



# **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

## **2019-2023**

**Diciembre 2018 - febrero 2019**

## Contenido

EQUIPO TÉCNICO A CARGO DE LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL .....	3
1. PRESENTACIÓN .....	4
2. MARCO LEGAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN PARAGUAY ....	5
3. VISIÓN, MISIÓN y VALORES .....	7
4. ANALISIS DE LA SITUACIÓN.....	8
4.1 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	8
4.2 ANALISIS INTERNO.....	9
5. PROBLEMAS CRÍTICOS – GRANDES DESAFIOS .....	10
6. LINEAS DE ACCIÓN PARA RESPONDER A LOS GRANDES DESAFIOS.	11
7. AGENDA DE CAMBIO .....	13
8. OBJETIVOS Y MAPA ESTRATÉGICO.....	15
8.1. OBJETIVOS POR PERSPECTIVA .....	15
8.2. MAPA ESTRATÉGICO .....	17
9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	18
10. CONCLUSIONES .....	25
11. ANEXOS .....	26

## **EQUIPO TÉCNICO A CARGO DE LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

<b>Abg. Joel Emiliano Talavera Zárate</b>	Director Nacional
<b>Dra. Berta Dávalos</b>	Directora Gral. de Propiedad Industrial
<b>Abg. Fátima Arguello</b>	Dir. de Sociedades de Gestión Colectiva
<b>Abg. Oscar Elizeche</b>	Director General de Derecho de Autor
<b>Abg. Juan Fernando Lebrón</b>	Director de Registro de Derecho de Autor
<b>Abg. Ángel Peralta</b>	Director de Asesoría Jurídica
<b>Abg. Juan Esteban Aguirre</b>	Director de Relaciones Exteriores
<b>Abg. Fernando Garcete</b>	Director General de Observancia
<b>C.P. Carolina Zaracho Bogado</b>	Directora de Planificación y MECIP
<b>Esc. Rocío Segovia</b>	Directora de UOC
<b>Abg. Rodrigo M. Irazusta</b>	Director de Comunicación Institucional
<b>Sr. Justo Ruiz Díaz</b>	Director de Administración y Finanzas
<b>Abg. Mónica Hume</b>	Directora de Promoción y Prevención
<b>Lic. María Teresa Rolón</b>	Jefa de Atención al Ciudadano
<b>Lic. Jun Taniwaki</b>	Director de Informática

## 1. PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico Institucional fue formulado a través de talleres con participación de Directores, Jefes de Unidades y Técnicos de las diversas áreas de la institución desarrollados en los meses de diciembre del 2018 a febrero del 2019.

Los talleres permitieron crear un espacio para una reflexión conjunta sobre la situación de la institución y las estrategias a desarrollar para potenciar la protección de la propiedad intelectual de cara al futuro. A través de un rico debate se fueron confrontando los diversos puntos de vista y aportes, en la construcción de una visión consensuada del futuro deseado para la institución y de las acciones a desarrollar para hacer realidad esa visión.

En este proceso de planificación se trabajó en una primera fase en desarrollar una visión compartida del futuro que se espera lograr en los próximos años. Al mismo tiempo se redefinieron la Misión, la Visión y los Valores de DINAPI.

En una segunda fase, se pasó al análisis de la situación actual, tanto del entorno externo como del ámbito interno, a objeto de comprender tanto las oportunidades y fortalezas que deben ser aprovechadas y potenciadas, como los desafíos y retos que deben ser asumidos y superados.

De todos los temas, tanto internos como externos, se seleccionaron aquellos considerados los más críticos o los que representan los mayores desafíos para los próximos años. Para cada uno de estos desafíos se definieron las líneas de acción a ser desarrolladas para hacer frente a los mismos.

Posteriormente se definió la Agenda de Cambio, la cual permite contrastar con claridad la situación actual con la situación futura en diversas dimensiones consideradas relevantes para el caso de DINAPI.

El siguiente paso inmediato fue la definición de los objetivos estratégicos que se espera lograr en los siguientes años. Siguiendo la metodología del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, estos objetivos se agrupan en diversas dimensiones o perspectivas, lo cual permite hacer un abordaje desde una visión sistémica. Los objetivos a su vez se dibujan en el Mapa Estratégico el cual permite visualizar como estos se relacionan entre sí definiendo la estrategia institucional. Para cada objetivo a su vez se definen los indicadores, las metas, y las iniciativas estratégicas o programas de acción a desarrollarse para alcanzar dichas metas.

En un plano más concreto, cada área desarrolló su Plan de Acción para los próximos dos años, alineado al Plan Estratégico Institucional.

De esta manera se tiene una referencia clara y concreta de las actividades a desarrollar y los resultados que se espera lograr, y que servirán de base para hacer el seguimiento y monitoreo en la ejecución del Plan.

## 2. MARCO LEGAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN PARAGUAY

La Dirección Nacional de Propiedad Intelectual (DINAPI) es creada por Ley No. 4798 del 2012 y al año siguiente se promulga su decreto reglamentario No. 468 del 2013.

Las diversas materias vinculadas a la propiedad intelectual se encuentran reguladas por un complejo número de leyes, decretos y resoluciones. A continuación, se presenta además de la Constitución Nacional, las principales leyes y decretos:

- CN 1992 - Constitución Nacional 1992
- Ley 385/1994 - De semillas y protección de cultivares
- Ley 868/1981 - De Dibujos y Modelos Industriales
- Ley 988/1996 - Que aprueba el convenio internacional para la protección de las obtenciones de vegetales
- Ley 1294/1998 - De Marcas
- Ley 1328/1998 - De Derecho de Autor y Derechos Conexos
- Ley 1630/2000 - De Patentes de Invenciones
- Ley 2047/2002 - Que modifica el artículo 90 de la ley N° 1.630, del 29 de noviembre de 2000, de patentes de invenciones, y lo adecua al artículo 65 del acuerdo ADPIC de la ronda Uruguay del GATT
- Ley 2593/2005 - Que modifica varios artículos y deroga el artículo 75 de la ley N° 1.630, "de patentes de invenciones" del 29 de noviembre de 2000, y deroga parte del artículo 184 de la ley N° 1.160/1997, "Código Penal"
- Ley 3283/2007 - De protección de la información no divulgada y datos de prueba para los Registros Farmacéuticos
- Ley 3440/2008 - Que modifica varias disposiciones de la Ley N° 1.160/1997, Código Penal
- Ley 3519/2008 - De protección de los datos de prueba solicitados por la autoridad sanitaria para la aprobación de productos fitosanitarios
- Ley 4798/2012 - Que crea La Dirección Nacional de Propiedad Intelectual (DINAPI)
- Ley 4923/2013 - Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen
- Ley 5247/2014 - Que modifica los artículos 126 Y 130 de la Ley N° 1.328/1998 "De Derecho de Autor y Derechos Conexos"
- Decreto 30007/1982 - Por el cual se reglamenta la Ley N° 868/1981 de Dibujos y Modelos Industriales.
- Decreto 5159/1999 - Por el cual se reglamenta la Ley N° 1.328/1998 De Derecho de Autor y Derechos Conexos
- Decreto 5762/2016 - Por el cual se autoriza a la Dirección Nacional de Propiedad Intelectual (DINAPI) a adoptar la clasificación Internacional de Productos y Servicios para el registro de marcas y se abroga el Decreto N° 8.562/2012.
- Decreto 6780/2011 - Por el cual se reglamenta el Capítulo IV "De los Derechos de Remuneración Compensatoria" De la Ley N° 1.328/1998 "De Derecho de Autor y Derechos Conexos".

- Decreto 8069/2011 - Por el cual se amplía y modifica parcialmente el Decreto N° 14.201/01 y se reglamenta la Ley N° 1.630/2000 De Patente de Invención, modificada por la Ley N° 2.593/2005
- Decreto 14201/2001 -Por el cual se reglamenta la Ley N° 1.630/2000 De Patentes de Invenciones.
- Decreto 22365/2011 - Por el cual se reglamenta la Ley N° 1.294/1998 de Marcas.

Al marco legal interno se suman los tratados y convenios internacionales que contienen disposiciones específicas sobre propiedad intelectual, los cuales se encuentran detallados en el siguiente cuadro extraído del Plan Nacional de Propiedad Intelectual <sup>1</sup>

<b>Tratados y convenios internacionales relativos a Propiedad Intelectual</b>
Convenios y Tratados Internacionales ratificados por Paraguay
Ley 5362/2014 que ratifica el Tratado de Marrakech para facilitar el acceso a las obras publicadas a las personas ciegas, con discapacidad visual o con otras dificultades para acceder al texto impreso.
Ley N° 1.583/2000 que ratifica el Tratado de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) sobre Interpretación o Ejecución y Fonogramas.
Ley N° 1.582/2000 que ratifica el Tratado de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) sobre Derecho de Autor.
Ley N° 988/1996 que ratifica el Convenio Internacional para la Protección de las Obtenciones de Vegetales.
Ley N° 912/1996 que ratifica el Protocolo de Armonización de Normas sobre la Propiedad Intelectual en el Mercosur, en materia de Marcas, Indicaciones de Procedencia y Denominaciones de Origen.
Ley N° 444/1994 que ratifica el Acta Final de la Ronda de Uruguay del GATT: Acuerdos sobre los aspectos delos derechos de PI relacionados con el comercio (ADPIC).
Ley N° 300/1994 que ratifica el Convenio de París para la Protección Industrial y sus Revisiones y Enmiendas.
Ley N° 12/91 que ratifica la Adhesión de la República al Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas del 9 de septiembre de 1886, Revisado en París en 1971 y Enmendado en 1979.
Ley 1224/1986 que ratifica Convenio que establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual- Estocolmo 1967.
Ley 703/1978 que ratifica Convenio para la protección de los productores de fonogramas contra la reproducción no autorizada de sus fonogramas Ginebra 1971.
Ley 138/1969 que ratifica Convención de Roma sobre la protección de los artistas intérpretes o ejecutantes, los productores de fonogramas y los organismos de radiodifusión.
Ley N° 247/1970 que ratifica la Adhesión de Paraguay al 'Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas.
Ley 777/1962 que ratifica Convención Universal sobre Derecho de Autor Ginebra 1952.
Ley 266/1955 Tratado de la Propiedad Intelectual Montevideo 1939.
Ley 71/1941 que ratifica Convención Interamericana sobre el Derecho de Autor en las obras literarias, científicas y artísticas Washington 1946.
Ley 71/1943 que ratifica Convención General Interamericana de Protección marcaria y comercial Washington 1929.
Ley del 20 de Junio de 1917 que ratifica la Convención Interamericana sobre patentes de invención, dibujos y modelos industriales Buenos Aires 1910.
Ley del 20 de Junio de 2017 que ratifica la Convención sobre marcas de fábrica y de comercio Buenos Aires 1910.
Ley del 3 de septiembre de 1889 que ratifica el Tratado de Montevideo sobre patentes de invención.
Ley del 3 de septiembre de 1889 que ratifica el Tratado de Montevideo sobre marcas de comercio y de fábrica.
Ley del 3 de septiembre de 1889 que ratifica el Tratado de Montevideo sobre propiedad literaria y artística.

<sup>1</sup> Plan Nacional de Propiedad Intelectual Paraguay 2030, abril 2017, p.29  
[https://www.dinapi.gov.py/application/files/8414/9522/0935/PLAN\\_NACIONAL\\_DE\\_LA\\_PROPRIEDAD\\_INTELECTUAL\\_PARAGUAY\\_2030web3\\_opt\\_opt.pdf](https://www.dinapi.gov.py/application/files/8414/9522/0935/PLAN_NACIONAL_DE_LA_PROPRIEDAD_INTELECTUAL_PARAGUAY_2030web3_opt_opt.pdf)

### 3. VISIÓN, MISIÓN y VALORES

A continuación, se presentan las nuevas declaraciones de Misión, Visión y Valores de la DINAPI. Las mismas fueron resultado del consenso alcanzado luego de una amplia discusión en los talleres de Planificación Estratégica.

La Misión define la razón de ser de la institución y marca los ejes fundamentales del accionar de la institución, en tanto que la Visión presenta la situación futura que se espera alcanzar.

#### *MISIÓN*

*La misión de DINAPI es diseñar, implementar, fomentar y coordinar las políticas públicas de propiedad intelectual, concediendo la protección de los derechos derivados de esta materia a fin de garantizar la seguridad jurídica a sus titulares.*

#### *VISION*

*Ser una institución comprometida con la mejora continua en la calidad de su gestión, para contribuir con el desarrollo del país mediante la protección de los derechos de propiedad intelectual.*

En relación a los valores, estos se diferencian en aquellos principios que rigen el funcionamiento de la institución, de aquellos valores que guían el comportamiento de los integrantes de la institución.

Valores Institucionales	Valores de las personas que conforman DINAPI
<i>Calidad</i>	<i>Compromiso</i>
<i>Confiabilidad</i>	<i>Integridad</i>
<i>Eficiencia y Eficacia</i>	<i>Pro-actividad</i>
<i>Ética</i>	<i>Profesionalismo</i>
<i>Transparencia</i>	<i>Trabajo en Equipo</i>

## 4. ANALISIS DE LA SITUACIÓN

Para el análisis de la situación actual se utilizó la matriz FODA, abordando las tendencias externas que pueden impactar positivamente como Oportunidades, o negativamente como Amenazas. Del mismo modo se realizó un análisis interno determinando las Fortalezas de la institución que deben ser potenciadas como las Debilidades que deben ser superadas.

### 4.1 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO

A continuación se presenta las principales Oportunidades y Amenazas que pueden impactar en el futuro de la institución.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apoyo de la cooperación internacional	Restricciones presupuestarias
Apoyo del Poder Ejecutivo nacional	Falta de conocimiento de Propiedad Intelectual
Posicionamiento del país a nivel internacional	Marco normativo desactualizado, disperso, desordenado
Plan Nacional de Desarrollo (PND 2030)	Falta de especialización para jueces y tribunales
Crecimiento exponencial de las nuevas tecnologías	Falta de articulación entre estamentos encargados de establecimiento de políticas
E-government, e-learning	Falta de enlace con otras instituciones vinculadas a la gestión de la P.I.
Auge de internet y redes sociales	Falta de capacitación de los funcionarios de instituciones vinculadas a la gestión de P.I.
Demanda ciudadana de mayor transparencia	Falta de herramientas para la vigilancia tecnológica
Implementación del MECIP	Falta de juzgados de P.I.
Auge de la economía creativa (“economía naranja”)	Falta de conocimiento de los usuarios de disponibilidad de información en línea.

## 4.2 ANALISIS INTERNO

Continuando con el análisis interno se determinaron las principales FORTALEZAS y DEBILIDADES de la institución

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Autonomía institucional	Presupuesto Insuficiente. Bajo costo de tasa.
Amplias atribuciones para formular e implementar la política nacional de PI	Insuficiente dotación de personal.
Puesta en marcha del Plan de automatización de solicitudes	Vulnerabilidad de los controles.
Voluntad política para implementar cambios y transparentar la gestión.	Expedientes atrasados. Excesiva demora en la resolución de expedientes litigiosos de marcas.
Visibilidad de la Dirección Nacional de Propiedad Intelectual (DINAPI)	Falta de manuales y criterios de aplicación normativa. Contradicción entre dictámenes
Convenios de Cooperación Interinstitucionales efectivamente implementados	Falta de acceso a Base de Datos para profesionales de patentes.
Centralización de registro de Propiedad Intelectual (excepto obtenciones vegetales).	Falta cumplir con los estándares del MECIP. Falta de auditoría de gestión.
Leyes Compatibles con “Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de P.I. relacionados con el Comercio” (ADPIC)	Déficit en la gestión del talento humano. Falta Plan de Capacitación. Salario acorde para funcionarios especializados.
Costo de tasas de registro de propiedad industrial más bajo de la región.	Falta de automatización de ciertos registros e imposibilidad de realizar gestiones online
Promedio aceptable del plazo de concesión	Alto índice de abandono de solicitudes nacionales.

Finalmente, se presenta esta síntesis de los problemas internos con que se encuentra DINAPI extraída del Plan Nacional de Propiedad Intelectual Paraguay 2030<sup>2</sup>:

Los problemas con los que se encuentra DINAPI en su labor cotidiana tienen que ver con la falta de presupuesto suficiente y el bajo costo de las tasas, la falta de manuales y procedimientos así como la poca dotación de personal. Sus 120 funcionarios no son suficientes para hacer frente a la demanda de servicios que le es requerida día a día, lo que genera controles y procesos vulnerables, contradicción entre dictámenes, demoras en resoluciones de expedientes litigiosos, carencia de auditoría de gestión, entre otras. Al mismo tiempo, la capacitación del personal también es un punto débil. Aunque todo el personal que deseé capacitarse cuenta con el apoyo de la institución, todos los programas de la OMPI son ofrecidos, incluso programas de oficinas extranjeras, no existe un plan sistematizado de capacitación o formación en las áreas deficitarias. Si bien el plan de fortalecimiento institucional ya se encuentra en marcha, es necesario profundizar en su aplicación para llevar a cabo las modificaciones legislativas necesarias y continuar la automatización de los procesos.

<sup>2</sup> Op. cit. p. 34

## 5. PROBLEMAS CRÍTICOS – GRANDES DESAFIOS

De todas las variables externas (Oportunidades y Amenazas) e internas (Fortalezas y Debilidades) se seleccionan aquellos que se considera como los problemas más críticos o grandes desafíos que le espera a DINAPI de cara al futuro.

### **PROBLEMAS MÁS CRÍTICOS O GRANDES DESAFIOS QUE LA ORGANIZACIÓN DEBERÁ ENFRENTAR EN LOS PROXIMOS 5 AÑOS.**

- 1- RRHH: Contar con RRHH competentes en cantidad suficiente. Desafío de Desarrollar el Sistema de Gestión del Talento Humano con sus diversos subsistemas: Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación de Desempeño, Remuneraciones e Incentivos, Plan de Carrera.
- 2- Incorporación de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs). Actualización e integración de los sistemas. Digitalización de archivos y BD. Servicios Online. Digital “enforcement”
- 3- Implementación de Sistema de Calidad en la gestión. Cumplimiento de los estándares del MECIP. Sistema de gestión basado en Procesos. Desarrollo Organizacional. Planificación Estratégica y Operativa.
- 4- Contar con adecuados recursos para el financiamiento de las iniciativas estratégicas.
- 5- Fortalecimiento del Posicionamiento e Imagen Institucional. Desarrollo de la política comunicacional.
- 6- Marco normativo disperso, desactualizado y desordenado.

## 6. LINEAS DE ACCIÓN PARA RESPONDER A LOS GRANDES DESAFIOS

Seguidamente se procede a analizar las líneas de acción a desarrollar para responder a cada uno de los seis problemas críticos o grandes desafíos que han sido priorizados.

<b>Líneas de acción para enfrentar los grandes desafíos:</b>	
1.Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementación del Índice de Gestión de Personas (IGP) de la SFP</li> <li>▪ Plan de mejora en el Sistema de Gestión del Talento Humano (en base al IGP)</li> <li>▪ Plan Anual de Capacitación</li> <li>▪ Sistema de Reclutamiento, Selección, Inducción de Colaboradores</li> <li>▪ Revisión del reglamento interno de trabajo</li> <li>▪ Elaboración de perfiles de cargos</li> </ul>
2. Desarrollo e implementación de las TICs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejoramiento de la infraestructura informática</li> <li>▪ Implementación del modelo de gestión por procesos</li> <li>▪ Implantación efectiva del WIPO IPAS</li> <li>▪ Desarrollo de herramienta web con funcionalidades complementarias y suplementarias al WIPO IPAS</li> <li>▪ Desarrollo herramienta web para la interacción comunicativa</li> <li>▪ Portal de acceso a datos abiertos para que los ciudadanos y grupos de interés puedan tener acceso simple, libre y dinámico</li> </ul>
3. Desarrollo del Sistema Gestión Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de un sistema de Gestión Estratégica, Operativa y de Proyectos</li> <li>▪ Implementación del MECIP (con todos sus componentes). Incluye SGC, Sistema de Control Interno. Y sistema de gestión basado en procesos.</li> <li>▪ Desarrollo de Manuales de Procedimientos.</li> <li>▪ Fortalecer el desarrollo organizacional: actualizar la estructura organizacional, manuales de cargos y funciones.</li> </ul>
4. Contar con Recursos Adecuados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de un mayor presupuesto (“Lobby”). F10</li> <li>▪ Ajuste gradual de tasas (concomitante con una mejora substancial en el servicio). F30</li> <li>▪ Generación de recursos por nuevos servicios. F30</li> <li>▪ Cobros online por los servicios. F30</li> <li>▪ Obtener recursos de la Cooperación Internacional. F20</li> <li>▪ Participar en el programa de Gobierno Electrónico (préstamo del BID).</li> <li>▪ Participar en el programa de desarrollo de la “Economía Naranja” con fondos del BID.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenio con CONACYT para financiamiento de trámites de patentes.</li> <li>▪ Reducción de los subsidios vía exoneraciones de pagos.</li> <li>▪ Reducción substancial de costos (materiales y en horas hombre) con la re-ingeniería y automatización de los procesos</li> </ul>
5. Posicionamiento Imagen Política Comunicacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenciación de la página web y el uso de las redes sociales (FB, Instagram, Twitter), Blogs,</li> <li>▪ Participación activa en espacios inter-institucionales y con la sociedad civil (p.ej. Gobierno Abierto, Comité de Interoperabilidad, ...)</li> <li>▪ Mejorar posicionamiento en los rankings: MECIP (AGDP), Transparencia (SFP), Tablero de Gobierno Electrónico.</li> <li>▪ Incorporarse al Portal Único de Trámites de Gobierno.</li> <li>▪ Potenciar la realización de eventos con fuerte presencia en los medios y en las redes.</li> <li>▪ Realizar consultas o audiencias públicas antes de presentar los proyectos de ley.</li> </ul>
6. Actualización Normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impulsar la legislación para la Protección y uso consentido de los conocimientos tradicionales, los RR genéticos y las expresiones culturales y el folclore</li> <li>▪ Lograr la Protección y uso consentido de las indicaciones geográficas, denominaciones de origen</li> <li>▪ Modificación de la Ley de Marcas.</li> <li>▪ Actualización de la Ley de Patentes.</li> <li>▪ Modificar la Ley de DINAPI</li> <li>▪ Actualización de la Ley de Dibujos y Modelos Industriales, y su correspondiente reglamentación, incluyendo requisitos para renovación del derecho y reglamentación del examen de fondo</li> <li>▪ Modificar la Ley de Derechos de autor y Derechos conexos en lo referente a las facultades de control de las Sociedades de Gestión Colectivas, y otro tipo de modificaciones.</li> <li>▪ Reglamentar las exoneraciones de tasas conforme la atribución de Ley</li> </ul>

## 7. AGENDA DE CAMBIO

Seguidamente se elabora la Agenda de Cambio en la cual se contrasta la situación actual con la situación futura deseada en diversas dimensiones consideradas relevantes.

Dimensión	Situación Actual	Situación Futura
Marco Normativo	Desactualizado, disperso, desordenado	Actualizado, ordenado y armonizado
Dotación de capital humano	Insuficiente en número	Suficiente para atender adecuadamente las funciones de la institución
Gestión del Talento Humano	Se limita a una administración de los recursos humanos	Sistema de Gestión del Talento Humano implantado
Sistema de Gestión de Calidad	Escasamente desarrollado	Sistema de gestión implementado con certificación de calidad.
Recursos	Insuficientes	Adequados a las necesidades institucionales.
Sistema de Control Interno	Pendiente de desarrollar	MECIP implementado y evaluado con alta calificación en el ranking de la AGPE
Auditoría de Gestión	Inexistente	Implementada
Tecnologías	Sistemas dispersos y desactualizados. Débil infraestructura informática.	Tecnología de avanzada. Fortalecimiento de la infraestructura informática. Portal de datos abiertos.
Procesos	Excesiva demora en trámites	Procesos simplificados, agilizados y automatizados
Procedimientos	Requieren actualización	Actualizados y simplificados.
Criterios de examinación	En algunos casos contradictorios	Criterios estandarizados, lo que permite disminuir los casos contradictorios.
Controles	Vulnerables	Sistema de control fortalecido
Centralización	Centralizado (oficina única en Asunción)	Mayor presencia en cabeceras departamentales: CDE, ENC.
Digital “Enforcement”	Inexistente	Implementado
Mediación y Conciliación	Capacitación realizada con apoyo de OMPI	Oficina de Mediación y Conciliación en funcionamiento
Capacitación de usuarios externos	Plan Anual de Capacitación para usuarios externos.	Cursos ofrecidos generando ingresos.
Capacitación y formación a funcionarios	Ausencia de plan. Cursos disponibles no aprovechados,	Plan de capacitación anual con certificación.

		Cursos de Especialización y en Maestría en Derecho de P.I. en convenio con universidades.
Comunicación Institucional externa	Institución escasamente visualizada	Posicionada con imagen de institución técnica, eficiente y transparente
Comunicación interna	Escasa comunicación inter-áreas.	Mejora la comunicación interna a través de diversos canales.
Atención al usuario	Falta organizar mejor la atención a los usuarios en la entrada	Alto nivel de satisfacción de los usuarios con los servicios que presta la institución
Innovación	Incipiente.	Potenciada.
Infraestructura edilicia	Precaria. Diversas mejoras en marcha.	Accesible e inclusiva.
Base de Datos	Desordenado, insuficiente, de difícil acceso.	BD actualizada y a disposición de los usuarios
Equipamiento	Se incorporó un nuevo servidor. Oficinas misionales equipadas. Impresora nueva incorporada. Adquisición de 3 nuevos vehículos	Suficiente y adecuado.
Archivo	Vulnerable	Digitalizado.

## 8. OBJETIVOS Y MAPA ESTRATÉGICO

A partir de todo el desarrollo de la intencionalidad estratégica, del análisis de la situación, de la definición de los grandes desafíos y de las líneas de acción para enfrentar a los mismos, y de la construcción de la Agenda de Cambio se definen los Objetivos Estratégicos que expresa lo que se pretende lograr en los próximos cinco años, con implementación y ejecución de este Plan.

Siguiendo la metodología del Balanced Scorecard estos objetivos se organizan en cuatro perspectivas:

- Perspectiva de los Usuarios
- Perspectiva de los Recursos
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Desarrollo de Capacidades

### 8.1. OBJETIVOS POR PERSPECTIVA

#### 1. Perspectiva de los Usuarios

- 1.1 Ofrecer Servicios de Calidad
- 1.2 Ampliar la Oferta de Servicios
- 1.3 Facilitar el acceso a los datos, informaciones y conocimientos en P.I.
- 1.4 Mejorar la imagen y posicionamiento de DINAPI

#### 2. Perspectiva de los Recursos

- 2.1 Aumentar la obtención de Recursos (F10, F20, F30)
- 2.2 Contar con infraestructura moderna, accesible e inclusiva
- 2.3 Contar con equipamiento adecuado

#### 3. Perspectiva de Procesos Internos

- 3.1 Implementar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC)
- 3.2 Mejorar el Sistema de Control Interno
- 3.3 Rediseñar los trámites de concesión de P.I. con vistas a su simplificación y acortamiento de plazos
- 3.4 Desarrollar nuevos servicios y mejorar los existentes
- 3.5 Fortalecer la vigilancia en el cumplimiento de las normativas en materia de P.I.
- 3.6 Sensibilizar y capacitar a la ciudadanía sobre los derechos de P.I.
- 3.7 Implementar el Sistema de Planificación y Gestión Estratégica y Operativa
- 3.8 Potenciar la comunicación institucional y de la difusión de P.I.
- 3.9 Actualizar el marco normativo
- 3.10 Impulsar la implementación del Plan Nacional de P.I.
- 3.11 Fortalecer y Desarrollar Alianzas y Convenios
- 3.12 Desarrollar Proyectos con vistas a financiamiento de la Cooperación Internacional

#### **4. Perspectiva de Desarrollo de Capacidades**

##### **4.1. Capital Humano**

- 4.1.1. Contar con Colaboradores competentes
- 4.1.2. Desarrollar Sistema de Gestión de Personas (SGP)

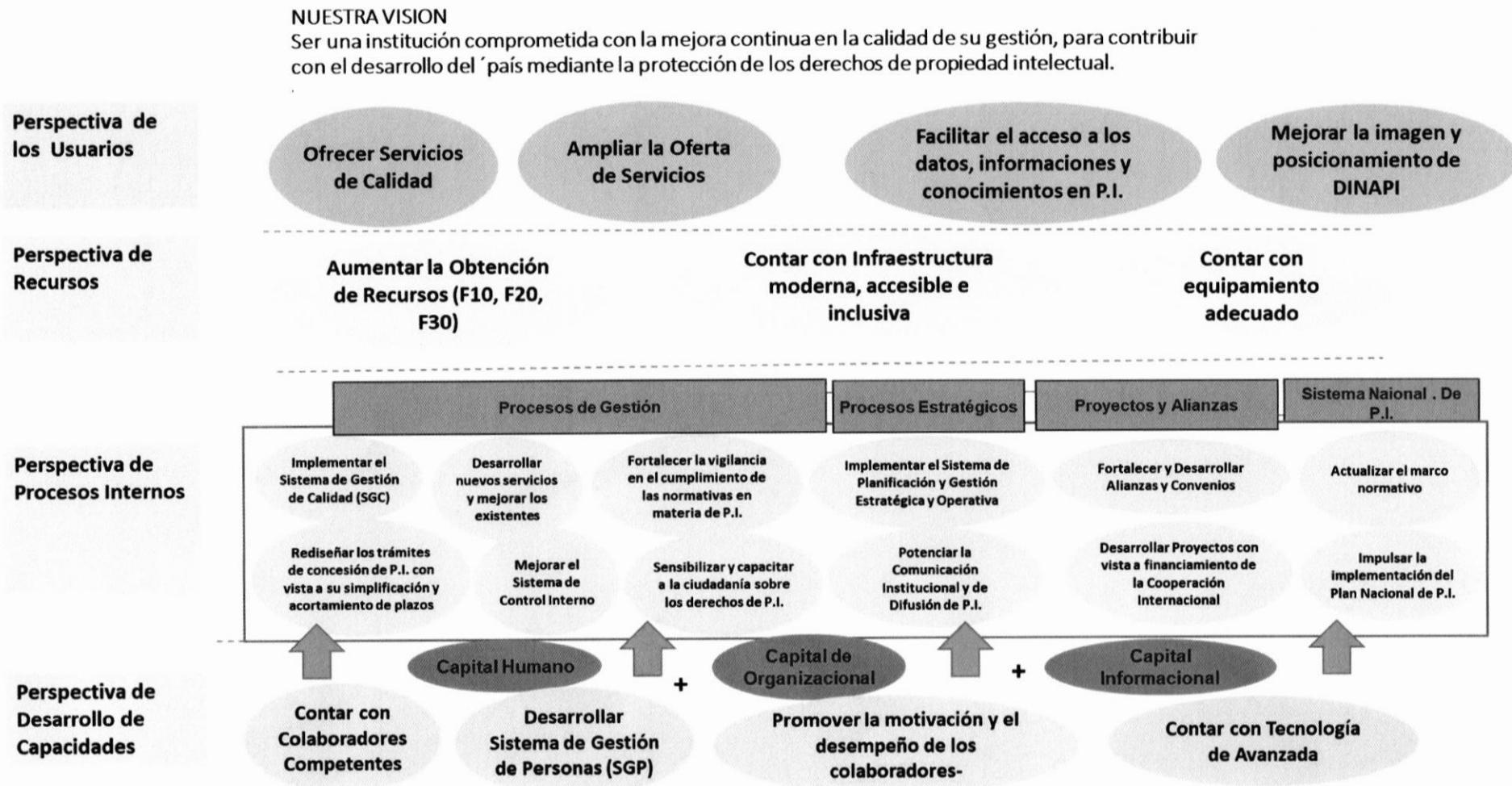
##### **4.2. Capital Organizacional**

- 4.2.1. Actualizar la estructura organizacional
- 4.2.2. Promover la motivación y el desempeño de los colaboradores

##### **4.3. Capital Informacional**

- 4.3.1. Contar con Tecnología de Avanzada

## 8.2 MAPA ESTRATÉGICO



## **9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Avanzando hacia una mayor operacionalización del Plan Estratégico, el siguiente paso fue la elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) que incorpora las perspectivas, los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y los programas de acción.

El cuadro está organizado de acuerdo a las perspectivas estratégicas del Balanced Scorecard que para el caso de DINAPI son las cuatro que ya se mencionaron, pero su elaboración fue adaptada al Formato N° 36 del MECIP “Diseño de Planes y Programas” a los efectos de homologar el documento del Plan Estratégico Institucional de DINAPI a los requerimientos del Manual de Implementación MECIP 2008, para el componente de control Planes y Programas.

El cuadro contiene los Objetivos Estratégicos. Cada Objetivo Estratégico a su vez tiene un “Indicador” y Metas que permiten medir el grado de avance en el cumplimiento del Objetivo. Así también cada objetivo tiene asociado las Líneas o Iniciativas estratégicas que son los Programas de Acción que están dirigidas a alcanzar las metas planteadas. Por último, se identifican los recursos que serán necesarios disponer para ejecutar cada iniciativa y las áreas que son responsables de liderarlas y de rendir cuentas sobre el logro de las metas y los objetivos institucionales.

INSTITUCIÓN: DINAPI

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -**  
**COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL ESTRÁTÉGICO**

**COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRÁTÉGICO****ESTÁNDAR: PLANES Y PROGRAMAS****FORMATO: N° 36 Diseño de Planes y Programas**

PERSPECTIVA DE LOS USUARIOS Y DE LA SOCIEDAD										METAS				
Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Estrategias (Iniciativas o Programas de Acción)	Indicadores	Año base	2019	2020	2021	2022	2023	Recursos	Responsable		
La misión de DINAPI es diseñar, implementar, fomentar y coordinar las políticas públicas de propiedad intelectual, concediendo la protección de los derechos derivados de esta materia a fin de garantizar la seguridad jurídica a sus titulares	Ser una institución comprometida con la mejora continua en la calidad de su gestión, para contribuir con el desarrollo del país mediante la protección de los derechos de propiedad intelectual.	1.1. Ofrecer servicios de Calidad	- Desarrollo e implementación del sistema de encuestas de satisfacción. - Evaluación de la prestación actual de cada servicio. - Definición de los atributos que definen la excelencia en la prestación de servicios	% de usuarios que califican de Muy bueno o Excelente los servicios ofrecidos por DINAPI	n.d.	≥70%	≥75%	≥80%	≥85%	≥90%	Recursos financieros (PGN + Ingresos Propios) Recursos tecnológicos Recursos humanos Recursos materiales	Dirección de Comunicación		
		1.2. Ampliar la oferta de servicios	- Plan de ampliación de la oferta de servicios (con vista a incrementar el valor para el cliente y de ser posible generar recursos para DINAPI). <b>Objetivo 3.4</b>	Nº de nuevos servicios habilitados en el año	2018: Publicación de avisos en la Revista Digital	2	2	2	2	2	Recursos financieros (PGN, Ingresos Propios, Financiamiento externo, Recursos de Cooperación internacional) Recursos tecnológicos Recursos humanos Recursos materiales	DGPI DGDA DGO		
		1.3. Facilitar el acceso a los datos, informaciones y conocimientos en P.I.	- Plan de facilitación de acceso a datos, informaciones y conocimientos de P.I. (incluye: publicación de estadísticas de P.I. de Py)	Grado de ejecución del Plan de facilitación de datos, informaciones y conoc. P.I.	n.d.	≥80%	>85%	>90%	>90%	>90%	Recursos financieros (PGN + Ingresos Propios) Recursos tecnológicos Recursos humanos Recursos materiales	Dirección de Comunicación		
		1.4. Mejorar la imagen y posicionamiento de la DINAPI	- Plan de Comunicación Institucional	Evaluación cualitativa y cuantitativa de la imagen y posicionamiento institucional	n.d.	Mejora continua	Recursos financieros (PGN + Ingresos Propios) Recursos tecnológicos Recursos humanos Recursos materiales	Dirección de Comunicación						

Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	PERSPECTIVA DE RECURSOS		Indicadores	Año base	METAS					Recursos	Responsable
			Estrategias (Iniciativas o Programas de Acción)				2019	2020	2021	2022	2023		
La misión de DINAPI es diseñar, implementar, fomentar y coordinar las políticas públicas de propiedad intelectual, concediendo la protección de los derechos derivados de esta materia a fin de garantizar la seguridad jurídica a sus titulares	Ser una institución comprometida con la mejora continua en la calidad de su gestión, para contribuir con el desarrollo del país mediante la protección de los derechos de propiedad intelectual.	2.1. Aumentar la obtención de Recursos (F10, F20, F30)	- Elaboración de un Plan Financiero en función de la estrategia y acorde a las necesidades de cada área o proceso	% de incremento en Recursos de Fuente 10	Presupuest o ingresos F10 en 2018=		4%	4%	4%	4%		Recursos financieros (PGN, Ingresos Propios, Financiamiento externo, Recursos de Cooperación internacional)	DAF
			ver objetivo 3.10	Ingresos de cooperación externa (F20) acumulado	Financiamie nto de US\$ 720mil Corea - BID	=U\$. 360.000	=U\$. 780.000	=U\$. 1.200.000	=U\$. 2.000.000	U\$. 3.000.000	0	Recursos tecnológicos	DAF
			- Ajuste de tasas y aranceles (ley de PGN, Ley Dinapi actualizada) - Creación de nuevos servicios remunerados	% de incremento de Recursos propios (F30) en relación al año anterior	16.000mill	10%	20%	30%	20%	10%		Recursos humanos Recursos materiales	Asesoría Jurídica y DAF
		2.2 Contar con Infraestructura moderna, accesible e inclusiva	- Plan de Infraestructura - Infraestructura física adecuada para oficinas de DINAPI en el interior	Grado de ejecución del Plan de Infraestructura para el año	Administraci ón y Financiera	≥90%	>90%	>90%	>90%	>90%		Recursos financieros (PGN, Ingresos Propios, Financiamiento externo, Recursos de Cooperación internacional)	DAF Dpto. Patrimonio
		2.3 Contar con equipamiento adecuado	- Plan de Equipamiento - Equipamiento para nuevas oficinas	Grado de ejecución del Plan de Equipamiento para el año	n/d	≥90%	>90%	>90%	>90%	>90%		Recursos tecnológicos Recursos humanos Recursos materiales	DAF y Dirección de Informática

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS							METAS					
Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Estrategias (Iniciativas o Programas de Acción)	Indicadores	Año base	2019	2020	2021	2022	2023	Recursos	Responsable
La misión de DINAPI es diseñar, implementar, fomentar y coordinar las políticas públicas de propiedad intelectual, concediendo la protección de los derechos derivados de esta materia a fin de garantizar la seguridad jurídica a sus titulares	Ser una institución comprometida con la mejora continua en la calidad de su gestión, para contribuir con el desarrollo del país mediante la protección de los derechos de propiedad intelectual.	3.1 Implementar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	- Programa de Implementación del SGC	Obtención de Certificación bajo norma nacional e internacional	n.a.	Implementación MECIP	preauditoria	Certificación Norma Nacional	Certificación ISO 9001:2015		Recursos financieros (PGN, Ingresos Propios)	Dirección de Planificación y MECIP
		3.2 Mejorar el Sistema de Control Interno	- Plan de Implementación del MECIP	Grado de implementación de MECIP según calificación AGPE	2018 Calificación = 0	3	4	4.90	5	5	Recursos tecnológicos Recursos humanos Recursos materiales	Dirección de Planificación y MECIP Comité de Control Interno Dirección de Auditoría Interna
		3.3 Rediseñar los trámites de concesión de P.I. con vista a su simplificación y acortamiento de plazos	- Programa de rediseño de trámites, con automatización de procesos y soporte informático.	Reducción de Tiempo de duración de trámites ponderado	n/d	10%	20%	20%	10%	5%	Recursos financieros (PGN, Ingresos Propios)	DGPI DGDA DGO Dirección de Informática
		3.4 Desarrollar nuevos servicios y mejorar los existentes	- Plan de Desarrollo de Nuevos Servicios y Mejora de los servicios actuales.  Nota: Conseguir la participación efectiva de los usuarios y grupos de interés en la definición, diseño y prestación de servicios existentes y de nuevos servicios.	No. de Nuevos Servicios ofrecidos	2018 = 1 (publicidad en la revista digital)	2	2	2	2	2	Financiamiento externo, Recursos de Cooperación internacional) Recursos tecnológicos Recursos humanos Recursos materiales	DGPI DGDA DGO Dirección General de Asesoría General y Estrategia Institucional Dirección de Informática DAF Dirección de Planificación y MECIP

<p>La misión de DINAPI es diseñar, implementar, fomentar y coordinar las políticas públicas de propiedad intelectual, concediendo la protección de los derechos derivados de esta materia a fin de garantizar la seguridad jurídica a sus titulares</p> <p>Ser una institución comprometida con la mejora continua en la calidad de su gestión, para contribuir con el desarrollo del país mediante la protección de los derechos de propiedad intelectual.</p>	3.5 Fortalecer la vigilancia en el cumplimiento de las normativas en materia de P.I.	Plan de Acción de Lucha contra la Piratería y la Falsificación	Grado de Ejecución del Plan de Lucha contra la Piratería y la Falsificación	n/a	≥90%	>90%	>90%	>90%	>90%		Dirección General de Observancia
	3.6 Sensibilizar y capacitar a la ciudadanía sobre los derechos de P.I.	Plan de Acción de Promoción y Prevención	Grado de ejecución del Plan de Promoción y Prevención	n/a	≥90%	>90%	>90%	>90%	>90%		Dirección de Promoción y Prevención DG. de Observancia
	3.7 Implementar el Sistema de Planificación y Gestión Estratégica y Operativa	- Programa de implementación del sistema de Planificación Estratégica y Operativa.	Grado de Implementación del sistema de Planificación Estratégica y Operativa (programado para el año)	n/a	≥90%	>90%	>90%	>90%	>90%		Recursos financieros (PGN, Ingresos Propios) Recursos tecnológicos Recursos humanos Recursos materiales
	3.8 Potenciar la Comunicación Institucional y de Difusión de P.I.	- Plan de Comunicación Institucional y Difusión sobre Propiedad Intelectual	Grado de Ejecución del Plan de Comunicación Institucional (programado para el año)	n/a	≥90%	>90%	>90%	>90%	>90%		Dirección de Comunicación Dirección de Informática Dirección de Prevención y Promoción
	3.9 Actualizar el marco normativo	- Programa de actualización del marco normativo de P.I.	Grado de Implementación del marco normativo (programado para el año).	n/a	≥90%	>90%	>90%	>90%	>90%		Dirección General de Asesoría General y Estrategia Institucional Coordinación de Normas

<p>a misión de DINAPI es diseñar, implementar, fomentar y coordinar las políticas públicas de propiedad intelectual, concediendo la protección de los derechos derivados de esta materia a fin de garantizar la seguridad jurídica a sus titulares</p> <p>Ser una institución comprometida con la mejora continua en la calidad de su gestión, para contribuir con el desarrollo del país mediante la protección de los derechos de propiedad intelectual</p>	<p>3.10 Impulsar la implementación del Plan Nacional de P.I.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Implantación del PNPI</li> <li>- Comprensión, análisis, revisión crítica y actualización del PNPI</li> <li>- Elaboración de un Plan para la puesta en marcha del PNPI.</li> </ul>	<p>Grado de Implementación del PNPI (programado para el año).</p>	n/a	≥90%	>90%	>90%	>90%	>90%		Director Nacional de PI
	<p>3.11 Fortalecer y Desarrollar Alianzas y Convenios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de relacionamientos interinstitucionales e internacionales. Incluye:</li> <li>1. Establecimiento de alianzas para ampliar el acceso de los sectores público, empresarial y académico de los datos, informaciones y conocimiento en P.I.</li> <li>2. Fomento de las relaciones con otras INPI y organismos supranacionales de P.I.</li> <li>3. Acuerdos tipo PHP con otros INPIs para agilizar el examen de pedidos de patentes.</li> <li>4. Firma de protocolos y tratados internacionales de P.I.</li> <li>5. Participación en las redes de instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil (p.ej. Comité de Interoperabilidad, Red de Gobierno Abierto, ... )</li> <li>6. Elaborar un Plan de Trabajo Anual por cada alianza existente, que garantice la maximización de los convenios.</li> </ul>	<p>Grado de cumplimiento del Plan de Relacionamiento Interinstitucionales e Internacionales</p>	n/a	≥90%	>90%	>90%	>90%	>90%	Recursos financieros (PGN, Ingresos Propios) Recursos tecnológicos Recursos humanos Recursos materiales	
	<p>3.12 Desarrollar Proyectos con vista a financiamiento de la Cooperación Internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Desarrollo de Proyectos con vista a financiamiento de la Cooperación Internacional.</li> <li>- Implementación de un esquema de Gestión de Proyectos.</li> </ul>	<p>Grado de avance en la implementación del Programa de Desarrollo de Proyectos (programado para el año)</p>	n/a	≥90%	>90%	>90%	>90%	>90%		Dirección de Relaciones Internacionales DAF

PERSPECTIVA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES											Recursos	Responsable
Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Estrategias (Iniciativas o Programas de Acción)	Indicadores	Año base	2019	2020	2021	2022	2023		
La misión de DINAPI es diseñar, implementar, fomentar y coordinar las políticas públicas de propiedad intelectual, concediendo la protección de los derechos derivados de esta materia a fin de garantizar la seguridad jurídica a sus titulares	Ser una institución comprometida con la mejora continua en la calidad de su gestión para contribuir con el desarrollo del país mediante la protección de los derechos de propiedad intelectual	4.1 Contar con Colaboradores Competentes	- Evaluación de necesidades de Colaboradores de DINAPI en función de la estrategia, - Plan de Formación (cursos de Especialización, Maestría y Doctorado en P.I. en convenio con Universidades. - Capacitación para desarrollar las capacidades requeridas. Incluye plan de cursos presenciales y online, con sistema de certificación. - Plan de Reclutamiento, Selección e Inducción	% de disponibilidad de Colaboradores Competentes	65%	70%	75%	80%	85	90%	Recursos financieros (PGN, Ingresos Propios) Recursos tecnológicos Recursos humanos Recursos materiales	Dirección de Recursos Humanos Dirección de Recursos Humanos Dirección General de Asesoría General y Estrategia Institucional Dirección de Recursos Humanos Dirección de Planificación y MECIP Dirección General de Asesoría Jurídica
		4.2 Desarrollar Sistema de Gestión de Personas (SGP)	- Plan de Implementación del SGP Incluye: a. Aplicar el Índice de Gestión de Personas (IGP). b. Desarrollo de las prácticas de gestión de personas en base a criterios meritocráticos	Grado de implementación del SGP (en función a lo programado para el año).	n/a	≥80%	>85%	>90%	>90%	>90%		
		4.3 Actualizar la estructura organizacional	-Plan de Actualización de la Estructura Organizacional	Grado de implementación del Plan de Actualización de la Estructura Organiz.	última actualización Dic/2018	≥80%	>85%	>90%	>90%	>90%		
		4.4 Promover la motivación y el desempeño de los colaboradores	- Promoción de calidad de vida en el trabajo. - Plan de actividades integración - Plan de mejora en la comunicación interna - Encuesta anual de clima organizacional	% de satisfacción según encuesta de clima organizacional	n/d	≥70%	≥75%	≥80%	≥85%	≥88%		
		4.5 Contar con tecnología de avanzada	- Plan de Desarrollo Informático	Grado de cumplimiento del Plan de Desarrollo Informático (de lo programado para el año)	n/a	≥90%	>90%	>90%	>90%	>90%		

## **10. CONCLUSIONES**

Este Plan Estratégico Institucional fue el resultado de un proceso participativo que permitió a pesar de las divergencias, encontrar el consenso en los objetivos considerados estratégicos, los cuales fueron definidos en las diversas perspectivas que hacen al quehacer central de la institución.

Para el efecto se partió de una visualización del futuro que se espera para DINAPI. Siguió la discusión de la Misión, Visión y Valores, el análisis estratégico estableciendo los problemas críticos y grandes desafíos que tiene la institución, al mismo tiempo de delinear el cómo enfrentar estos grandes desafíos. Siguiendo con el desarrollo en la formulación del Plan se elaboró la “Agenda de Cambio”, para luego definir los Objetivos Estratégicos en las diversas perspectivas del Balanced Scorecard. Los objetivos a su vez se dibujan en un Mapa Estratégico en el cual se pueden visualizar las relaciones entre estos objetivos, y como a través de dicho relacionamiento los mismos configuran la estrategia organizacional.

Pasando a un nivel de mayor concreción se elabora el Cuadro de Mando Integral con los Objetivos, los Indicadores, las Metas y las Iniciativas Estratégicas o Programas de Acción para alcanzar dichas metas.

Posteriormente el Plan Estratégico se traduce en los Planes de Acción de las diversas áreas, en los cuales se detalla las actividades a realizarse dentro de cada Programa o Iniciativa, como así también los responsables y las fechas de cumplimiento.

Es de destacar que algunas de las acciones y actividades programadas ya se están ejecutando, incluso ya se han alcanzado algunos logros significativos. El gran desafío para las autoridades y los funcionarios es dar seguimiento al Plan, apuntando a alcanzar los objetivos y las metas consensuados con la participación de todos.

## 11. ANEXOS

- 11.1. Formato MECIP N° 30 Análisis Estratégico Externo →Estándar: Planes y Programas
- 11.2. Formato MECIP N° 31 Análisis Estratégico Interno - Estándar: Planes y Programas
- 11.3. Formato MECIP N° 32 Matriz FODA - Estándar: Planes y Programas
- 11.4. Formato MECIP N° 33 Definición Misión de la Institución - Estándar: Planes y Programas
- 11.5. Formato MECIP N° 34 Definición Visión de la Institución - Estándar: Planes y Programas
- 11.6. Mapa Estratégico de DINAPI homologado con el Formato N° 35 Diseño Mapa Estratégico de la Planeación - Estándar: Planes y Programas
- 11.7. Cuadro de Mando Integral de DINAPI, homologado con el Formato N° 36 Diseño Planes y Programas - Estándar: Planes y Programas