



ITAIPU
BINACIONAL

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NORMAS GENERALES DE ORGANIZACIÓN

VOLUMEN 1 / 7

any

rol *G* *U*

MANUAL DE ORGANIZACION

NORMAS GENERALES DE ORGANIZACION

I. DEFINICIONES GENERALES

1. Son órganos de administración de la ITAIPU, el Consejo de Administración y el Directorio Ejecutivo. La estructura organizacional, en el nivel de los Directores es definida por el Estatuto.
2. Son órganos ejecutivos formales, en nivel jerárquico decreciente: las direcciones, las superintendencias y las asesorías de las direcciones; los departamentos y las divisiones.
3. Son cargos equivalentes a los de Superintendente: Asistente del Director, Jefe de Asesoría del Director; Jefe de Auditoría Interna; Jefe de la Oficina de Representación; Coordinador del Comité de Relaciones Laborales; Superintendente Adjunto, Secretario del Consejo de Administración y Secretario del Directorio Ejecutivo.

II. POLITICAS GENERALES

1. Las gerencias de los órganos en todos los niveles, serán divididas paritariamente, en número e importancia, entre profesionales de nacionalidad paraguaya y brasileña.
2. Deberá asegurarse, en la medida de lo posible y en condiciones comparables, la utilización equitativa de recursos humanos paraguayos y brasileños.
3. La estructura organizacional a nivel de Superintendencia, solamente podrá ser modificada por decisión del Consejo de Administración, y, a nivel de Departamento y División, por decisión del Directorio Ejecutivo.

MANUAL DE ORGANIZACION

III. PRINCIPIOS GENERALES

1. Las atribuciones, tareas, metas y contribuciones de cada titular de nivel directivo o gerencial estarán estrechamente vinculadas y serán siempre consistentes con las directrices fundamentales de administración de la ITAIPU.
2. El uso de la autoridad administrativa se hará siempre de acuerdo a los comunes derechos humanos y tendrá como base de su legalidad la forma jurídica de los contratos de trabajo y, como únicas razones de su legitimidad, mantener la organización, volver más productivo el trabajo humano y promover el desarrollo de las personas que componen los cuadros de la Entidad.
3. La estructura interna de la Entidad deberá evolucionar a partir de estrategias y objetivos claramente planeados y definidos, cuidándose así de que en ese desarrollo de la estructura ocurra el máximo aprovechamiento del personal disponible, mediante transferencias o promociones, preferentemente a la búsqueda de nuevos recursos en el mercado de mano de obra.
4. Se dará énfasis a las contribuciones y a los resultados, y el personal será evaluado por su competencia y actuación, con la máxima abstracción posible de las características que no interfieran directamente en esa actuación.
5. Se entiende como competencia, en la Entidad, la eficiencia y la eficacia de cada uno personalmente y en equipo, las contribuciones presentadas, el relacionamiento humano, las cualidades morales y la motivación al desarrollo profesional y personal.

IV – REVISION PARCIAL

1. La revisión parcial del MANUAL DE ORGANIZACIÓN proviene de lo dispuesto en las Notas Diplomáticas N° 439 y N° 14, ambas del 20 de diciembre de 1993, que tratan del “restablecimiento temporario de la vigencia del Anexo “A” del Tratado de Itaipú.....”, y de lo establecido en la RCA-009/94 del 15.04.94.
2. Los criterios de los procesos de formación de siglas de las unidades organizacionales descriptos en el Manual anterior fueron respetados en esta revisión parcial.

MANUAL DE ORGANIZACION

ESTRUCTURA Y ATRIBUCIONES DE LOS ORGANOS

El Manual de Organización contiene la indicación de la estructura y la descripción de las atribuciones específicas de cada unidad organizacional. Para cada Dirección fue creado un volumen específico en el cual cada unidad organizacional, incluye su identificación, su jerarquía, la nacionalidad del titular, la sigla y la descripción de las respectivas atribuciones.

1. Identificación y Jerarquía

Inicialmente está indicada la Dirección a la cual están subordinados todos los órganos que siguen en aquel conjunto.

Luego abajo, por orden decreciente, está la jerarquía que va desde esa Dirección hasta el órgano cuyas atribuciones están siendo descritas.

Ejemplo: DIRECCION DE COORDINACION

Superintendencia de Gestión Ambiental

Departamento de Protección Ambiental

DIVISION DE ACCION AMBIENTAL

Eso significa que la DIVISION DE ACCION AMBIENTAL está subordinada directamente al Departamento de Protección Ambiental, y a su vez subordinado a la Superintendencia de Gestión Ambiental, de la Dirección de Coordinación.

2. Nacionalidad y Sigla

Inmediatamente debajo del campo con el título del órgano a que se refieren las atribuciones, que luego serán descritas, se informa la NACIONALIDAD del titular y la SIGLA correspondiente al órgano.

En cuanto a las siglas, se encuentra en este Manual, el texto específico que explica los criterios de su formación.

MANUAL DE ORGANIZACION

3. Atribuciones

En la sección denominada ATRIBUCIONES, se enumeran las principales responsabilidades y tareas de cada órgano.

Las primeras procuran describir las finalidades o los resultados esperados del órgano en cuestión. Para las Superintendencias o equivalentes, esas finalidades fueron descritas de acuerdo a las atribuciones establecidas en el Reglamento Interno, para las Direcciones.

Los Departamentos asumen atribuciones correspondientes al desdoblamiento de la finalidad de la Superintendencia a la cual están subordinados y, de la misma forma, en el nivel típico de la ejecución, las Divisiones, tienen en sus atribuciones, las responsabilidades y tareas en las cuales, se subdividen los compromisos y responsabilidades de los Departamentos.

4. Responsabilidades Comunes

En las descripciones de las atribuciones de las Superintendencias y de los Departamentos, se citan los órganos que le son subordinados respectivamente. Invariablemente, la enumeración de esos órganos subordinados está precedida por la atribución de la responsabilidad de "orientar y administrar" tales órganos.

Sin excepción, todas las descripciones son concluidas con una llamada para otras responsabilidades, deberes y obligaciones del titular de cada órgano. Son las Atribuciones Generales y Comunes de los Niveles Gerenciales, descritas en la parte especial de este Manual.

5. Actividades, Acciones y Tareas - Definiciones

En el cuerpo de las atribuciones descritas, fueron empleados diferentes verbos para indicar las acciones, tareas, actividades y responsabilidades.

Muchos de ellos aparecen raras veces: intermediar, padronizar, monitorear, protocolar, etc. Otros son empleados mayor número de veces, estas tienen su significado amplio y unívocamente reconocido: registrar, promover, archivar, etc.

Fueron seleccionados algunos verbos, tanto por la gran frecuencia con que aparecen, como por la posibilidad que tienen de permitir alguna posible ambigüedad interpretativa.

MANUAL DE ORGANIZACION

Esos verbos están enumerados, por orden alfabético, a continuación, con algunos comentarios sobre cada uno de ellos, con el fin de promover un lenguaje común y facilitar, la interpretación de los textos donde constan.

ADMINISTRAR

Significa "estar como ministro junto a". Esto es, ser designado por una autoridad superior para tomar las decisiones necesarias en una o varias áreas de responsabilidad.

Se subentiende siempre el ejercicio de esa autoridad que le es conferida de tal forma que pueda decidir de la mejor manera posible sobre todos los recursos humanos y medios físicos envueltos en las actividades de uno o varios órganos, con miras al cumplimiento de los objetivos establecidos para esos órganos. Administrar comprende, así, en forma amplia, todas las acciones gerenciales, tales como planear, organizar, liderar y controlar.

ACOMPañAR

Es "andar junto con los que comen el mismo pan" (cum e panis). Administrativamente es participar del trabajo o de las actividades en el sentido de mantenerse personal y permanentemente informado sobre la ejecución/evolución de las acciones. Es tomar, sin uso propio de autoridad administrativa, iniciativas de carácter orientativo que promuevan el adecuado cumplimiento de las tareas determinadas.

ANALIZAR

"Ana-", separar y "lysis", disolución. Disolver un todo y separar sus partes. El objetivo primario es, por tanto, el permitir el examen minucioso de las pequeñas partes de un todo.

Administrativamente significa la verificación diligente y cuidadosa de todos los detalles que integran una actividad, una situación, una circunstancia, un hecho, un documento, un comportamiento, una decisión etc., en vista a eliminar errores y evitar problemas, como, igualmente, mejorar, optimizar, explorar nuevas oportunidades, conseguir mejores resultados o cualquier ganancia de calidad, sobre todo en la toma de decisión.

COLABORAR

Cum, Co., "con"; "laborare", trabajar. Trabajar con. Trabajar junto. Trabajar para ayudar. Subsidiar con informaciones. Realizar parte del trabajo. Sugerir optimizaciones. Contribuir con esfuerzo propio para un resultado común.

MANUAL DE ORGANIZACION

Colaborar tiene connotación de ayuda, cooperación y no implica, necesariamente, grados o niveles jerárquicos. En tanto, puede ser de interés observar complementariamente que, actualmente, en ciencia administrativa la palabra "colaborador" es preferible a la antigua denominación de "subordinado".

CONTROLAR

Diferentemente de acompañar, es una acción administrativa y subyacente acción de comando. De "contro", término náutico que significa la voz de comando al que estaba en el timón para evitar desvíos o para llegar.

Presupone la constante atención en el sentido de observar y fiscalizar actividades de personas (o mismo, máquinas) para que su desempeño suceda de acuerdo con definiciones, parámetros, normas y metas preestablecidas.

Burocráticamente, el significado, asume connotación específica, enfatizándose la acción de "mapear" las ocurrencias, esto es, proceder a los registros de lo realizado sobre lo previsto, posibles desvíos y redefiniciones o actualizaciones.

COORDINAR

De "co-" (cum) y "ordinare" (ordo, ordinis), que designa disponer metódicamente "en orden" las partes de un todo. Por tratarse de una ordenación metódica, coordinar subyacente el uso de autoridad funcional, sin necesariamente hacer uso del poder administrativo o jerárquico.

Significa combinar adecuadamente diferentes acciones, unidades o personas para que consigan los resultados deseados, asegurando una actividad armónica y capaz de conseguir los objetivos que les son comunes.

EFFECTUAR

Producir un efecto. Realizar algo. Se decía antiguamente "effectuar", de "epi-" o "eph" y "factum", hecho, efecto. "Epi-" o "eph" es prefijo que indica movimiento para.

Efectuar es trabajar, realizar movimientos para que algo ocurra. Es moverse en el sentido de conseguir un resultado o cumplir una tarea.

ELABORAR

"Elaborare" (lat.) es trabajar con arte y dedicación, realizando un trabajo perfecto y completo. Elaborar contiene connotación de esmero, de diligencia, de completo y perfecto.

MANUAL DE ORGANIZACION

Elaborar procesos, planes, proyectos, presupuestos, informes, etc., significa preparar esos documentos de forma organizada, con esmero y arte y por entero, con perfección.

Elaborado ya significa completo y bien hecho. Bien elaborado es algo muy bien hecho. Hecho por entero y con perfección.

EJECUTAR

"Exsecutare", frecuentativo de "exsequi", proseguir hasta el lado de afuera, esto es, hasta el fin.

Llevar paso a paso hasta las últimas consecuencias. Realizar hasta el fin lo que está determinado. Cumplir una tarea, por completo.

EJERCER

Practicar algo con fuerza, con poder, con derecho. De "exercere", poner en práctica un derecho.

Administrativamente tiene el sentido de efectuar las funciones a las cuales alguien tiene derecho por el cargo que le fue confiado.

IMPLANTAR

Plantar dentro. Introducir. Adoptar una nueva estructura en la Organización, introducir un sistema, un nuevo proceso, una tecnología etc.

La "implantación", en el ámbito administrativo, presupone una determinación (decisión) y subyace una "incorporación" en la organización de aquello que se determinó implantar.

Para eso es necesario que a la decisión de implantar sigan iniciativas de internalización (crear genuinas convicciones internas en las personas envueltas) y de socialización (suministrando a todos las informaciones necesarias para la práctica y el suceso de algo nuevo que se introduce o implanta).

INSPECCIONAR

"In" y "spectio". Mirar adentro. Vigilar. Verificar el comportamiento de personas y/o máquinas, mirando, examinando si los procedimientos están de acuerdo con los patrones esperados.

Semejante a controlar, sin poner, el énfasis para el comando y sí para el reconocimiento de situaciones y consecuente producción de informaciones, las cuales, enseguida, podrán generar acciones correctivas o de comando.

MANUAL DE ORGANIZACION

ORIENTAR

De "oriens", naciendo, donde nace. Oriente, donde nace el sol. Apuntar donde nace el sol para que se pueda localizar esta y a partir de ésta, otras direcciones.

Significa indicar caminos, dar dirección, direccionar, eliminar dudas, promover seguridad, confirmar rutas (o formas de hacer) o indicar otras consideradas mejores.

PLANEAR

Históricamente, los planificadores procuraban una superficie plana, lisa, para sobre ella trazar el "plan", que irían a realizar. De allí diseñaban sus estrategias y tácticas y discutían sobre las mismas, deliberando lo que y como irían a emprender, por ejemplo, una batalla.

"-Ear" es un subfijo interactivo, esto es, que significa repetición, o sea, un proceso continuo de tentativas.

Planear es, por tanto, acto repetitivo, constante, sistemático. Administrativamente significa pensar y repensar incansablemente la misión, las estrategias, los objetivos de la Entidad.

Los planes, a su vez, hacen explícitos los resultados de ese proceso de análisis, de reflexión continua, de pensamiento y deliberaciones y agregan, para cada acción específica importante, el detalle de las metas, de las prioridades, de los pasos a ser dados, como, cuando, con quien y con que.

Los cambios constantes no perjudican, por tanto, teóricamente, el Planeamiento. Por el contrario, lo alimentan. Perturban solamente los Planes. Esos necesitan ser rehechos, corregidos, substituidos, mejorados, alterados.

No se debe tener planes para siempre y sí siempre tener planes. Serán una consecuencia del continuo esfuerzo de Planear.

PROVIDENCIAR

"Pro-", significa "en favor de". Providenciar es ver, observar, reconocer una necesidad y atender de forma efectiva a esa necesidad.

Providenciar, tomar providencias, es proceder en favor de algo que se quiere obtener, asegurar que, de alguna forma, lo que es necesario ser hecho, sea ejecutado, cumplido.

Providenciar es ejecutar las acciones que harán con que algo que se espera sea conseguido o acontezca.



MANUAL DE ORGANIZACION

REALIZAR

Tornar real, de "res, rei", cosa, hecho. Ejecutar, efectuar y realizar tienen connotaciones próximas, pero no substitutivas. Estos verbos representan aspectos diferentes de la concretización de un proceso. Ejecutó el proyecto, efectuando adecuadamente las varias etapas hasta realizar la obra.

SUPERVISAR

"Super" y "visar". Mirar desde un nivel superior. Vigilar, de un nivel superior.

Semejante a inspeccionar, que es acto menor al de supervisar, por cuanto la supervisión subtiende autoridad de orientación y mismo de corrección, permitiendo, por eso, toma inmediata de providencias.

Semejante a controlar, pero sin, la sistemática de las acciones administrativas predefinidas y con menor preocupación burocrática.

Ejemplo: Supervisar un equipo, inspeccionando la ejecución de sus tareas y controlando la realización y los resultados de su trabajo.

MANUAL DE ORGANIZACION

ATRIBUCIONES GENERALES Y COMUNES DE LOS NIVELES GERENCIALES

Son gerentes de la Entidad los titulares de superintendencias y equivalentes, de asesorías, de departamentos y de divisiones, que orientan y administran personal de la organización a ellos subordinados.

Las atribuciones, deberes y obligaciones que siguen son comunes a todos los gerentes:

I - EJERCER DILIGENTE ACCION GERENCIAL

1. Planear, organizar, liderar y controlar los trabajos desarrollados por los recursos humanos subordinados y el empleo de otros recursos disponibles o posibles de obtener, para el cumplimiento de los objetivos establecidos.
2. Integrar su unidad de forma armónica con las demás unidades, en el sentido de alcanzar el resultado global de la Organización, asegurando la visión común e impidiendo el aislamiento.
3. Tomar decisiones de calidad, capaces de anular problemas, neutralizarlos, resolverlos y, a veces, transformarlos en oportunidades.
4. Representar a la Entidad, dentro de los límites de responsabilidad de su unidad organizacional, en el relacionamiento con otros órganos internos y con personas y órganos externos.
5. Ante posibles conflictos, administrarlos cuidadosamente, ejerciendo el papel de mediador y solucionando los eventuales desacuerdos, antes que escapen al control, minimizando los aspectos perjudiciales y procurando una solución efectivamente integradora.

II - PLANEAR Y ORGANIZAR

6. En estrecha colaboración con el área de planeamiento de su respectiva Dirección, contribuir de forma continua en la elaboración y uso del Plan Estratégico; del Plan Operacional; del Programa de Desarrollo Organizacional; del Presupuesto; y del Subsistema de Acompañamiento y Control.
7. Seleccionar objetivos apropiados y establecer prioridades para el órgano y para las subunidades de su gerencia, estableciendo los planes correspondientes para su consecución de forma sistemática.
8. Adecuar la organización de su unidad a los objetivos y planes formulados, definiendo para cada colaborador directamente subordinado, las respectivas responsabilidades y tareas.

MANUAL DE ORGANIZACION

9. Cumplir y hacer cumplir las Normas Generales de Organización, en los términos de sus definiciones generales, políticas generales y principios generales, constantes en este Manual de Organización.

10. De acuerdo con las necesidades de su unidad organizacional, fomentar y apoyar las iniciativas de desarrollo y perfeccionamiento de las cualidades de las personas que ejecutan las respectivas tareas, así como asumir y diligenciar su propio desarrollo.

III - LIDERAR Y MOTIVAR

11. Conocer lo más posible a las personas, sus colaboradores, para entender sus necesidades, las diferentes situaciones y todo lo que las pueda motivar, manteniendo un clima de continua eficiencia y de alta eficacia en todos los trabajos.

12. Ejercer decidido liderazgo funcional sobre sus colaboradores, teniendo en cuenta la perfecta ejecución de las tareas establecidas y para que sean cumplidos los objetivos del órgano y de la Entidad.

13. Estar completamente familiarizado con las políticas y prácticas de recursos humanos de la Entidad, de tal forma que sus decisiones sean siempre consistentes con esas políticas.

14. Ayudar y orientar a los colaboradores cuando ocurren dificultades y providenciar iniciativas que puedan asegurar el pleno cumplimiento de sus responsabilidades y tareas.

IV - CONTROLAR

15. Controlar y evaluar el desempeño de sus colaboradores, de acuerdo con normas y procedimientos establecidos por la Entidad.

16. Controlar eficazmente la utilización de su propio tiempo y el de sus colaboradores.

17. Asumir una actitud constantemente crítica, con respecto al control y a la reducción de costos; analizar cuidadosamente cada posible fuente de desperdicio, decidiendo como cada material o esfuerzo puede ser mejor aprovechado.

18. Elaborar y usar efectivamente el presupuesto para controlar las actividades del órgano bajo su responsabilidad, y obtener de forma constante el diagnóstico de la situación real.

MANUAL DE ORGANIZACION

19. Facilitar y apoyar los servicios de Auditoría Interna y Externa en los aspectos relacionados con la actuación y con los procedimientos del órgano a su cargo.

V - SOCIALIZAR LAS INFORMACIONES

20. Suministrar, con calidad y oportunidad, las informaciones, originarias de la propia área ó provenientes de otras, a los que de ella dependan para el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades.

21. Transmitir convenientemente informaciones a los superiores de la Organización.

22. Elaborar y presentar los informes gerenciales de los resultados de su área.

23. Orientar y motivar a los colaboradores mediante la socialización de las informaciones y comunicaciones de interés.

24. Asegurar, por todos los medios posibles, que las interrelaciones y las comunicaciones personales formales o informales se mantengan en un excelente nivel de eficiencia, respeto, recíproca atención, entendimiento, y en un constante relacionamiento interpersonal de alto nivel.

VI - PROMOVER CALIDAD, CREATIVIDAD E INOVACION

25. Incentivar, como política constante y básica, la preocupación en asociar calidad, creatividad e innovación en todas las tareas, de tal forma a que se consigan resultados no comunes incluso con la aplicación de los medios y recursos normales.

26. Acompañar los aspectos de la coyuntura política, social, económica y tecnológica que puedan afectar positiva o negativamente su área de actuación; conocer los aspectos legales y jurídicos que correspondan a las actividades de su unidad y de la Organización.

27. Promover el Desarrollo del dominio propio y el de sus colaboradores con relación a la literatura técnica específica y de soporte, a los métodos, procesos, medios físicos y equipos capaces de aumentar la eficiencia, optimizar la eficacia y establecer adecuado nivel de calidad, productividad, padronización y modernidad en todas las tareas más importantes de su área de gerencia.

MANUAL DE ORGANIZACION

PROCESO DE FORMACION DE SIGLAS – CRITERIOS

1. **La sigla de las Direcciones** está compuesta de **dos letras**. Es el único nivel jerárquico que tiene sistemáticamente una “D” como primera letra. **La sigla de los Directores** también está compuesta de **dos letras**. La primera identifica a la Dirección y la segunda la nacionalidad del Director, o si es ejecutivo o no.
2. Las **Superintendencias y equivalentes** son representadas por una sigla con **dos letras**, los **departamentos con tres** y las **divisiones con cuatro letras**, seguidas de un punto y más dos letras que identifican a la dirección a que pertenecen. La sigla de los Superintendentes Adjuntos es la misma de la superintendencia correspondiente, **precedida de la letra “A”**.
3. Las letras escogidas para las superintendencias y equivalentes son las que mejor representan su nombre. Solamente algunas superintendencias mantienen la “S” como primera letra de la sigla, para continuar con la sigla anterior o por ofrecer mejor solución para el par de letras.
4. La **sigla de los departamentos** está formada por las **dos letras de la superintendencia** a que pertenecen, **aumentadas en una letra significativa de su propio nombre**.
5. La **sigla de las unidades a nivel de división** está formada:
 - a) por las **tres letras de la sigla del departamento** a que pertenecen, seguidas de **una letra representativa de su propio nombre**.
 - b) por **dos letras de la sigla de la superintendencia o equivalente** a que pertenecen, seguidas de **dos letras representativas de su propio nombre**, en los casos de vinculación directa de la división, a la superintendencia o equivalente.
6. La Superintendencia de Informática, por estar subordinada simultáneamente a los dos Directores Generales, tienen la sigla de sus unidades seguidas de “GG”. Ejemplo: SID.GG – DEPARTAMENTO DE DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS, de la SUPERINTENDENCIA DE INFORMÁTICA (SI), subordinada a la DIRECCIÓN GENERAL.
7. Como excepciones al ítem 5, punto a), tenemos:
 - a) la sigla de los Organos Regionales de Compras, donde la letra que corresponde al departamento fue sustituida por “R”, de regional, para conferir la identidad diferenciada.

MANUAL DE ORGANIZACION

- b) las siglas de las unidades subordinadas al Departamento de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas de la Superintendencia de Informática, donde se adoptarán los números 1 y 2 como identificadores de cada unidad.
8. Las siglas son únicas, tanto asociadas al nombre de las unidades en portugués como en español. La diferencia de ordenamiento de las unidades se verifica en la extensión, que identifica la nacionalidad del director o si él es ejecutivo o no.