

Fernando de la Mora, 23 de diciembre de 2025

Señora

Abog. Lorena Delgado

Directora

**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y MECIP**

**DIRECCIÓN NACIONAL DE PROPIEDAD INTELECTUAL - DINAPI**

Presente

Me dirijo a usted en relación a la “LICITACIÓN DE MENOR CUANTÍA NACIONAL (MCN) N° 13/2025, CONSULTORÍA PARA EL SERVICIO DE ASESORAMIENTO EN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y FORTALECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO-SELECCIÓN BASADA EN PRESUPUESTO FIJO-SBPF, CON ID N° 463.813 - CONTRATO N° 03/2025”, con el objeto de presentar en el Informe Técnico N° 6 correspondiente al cierre del servicio, en el cual se detallan las actividades y productos entregados en cumplimiento a lo establecido en el PBC de la contratación.

Atentamente.



Dra. María Elena Arce G.

Consultora

**C&A**  
Emprendimientos  
Consultoría Empresarial,  
Logística y Servicios



ABG. DANIEL MAURÓN MACHUCA  
Director General  
Asesoría General y Estrategia Institucional  
Dirección Nacional de Propiedad Intelectual

|  |  |
|--|--|
| DIRECCIÓN GENERAL DE ASESORÍA GENERAL Y ESTRATEGIA INSTITUCIONAL |  |
| <input checked="" type="checkbox"/>                              | Dirección de Planificación y MECIP       |
| <input type="checkbox"/>   | Dirección de Administración de Proyectos |
| <input type="checkbox"/>   | Coordinación de Normas                   |
| Observación: _____   |  |
| Fecha: 24/12/2025  |  |
| ABG. DANIEL MAURÓN MACHUCA<br>Director General                   |  |

ABG. DANIEL MAURÓN MACHUCA  
Director General  
Asesoría General y Estrategia Institucional  
Dirección Nacional de Propiedad Intelectual

**“LICITACIÓN DE MENOR CUANTÍA NACIONAL N°  
13/2025, CONSULTORÍA PARA EL SERVICIO DE  
ASESORAMIENTO EN PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL  
Y FORTALECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO-  
SELECCIÓN BASADA EN PRESUPUESTO FIJO-SBPF, CON  
ID N° 463.813-CONTRATO N° 03/2025**

**Entrega del Producto 6:**

- a) Procedimiento documentado para la realización del  
Análisis Crítico del SCI**
  
- b) Informe técnico con recomendaciones para avanzar en el  
diseño e implementación del sistema de control Interno  
bajo la NRM-MECIP.**

Consultora: Dra. María Elena Arce González

23 de diciembre de 2025

Asunción - Paraguay

## Tabla de contenido

|   |          |
|---|----------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>   | <b>3</b> |
| <b>1.INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>4</b> |
| <b>2.OBJETIVO DEL INFORME.....</b>  | <b>4</b> |
| <b>3. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL PERIODO.....</b>                                | <b>4</b> |
| <b>4. PRODUCTO DEL PERIODO .....</b>  | <b>5</b> |
| <b>5. CUMPLIMIENTO DE PRODUCTOS .....</b>   | <b>5</b> |
| <b>6. RECOMENDACIONES PARA AVANZAR EN EL DISEÑO E<br/>IMPLEMENTACIÓN DEL SCI.....</b> | <b>6</b> |
| <b>7. CONCLUSIÓN.....</b>   | <b>7</b> |



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente informe técnico marca la culminación del servicio de consultoría. Se ha dado cumplimiento del 100% de los productos y actividades programadas, habiendo dotado a la DINAPI de herramientas técnicas y documentales conforme a la NRM-MECIP:2015.

A lo largo de la ejecución del servicio, se han alcanzado los siguientes hitos fundamentales para la maduración del Sistema de Control Interno de la DINAPI:

- Gestión por Procesos: Identificación y validación de 16 procesos y 42 subprocesos, logrando una visibilidad integral de la operación institucional.
- Administración del Riesgo: Elaboración de matrices de riesgos a nivel operativo, permitiendo identificar controles preventivos en áreas misionales y de apoyo.
- Entrega de Políticas Operacionales y manual de procedimientos priorizados, junto con los procedimientos de Inventario Documental y Control de Documentos del SCI para asegurar la trazabilidad.
- En cuanto al componente de control para la mejora, se ha entregado el procedimiento y la estructura de contenido del Informe de Análisis Crítico del SCI, proporcionando a la Dirección de Planificación y MECIP la orientación para su aplicación efectiva en el ejercicio 2025.

Para garantizar que el esfuerzo de diseño del SCI se traduzca en una implementación efectiva, se recomiendan las siguientes líneas de acción: Consolidación de la Gestión por Proceso, Ciclo continuo para la Identificación y Evaluación de Riesgos, Actualización de Manuales de Procedimientos, Cultura de Autocontrol y Monitoreo del POA y del PEI, así como la implementación de un Programa de capacitación continua en NRM-MECIP a todos los niveles de la institución.

La consultoría entrega una base sólida y estructurada de documentos clave del SCI. La evolución del sistema de la DINAPI hacia un nivel de madurez superior dependerá de la apropiación institucional y del compromiso de todo el plantel humano de utilizar estas herramientas como apoyo a su gestión cotidiana.



Dra. María Elena Arce G.

Consultora

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente informe constituye el cierre técnico y administrativo del servicio de consultoría para el “Asesoramiento en Planificación Institucional y Fortalecimiento del Control Interno” contratada por la DINAPI, ejecutado en el periodo 11 de junio al 22 de diciembre de 2025.

El objetivo central de este servicio ha sido dotar a la Dirección Nacional de Propiedad Intelectual de un marco metodológico y documental robusto que permita la transición de un nivel de madurez "Diseñado Medio" a un nivel de implementación bajo directrices de la NRM-MECIP:2015.

A lo largo de estos meses de trabajo (junio a diciembre) la consultoría no se limitó a la entrega de los documentos del SCI especificados en las bases de la contratación, sino que fomentó un espacio de análisis de procesos, riesgos, controles y procedimientos, a través de mesas técnicas con los dueños de procesos. El resultado final es un sistema de control interno que deja de ser un requisito normativo para convertirse en una herramienta de gestión que asegura que los recursos institucionales estén alineados al cumplimiento de la misión de proteger y promover los derechos de propiedad intelectual en Paraguay.

## **2. OBJETIVO DEL INFORME**

El objetivo del presente informe es reportar las actividades realizadas en el mes de diciembre para cumplir con el producto 6, formalizar la entrega de estos productos y a la vez entregar recomendaciones para que la DINAPI pueda avanzar en el diseño e implementación de su sistema de control Interno.

## **3. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL PERIODO**

Para el desarrollo del producto 6.A. Procedimiento documentado para la realización del Análisis Crítico del SCI, así como la asistencia a la Dirección de Planificación y MECIP para su aplicación, ha requerido primeramente identificar la documentación existente en la DINAPI para cumplir con todos los elementos de entrada que establece la NRM-MECIP 2015, luego se ha procedido al análisis de los documentos (informes internos y externos) obrantes en la DPM, para luego apoyar en la preparación del Informe de Análisis Crítico del SCI a ser presentado al Comité de Control Interno y la Máxima Autoridad para su aprobación.

En cuanto al producto 6.B. Informe técnico con recomendaciones para avanzar en el diseño e implementación del sistema de control Interno bajo la NRM-MECIP, el cual se presenta en este documento se basa principalmente en la consolidación de las recomendaciones que mensualmente durante la ejecución del servicio se ha entregado al Administrador del Contrato.

Los registros de las mesas de trabajo se encuentran en poder del Administrador del Contrato.



## **4. PRODUCTO DEL PERIODO**

Como resultado del trabajo se ha entregado al Administrador del Contrato el producto 6.A “Procedimiento documentado para la realización del Análisis Crítico del Sistema de Control Interno”, junto con la propuesta de estructura de contenido del informe correspondiente al ejercicio fiscal 2025.

## **5. CUMPLIMIENTO DE PRODUCTOS**

Fueron entregados al Administrador del Contrato, dentro de los plazos establecidos la totalidad de los productos especificados en el PBC de la contratación. A continuación, se detallan los mismos:

**Producto 1:** Plan Detallado y Cronograma.

**Producto 2:** Componente Ambiente de control según requisitos priorizados: a) Guía metodológica e Instrumentos para la construcción de acuerdos y compromisos éticos por dependencia y asistencia técnica a la Unidad de Transparencia y Anticorrupción para su aplicación, b) Plantilla de informe de seguimiento y evaluación del cumplimiento del Protocolo de Buen Gobierno, junto con el instructivo para su aplicación, c) Guía metodológica e instrumento para la elaboración de la Matriz de Polifuncionalidad y asistencia técnica a la Dirección de Recursos Humanos para su aplicación, d) Procedimiento e instrumento (plantilla) para la Planificación de la dotación de Personal.

**Producto 3.A.:** Fichas de Caracterización de 16 procesos y 42 subprocesos

**Producto 3.B.:** Matrices de Riesgos y Controles a nivel de procesos y subprocesos (15 procesos y 38 subprocesos priorizados).

**Producto 4:** Políticas Operacionales y 11 Procedimientos Documentados priorizados.

**Producto 5:** Componente Control de la Implementación: a) Procedimiento documentado e instrumento (plantilla) para la creación y mantenimiento del Inventario documental del Sistema de Control Interno, b) Procedimiento documentado del Control de Documentos del Sistema de Control Interno. Componente Control de la Evaluación: a) Informe de evaluación del Plan Estratégico Institucional, b) Instrumento para el monitoreo y evaluación del Plan Nacional de Propiedad Intelectual y asistencia técnica a la Dirección de Administración de Proyectos para su aplicación.



## **6. RECOMENDACIONES PARA AVANZAR EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SCI**

Para consolidar los avances logrados y asegurar que el SCI sea una herramienta viva y eficaz, se recomiendan las siguientes líneas de acción:

### **A. Avanzar en la Gestión por Procesos**

Si bien ahora DINAPI cuenta con la documentación de un buen número de procesos críticos, debe avanzar en la formalización de los procesos de apoyo que aún carecen de fichas de caracterización.

### **B. Ciclo continuo de Identificación y Evaluación de Riesgos**

La gestión de riesgos no debe ser un ejercicio estático, por lo que las matrices entregadas deben revisarse anualmente o cada vez que ocurra un cambio en el contexto interno o externo.

Se propone formalizar la designación de un Gestor de Riesgo en cada Dirección. Esta figura será el enlace técnico con la Dirección de Planificación y MECIP y tendrá la responsabilidad de reportar de manera inmediata los riesgos materializados (incidentes, errores de proceso, no conformidades). Esto permitirá que la institución no solo identifique riesgos teóricos, sino que aprenda de sus fallas reales.

### **C. Actualización de Manuales de Procedimientos**

Los manuales entregados son el punto de partida. La DINAPI debe establecer un plan de trabajo para que el resto de los procedimientos institucionales sean redactados bajo la nueva metodología y sobre todo propiciar el espacio para que los dueños y ejecutores identifiquen oportunidades de mejora a incorporar en sus procedimientos.

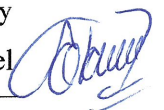
Utilizar el nuevo Procedimiento de Inventario Documental y Control de Documentos del SCI para asegurar que los funcionarios utilicen siempre la versión vigente y centralizar la administración y custodia de estos documentos.

### **D. Cultura de Autocontrol y Monitoreo del POA - PEI**

El SCI solo es eficaz si se traduce en resultados de gestión. Es imperativo instalar una cultura donde el funcionario se sienta responsable de su meta, para lo cual se propone:

El seguimiento y evaluación del POA y del PEI no debe ser un reporte administrativo de cierre de mes. Debe ser un ejercicio de alerta temprana. Si una meta presenta desviación, el Comité de Control Interno debe exigir un plan de recuperación inmediato, o si la meta es ampliamente superada también debe solicitar la revisión y ajuste de las metas proyectadas de ser necesario.

La Máxima Autoridad debe utilizar los resultados del análisis crítico y del monitoreo del POA y del PEI para la asignación de recursos. El éxito de una meta no depende solo del esfuerzo del



funcionario, sino de la capacidad de la dirección para remover obstáculos y proveer los recursos necesarios.

Adoptar la sugerencia presentada en el Mes 1, de realizar el análisis crítico de forma continua en las reuniones mensuales del CCI, abordando dos elementos de la norma por sesión, en lugar de una única revisión anual a fin de año.

#### **E. Programa de Capacitación Continua en NRM-MECIP**

La DPM debe promover la realización de talleres específicos sobre los componentes y principios de control priorizados, adaptando el lenguaje según el nivel (directivo, jefatura u operativo).

Todo nuevo funcionario que ingrese a la DINAPI debe recibir, como parte de su inducción, capacitación sobre el Código de Ética, el Mapa de Procesos, Fichas de Procesos y Matrices de Riesgos y Controles de su área, entre otros documentos del SCI.

## **7. CONCLUSIÓN**

La consultoría ha dotado a la DINAPI de un robusto marco técnico y metodológico, con la generación de importantes documentos del SCI. La transición de un nivel de madurez "Diseñado Medio" hacia niveles superiores dependerá ahora de la apropiación institucional de estas herramientas y de la voluntad de la Alta Dirección para sostener el monitoreo y la mejora continua como procesos habituales de la gestión.



Dra. María Elena Arce G.

Consultora

**C&A**  
Emprendimientos  
Consultoría Empresarial,  
Logística y Servicios