Resolución N° 911, del 30 de Julio de 2012, el Manual Consular, que reglamenta el desempeño operativo de las Representaciones Diplomáticas y Consulares del Paraguay en el exterior, orienta la gestión de los funcionarios del Servicio Exterior en los temas administrativos y proporciona directrices para diversas situaciones referentes a la atención de los connacionales en el extranjero.

Se disponen de manuales de procedimientos escritos para las operaciones diarias, que deben ser actualizados, conforme a los *macroprocesos, procesos y a los sub procesos de las áreas estratégica, misional y de apoyo, institucional a ser elaborados.*

Sin embargo, no se cuenta con procesos estandarizados y definidas las áreas que intervienen en los procesos institucionales, el flujo de trabajo es abierto, de manera a la realización y comprensión de la secuencia organizada de los procesos, sus respaldos, registros y comunicación, ya sea interna y/o externa.

Existen dependencias que deben ser correctamente definidas para insertarlos adecuadamente en la estructura organizacional.

El Comité de Coordinación, debe figurar en la estructura organizacional y funcional orgánicamente, de conformidad al artículo 17 de la Ley 1.635/00.

Cuentan con un Equipo MECIP, pero que no tiene planificados sus procesos y actividades de modo a establecer indicadores de progresos de los diferentes procesos institucionales, para su correspondiente medición, análisis y toma de decisiones.

Se hace necesaria la adopción de un Manual de Procedimientos y Manual de Perfiles de Cargos, así como la regulación del proceso de concurso para ascensos. Además, se deberían establecer criterios objetivos para el otorgamiento de jefaturas en el Servicio Local y puestos en el Servicio Exterior.

#### **La necesidad de fortalecer institucionalmente al MRE.**

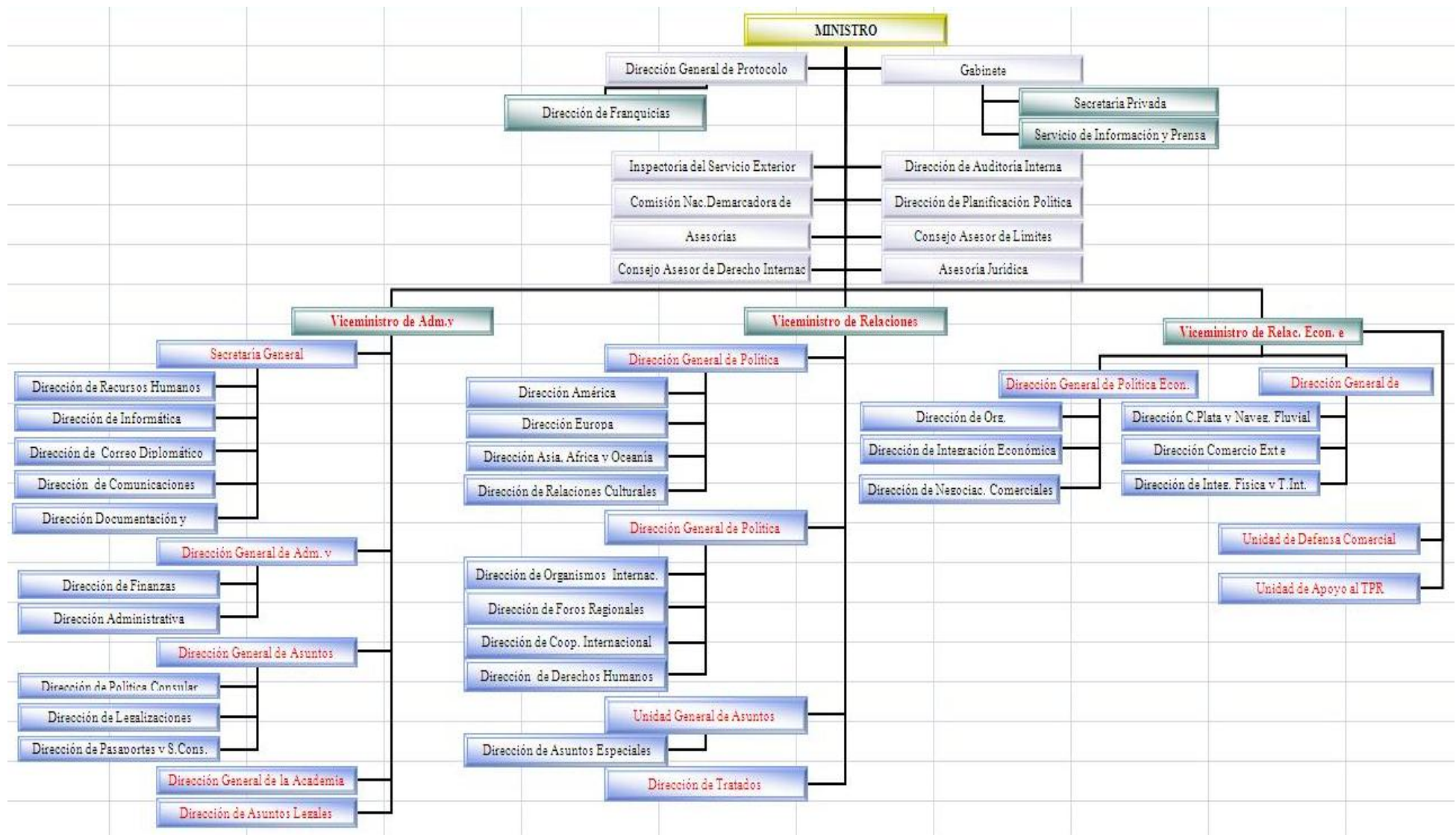
El cumplimiento de las funciones y atribuciones del MRE, tanto en la Constitución y en su ley orgánica, requiere la elaboración de planes estratégicos y operativos, y el cálculo de los recursos presupuestarios para producir los resultados que se esperan de este órgano del Estado.

Esto exige al MRE el desarrollo y mantenimiento de capacidades institucionales acordes con la naturaleza e importancia de sus funciones y atribuciones, especialmente en cuanto se refiere a la capacidad de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de la política exterior, así como de su gestión como parte de la Administración Pública. Sin embargo, la estructura organizacional y funcional, así con los métodos, las guías, las normas, los procedimientos y los recursos tecnológicos actuales del Ministerio, no satisfacen las necesidades presentes y potenciales.

Se requiere entonces la necesidad de una reestructuración organizacional, dotando al MRE de mecanismos de gestión de recursos humanos y tecnológicos capaces de poder llevar adelante los objetivos de desarrollo para un país pequeño, sin litoral marítimo, pero con gran potencial en el nuevo contexto mundial. El Paraguay precisa fijar un rumbo en sus relaciones con el mundo, que esté en consonancia con la búsqueda de un mayor desarrollo nacional.

Para el efecto, mediante la cooperación brindada por el PNUD, se han realizado servicios de consultoría para obtener un diagnóstico más acabado a los efectos de lograr: 1) la racionalización de la organización, 2) la eficacia en su funcionamiento, y 3) el uso eficiente de sus recursos humanos y tecnológicos.

**Organigrama recopilado, aprobado y vigente por Decreto 11.894 del 2.008**



## *DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN, DEL MODELO ACTUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCESOS DEL MRE.*

A través de la asistencia técnica del PNUD, se han elaborado tres documentos: 1) Definición de Lineamientos Estratégicos para el diseño de la nueva estructura orgánica y funcional del MRE, 2) Definición de Lineamientos Estratégicos para el diseño de la nueva Política de Recursos Humanos del MRE y 3) Preparación de un anteproyecto de organigrama funcional del MRE.

A través de dichos documentos se puede observar que la gestión del MRE es dinámica, en algunos casos de altísimo nivel, otros de porte medio y algunas actividades sumamente burocráticas, debida a una serie de hechos y situaciones, que hacen a la diaria de la institución:

- La Institución se encuentra limitada en su capacidad de gestión principalmente por la falta de instrumentos de gestión, ágiles, prácticos, eficaces y efectivos, apoyados en limitación de recursos, humanos calificados, tecnológicos y financieros para hacer frente y mejorar sus obligaciones de planificar, coordinar y ejecutar la política exterior del país, orientada a la promoción y defensa de los intereses del Estado Paraguayo, sus Nacionales y del Derecho Internacional.
- Asimismo, se percibe la necesidad de contar con una organización más especializada para atender sus necesidades operativas cotidianas y orientadas al servicio exterior y de control de las mismas, y debe contemplar en el menor plazo posible entre otras disposiciones, el ingreso ordenado de talentos humanos a todo el estamento institucional, sean funcionarios de carrera, diplomáticos, administrativos, contratados y especialmente designaciones de cupo político, para colaborar efectivamente con el fortalecimiento institucional.
- Aunque el área de TICs registra avances interesantes, no se dispone de soporte informático que simplifique las actividades repetitivas, ordene los procesos internos y genere resultados, tanto por niveles de intervención y supervisión, para toma de decisiones, lo cual a su vez debe ser informado y/o comunicado a los interesados, internos y externos del MRE. El MRE cuenta con una Dirección de Informática, que en cierta forma tiene un dimensionamiento interesante y logros específicos en tiempo determinado, como ser los aportes a unos 20 consulados y algunas embajadas con comunicación IP, y los servicios consulares y de visaciones, sobre soporte informático, de alta operatividad y seguridad. Disponen de áreas bien definidas, de desarrollo, de implementación, de mantenimiento, de atención a usuarios y de soporte al servicio exterior, cuentan con soporte de fibra óptica propia y otros elementos que hacen el rigor de sus funciones y resultados. Al mismo tiempo, precisan de más funcionarios para el cumplimiento de sus funciones, de nivel técnico específico y con mejores niveles de asignación salarial.
- El área de recursos humanos si bien dispone de algunos instrumentos de gestión, entre otros, adolece de políticas de recursos humanos, de un legajo digital, lo cual es básico para conformación del historial del personal a diversos fines y especialmente como parte del cumplimiento de la Ley 1.626, dinamizar y disponer de datos e informes, en tiempo real, para toma de decisiones. Los funcionarios indican conocer las disposiciones y normativas que rigen sus actividades, pero el dominio de sus contenidos debería de ser producto de una evaluación estructurada a ese efecto y como parte de la medición de la gestión individual, a fines de su promoción u otro objetivo, según el caso. Es relativamente sencillo analizar la eficacia y/o eficiencia de los elementos destinados al área de recursos humanos, con espacios físicos reducidos, soporte informático básico y el volumen de actividades y tareas que deben ser realizadas, para

cumplir con las disposiciones legales indicadas. No se cuentan con macroprocesos y/o procesos establecidos, no se dispone de un informe de clima laboral, no se cuenta con un plan o programa de capacitación, de promoción, motivación y estímulo del personal, en base a meritos ordenados y secuencialmente aplicables, en una temporalidad determinada. El MRE dispone de la Academia Diplomática y Consular, que debería ser el espacio para la formación continua de todos los funcionarios de la institución, con programas específicos diferenciados, para cada objetivo.

- Se deben igualmente coordinar mejor las actividades con otras dependencias, basado en los lineamientos legales de funcionamiento del MRE y demás disposiciones orgánicas del Poder Ejecutivo, citando como ejemplos a la misma Ley. 1.635/00, la Ley 1.535/99, la Ley 1.626/00, entre otras.
- Se aprecia que la comunicación en la institución debe mejorar en calidad y en cantidad. Hay logros pero debe apreciarse el valor agregado que se debe generar. Se deben mejorar y adoptar medidas para fortalecer el área de comunicación, con recursos humanos, tecnológicos, espacio físico adecuado y movilidad en una primera etapa, siempre definiendo objetivos y metas con temporalidad. La comunicación es básica al interior de la institución y fundamental para los usuarios externos del MRE, se debe adoptar el estilo de gestión planificada y de procesos orientados a resultados, de manera a tener claro el panorama y evitar, seguir con tareas menores y reactivas, donde lo urgente supera o se prioriza, en relación a lo importante.
- El área de comunicaciones debería ser categorizada a Dirección y luego mejorar en función de valor agregado generado. Es un sector estratégico para el buen desempeño de las funciones del propio Ministro y todo su equipo de trabajo, como reflejo de la producción institucional a los usuarios externos locales y para el servicio exterior. El mejoramiento gradual de este sector tornándolo de mayor utilidad

profesional, necesariamente ocasionará un menor desgaste a la figura del propio Canciller Nacional.

- A través de un cuestionario remitido al Servicio Local y al Servicio Exterior, para que indiquen las fortalezas y debilidades, se ha encontrado que disponen de fortalezas con especificidades de cada sector, al igual que de debilidades, que a su vez denotan, las necesidades de las diferentes Representaciones en el exterior y de las reparticiones a nivel local, que para su atención deberían de ser priorizadas y jerarquizadas, en el corto y mediano, plazos como una manera de atenderlos, en tiempo y forma, debidos. El detalle siguiente, es ilustrativo, parcial y real, extraído de las respuestas al cuestionario aplicado:

#### **Fortalezas y debilidades en el Servicio Exterior, entre otras.**

##### **Fortalezas:**

- Compromiso para realizar las tareas de la mejor manera posible.
- Predisposición para ayudar a los connacionales.
- Imagen institucional.
- Relacionamiento cercano con la colectividad paraguaya.

##### **Debilidades:**

- Recursos humanos insuficientes para brindar el servicio que espera la comunidad.
- Baja organización.
- Burocracia.
- Equipos informáticos obsoletos.
- Imposibilidad de adquirir por medios propios nuevos equipos.

- Ausencia de método de comunicación oficial con la Cancillería sin el uso de papel.
- Necesidad de contar con sistemas informáticos y mecanismos que permitan gestionar sin demoras y burocracia la expedición de certificados del Registro Civil, Antecedentes Policiales y cédulas de identidad.
- Atraso en la aplicación de la Ventanilla Única del Importador (VUI) para la visación de los documentos comerciales de importación, a fin de evitar el manejo de grandes volúmenes de dinero, cumplir con las normativas de la OMC, transparentar la gestión y facilitar el trámite a los importadores.
- Limitaciones presupuestarias.
- Espacio físico reducido.

#### **Fortalezas y debilidades en Sede Central, entre otras.**

##### **Fortalezas:**

- Personal identificado con la institución.
- Concursos de oposición para el ingreso al Servicio con prestigio propio.
- Firme compromiso de cumplir con la mayor eficiencia las relevantes funciones que les son asignadas.
- Recursos humanos competentes, con formación obtenida a través de los cursos ofrecidos por la Academia Diplomática y Consular y la experiencia adquirida por el servicio en el exterior y la participación en reuniones internacionales.

##### **Debilidades:**

- Falta de equipos informáticos y logística para mejor desempeño.
- Dificultad en la coordinación con otras áreas del MRE.

- Dotación limitada de personal calificado.
- Equipos informáticos escasos y obsoletos.
- Insuficiente número de funcionarios con estudios de postgrados.
- Incentivos económicos inadecuados.
- Falta de reorganización estructural a través de jefaturas, tendientes a una mejor distribución del trabajo, en consideración a la cantidad y variedad de temas y solicitudes que son remitidas para nuestro análisis y/o tramitación.
- Necesidad de mayor planificación, tanto de gestión como de política, reforzando implementación y evaluación a través del MECIP.

**ESTRUCTURA ORGÁNICA – MRE**  
Actual y ajustada

NIVEL DE CONDUCCIÓN POLÍTICA

**MINISTRO DE RELACIONES EXTERIORES**

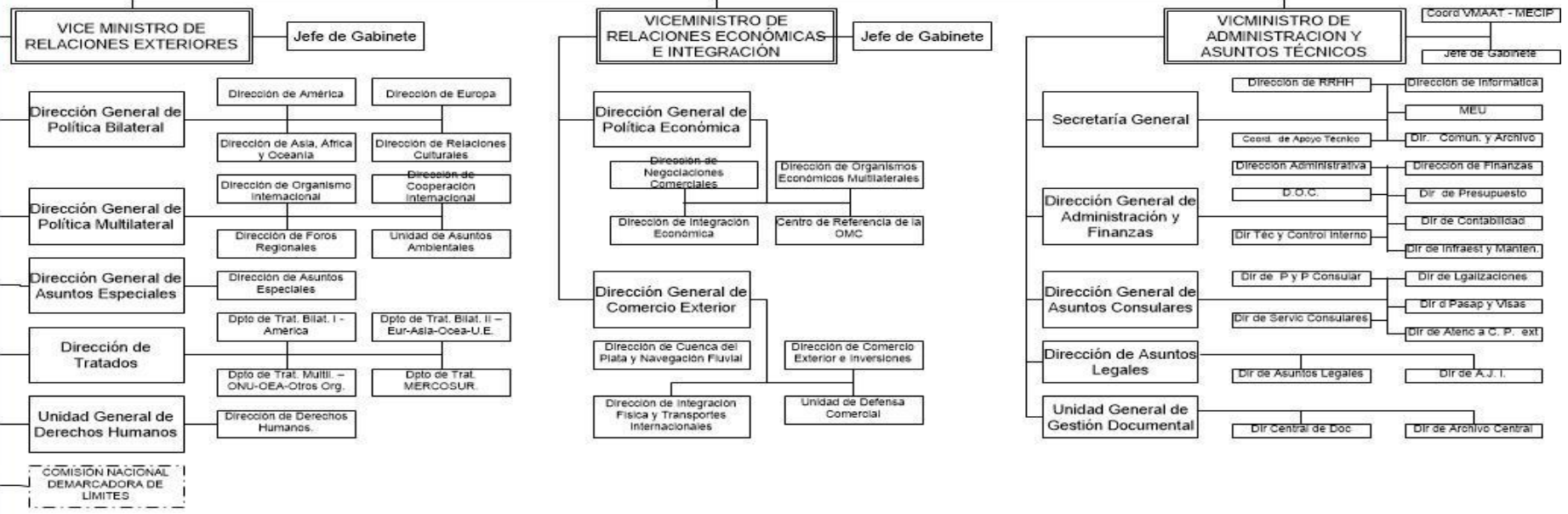
Consejo Consultivo  
Junta de Calificaciones  
Comité de Coordinación

Secretaría Privada del Ministro  
Dirección/Servicio de Información y Prensa  
**Dirección General de Gabinete**

**Dirección General de Protocolo**

Dirección de Planificación Política  
Academia Diplomática y Consular  
Inspección General del Servicio Exterior  
Asesoría Jurídica en Temas de Derecho Internacional Público  
Dirección de Auditoría Interna  
Unidad Anticorrupción  
Unidad General de Asuntos Energéticos  
Unidad/Dirección de Asuntos Parlamentarios  
Unidad de Enlace con Gobernaciones y Municipios  
Representaciones del MRE, ante OEE  
Comisión Nacional Demarcadora de Límites

NIVELES DE CONDUCCIÓN, MISIONAL, DE APOYO Y DE CONTROL





## CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Se ha analizado al Ministerio de Relaciones Exteriores, en forma parcial y tiempo determinado, la misma corresponde a una organización jerárquica y dinámica, con funciones estratégicas, integrado dentro del accionar del Poder Ejecutivo.

El sistema de gestión es del tipo reactivo y no planificado, en el cual las urgencias hacen que las acciones diarias se gestionen en ese sentido, pudiendo y debiendo tornarlas gradualmente al enfoque planificado de gestión de procesos orientados a resultados, de corto, mediano y largo, plazos.

No se disponen de documentación o evidencia escrita sobre planes, estrategias, de capacitación y/o de evaluación sobre indicadores de gestión individual y colectiva, previamente establecidos. No se dispone de documentación escrita acerca de planes de contingencias y otros instrumentos, que permitan establecer objetivos y metas claras, que orienten el desempeño de los funcionarios, por área y función, como de forma integral, de la institución. En algunas representaciones existen referencias sobre planes estratégicos orientativos pero los mismos no están debidamente aprobados.

El MRE cuenta con logros y avances, que no están reflejados en los procesos del MECIP, lo cual hace que la evaluación en sí no se ajuste a la realidad y por lo tanto la gestión del modelo debe reorientarse como corresponde.

El MRE es una institución de porte medio en el entorno del Poder Ejecutivo, con un rol altamente preponderante para los nacionales, dentro y fuera del país, que no debería de presentar mayores

inconvenientes con las decisiones correctas de orientación, asignación de recursos y responsables de su ejecución, con indicadores de gestión claramente establecidos, para mejorar sus objetivos con temporalidad específica.

Debería implementarse la gestión enfocada a procesos y orientada a resultados / objetivos, con instrucciones claras y específicas de la autoridad máxima de la institución. Esto puede lograrse con la definición e incorporación de instrumentos de gestión, planes, programas, proyectos y acciones, ordenados, participativos, debidamente comunicados e involucrando a los funcionarios, en los diferentes compromisos, individuales, de área e institucionales.

Es crucial en este enfoque de procesos que el MRE adopte como parte del fortalecimiento institucional, que de por sí es un lineamiento estratégico prioritario, el mejoramiento de los ejes, a saber, el de *talentos humanos*, el de *tecnología e informática* y el de *comunicación*, que deben reflejarse como tal en la nueva estructura orgánica a ser definida.

# LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Para la construcción de los lineamientos estratégicos del MRE se tuvieron en cuenta los conceptos de Estado, del Gobierno y de la Nación; de la Política de Estado, en donde participen y se comprometan todos los actores sociales, de la Política de Gobierno, para su diseño e implementación por el Poder Ejecutivo.

Asimismo, se tuvo en cuenta la Política Sectorial, como aquella que identifica la problemática de áreas específicas en las cuales las instituciones que están relacionadas al sector deberían dirigir sus acciones.

Por último, el Plan Estratégico Institucional (PEI), como instrumento orientador de la gestión institucional que comprenda el desarrollo de procesos que permita analizar con detalle a la organización y situarla en términos de su ambiente, esto es, determinar la visión, misión, objetivos, estrategias, metas, así como las funciones y actividades que se requieran para lograr los fines y propósitos deseados.

## *Criterios para la adopción de lineamientos estratégicos.*

En ese sentido, corresponde dar intervención a definiciones de orden legal; de sustentabilidad; de sostenibilidad; de temporalidad; de atención al ciudadano y comunicación con la sociedad; Mediterraneidad; lecciones aprendidas.

- En el enfoque legal / normativo, amplio, de una visión nacional e internacional, se consideran, la propia carta magna, los convenios y acuerdos internacionales, suscriptos y ratificados por el Paraguay.

- Las decisiones adoptadas y acciones aplicadas en un ámbito determinado, en este caso los procesos internos y externos del MRE, deben ser consideradas de incidencia e impacto, en las actividades internas de la institución como las de producto, por lo tanto el criterio de sustentabilidad es fundamental pues, su incidencia es tal que con el nuevo enfoque de gestión, deben generar valor agregado a sus procesos, en el tiempo y ambiente considerados.
- Las acciones de determinados objetivos, generalmente son eficaces y hasta eficientes, en tanto se dispongan de recursos. Se deben considerar las acciones que en momento determinado sean impulsadas con fuentes de cooperación técnica y/o financiera, deben pasar a formar parte de los procesos internos de la institución y con enfoque de política de Estado, o sea, trascender las fronteras de un gobierno determinado. Por lo tanto, esas acciones deben ser apoyadas con la debida planificación de sus recursos, para hacerlas sostenibles, persistan e impacten de la manera prevista y hacerlos parte de futuros procesos de mejora continua, con evaluaciones críticas y objetivas.
- Siendo la practicidad un enfoque racional, podemos definir otro criterio, el de temporalidad, es decir, definir lineamientos, objetivos, metas, indicadores, medios de verificación, responsables, etc., de corto, mediano y largo plazos.
- La atención al ciudadano y comunicación con la sociedad. Es fundamental interactuar con el ciudadano, destinatario final de resultados de actividades en función a objetivos determinados, aplicados, a ellos se deben orientar finalmente los esfuerzos institucionales, pues son los contralores finales de su desempeño.
- Asumimos que la condición de país sin litoral del Paraguay, debe enfocarse con criterio de oportunidad, para un mejor posicionamiento y aprovechamiento, en la agenda y negociaciones internacionales, especialmente regionales.

- El MRE cuenta con un importante desarrollo de experiencias de sus funcionarios, tanto a nivel local como, en el servicio exterior, al mismo tiempo aunque un tanto dispersas, las lecciones aprendidas son numerosas, priorizando lo cualitativo; entendemos que las mismas deben ser internalizadas y utilizadas en la planificación de los objetivos de la institución.

Con base en ello, se han determinado lineamientos de políticas institucionales consignados en la matriz de acciones estratégicas, metas, indicadores y responsables para los años de vigencia del Plan. La misma se utilizará para realizar el seguimiento y las evaluaciones en diferentes períodos.

La mencionada matriz en la cual se establecen los compromisos y las metas en función a los objetivos estratégicos institucionales está organizada de la siguiente manera:

**Objetivo Estratégico 1:** Fortalecer al Ministerio de Relaciones Exteriores.

**Objetivo Estratégico 2:** Definir y desarrollar escenarios de intervención, para la inserción y consolidación del Paraguay, en los foros y agendas internacionales.

**Objetivo Estratégico 3:** Mejorar y potenciar las aptitudes, las habilidades y el compromiso de los funcionarios, orientándolos hacia la competitividad y mejora continua.

**Objetivo Estratégico 4:** Adoptar instrumentos y sistemas de gestión eficaces y eficientes, para mejorar las capacidades de interacción con otras instituciones y usuarios de los servicios del MRE.

**Objetivo Estratégico 5:** Mejorar la atención a los ciudadanos y usuarios de los servicios del MRE.

**Objetivo Estratégico 6:** Desarrollar e incrementar las competencias y habilidades de los funcionarios del Servicio Local así como del Servicio Exterior, para desarrollar agendas específicas y mejorar las probabilidades de posicionamiento del producto país y aprovechar mejor las oportunidades que ofrece el relacionamiento internacional.

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

## *ESTRUCTURA.*

### **MISIÓN Y VISIÓN.**

#### **Definición de Misión.**

*“Planificar, coordinar y ejecutar una política exterior orientada a la promoción y defensa de los intereses del Estado y sus nacionales, y del derecho internacional.”*

#### **Definición de Visión.**

*“Ser un Ministerio eficiente, profesional y transparente con liderazgo interno para la gestión de la política exterior del país.”*

### **POLÍTICA DE CALIDAD.**

#### **Definición de Política de Calidad.**

*“El Ministerio de Relaciones Exteriores, comprometido con una gestión de procesos orientado a resultados de corto, mediano y largo plazos, con el desarrollo de sus funciones y eficiencia de un Sistema de Gestión Integral, planificará, coordinará y ejecutará la Política Exterior, administrando recursos a su cargo con racionalidad, condiciones de oportunidad y conveniencia, para la inserción del país en el escenario internacional, cumpliendo con sus usuarios, apoyados en talentos humanos, competentes y comprometidos.”*

### **VALORES INSTITUCIONALES.**

#### **Definición de Valores Institucionales.**

Los Valores plantean el marco ético-social dentro del cual el MRE lleva a cabo todas sus acciones para alcanzar su Visión. Los valores forman parte fundamental de la cultura organizacional, determinan los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto en el

plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

Los valores seleccionados son los siguientes:

*“Compromiso: Compartir la misión y visión de la institución y orientar las actuaciones personales hacia el logro de los objetivos institucionales. Reconocer y asumir como propias las orientaciones estratégicas del MRE, de manera a dedicar nuestros mejores esfuerzos en el servicio público hacia el gran objetivo de garantizar una gestión de calidad para toda la población paraguaya.”*

*“Eficiencia: Aptitud y actitud para lograr resultados con la máxima calidad posible y con la mayor economía de recursos. Optimizar los recursos disponibles del MRE para el logro de los fines y objetivos de la diplomacia paraguaya, evitando la duplicación de esfuerzos y creando sinergia para incrementar la capacidad de acción de la institución.”*

*“Fidelidad: Se debe desempeñar fielmente las funciones y gestionar los intereses públicos que nos estén encomendados honrando la confianza depositada en uno por la autoridad institucional.”*

*“Idoneidad: La competencia técnica, legal y moral es condición para el acceso y ejercicio de la función pública. Se propicia la carrera profesional basada en la evaluación de desempeño y de los reconocimientos de los títulos, méritos, aptitudes y actitudes. Ninguna persona debe aceptar ser designada en un cargo para el que no tenga idoneidad.”*

*“Participación: Promover la vinculación activa de los diferentes sectores afectados por las acciones que realiza la institución. Propiciar espacios de análisis y reflexión con todos los estamentos que conforman la estructura*

*organizacional, a fin de posibilitar un trabajo participativo e incluyente en el logro de los objetivos estratégicos de la institución.”*

*“Patriotismo: Pensamiento que vincula al ser humano con su patria. Es el sentimiento por la tierra natal a la que se siente ligado por determinados valores, cultura, lengua, historia y afectos. Es el equivalente colectivo al orgullo que siente una persona por pertenecer a una familia o una nación. El amor a la patria es uno de los valores más útiles, más bellos y más constructivos.”*

*“Prudencia: Actuar con pleno conocimiento de las materias sometidas a su consideración, con la misma diligencia que un buen administrador emplearía con sus propios bienes. Quien está en el ejercicio de la función pública debe inspirar confianza en la comunidad. Asimismo, se deben evitar acciones que pudieran poner en riesgo la finalidad de la función pública, el patrimonio del Estado o la imagen que debe tener la sociedad respecto de sus servidores.”*

*“Transparencia: Forma de hacer visible la función pública, ejecutándola de acuerdo con las normas institucionales y legales. Aceptar y facilitar que la gestión sea observada en forma directa por los grupos de interés, suministrando a los interesados en forma oportuna y veraz la información que se le solicite. Implica el deber de rendir cuentas de la gestión encomendada periódicamente, a la sociedad, sobre la utilización dada a los recursos públicos y los resultados obtenidos en la gestión.”*

### **GRUPOS DE INTERÉS.**

Los grupos de interés del MRE, lo constituyen:

- ✓ Estado Paraguayo y Gobierno Nacional – OEE:
  - Presidencia de la República;
  - Ministerios y Secretarías del PE;
  - Poder Legislativo;

- Poder Judicial;
- Ministerio Público;
- Otras instituciones del Estado.
- ✓ Comunidad Internacional:
  - Concierto de Estados y de Gobierno a nivel internacional;
  - Organismos internacionales;
  - Cuerpo Diplomático acreditado en el País;
  - Poderes de Estado, Parlamentos, de otros países en el exterior;
  - Sub Gobiernos regionales y municipales de otros países.
- ✓ Connacionales en el país y en el exterior, en distintas situaciones y ocasiones.
- ✓ Usuarios internos del MRE, funcionarios locales y del servicio exterior, en sus diferentes condiciones.
- ✓ Grupos sensibles:
  - Medios de Comunicación;
  - Organizaciones de la Sociedad Civil;
  - Ciudadanía.
  - Gremios, Sindicatos, otros bien definidos.

### ***OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.***

#### **1. Fortalecer al Ministerio de Relaciones Exteriores.**

- 1.1. Actualizar y mejorar el régimen legal de la Ley 1.635/00.
- 1.2. Reestructurar el MRE, en forma orgánica y funcional.
- 1.3. Potenciar a los talentos humanos.
- 1.4. Dosificar el soporte de TICs.
- 1.5. Desarrollar mejoras en relación a la Comunicación Institucional.

**2. Definir y desarrollar escenarios de actuación, para la inserción y consolidación del Paraguay, en el ámbito bilateral y foros multilaterales, internalizando e implementado los resultados obtenidos.**

- 2.1. Elaborar un Plan de desarrollo social y económico de integración regional del Paraguay, orientado hacia Argentina, Bolivia, Brasil, Uruguay y Chile, que contemple a nuestro país como eje de integración económica y social, en infraestructura, turismo y otros sectores, liderando procesos. Esta iniciativa debe involucrar a otros OEE del Estado.
- 2.2. Desarrollar y articular la defensa de la Soberanía Nacional e Integridad Territorial, con énfasis en aspectos como seguridad, cultura, recursos naturales, ambiente, orden fronterizo, migratorio; conjuntamente con otras instituciones como el Ministerio de Defensa Nacional, designando representantes del MRE en Gobernaciones de Departamentos claves, especialmente en las fronteras.
- 2.3. En función al plan, elaborar programas y proyectos, orientar la atracción de inversiones, con los incentivos previstos y a mejorar, en el escenario regional, hemisférico y mundial, por etapas.
- 2.4. Desarrollar y potenciar equipos multidisciplinarios e interinstitucionales incluyendo al sector privado, para trabajar sectores específicos y estratégicos para el Paraguay, como el sector energético, navegación e hidrovía, respeto y promoción de los derechos humanos, energías renovables, conservación del ambiente, control de la criminalidad transnacional, como centro científico de medición y capacitación, de desarrollo de tecnologías, etc.
- 2.5. Formular y/o redefinir políticas y estrategias ante iniciativas regionales y hemisféricas como el IIRSA (Iniciativa para la

Integración de la Infraestructura Regional Suramericana), con criterios de oportunidad a partir de la condición de país sin litoral.

- 2.6. Formular y/o redefinir políticas y estrategias para otras instancias de actuación del país en foros políticos y económicos tales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización de los Estados Americanos (OEA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco de América Latina y el Caribe (CAF), el Banco Mundial (BIRF) y sus agencias respectivas.
- 2.7. Desarrollar y gestionar estrategias específicas para el mejor aprovechamiento de la demanda y oferta de cooperación internacional.
- 2.8. Consolidación del tratamiento especial y diferenciado del Paraguay, en función a las asimetrías y por su condición de país en desarrollo, sin litoral marítimo, en todos los foros internacionales, con criterio de oportunidad.
- 2.9. Reconversión de las vulnerabilidades de País, en potencialidades por sus características de localización para interconexión entre los océanos Atlántico y Pacífico, así como de Norte a Sur en el continente.
- 2.10. Desarrollar dicha reconversión en fortalezas de orden fluvial, aéreo, carretera – ferroviaria, de conectividad (como las iniciativas bioceánicas en el Chaco central, mediante el ejercicio de soberanía efectiva en todo su territorio), de gestión del suministro y consumo de energía eléctrica, gas y petróleo.
- 2.11. Planificación de apertura de Embajadas estratégicas y crecimiento de la presencia internacional del Paraguay.

**3. Mejorar y potenciar las aptitudes, habilidades y compromiso de los funcionarios orientándolos hacia la competitividad y mejora continua.**

- 3.1. Instalar la cultura de la calidad y procesos de mejora continua en los cursos de la ADyC.
  - 3.2. Incorporar a los demás funcionarios que quieran desarrollar una carrera en el MRE con planes de estudio específicos, aprovechando la estructura disponible de la ADyC.
  - 3.3. Desarrollar procesos orientados a progresos de orden cultural y organizacional que mejoren los productos del MRE.
  - 3.4. Estimular y potenciar las aptitudes, habilidades y compromisos de los recursos humanos del MRE, buscando la capacitación constante y la promoción integral, en cuanto corresponda, de los funcionarios del Escalafón Diplomático y Consular, del Escalafón Administrativo y de los funcionarios no escalafonados permanentes y los funcionarios contratados del Servicio Local como del Servicio Exterior. Explotar adecuadamente la muy buena experiencia de 9 años de acciones implementadas.
  - 3.5. Fortalecer la imagen y la presencia de la Cancillería a nivel nacional. Fortalecer con énfasis la función de articulador del MRE para las relaciones internacionales.
- 4. Adoptar instrumentos y sistemas de gestión eficaces y eficientes, para mejorar las capacidades de interacción con otras instituciones y usuarios de los servicios del MRE.**
- 4.1. Adoptar e implementar instrumentos tecnológicos de gestión, de forma gradual y sostenida con recursos de TICs, como de gestión documental, consular, de legalizaciones, de acceso a la información pública, de ventanilla única de gestiones, la supresión del uso de papel para trámites internos de la institución y de otros que sean eficaces y eficientes y que a su vez mejoren las capacidades de interacción con otras instituciones, con la ciudadanía en general y los usuarios de los servicios del MRE.
  - 4.2. Desarrollar procesos de planificación para ser aplicados por los funcionarios del Servicio Local y Servicio Exterior, inclusivos y con proyecciones.
  - 4.3. Implementar el MECIP, con soporte informatizado y difundirlo gradual y progresivamente, al interior del MRE.
  - 4.4. Elaborar un Plan de Contingencias, para dar respuesta a situaciones no deseadas pero que gestionándolas en forma debida y oportuna puedan manejarse, minimizando los riesgos identificados.
  - 4.5. Establecer criterios para la categorización de las Representaciones Nacionales en el exterior, para una mejor organización de la carrera.
- 5. Mejorar la atención a los ciudadanos y usuarios de los servicios del MRE.**
- 5.1. Mejorar los servicios del MRE, dirigidos a los ciudadanos y usuarios en general, incluyendo a las comunidades de paraguayos en el exterior, que demandan atención ágil y sin mayores tramitaciones a sus pedidos de gestiones y consultas, ya sea a través de la Cancillería y de sus representaciones en el exterior, como a través del portal del MRE en la red interna.
  - 5.2. Mejorar y potenciar el servicio consular, dosificando las actuales oficinas consulares y planificando otras demandas, ya sea de cobertura a otras naciones o ampliando servicios existentes.
  - 5.3. Propiciar con otros OEE, políticas y planes de retorno de compatriotas en el extranjero y a migrantes en diversa función como becas de estudio (aprovechar el proceso mismo), oportunidades laborales, comerciales, etc., con una visión de observatorio de oportunidades de negocios del y para el Paraguay.

**6. Desarrollar e incrementar las competencias y habilidades de los funcionarios del Servicio Exterior, para desarrollar agendas específicas y mejorar las probabilidades de posicionamiento del producto país y aprovechar mejor las oportunidades que ofrece el relacionamiento internacional.**

- 6.1. Establecer agendas con contenidos y productos específicos, que puedan ser desarrollados en el Servicio Exterior con apoyo de otras OEE y del sector privado, en función de procesos, sean estos proyectos comerciales, oportunidades de inversión y otros, facilitando el acceso de los interesados a enlaces especialmente desarrollados, tipo VUE (ventana única de exportación o similar), realizando el seguimiento y evaluando los procesos y resultados.
- 6.2. Contemplar la conformación y desarrollo de equipos de alto rendimiento, como parte de la planificación estratégica del MRE y otras OEE, inicialmente dentro del área de planificación del MRE y gradualmente aplicarlos al Servicio Exterior, con indicadores específicos de procesos y resultados.
- 6.3. Observar los distintos escenarios de nivel internacional, para captar y/o generar oportunidades de negocios.
- 6.4. Desarrollar una estrategia para la presentación de una “marca país” de la tierra guaraní, que distinga sin duda alguna al Paraguay en el mundo.



## MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS Y METAS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS	METAS	ASIGNACION DE RECURSOS				RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
		Hum a nos	Logís ticos	Financi eros	Tiempo Meses		
1. Fortalecer al Ministerio de Relaciones Exteriores.		Internos y externos.	Espacios de trabajo. Entrevistas. Talleres. Reuniones de evaluación y ajustes.	FF 10 Y/o Cooperación		M/VVMM/ Coordinación de Fortalecimiento Institucional. Componente 1.	Informes de productos aprobados por, Ley, Decreto, Resolución. Informes aprobados de procesos de implementación, evaluación y ajustes.
1.1. Actualizar y mejorar el régimen legal de la Ley 1.635/00	100%, 12/17				10		
1.2. Reestructurar del MRE, en forma orgánica y funcional.	100%, 12/17				10		
1.3. Potenciar a los talentos humanos.	100%, 12/17				10		
1.4. Dosificar el soporte de TICs.	100%, 12/17				10		
1.5. Desarrollar mejoras en relación a la Comunicación Institucional.	100%, 12/17				10		
2. Definir y desarrollar escenarios de actuación, para la inserción y consolidación del Paraguay, en el ámbito bilateral y foros multilaterales, internalizando e implementado los resultados obtenidos.		Internos y externos.	Espacios de trabajo. Entrevistas. Talleres. Reuniones de evaluación y ajustes.	FF 10 Y/o Cooperación		M/VVMM/ Coordinación de Fortalecimiento Institucional. Componente 2.	Informes de productos aprobados por, Ley, Decreto, Resolución. Informes aprobados de procesos de implementación, evaluación y ajustes.
2.1. Elaborar un Plan de desarrollo social y económico de integración regional del Paraguay, orientado hacia Argentina, Bolivia, Brasil, Uruguay y Chile, que contemple a nuestro país como eje de integración económica y social, en infraestructura, turismo y otros sectores, liderando procesos. Esta	100%, 12/18				20		

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS	METAS	ASIGNACION DE RECURSOS				RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
		Hum a nos	Logís ticos	Financi eros	Tiempo Meses		
iniciativa debe involucrar a otros OEE del Estado.							
2.2. Desarrollar y articular la defensa de la Soberanía Nacional e Integridad Territorial, con énfasis en aspectos como la seguridad, la cultura, los recursos naturales, el ambiente, el orden fronterizo y migratorio; conjuntamente con otras instituciones como el Ministerio de Defensa Nacional, designando representantes del MRE en Gobernaciones de Departamentos claves, especialmente en las fronteras.	100%, 12/18				20		
2.3. En función al plan, elaborar programas y proyectos, orientar la atracción de inversiones, con los incentivos previstos y a mejorar, en el escenario regional, hemisférico y mundial, por etapas.	100%, 12/18				20		
2.4. Desarrollar y potenciar equipos multidisciplinarios e interinstitucionales incluyendo al sector privado, para trabajar sectores específicos y estratégicos para el Paraguay, como el sector energético, la navegación e hidrovía, el respeto y promoción de los derechos humanos, las energías renovables, la conservación del ambiente, el control de la criminalidad transnacional, así como centro científico de medición y capacitación, de desarrollo de tecnologías, etc.	100%, 12/20				30		
2.5. Formular y/o redefinir políticas y estrategias ante iniciativas regionales y hemisféricas como el IIRSA (Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana), con criterios de oportunidad a partir de la condición de país sin litoral.	100%, 12/18				20		

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS	METAS	ASIGNACION DE RECURSOS				RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
		Hum a nos	Logís ticos	Financi eros	Tiempo Meses		
2.6. Formular y/o redefinir políticas y estrategias para otras instancias de actuación del país en foros políticos y económicos tales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización de los Estados Americanos (OEA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco de América Latina y el Caribe (CAF), el Banco Mundial (BIRF) y sus agencias respectivas.	100%, 12/19				30		
2.7. Desarrollar y gestionar estrategias específicas para el mejor aprovechamiento de la oferta y demanda de cooperación internacional.	100%, 12/18				20		
2.8. Consolidación del tratamiento especial y diferenciado del Paraguay, en función a las asimetrías y por su condición de país en desarrollo sin litoral marítimo, en todos los foros internacionales, con criterio de oportunidad.	100%, 12/19				30		
2.9. Reconversión de las vulnerabilidades del País, en potencialidades por sus características de localización para interconexión entre los océanos Atlántico y Pacífico, como de Norte a Sur en el continente. 2.10. Desarrollar dicha reconversión en fortalezas de orden fluvial, aérea, carretera – ferroviaria, de conectividad (como las iniciativas bioceánicas en el Chaco central, mediante el ejercicio de soberanía efectiva en todo su territorio), de gestión del suministro y consumo de energía eléctrica, gas y petróleo. 2.11. Planificación de apertura de Embajadas estratégicas y crecimiento de la presencia internacional del Paraguay.	100%, 12/20				40	M/VVMM/ Coordinación de Fortalecimiento Institucional. Componente 2.	Informes de productos aprobados por, Ley, Decreto, Resolución. Informes aprobados de procesos de implementación, evaluación y ajustes.

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS	METAS	ASIGNACION DE RECURSOS				RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
		Hum a nos	Logís ticos	Financi eros	Tiempo Meses		
3. Mejorar y potenciar las aptitudes, habilidades y compromiso de los funcionarios orientándolos hacia la competitividad y mejora continua.		Internos y externos.	Espacios de trabajo. Entrevistas. Talleres. Reuniones de evaluación y ajustes.	FF 10 Y/o Cooperación		M/VVMM/ Coordinación de Fortalecimiento Institucional. Componente 3.	Informes de productos aprobados por, Ley, Decreto, Resolución. Informes aprobados de procesos de implementación, evaluación y ajustes.
3.1. Instalar la cultura de la calidad y procesos de mejora continua en los cursos de la ADyC.	100%, 12/17				10		
3.2. Incorporar a los demás funcionarios que quieran desarrollar una carrera en el MRE, con planes de estudio específicos, aprovechando la estructura disponible de la ADyC.	100%, 12/18				20		
3.3. Desarrollar procesos orientados a progresos de orden cultural y organizacional, que mejoren los productos del MRE.	100%, 12/19				30		
3.4. Estimular y potenciar las aptitudes, habilidades y compromisos de los recursos humanos del MRE, buscando la capacitación constante y la promoción integral, en cuanto corresponda, de los funcionarios del Escalafón Diplomático y Consular, del Escalafón Administrativo y los funcionarios no escalafonados permanentes y los funcionarios contratados del Servicio Local como del Servicio Exterior. Explotar adecuadamente la muy buena experiencia de 9 años de acciones implementadas.	100%, 12/20				40	M/VVMM/ Coordinación de Fortalecimiento Institucional	Informes de productos aprobados por, Ley, Decreto, Resolución. Informes aprobados de procesos de implementación, evaluación y ajustes.
3.5. Fortalecer la imagen y la presencia de la Cancillería a nivel nacional. Fortalecer con énfasis la función de articulador del MRE para las relaciones internacionales.	100%, 12/18				20	M/VVMM/ Coordinación de Fortalecimiento Institucional	

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS	METAS	ASIGNACION DE RECURSOS				RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
		Hum a nos	Logís ticos	Financi eros	Tiempo Meses		
4. Adoptar instrumentos de gestión eficaces y eficientes, para mejorar las capacidades de interacción con otras instituciones y usuarios de los servicios del MRE.		Internos y externos.	Espacios de trabajo. Entrevistas. Talleres. Reuniones de evaluación y ajustes.	FF 10 Y/o Cooperación		M/VVMM/ Coordinación de Fortalecimiento Institucional. Componente 4.	Informes de productos aprobados por, Ley, Decreto, Resolución. Informes aprobados de procesos de implementación, evaluación y ajustes.
4.1. Adoptar e implementar instrumentos tecnológicos de gestión, de forma gradual y sostenida con recursos de TICs, como de gestión documental, consular, de legalizaciones, de acceso a la información pública, de ventanilla única de gestiones, la supresión del uso de papel para trámites internos de la institución y de otros que sean eficaces y eficientes y que a su vez mejoren las capacidades de interacción con otras instituciones, con la ciudadanía en general y los usuarios de los servicios del MRE.	100%, 12/18				20		
4.2. Desarrollar procesos de planificación para ser aplicados por los funcionarios del Servicio Local y Servicio Exterior, inclusivos y con proyecciones. 4.3. Implementar el MECIP, con soporte informatizado y difundirlo gradual y progresivamente, al interior del MRE. 4.4. Elaborar un Plan de Contingencias, para respuesta a situaciones no deseadas pero que gestionándolas en forma debida y oportuna puedan manejarse, minimizando los riesgos identificados.	100%, 12/19				30		
5. Mejorar la atención a los ciudadanos y usuarios de los servicios del MRE.		Internos y	Espacios de trabajo. Entrevistas	FF 10 Y/o Cooperación			
5.1. Mejorar los servicios del MRE, dirigidos a los ciudadanos y usuarios en general, incluyendo a	100%, 12/18				20		

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS	METAS	ASIGNACION DE RECURSOS				RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
		Hum a nos	Logís ticos	Financi eros	Tiempo Meses		
las comunidades de paraguayos en el exterior, que demandan atención ágil y sin mayores tramitaciones a sus pedidos de gestiones y consultas, ya sea a través de la Cancillería y de sus representaciones en el exterior, como a través del portal del MRE en la red interna.						M/VVMM/ Coordinación de Fortalecimiento Institucional. Componente 5.	Informes de productos aprobados por, Ley, Decreto, Resolución. Informes aprobados de procesos de implementación, evaluación y ajustes.
5.2. Mejorar y potenciar el servicio consular, dosificando las actuales oficinas consulares y planificando otras demandas, ya sean de cobertura a otras naciones o ampliando servicios existentes.	100%, 12/19				30		
5.3. Propiciar con otros OEE, políticas y planes de retorno de compatriotas en el extranjero y a migrantes en diversa función como becas de estudio (aprovechar el proceso mismo), oportunidades laborales, comerciales, etc., con una visión de observatorio de oportunidades de negocios del y para el Paraguay.	100 %, 12/19				30		
6. Desarrollar e incrementar las competencias y habilidades, de los funcionarios del Servicio Exterior, para desarrollar agendas específicas y mejorar las probabilidades de posicionamiento del producto país y aprovechar mejor las oportunidades que ofrece el relacionamiento internacional.		Internos y externos.	Espacios de trabajo. Entrevistas. Talleres. Reuniones de evaluación y ajustes.	FF 10 Y/o Cooperación		M/VVMM/ Coordinación de Fortalecimiento Institucional. Componente 6.	Informes de productos aprobados por, Ley, Decreto, Resolución.
6.1. Establecer agendas con contenidos y productos específicos, que puedan ser desarrollados en el servicio exterior, con apoyo de otras OEE y del sector privado, en función de procesos, sean estos proyectos comerciales, oportunidades de inversión y otros, facilitando el acceso de los interesados a	100%, 12/18						

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS	METAS	ASIGNACION DE RECURSOS				RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
		Hum a nos	Logís ticos	Financi eros	Tiempo Meses		
enlaces especialmente desarrollados, tipo VUE (ventana única de exportación o similar), realizando el seguimiento y evaluando procesos y resultados.							
6.2. Contemplar la conformación y desarrollo de equipos de alto rendimiento, como parte de la planificación estratégica del MRE y otras OEE, inicialmente dentro del área de planificación del MRE y gradualmente aplicarlos al Servicio Exterior, con indicadores específicos de procesos y resultados.	100%, 12/19				30		
6.3. Observar los distintos escenarios de nivel internacional, para captar y/o generar, oportunidades de negocios.	100%, 12/20				40		
6.4. Desarrollar una estrategia para la presentación de una “marca país” de la tierra guaraní, que distinga sin duda alguna al Paraguay en el mundo.	100%, 12/20				40		

## IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para su implementación, el PEI deberá ser aprobado por la máxima instancia institucional a través de resolución ministerial, lo que asegurará su cumplimiento. Una vez aprobado se conformará un equipo de trabajo que será responsable de velar por su implementación, seguimiento y evaluación.

El PEI debe ser entendido como un punto de partida y no de llegada, es una hoja de ruta estratégica abierta que debe ser implementada de manera dinámica y flexible. Se espera que la programación, implementación y monitoreo del Plan se caractericen por la suficiente flexibilidad para hacer de la innovación una característica para incorporar los cambios que demanden las condiciones internas y externas, a lo largo de su período de vigencia. Esto será posible a través de la conformación de un mecanismo de coordinación para la implementación del Plan.

Este espacio de coordinación para la implementación del PEI, estará integrado por representantes de los tres Viceministerios y el equipo de trabajo conformado específicamente para su seguimiento. Este espacio tendrá a su cargo el análisis de los avances logrados en la implementación del Plan, así como la definición y redefinición de acciones, de manera a garantizar el logro de las metas y objetivos propuestos en el mismo.

Cabe señalar además, que para la implementación de las actividades necesarias para el logro de las metas e indicadores propuestos en cada una de las líneas estratégicas, es fundamental la disponibilidad de recursos financieros, sobre todo y teniendo en cuenta que al momento de elaborar el Plan no se disponen de los montos definitivos ni se ha visualizado la estrategia para la disponibilidad de los mismos. Para esto, la

instancia responsable de implementar el Plan deberá definir las estrategias necesarias para disponer de los recursos necesarios.

Con el fin de verificar el logro de las metas propuestas se propone un proceso de evaluación con las siguientes acciones:

1. Se debe lograr el alineamiento institucional. Los POAs de Direcciones, programas y proyectos deberán establecerse en estrecha coordinación con los objetivos estratégicos del PEI.
  2. Para la evaluación del PEI se utilizarán los mecanismos establecidos en las directrices del Gobierno.
  3. Los indicadores se utilizarán como información a partir de la cual se evaluarán los avances y logro de las metas.
  4. La evaluación se realizará en tres niveles:
    - Nivel I: a fin de 2017.
    - Nivel II: a fin de 2018.
    - Nivel III: a fin de 2019.
    - Nivel IV: a fin de 2020.
- La divulgación de los resultados del plan se hará por medio de mecanismos como:
    - Página web del MRE.
    - Rendición de cuentas.
    - Memoria Anual.

El cuadro de objetivos y sus elementos, indica que se ha priorizado calidad ante cantidad, los mismos pueden ser más numerosos pero, entendemos que deben implementarse los indicados y gradualmente incorporarse otros, en la medida que de la evaluación de los objetivos definidos y de



los logros obtenidos en tiempo determinado, surjan o se desprendan las necesidades de desarrollarlos.

Se podrá contar con asesoramiento externo, sobre todo con buena experiencia en planificación y evaluación, de manera que orienten las actividades que *deben realizar los funcionarios de la institución* y los externos, estos últimos deberán ser facilitadores de procesos.

Se han indicado como elementos prioritarios a los ejes establecidos de fortalecimiento institucional, pues en algunos casos sus procesos deberán acompañar realidades de la diaria del MRE, como aspectos de recursos presupuestarios y de permanente movilidad de algunos funcionarios, lo cual no debe entorpecer la implementación ordenada, gradual y de valor agregado de los mismos. Al mismo tiempo, ciertos componentes no son de velocidad en atención al recurso tiempo, sino de gradualidad de procesos, como de enseñanza, aprendizaje y aplicación de los resultados, sobre soportes de gestión integrada; para lo que se han definido acciones de corto y mediano plazos.

En el caso presente, los recursos para la implementación de dichas acciones deben ser gestionados con fuente de financiamiento de recursos del Estado, como con partidas de cooperación técnica y financiera, así como externa.

El principal riesgo de la no implementación de los objetivos establecidos, estaría en la dilación y/o no aplicación de los mismos, con lo cual en una definición simple, es tener más de lo mismo. Ello a su vez implica continuar con las debilidades conocidas y no poder aprovechar las fortalezas y oportunidades del entorno institucional, local e internacional.

## CONCLUSIONES

1. El Plan Estratégico del Ministerio de Relaciones Exteriores es el resultado del esfuerzo de los directivos y funcionarios que participaron en reuniones de diagnóstico y planeamiento realizados entre los años 2015 y 2016.
2. El Plan estratégico no constituye un documento acabado, por el contrario es un documento susceptible de mejorar, por lo que debe ser sometido a evaluación periódica, según las necesidades impuestas por la dinámica de la gestión institucional.
3. Se asume la adopción de un sistema de gestión integrado con elementos de procesos de, calidad, transparencia, implementación de acciones estratégicas con enfoque de gestión de Estado, haciendo de la evaluación un elemento para mejorar y generar valor agregado que, entre otros, determinan que estos lineamientos serán de gran utilidad al MRE.
4. Su implementación implica un proceso gradual de cambio de cultura, paradigmas y nuevas formas de gestión, sobre los cuales se deben articular los objetivos definidos. Estos deben ser a su vez evaluados al menos una vez al año y ampliar, ajustar, incorporar, redefinir y superar objetivos de conformidad a la dinámica de un mundo globalizado e integrado, considerando permanentemente el ejercicio de análisis de los involucrados.
5. En ese enfoque se asume la aplicación de normativas y gestión decidida para la superación y eliminación total de prácticas desleales, que dañan terriblemente a cualquier tejido institucional y sus objetivos pretendidos.
6. El MRE dispone de un marco de referencia y de elementos específicos, para la elaboración de una nueva estructura orgánica que sea funcional en atención a sus macroprocesos definidos y a ser aprobados, como a su vez debe apoyarse en otros instrumentos de planificación y de gestión, como ser los manuales de cargos, funciones, procedimientos y fluxogramas, como de indicadores de gestión, formulados en formato suministrado por el MECIP, para racionalizar procesos y recursos, desde el inicio.
7. La alineación de objetivos superiores e intermedios es una condición fundamental para la gestión ordenada y de valor agregado.
8. La mejoría del soporte legal del MRE estará dada en la medida de la actualización y ampliación de la actual normativa, Ley 1.635/2000, al igual que la Ley 1.335/99, mejorando a su vez sus potencialidades de estrategias de intervención política y jurídica, interna y externa.
9. El MRE de esta forma se constituye en una institución de alta referencia para los planes y objetivos superiores de gobierno, ya que planifica, convoca, articula, coordina, comunica, gestiona y documenta procesos con valor agregado para los usuarios de sus servicios. En este contexto, la Cancillería Nacional marca tendencia y es responsable ante la ciudadanía de sus logros.
10. El fortalecimiento institucional es prioritario y deberá enfocarse en los ejes transversales definidos como humanos, TICs y de comunicación.
11. La mención de integración en un mundo globalizado, sobre inserción meramente económica y de foros internacionales, se sustituye por una visión integrada de enfoques políticos, sociales, culturales, laborales, económicos, etc., bilaterales, multilaterales, regionales, hemisféricos y mundiales, que incluye en sus procesos a los sectores público y privado, de forma que las oportunidades existentes sean debidamente trabajadas en el corto, mediano y largo plazos.
12. Así las responsabilidades de los organismos públicos y privados serán mejor compartidas y el compromiso, será mayor, siendo el sector público el rector de los acontecimientos, los privados serán actores de sus mismas iniciativas y procesos y la ciudadanía actuando de contralor a los mismos.

## RECOMENDACIONES

1. El presente Plan Estratégico requiere de su difusión y conocimiento amplio por todos los integrantes del MRE, usuarios internos y externos, como de sus proveedores; pues es la única forma en que los mismos incorporarán para sí la Visión de Futuro y pondrán todo el esfuerzo para lograrlo.
2. Para que el Plan se convierta en un efectivo instrumento de gestión del desarrollo institucional, de acuerdo a su Misión Institucional le corresponde al equipo de gestión ejercer su rol de promotor, concertador y generador de las condiciones necesarias para impulsar el desarrollo del MRE.
3. Se debe conformar un equipo de trabajo para seguimiento del Plan Estratégico, con pautas claras y ajustes previa evaluación en forma trimestral.
4. El Plan requiere trabajarlo de manera participativa a través de sucesivas incorporaciones de recursos humanos, tecnológicos, de organización, etc.
5. Se deben priorizar las reformas legales y planificación de políticas y acciones, para asegurar la operatividad de la gestión interna, proyectada al servicio exterior, con niveles de calidad, sostenibilidad y sustentabilidad.
6. Que el producto del análisis y las decisiones que se adopten involucren al más alto nivel institucional, en función de equipo, de modo que las decisiones trasciendan y se conviertan desde el inicio en políticas de Estado y no en meras acciones o intenciones de un gobierno.
7. Implementar al menos los componentes del primer Objetivo Estratégico, como una forma de adopción de una nueva forma de gestión, cambio y desarrollo organizacional.
8. Comunicar en tiempo y forma las decisiones adoptadas, como las acciones a ser desarrolladas, buscando desde el inicio el involucramiento y compromiso de los usuarios internos del MRE.
9. Planificar, implementar y evaluar los objetivos, documentar los procesos, gestionar y aplicar las lecciones aprendidas, comunicar los resultados y buscar la mejora continua de los procesos.

## METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PEI

El PEI se elaboró teniendo en cuenta unas directrices establecidas que permiten ajustar y orientar las acciones institucionales al cumplimiento de los objetivos y metas.

La metodología utilizada está enmarcada dentro del modelo de investigación descriptiva, la cual busca diagnosticar la situación actual de la institución mediante un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que permite realizar una proyección de las acciones, directrices, visión, misión y objetivos estratégicos.

El análisis FODA se realizó con el apoyo del PNUD. Se convocó a un taller de más de 20 Directores Generales de la Cancillería, los cuales realizaron el análisis del ambiente interno y externo; se sistematizó y estructuró el documento, teniendo en cuenta el diagnóstico; caracterizando los principales componentes o área de intervención, así como en factores o elementos de carácter administrativo, estratégico, entre otros.

Se resalta que uno de los factores para el éxito del PEI (coherencia, transparencia, eficiencia y eficacia), es la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación, que sea veraz y oportuno.

### ANÁLISIS FODA.

#### Presentación.

Una forma o metodología de identificar adecuadamente la situación en la que se encuentra una organización es a través del ejercicio por medio de talleres con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a la misma.

#### Gestión orientada a resultados.

La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la titularidad de la institución, ordenada y centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan estratégico, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de la organización con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la misma.

Dado que el modelo pone en el centro de la discusión la medición del *desempeño de la gestión* de la organización, adquiere relevancia una distinción conceptual que hace a la naturaleza de la producción y/o resultados, *productos y resultados*. Las organizaciones, responsables de una determinada producción utilizan insumos financieros, humanos y materiales, asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y servicios (productos,) destinados a la consecución de objetivos (resultados). Los sistemas de evaluación de productos y de resultados, consecuentemente, tienen distintas connotaciones, mientras la medición de productos puede asociarse a un proceso continuo, al interior de las organizaciones, el segundo tiene consecuencias que trascienden el ámbito de una institución.

Es intención con el producto de la planificación estratégica (PE), que el MRE, oriente sus enfoques en función a los objetivos y recursos disponibles, con el compromiso de sus autoridades y funcionarios en general.

El análisis FODA constituye una de las herramientas esenciales de diagnóstico de la situación en un momento dado de la organización, y provee los insumos necesarios para la Planificación Estratégica, proporcionando información sobre la situación interna a través de la expresión de las fortalezas y las debilidades de la institución, así como de

los factores externos no controlables por la organización que puedan tener un impacto sobre los objetivos de la organización. Como resultado del ejercicio FODA se obtuvieron varios informes, cada uno de ellos enfocados a sectores y actividades específicas del MRE, que en su conjunto comprende todas las actividades significativas de la institución.

Se procedió a consolidar los informes de diferentes sectores en un solo documento. El mismo se cotejó posteriormente con los informes citados en forma precedente, específicamente los apartados correspondientes al FODA. Del análisis comparativo de los documentos se procedió a actualizar los Análisis FODA y consolidar nuevamente en un solo documento el resultado final del FODA para la Planificación Estratégica 2017 – 2020.

El proceso de consolidación comprendió:

- a. La actualización de elementos del FODA no incluidos en el análisis anterior de ambos documentos.
- b. El ajuste en la redacción de elementos del FODA conceptualmente afines en los documentos analizados, a fin de consolidar en un solo elemento.
- c. La eliminación de eventuales contradicciones, validando la situación vigente.

## INFORME FODA.

El análisis FODA se ha desarrollado con una metodología de trabajo amplia y participativa de los miembros de la organización, la cual ha conducido a un proceso de diagnóstico completo en el que se gestionan no solamente las debilidades, sino también los otros aspectos evaluados en el FODA: las fortalezas, las oportunidades y las amenazas.

Cuadro del FODA.

### De las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, del MRE.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gobierno legítimamente constituido.</li> <li>✓ Procesos democráticos en plena consolidación.</li> <li>✓ Institución con amplia apertura a los temas nacionales e internacionales.</li> <li>✓ Presencia de representantes diplomáticos extranjeros en el país, con calidad y dinámica.</li> <li>✓ Ejercicio de la política exterior con amistad y firmeza, especialmente en la región.</li> <li>✓ Presencia de la diplomacia paraguaya en reciprocidad a iniciativas de política exterior a nivel mundial.</li> <li>✓ Condiciones positivas para desarrollar alianzas estratégicas.</li> <li>✓ Reconocimiento de iniciativas lideradas por el país en el exterior, tanto en el orden político como en el orden económico y comercial.</li> <li>✓ Iniciativas para consolidación del crecimiento económico paraguayo vía exportación y la apertura de nuevos mercados para los productos nacionales.</li> <li>✓ Promoción de las ventajas locales / nacionales para atracción de inversiones hacia el Paraguay.</li> <li>✓ La cultura paraguaya en el exterior se expande y fortalece, con iniciativas específicas públicas y privadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ampliar y participar activamente desarrollando agendas propias, especialmente en la región, con el MERCOSUR, CELAC, FONPLATA, ALADI, UNASUR, ALIANZA DEL PACIFICO, BANCO DE DESARROLLO DE AMERICA LATINA y OTROS.</li> <li>✓ Propiciar y participar activamente en foros regionales, hemisféricos e internacionales, como el de tecnología, energías, alimentos, culturales, de derechos humanos, comerciales, etc.</li> <li>✓ Propiciar y desarrollar temas concretos de presencia y beneficio para el País, a partir de acuerdos y tratados internacionales, como la Convención sobre el Derecho del Mar.</li> <li>✓ Analizar y participar selectivamente en foros y agendas que son parte de la Globalización con temas específicos.</li> <li>✓ Propiciar, desarrollar y suscribir nuevos convenios y acuerdos, de interés y donde podamos implementar iniciativas de interés nacional.</li> <li>✓ La propia condición del Paraguay como país sin litoral marítimo, para desarrollar iniciativas y propuestas de integración, en amplio sentido .</li> <li>✓ Promocionar productos nacionales, como alimentos y otros, con valor agregado hacia mercados establecidos que brinden previsibilidad, con calidad y certificación internacional, de sus procesos.</li> <li>✓ Mejorar, organizar, desarrollar, temas y agendas específicas de intervención en relación a la Cooperación Internacional, como</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Focalización de la Cooperación Internacional en las fortalezas nacionales de varios sectores (energía, ganadería, soja, alimentos, etc.)</li> <li>✓ Compromiso para realizar las tareas de la mejor manera posible.</li> <li>✓ Predisposición para ayudar a los connacionales.</li> <li>✓ Imagen institucional.</li> <li>✓ Alta dirección con manejo adecuado de las situaciones cotidianas.</li> <li>✓ Relacionamiento cercano con la colectividad paraguaya.</li> <li>✓ Personal identificado con la institución, con recursos humanos competentes y experimentados, con alta formación específica y con el firme compromiso de cumplir con la mayor eficacia las relevantes funciones que les son asignadas.</li> <li>✓ Coordinación y articulación interinstitucional en niveles adecuados, con capacidad de convocar, coordinar y liderar procesos internos con otros ministerios para su gestión a nivel internacional.</li> <li>✓ Buena infraestructura de gestión documental y de procesos de toma de decisión basadas en la información disponible.</li> <li>✓ Concursos de oposición transparentes y justos, para el ingreso al MRE y al Escalafón Diplomático y Administrativo.</li> </ul>	<p>impulsores de diferentes iniciativas, locales y regionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajar agendas con capacidad de respuesta y la debida antelación para eventuales escenarios de crisis, regionales, hemisféricos y mundiales.</li> <li>✓ Desarrollar propuestas específicas en relación a temas ambientales, como el calentamiento global y fenómenos mundialmente conocidos, su temporalidad y riesgos colaterales.</li> <li>✓ Mejor difusión de las ventajas comparativas y competitivas que ofrece el Paraguay, como una política de Estado, de corto, mediano y largo plazo.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Limitaciones presupuestarias que inciden en la planificación a corto y mediano plazo en las estrategias y planificación de las actividades del Ministerio.</li> <li>✓ Espacio físico reducido, con distribución dispersa de los edificios en donde funcionan las dependencias del Ministerio.</li> <li>✓ Insuficiente número de funcionarios calificados para brindar el servicio que espera la comunidad.</li> <li>✓ Escasos funcionarios con estudios de postgrados (maestrías y doctorados).</li> <li>✓ Carencia de capacitación y actualización por nivel de estructuras. Incentivos económicos inadecuados para los recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de alineación de los planes institucionales con otras instituciones nacionales similares.</li> <li>✓ Riesgo de debilitamiento de la Cooperación Internacional, por falta de una debida gestión.</li> <li>✓ Avance de actividades ilícitas transnacionales y la falta de una respuesta integrada por ausencia de coordinación / alineación de políticas y objetivos, especialmente con otras instituciones.</li> <li>✓ Similar instancia al interior del MRE.</li> <li>✓ Ausencia y falta de aplicación de medidas protectoras a los productos nacionales, ante productos extranjeros y el incremento de estas</li> </ul>

<p>existentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recursos humanos exiguos para aprovechar las posibilidades en diversos sectores.</li> <li>✓ Dificultad en la coordinación con otras áreas del MRE.</li> <li>✓ Trámites burocráticos internos que necesitan ser optimizados y readecuados.</li> <li>✓ Sistemas y equipos informáticos en número insuficiente y con necesidad de actualización y potenciación.</li> <li>✓ Cupos políticos que inciden en los procesos planificados del servicio exterior.</li> <li>✓ Incidencia negativa de designaciones de tipo político, a la institucionalidad del MRE.</li> </ul>	<p>situaciones, además de reiterativas, al igual que efectividad en medidas similares ante países vecinos, a los productos paraguayos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Riesgo de ingreso de enfermedades por falta de control integrado efectivo y unificado, de ciertos y determinados lugares, por parte de personas que ingresan fácilmente para actividades determinadas, tales como_ estudios de postgrados en Universidades privadas.</li> <li>✓ Necesidad de disponer de medidas más firmes y efectivas, para proteger los recursos naturales locales y en peligro, por parte de intereses supranacionales.</li> </ul>
--	--

#### **De la combinación o interposición de variables del FODA.**

Este ejercicio es a fin de interrelacionar las variables de la Matriz FODA, e identificar estrategias a partir de las mismas, para la implementación de la política exterior.

**Estrategia F/O**, (fortalezas con oportunidades), nos permitirá definir estrategias apoyándonos en las fortalezas del MRE, a fin de aprovechar las oportunidades que están en el entorno de la institución o, aprovechar las oportunidades existentes, para proyectarlas y/o consolidarlas.

**Estrategia D/O**, (debilidades con oportunidades), nos permitirá impulsar acciones de superación de las debilidades, aprovechando las oportunidades y/o en tanto éstas, para superar las debilidades existentes.

**Estrategia F/A**, (fortalezas con amenazas), identificar estrategias con las cuales se deben minimizar las amenazas y sus impactos o sus riesgos potenciales, que provengan del entorno, utilizando para el efecto las fortalezas del MRE.

**Estrategia D/A**, (debilidades con amenazas), estas estrategias pretenden definiciones de orden de protección para disminuir o neutralizar los impactos de las amenazas, ante las debilidades del MRE.



F / O	D / O
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Considerando los foros regionales y sus propios procesos de integración, liderar procesos con temas propios como el de energías y productos con valor agregado.</li> <li>➤ En el mismo sentido, proponer y liderar iniciativas de integración, terrestre, fluvial y aérea, en la región, con visión política y comercial.</li> <li>➤ Observando las oportunidades de un mundo globalizado, proponer, desarrollar y gestionar inversiones, considerando las ventajas comparativas y competitivas que ofrece el país.</li> <li>➤ Preparación, organización y planificación de una sede con capacidad de unificar las actuales dispersiones, en un edificio central propio para el MRE, de acuerdo a sus disponibilidades de recursos propios.</li> <li>➤ Observando el nivel actual de cobertura o presencia exterior del Paraguay, planificar el incremento de la presencia paraguaya en otros países de gran interés.</li> <li>➤ Racionalizar y redistribuir de manera lógica y programa, los recursos humanos dentro del MRE, con efectos al servicio exterior y de apoyo local.</li> <li>➤ Planificar el servicio exterior, con la debida antelación, que le permita al MRE gestionar los recursos necesarios de conformidad con las intereses nacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planificar, priorizar y gestionar temas de agenda bilateral, multilateral, regional, de orden económico, comercial y consular, aprovechando nuestra localización en la región, consolidando acuerdos y proponiendo otros acuerdos, proyectando escenarios.</li> <li>➤ Organizar y desarrollar estudios y/o especializaciones de postgrado, a partir de las oportunidades que brinda el exterior.</li> <li>➤ Aprovechar adecuadamente las instalaciones de la ADyC, para la formación, el perfeccionamiento y la actualización del personal del Servicio Diplomático y Consular</li> <li>➤ Ante la necesidad de actualizar y mejorar el potencial de TICs en el MRE, planificar, dimensionar sus necesidades, para gestionarlas vía cooperación internacional.</li> <li>➤ Ante el reducido espacio físico y de distribución de las dependencias de la Cancillería Nacional, es una oportunidad latente el poder contar con su propia sede, teniendo en cuenta que se cuentan con los recursos económicos para llevar a cabo.</li> </ul>
F / A	D / A
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ante la necesidad / crisis de alimentos en el mundo, proponer soluciones con productos nacionales, de forma gradual y responsable; consolidando una posición internacional.</li> <li>➤ A partir de la realidad geográfica en la región, establecer propuestas bilaterales con procesos definidos, políticos, comerciales, de derechos humanos, de comunicación y transporte, venta de energía, etc.</li> <li>➤ Ante la falta de alineación de los planes institucionales con otros similares y nacionales, la Cancillería deberá tomar el liderazgo de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redefinir políticas y estrategias por temas específicos de manera bilateral, de cara a la integración de procesos y los intereses de los países vecinos con respecto al Paraguay.</li> <li>➤ Ausencia y necesidad de establecer mecanismos e incentivos, de acuerdo al crecimiento y necesidades planificadas del servicio exterior y la designación de los funcionarios; con la necesidad de establecer criterios y pautas claras, en el desarrollo de la carrera del diplomático. Visualizando el gran esfuerzo que hace el MRE, a través de la ADyC, con</li> </ul>

<p>coordinar reuniones interinstitucionales a fin de definir los temas prioritarios de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ante la falta de respuesta por ausencia de coordinación, y alineación de políticas y objetivos, especialmente con otras instituciones, es imprescindible definir los ejes estratégicos, objetivos, actividades, indicadores y su calendarización de forma tal a tener de la mejor forma posible planificado el accionar de la Cancillería en base a su política exterior.</li> <li>➤ Ante la ausencia y falta de aplicación de medidas protectoras a los productos nacionales, ante productos extranjeros, se deberá llevar a cabo un análisis previsible de los posibles cursos de acción a adoptar ante una situación que requiere tomar medidas proteccionistas y su posible repercusión.</li> <li>➤ Ante el riesgo de ingreso de enfermedades por falta de control integrado efectivo y unificado, llevar a cabo acciones y establecer medidas que aseguren un mayor control y adoptar nuevas medidas para el otorgamiento de visas de ingreso, etc.</li> <li>➤ Ante la falta de disponer de más medidas efectivas para proteger los recursos naturales locales y en peligro, por parte de intereses supranacionales, la Cancillería deberá liderar en forma interinstitucional cursos de acción para implementar medidas y políticas que protejan los recursos naturales.</li> </ul>	<p>la posibilidad de migración del funcionario altamente formado, al sector privado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ante la excesiva burocracia y equipos informáticos obsoletos, lo cual se convierte en una amenaza, se deberá establecer una política de adquisición de nuevos equipos informáticos y cursos de capacitación de tecnologías de administración de la información, uso de software, etc., permitiendo con ello una mayor transparencia y agilidad en los trámites y servicios que brinda la Cancillería Nacional.</li> <li>➤ Ante la necesidad de reorganizar los archivos de las representaciones y de la Cancillería, se deberá adoptar la política del menor uso de papel y de la implementación de la firma digital, uso de escáner para el manejo de los archivos, digitalizarlos.</li> <li>➤ Ante la limitación presupuestaria de la Cancillería Nacional, laborar una estrategia de promoción de los logros institucionales en el Congreso Nacional y en el Ministerio de Hacienda, justificando la necesidad de incrementar el presupuesto en base a los objetivos y metas trazados en forma anual.</li> <li>➤ Ante el incremento de designaciones políticas en las Representaciones, buscar el cumplimiento del porcentaje establecido para esos nombramientos de conformidad a la legislación nacional y elevar la calidad profesional de los mismos.</li> </ul>
---	---

## *ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DEL MRE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.*

De las debilidades expuestas en el FODA, extraemos cuanto sigue:

- Estructura organizacional desactualizada para una organización moderna.
- Excesiva burocracia en el procesamiento de expedientes.
- Falta de definición clara de las tareas de los funcionarios y procedimientos y procesos encarados por las diferentes dependencias
- Excesiva burocracia para gestión de trámites simples.
- Poco plantel capacitado para dar soluciones efectivas.
- Los manuales de funciones no se hallan actualizados ni socializados, lo propio con los manuales de procedimientos.
- No se encuentra formalmente establecido los conocimientos y habilidades necesarias para funciones específicas a fin de que se cumpla a cabalidad con las funciones que competen al área (Perfil del Cargo).
- Limitados recursos humanos, en casos específicos, especialmente capacitados.
- Falta capacitación y recursos humanos de acuerdo a la tarea a desarrollar.
- Falta de equipamientos y software adecuados.
- Falta de estructura Organizacional acorde a la Misión de la Empresa.
- Existe migración de recursos humanos importantes por bajo nivel salarial y falta de incentivos.
- Estructura organizacional interna sin definición, lo que conlleva a diversos conflictos.
- Falta de manuales de organización, funciones y procedimientos actualizados a la nueva estructura organizacional del MRE.
- Falta de definición de roles técnicos claros.
- Falta de involucramiento de todos los sectores afectados a los diversos proyectos en ejecución /elaboración.

- Alta dependencia o falta de respuesta de otras áreas, para insumos de equipos, provisión de accesorios, contratación de personal faltante.
- Débil nexo de comunicación de los subordinados sus directivos y de otras direcciones a fin de actualizar permanentemente sobre disposiciones, políticas y directrices de las autoridades de la institución. Esto genera una suerte de falta de liderazgo y/o mala comprensión y gestión de la “verticalidad” dentro del MRE.
- Falta de recursos humanos profesionales debidamente capacitados.

Si bien puede colegirse la repetición de exposiciones, las mismas fueron extraídas como tales con una u otra terminología, que indica que diversos sectores comprenden la misma problemática como impedimentos para un mejor funcionamiento.

La falta de claridad, coherencia y enfoque de proceso, pueden deducirse de los documentos analizados, en ese sentido no están claramente establecidas las categorías de intervención en una estructura que debe ser clara y orientativa, actualmente se tiene luego del nivel del propio Ministro, a Unidades, que deben ser correctamente definidas para su correcta inserción dentro de los Viceministerios.

Igualmente algunas áreas deben integrarse dentro de otras, ejemplo direcciones dentro de direcciones generales y estas dentro algún Viceministerio, aspectos que podemos citar que se presentan incoherencias de operación y por ende no colaboran con una definición estructural acorde a lo que debería ser la que corresponde a una organización correctamente estructurada.

En organización, sistemas y procesos, se deben establecer claramente los niveles de competencia e intervención de áreas. Tener siempre presente que se trabajan con personas y para personas; por lo tanto, es muy importante en función a una administración de procesos o por objetivos. Tener claramente definidas las competencias de personas y áreas de

intervención en torno a macroprocesos y procesos, misionales y de apoyo, integrando una administración funcional, apreciable, orientadora y generadora de resultados por intervención individual y en la semisuma, los resultados colectivos o de conjunto. Dejar claramente establecidos los niveles de conducción superior, gestión (directores generales, directores), jefaturas (departamentos), operativos, asistentes y auxiliares.

El MRE debería actualizar el Manual de Organización, Funciones y Procedimientos, a partir del presente trabajo, en las cual se establecen la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, con un enfoque de procesos y directamente relacionados con los objetivos a ser logrados, por ejemplo, “Mejora de Posicionamiento”; “Calidad en los servicios”; “Mejora de los Procesos Internos de la organización”, etc.; y definir lo siguiente:

- Macroprocesos misionales, operativos y de apoyo;
- Estructura orgánica, funcional y de cargos;
- Perfiles de competencias del personal requerido, actual y a futuro;
- Manual de funciones;
- Manual de Procedimientos; y
- Sistema de evaluación de desempeño del personal.

Entre otros aspectos, de forma a que la estructura corresponda con la realidad actual y a futuro, conforme a la Visión.

Asimismo apoyarse en soportes de tecnología y comunicaciones, de forma a lograr integrar la acción de profesionales y técnicos con software, equipos e insumos, comunicando en tiempo y forma, a todos los usuarios (internos y externos), como al entorno dentro del cual opera la institución.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Constitución Nacional, 1992.
- Ley 1.635/00, orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Ley 1.335/99, del Servicio Diplomático y Consular.
- Ley. 1.626/00, de la Función Pública.
- Ley 1.535/99, de Administración Financiera del Estado.
- Decreto 11.894/08, de aprobación de la actualización del Organigrama de cargos y funciones, del MRE.
- Plan Nacional de Desarrollo, Paraguay 2030.
- Organigramas, elaborados y no aprobados.
- Memoria de reunión de autoridades del MRE de Diciembre de 2004.
- Política Exterior del Paraguay para el Siglo XXI, Jose A. Moreno R., Agosto de 2001.
- Proyecto de Innovación Estructural del Poder Ejecutivo de la Rca., del Paraguay, PNUD, 2010.
- Memoria MRE 2015 Servicio Local.
- Memoria MRE 2015 Servicio Exterior.
- Manuales de Funciones y Procedimientos, no aprobados.
- Diplomacia del Nuevo Rumbo, Gestión 2013 – 2014.
- Informe de Auditoría.
- Informe del MECIP – MRE.
- Código de Ética – MECIP.
- Informe de Lineamientos estratégicos para estructura orgánica y funcional del MRE.
- Informe de lineamientos estratégicos para recursos humanos del MRE.
- Estadísticas del MRE.