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

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

7 de noviembre de 2025

Señores
Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADES)
Asunción

De nuestra consideración:

REF.: SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL DEL MADES- CONTRATO N° 16/2025

Por la presente, tengo el agrado de dirigirme a usted y por su intermedio a quien corresponda, con el objetivo de hacer entrega del Informe correspondiente al contrato de referencia.

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

Sin otro particular, le saludamos cordialmente.

Atentamente,

Oscar Toledo
Director

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

07 NOV 2025
11:50hs

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

SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL DEL MADES

INFORME DE AVANCE - CONTRATO N° 16/2025

Noviembre 2025

TABLA DE CONTENIDOS

1. ALCANCE DE LA CONSULTORÍA 2
   - 1.1 OBJETIVO GENERAL 2
   - 1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 2
   - 1.3 PRODUCTOS DE LA CONSULTORÍA 2
   - 1.4 EQUIPO DE TRABAJO 2
   - 1.5 ACTIVIDADES REALIZADAS 3
   - ACTIVIDADES GENERALES 3
   - ACTIVIDADES ESPECÍFICAS 3
   - PRODUCTO 3: POLÍTICAS OPERACIONALES DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO APOYO DEL MADES. 3
   - PRODUCTO 4: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO APOYO DEL MADES. 6
2. OTRAS ACTIVIDADES 9

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

Lic. José Luis López
Director de Administración
y Finanzas

1. ALCANCE DE LA CONSULTORÍA

1.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar e implementar estrategias y acciones para fortalecer la gestión administrativa y operativa del MADES, optimizando procesos, mejorando la eficiencia y asegurando el cumplimiento de normativas, con el propósito de incrementar la capacidad institucional y la calidad en la prestación de servicios.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Esta consultoría tiene como objetivos específicos:

OE1: Fortalecer el control interno institucional mediante la mejora continua de procesos y la identificación clara de resultados alineados a los objetivos estratégicos.

OE2: Establecer lineamientos institucionales claros a través del diseño y formalización de políticas, que sirvan de base para el desarrollo y aplicación posterior de procedimientos operativos estandarizados.

OE3: Modernizar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo mediante la estandarización de actividades que contribuyan a la eficiencia operativa y al fortalecimiento del control interno, asegurando coherencia con los objetivos estratégicos del MADES.

1.3 PRODUCTOS DE LA CONSULTORÍA

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

1. Plan de Trabajo detallado, acordado con la contraparte institucional. **CUMPLIDO**
2. Actualización de la Matriz de Procesos Institucional y Cadena de valor. **CUMPLIDO**
3. Políticas operacionales de dos macroprocesos del tipo apoyo del MADES. **PRESENTADO**
4. Manual de Procesos y Procedimientos de dos macroprocesos del tipo apoyo del MADES. **PRESENTADO**
5. Políticas operacionales de dos macroprocesos del tipo misional del MADES.
6. Manual de Procesos y Procedimientos de dos macroprocesos del tipo misional del MADES.
7. Políticas operacionales de dos procesos del tipo estratégico del MADES.
8. Manual de Procesos y Procedimientos de dos macroprocesos del tipo estratégico del MADES.
9. Informe final de la consultoría.

1.4 EQUIPO DE TRABAJO

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

Socio:	▶ Oscar Guillén
Director:	▶ Oscar Toledo

BDO Auditores Consultores

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

Lic. José Luis López
Director de Administración
y Finanzas

Equipo de Trabajo:	▶ Sanny Martínez	▶ Rosa Garcete	
	▶ Belén Ozorio	▶ Nicolás Dominguez	
	▶ Laura Martínez	▶ Javier Jiménez	
	▶ Nelson Riveros		

1.5 ACTIVIDADES REALIZADAS

ACTIVIDADES GENERALES

En ejecución de la presente consultoría y para el cumplimiento del objetivo específico, hemos realizado actividades durante los meses de septiembre y octubre del 2025, que detallamos en el presente informe.

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

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

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

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

PRODUCTO 3: POLÍTICAS OPERACIONALES DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO APOYO DEL MADES.

En atención a las prioridades establecidas por la institución, los macroprocesos de tipo apoyo abordados en esta consultoría fueron:

Tabla N°1: Macroprocesos seleccionados

TIPO	MACROPROCESOS
ESTRATÉGICO	Direccionamiento Estratégico
	Comunicación Estratégica
MISIONAL	Gestión Ambiental
	Gestión de la Biodiversidad
APOYO	Gestión Administrativa y Financiera
	Gestión Jurídica y Legal

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

  En el marco del diseño de las Políticas Operacionales, se realizaron entrevistas y reuniones de trabajo con Directores, Jefes y Profesionales responsables de las áreas seleccionadas. En estas instancias se analizaron los documentos y registros operativos vigentes, con el objetivo de comprender las prácticas actuales y establecer criterios comunes que orienten la gestión institucional.

  El trabajo permitió definir los insumos, proveedores, clientes y productos asociados a cada proceso, así como identificar los responsables conforme a la estructura organizacional vigente.

  Como resultado, se diseñaron lineamientos que sirven de base para la elaboración y estandarización de los procedimientos operacionales, asegurando coherencia y consistencia en la ejecución de las actividades y en el cumplimiento de los objetivos operativos.

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

Tabla N°2: Responsables de Procesos

N°	Proceso	Área Responsable
1.	**Gestión Presupuestaria**	• Dirección de Administración y Finanzas • Dirección Financiera - Departamento de Presupuesto
2.	**Gestión Financiera**	• Dirección de Administración y Finanzas • Dirección Financiera
3.	**Gestión Contable**	• Dirección de Administración y Finanzas • Dirección Financiera - Departamento de Contabilidad
4.	**Gestión Administrativa**	• Dirección de Administración y Finanzas • Dirección Administrativa
5.	**Gestión del Patrimonio**	• Dirección de Administración y Finanzas • Dirección Financiera - Departamento de Contabilidad / Div. de Patrimonio
6.	**Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios**	• Dirección de Administración y Finanzas • Dirección Operativa de Contrataciones
7.	**Análisis Jurídico**	• Dirección de Asesoría Jurídica • Coordinación Administrativa • Oficina de Dictamen • Oficina de Asuntos Judiciales
8.	**Representación Legal**	• Dirección de Asesoría Jurídica • Coordinación Administrativa • Oficina de Dictamen • Oficina de Asuntos Judiciales

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

- **Diseñar Políticas Operacionales de los procesos que componen los dos (2) macroprocesos del tipo apoyo seleccionados.**

Se realizó una revisión de los procesos que componen los dos (2) macroprocesos del tipo apoyo y forman parte del alcance:

TIPO	MACROPROCESOS	PROCESOS
APOYO	Gestión Administrativa y Financiera	• Gestión Presupuestaria • Gestión Financiera • Gestión Contable

BDO Auditores Consultores

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

TIPO	MACROPROCESOS	PROCESOS
		• Gestión Administrativa • Gestión del Patrimonio • Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios
	Gestión Jurídica y Legal	• Análisis Jurídico • Representación Legal

A partir de dicho análisis y punto de referencia se inició el diseño de las Políticas Operacionales de cada uno de los procesos.

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

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

Fueron diseñadas en su totalidad ocho (8) Políticas Operacionales en su -versión 01- y -versión 02- de tipo apoyo, asociadas a los procesos seleccionados:

- Política Operacional de Gestión Presupuestaria -versión 01-
- Política Operacional de Gestión Financiera -versión 02-
- Política Operacional de Gestión Contable -versión 01-
- Política Operacional de Gestión Administrativa -versión 01-
- Política Operacional de Gestión del Patrimonio -versión 01-
- Política Operacional de Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios -versión 01-
- Política Operacional de Análisis Jurídico -versión 01-
- Política Operacional de Representación Legal -versión 01-

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

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

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

Las Políticas Operacionales diseñadas a nivel de procesos, son presentadas como anexo al presente informe. Ver anexo N° 3 - Políticas Operacionales

- **Instrumentar políticas institucionales claras para procedimientos organizacionales, así como definir roles, responsabilidades y estructuras organizativas.**

En el marco de la consultoría, se trabajó en la definición e instrumentación de políticas institucionales orientadas a fortalecer los procedimientos organizacionales, promoviendo una gestión más ordenada, coherente y eficiente. Este proceso permitió establecer con mayor claridad los roles y responsabilidades de cada área, así como definir las estructuras organizativas necesarias para asegurar una adecuada delimitación de funciones y una mayor efectividad en la toma de decisiones.

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

Hemos acompañado el proceso de validación de las Políticas Operacionales, las cuales fueron revisadas y aprobadas por los respectivos dueños de procesos. Dichas políticas se presentan como anexos al presente informe, constituyendo un insumo fundamental para la estandarización y fortalecimiento de la gestión institucional.

PRODUCTO 4: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE DOS MACROPROCESOS DEL TIPO APOYO DEL MADES.

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

  Se realizaron entrevistas y reuniones de trabajo con Directores, Jefes y Profesionales responsables de las áreas seleccionadas, en las cuales se analizaron los documentos y registros operativos vigentes. Asimismo, se elaboraron los flujogramas correspondientes a cada operativa o procedimiento, se definieron los insumos, proveedores, clientes y productos, y se identificaron los responsables conforme a la estructura organizacional actual. Además, se registraron las tareas y documentos utilizados en cada subproceso y procedimiento seleccionado, información que se considera fundamental para el logro de los objetivos operativos.

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

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

  En el marco del desarrollo de los Manuales de Procesos y Procedimientos, se brindó acompañamiento en la revisión y actualización de los elementos que conforman cada proceso, incorporando una descripción detallada de las actividades y tareas involucradas, así como el diseño de mecanismos para la generación de informes internos y externos.

  Este trabajo permitió fortalecer la alineación de los procesos con las necesidades actuales de la Institución, promoviendo mayor claridad en la definición de responsabilidades, una gestión más eficiente de la información y la elaboración de informes más precisos y oportunos que apoyen la toma de decisiones estratégicas.

- **Identificar los insumos - proveedores, clientes - productos, descripción de actividades y tareas, definición de objetivos, tiempo y responsables.**

  En el formato presentado, cada Subproceso se encuentra documentado en un Manual de Procesos y Procedimientos, en el cual se puede identificar con la caracterización de los mismos, respetando así el siguiente orden:
  - **El objetivo del Subproceso, según lo identificado en la Matriz de Procesos,**
  - **La identificación del Subproceso dentro de la Matriz de Procesos,**
  - **Los procedimientos que forman parte del Subproceso,**
  - **El alcance del Subproceso, es decir, inicio y fin del mismo,**
  - **La identificación de los elementos de entrada (insumos) y sus proveedores,**
  - **La identificación de los elementos de salidas (productos / resultados) y sus clientes o beneficiarios.**
  - **Las definiciones que se hacen presente dentro del documento,**
  - **Los flujogramas que permiten visualizar de forma gráfica todas las partes involucradas y las secuencias de actividades de cada procedimiento,**
  - **El descriptivo de cada procedimiento a nivel de actividades/ responsables / tiempo óptimo de ejecución de cada actividad / tarea a detalle.**
  - **Las referencias a normativas utilizadas como base de desarrollo de los procedimientos.**
  - **Los registros identificados como parte de las actividades de cada procedimiento.**

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

BDO Auditores Consultores

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

Lic. José Luis López
Director de Administración
y Finanzas

- **Estandarizar procedimientos a través del diseño del/los Manuales de Procesos y Procedimientos de los procesos que correspondan a los dos macroprocesos del tipo apoyo seleccionados, conteniendo el alcance, Flujogramas, Descriptivos (Actividad, Responsables, Tiempo Optimo de ejecución y Tareas), Normativa vigente y Cuadro de aprobación.**

El alcance del diseño y desarrollo de los Manuales de Procesos y Procedimientos, se encuentra basado en los dos (2) macroprocesos de tipo apoyo de la Matriz de Procesos:

TIPO	MACROPROCESOS
ESTRATÉGICO	Direccionamiento Estratégico
	Comunicación Estratégica
MISIONAL	Gestión Ambiental
	Gestión de la Biodiversidad
APOYO	Gestión Administrativa y Financiera
	Gestión Jurídica y Legal

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

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

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

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

Hemos generado treinta y tres (33) Subprocesos correspondientes a los procesos abordados, que contienen sus respectivos procedimientos, agrupados de la siguiente tabla N°3:

Tabla N°3: Cuantificación de Subprocesos presentados

N°	Macroproceso	Proceso Crítico	# de Subprocesos identificados
1.	Gestión Administrativa y Financiera	Gestión Presupuestaria	4
2.		Gestión Financiera	3
3.		Gestión Contable	4
4.		Gestión Administrativa	7
5.		Gestión del Patrimonio	5
6.		Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios	5
7.	Gestión Jurídica y Legal	Análisis Jurídico	2
8.		Representación Legal	3

- Implementar controles internos.

BDO Auditores consultores

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

Lic. José Luis López
Director de Administración
y Finanzas

En el diseño de los manuales de procesos y procedimientos se incorporaron aspectos relacionados con la implementación de controles internos, asegurando que cada proceso cuente con mecanismos claros de supervisión, validación y segregación de funciones. Estos controles buscan fortalecer la trazabilidad de las actividades, reducir riesgos operativos y promover la transparencia en la ejecución de las tareas, contribuyendo así a una gestión más eficiente y confiable dentro de la Institución.

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

Considerando las distintas situaciones, riesgos y debilidades identificadas durante la elaboración de los manuales de procesos y procedimientos, se trabajó conjuntamente con los dueños de procesos para identificar y establecer oportunidades de mejora en los procedimientos operativos vigentes. Estas oportunidades fueron analizadas y estructuradas de manera integral, conformando parte esencial de la propuesta presentada, con el propósito de optimizar la eficiencia operativa, mitigar vulnerabilidades y fortalecer la gestión institucional.

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

Los Manuales se encuentran validados por los responsables del área correspondiente y son entregados como anexo al presente informe. Ver Anexo N° 4 - Manuales de procesos y procedimientos

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

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

BDO Auditores Consultores

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

Lic. José Luis López
Director de Administración
y Finanzas

2. OTRAS ACTIVIDADES

Los demás productos previstos en la consultoría se encuentran siendo desarrollados conforme al plan establecido, avanzando actualmente en la etapa correspondiente al diseño de los manuales y políticas establecidas. En esta fase, se están llevando a cabo reuniones con los responsables de las distintas áreas, con el fin de obtener los insumos necesarios para la elaboración de los manuales de procesos y procedimientos, así como de las políticas operacionales, de acuerdo con la matriz de procesos actualizada. Este trabajo abarca los procesos de tipo estratégico, misional y de apoyo, priorizando aquellos definidos como críticos para el logro de los objetivos institucionales.

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

*** *** ***

7 de noviembre 2025

BDO Auditores Consultores

Oscar Toledo
Director

Denisse Matto
Administradora de Contratos
Dirección Administrativa
MADES

Lic. José Luis López
Director de Administración
y Finanzas