

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## PARAGUAY

### PROGRAMA DE CONSOLIDACIÓN DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE INGRESOS TRIBUTARIOS (DNIT)

(PR-L1192)

#### PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Oscar Lora Rocha (IFD/FMM), Jefe de Equipo; Gerardo Reyes-Tagle (IFD/FMM) y Sandra Corcuera-Santamaria (INT/TIN), Jefes de Equipo Alternos; Anastasiya Yarygina, Leslie Harper, Alberto Daniel Barreix, María Alejandra Forero, Luz Blanco y Susana Román Sánchez (IFD/FMM); Alejandro Pareja y Ariel Nowersztern (IFD/ICS); Marcio Alvarenga, Francine Vaurof y Ethel Rojas (CSD/CCS); Virginia Díaz Gill (LEG/SGO); Jorge Seigneur y Michael de Landsheer (VPC/FMP); Soledad Feal y Simón Zalimben (CSC/CPR); María Liliana Bruno (SCL/GDI); Luis Fernández (INV/CPR) y Jorge Bacca, Luis Fernando Cadena, Marcelo da Costa, José Martín García, Patricia Nardelli, Miguel Rego y Osvaldo Santín (consultores).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN DEL PROYECTO.....</b>	<b>1</b>
<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS .....</b>	<b>2</b>
A. Antecedentes, problemática y justificación .....	2
B. Objetivos, componentes y costo .....	11
C. Indicadores clave de resultados.....	13
<b>ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS .....</b>	<b>14</b>
A. Instrumentos de financiamiento .....	14
B. Riesgos ambientales y sociales .....	15
C. Riesgos fiduciarios .....	15
D. Otros riesgos .....	15
<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.....</b>	<b>16</b>
A. Resumen de los arreglos de implementación .....	16
B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados.....	19

<b>ANEXOS</b>	
Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM)-Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

<b>ENLACES ELECTRÓNICOS REQUERIDOS (EER)</b>	
EER#1	<a href="#">Plan de Ejecución Plurianual (PEP)/Plan Operativo Anual (POA)</a>
EER#2	<a href="#">Plan de Monitoreo y Evaluación</a>
EER#3	<a href="#">Plan de Adquisiciones</a>

<b>ENLACES ELECTRÓNICOS OPCIONALES (EEO)</b>	
EEO#1	<a href="#">Análisis Económico del Proyecto</a>
EEO#2	<a href="#">Lógica Vertical</a>
EEO#3	<a href="#">Sostenibilidad y Cambio Climático</a>
EEO#4	<a href="#">Reglamento Operativo del Programa</a>
EEO#5	<a href="#">Nota Técnica Sectorial</a>
EEO#6	<a href="#">Referencias</a>
EEO#7	<a href="#">Valor Agregado del Banco</a>

<b>ABREVIATURAS</b>	
ALC	América Latina y el Caribe
AP	Acuerdo de París
AT	Administraciones Tributarias
ATA	Administraciones Tributarias y Aduaneras
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BMD	Bancos Multilaterales de Desarrollo
CT	Cooperación Técnica
DGIF	Dirección General de Inteligencia Fiscal
DGTH	Dirección General de Talento Humano
DNA	Dirección Nacional de Aduanas
DNIT	Dirección Nacional de Ingresos Tributarios
EFA	Estados Financieros Auditados
F-e	Factura Electrónica
FMI	Fondo Monetario Internacional
GGA	Gerencia General de Aduanas
GGII	Gerencia General de Impuestos Internos
GIR	Gestión Integral de Riesgos
ISEF	Instituto Superior de Estudios Fiscales
IVA	Impuesto al Valor Agregado
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MR	Matriz de Resultados
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OE	Organismo Ejecutor
OMA	Organización Mundial de Aduanas
OPE	Operadores Económicos
PAIA	Enfoque de Implementación de Alineación con el Acuerdo de París para operaciones
PCD	Personas con Discapacidad
PCR	Informe de Terminación del Proyecto
PEI	Plan Estratégico Institucional
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PETI	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información
PIB	Producto Interno Bruto
POA	Plan Operativo Anual
PROFOMAF	Programa de Fortalecimiento y Modernización Fiscal
RUC	Registro Único de Contribuyentes
SET	Subsecretaría de Estado de Tributación
SIFEN	Sistema de Facturación Electrónica
SOFIA	Sistema de Ordenamiento Fiscal del Impuesto en Aduanas
TADAT	Herramienta de Evaluación y Diagnóstico de la Administración Tributaria
TH	Talento Humano

<b>ABREVIATURAS</b>	
TIC	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
UCP	Unidad Coordinadora del Programa

**RESUMEN DEL PROYECTO  
PARAGUAY  
PROGRAMA DE CONSOLIDACIÓN DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE INGRESOS TRIBUTARIOS (DNIT)  
(PR-L1192)**

<b>Términos y Condiciones Financieras</b>							
<b>Prestatario:</b>			<b>Facilidad de Financiamiento Flexible<sup>(a)</sup></b>				
Dirección Nacional de Ingresos Tributarios			<b>Plazo de amortización:</b>	23,5 años			
<b>Organismo Ejecutor:</b>			<b>Periodo de desembolso:</b>	6 años			
Dirección Nacional de Ingresos Tributarios			<b>Periodo de gracia:</b>	7 años <sup>(b)</sup>			
<b>Garante:</b>			<b>Tasa de interés:</b>	Basada en SOFR			
República del Paraguay			<b>Comisión de crédito:</b>	(c)			
<b>Fuente</b>	<b>Monto (US\$)</b>	<b>%</b>	<b>Comisión de inspección y vigilancia:</b>	(c)			
<b>BID(Capital Ordinario):</b>	30.000.000	100	<b>Vida Promedio Ponderada (VPP):</b>	15,25 años			
<b>Total:</b>	30.000.000	100	<b>Moneda de aprobación:</b>	Dólares de los Estados Unidos de América			
<b>Esquema del Proyecto</b>							
<b>Objetivo/descripción del proyecto:</b> El objetivo general de desarrollo es mejorar la capacidad de generación de ingresos tributarios y aduaneros, a través del objetivo específico de desarrollo de mejorar la eficiencia de las operaciones de la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT).							
<b>Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento:</b> Serán condiciones contractuales previas al primer desembolso de recursos del préstamo que el Prestatario presente evidencia, a satisfacción del Banco, de: (i) la aprobación y entrada en vigencia del Reglamento Operativo del Programa (ROP), en los términos previamente acordados con el Banco; y (ii) la creación de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP) con suficiente capacidad técnica, administrativa, fiduciaria y financiera; y la contratación y/o designación, según corresponda, del personal mínimo necesario de la UCP, incluyendo: (a) un/a coordinador/a general, (b) un/a especialista en adquisiciones; y (c) un/a especialista financiero/a, de conformidad con los términos previamente acordados con el Banco (¶3.6).							
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Se solicita una excepción parcial a la Política de Garantías Requeridas al Prestatario (GP-104-2, OP-303), de modo que la garantía soberana de la República del Paraguay se aplique solamente a las obligaciones financieras del prestatario (¶3.4).							
<b>Alineación Estratégica</b>							
<b>Objetivos<sup>(d)</sup>:</b>	O1 <input checked="" type="checkbox"/>		O2 <input checked="" type="checkbox"/>	O3 <input checked="" type="checkbox"/>			
<b>Áreas de Enfoque Operativo<sup>(e)</sup>:</b>	EO1 <input checked="" type="checkbox"/>	EO2-G <input checked="" type="checkbox"/> EO2-D <input checked="" type="checkbox"/>	EO3 <input checked="" type="checkbox"/>	EO4 <input type="checkbox"/>	EO5 <input type="checkbox"/>	EO6 <input type="checkbox"/>	EO7 <input checked="" type="checkbox"/>

- (a) Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda, de tasa de interés, de productos básicos y de protección contra catástrofes. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.
- (b) Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el periodo de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.
- (c) La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.
- (d) O1 (Reducir la pobreza y desigualdad); O2 (Abordar el cambio climático); y O3 (Impulsar un crecimiento regional sostenible).
- (e) EO1 (Biodiversidad, capital natural y acción por el clima); EO2-G (Igualdad de género); EO2-D (Inclusión de grupos diversos de la población); EO3 (Capacidad institucional, Estado de derecho y seguridad ciudadana); EO4 (Protección social y desarrollo del capital humano); EO5 (Desarrollo productivo e innovación por medio del sector privado); EO6 (Infraestructura sostenible, resiliente e inclusiva); EO7 (Integración regional).

## I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y MONITOREO DE RESULTADOS

### A. Antecedentes, problemática y justificación

- 1.1 **Antecedentes.** Entre 2010 y 2018, Paraguay tuvo un sólido desempeño macroeconómico, con un crecimiento promedio anual de 4,8%, por encima del 2,2% de América Latina y el Caribe (ALC) [1]. Sin embargo, a partir de 2019 la economía se desaceleró por los efectos de sequías y la pandemia del COVID-19, registrando un crecimiento anual promedio del Producto Interno Bruto (PIB) de 0,7% entre 2019 y 2022<sup>1,2</sup>. Si bien la situación fiscal se mantuvo estable entre 2010 y 2018, con déficits globales promedio de 0,7% del PIB<sup>3,4,5</sup>, entre 2019 y 2023 se registraron déficits mayores (3,9% del PIB en promedio). Este aumento respondió a políticas aplicadas para contrarrestar los efectos de los eventos climáticos y de la crisis sanitaria, que aumentaron la inversión pública y los gastos corrientes en 1,1 y 2,4 puntos porcentuales del PIB, respectivamente<sup>6</sup>. La deuda pública, aunque se mantiene por debajo del promedio de ALC (70% del PIB en 2022), pasó de 22,9% del PIB en 2019, a 38,2% en 2023.
- 1.2 Entre 2010 y 2023, los ingresos tributarios del Gobierno Central promediaron 9,6% del PIB<sup>7</sup>, por debajo del promedio de 15,4% de ALC estando entre los tres más bajos de la región [2]. La baja presión tributaria responde a tres características del sistema impositivo paraguayo: (i) bases estrechas por la informalidad de la economía, que representa alrededor del 37% del PIB<sup>8</sup>; (ii) política tributaria con bajas alícuotas, con tasas máximas de 10% tanto para el impuesto a la renta de personas físicas y jurídicas como para el Impuesto al Valor Agregado (IVA)<sup>9</sup>; y (iii) ineficiencias en los procesos tributarios y aduaneros; que incluyen debilidades por parte del soporte tecnológico en áreas clave y a debilidades en el control y la Gestión Integral de Riesgos (GIR) [3]<sup>10</sup>. En cuanto a la gestión aduanera, existen espacios para fortalecer la recaudación y

---

<sup>1</sup> En 2019 por efectos de una sequía, la economía registró un decrecimiento de 0,40% mientras que, en 2020, principalmente por efectos del COVID-19, el crecimiento fue de -0,82%. En 2022, un nuevo episodio de sequía determinó un escaso crecimiento del producto (0,18%) [4].

<sup>2</sup> Para 2024 y 2025, se espera que la economía crezca en 3,8% [5].

<sup>3</sup> En el mismo período, los déficits primarios registraron un promedio de 0,33% del PIB ([Ministerio de Economía y Finanzas](#), MEF).

<sup>4</sup> En la década de los 2000, gracias a sostenidas reformas [6], las cuentas fiscales exhibieron superávits. Empero, desde 2012 surgieron déficits, originados en parte por un mayor gasto corriente salarial.

<sup>5</sup> Los déficits estuvieron dentro del límite de 1,5% del PIB previsto en la Ley de Responsabilidad Fiscal.

<sup>6</sup> Comparando promedios 2010-2018 y 2019-2023.

<sup>7</sup> 13,4% del PIB incluyendo los aportes a la seguridad social y los ingresos provistos por las binacionales Itaipú y Yacyretá (promedio 2010-2021).

<sup>8</sup> Nivel comparable con el promedio regional (con datos para el período 2004-2021). La informalidad laboral alcanzó 68,9 en 2019, por encima del promedio de ALC (62%), Paraguay fue uno de los países con mayor tasa de informalidad [7].

<sup>9</sup> La tasa del IVA es del 5% para los bienes de la canasta básica. Las alícuotas de los impuestos se encuentran entre las más bajas de la región [8].

<sup>10</sup> Estas deficiencias determinan una recaudación menor a la potencial. Según Peláez (2022) para el período 2016-2018, la brecha de cumplimiento del IVA fue de 27%, mientras que la correspondiente al Impuesto a la Renta de las Empresas fue de 47,5% (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias). Asimismo, la Herramienta de Evaluación y Diagnóstico de la Administración Tributaria (TADAT) (2023) detectó debilidades en el cumplimiento oportuno de las obligaciones, principalmente en la presentación de declaraciones y en el pago de impuestos.

mejorar la calidad de los servicios<sup>11</sup>, lo cual es de particular trascendencia si se considera que el comercio exterior representa 70% del PIB<sup>12</sup> y que a través de las aduanas paraguayas se recauda alrededor del 40% del IVA<sup>13</sup>.

- 1.3 En este contexto, Paraguay necesita incrementar sus ingresos para recuperar el equilibrio fiscal y poder implementar políticas públicas orientadas a retomar el crecimiento de la economía, impulsando la productividad y la integración regional; y reforzar los avances logrados en la reducción de la pobreza y la desigualdad, brindando más y mejores servicios públicos a la ciudadanía.
- 1.4 En el marco del eje transversal de gestión pública transparente y eficiente del [Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030](#); el Gobierno de Paraguay impulsó reformas en el área hacendaria desde 2023, destacando la creación de la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT) mediante la integración de la Dirección Nacional de Aduanas (DNA) y la Subsecretaría de Estado de Tributación (SET). La DNIT es una persona jurídica de derecho público, ente autárquico, autónomo y con patrimonio propio ([Ley 7143/2023](#)); cuya misión es la aplicación correcta de la normativa tributaria y aduanera, y la facilitación del comercio exterior. Los principales objetivos de la DNIT son mejorar la calidad de los servicios tributarios y aduaneros e incrementar la recaudación [\[9\]](#).
- 1.5 **Problemática.** El principal problema que esta operación busca abordar es la limitada capacidad de generación de ingresos tributarios y aduaneros, debido a una limitada eficiencia en las operaciones de la DNIT ([¶1.2](#)). Si bien con la creación de la DNIT a partir de la integración de la SET y la DNA se busca generar mayores ingresos por recaudación a partir de economías de escala, la nueva entidad exhibe limitaciones en sus procesos de gestión y precisa de inversiones significativas para superar los rezagos que estas dos organizaciones acumularon a lo largo del tiempo. Actualmente la DNIT no aprovecha plenamente las oportunidades que ofrece la tecnología ni explota sinergias potenciales en procesos transversales ejecutados tanto en el área de impuestos internos como de aduanas. A continuación, se identifican los siguientes problemas específicos:
- 1.6 **La gestión de los tributos internos no está enfocada en la facilitación del cumplimiento voluntario, ni aprovecha la tecnología para mejorar el control del cumplimiento.** La facilitación para el cumplimiento de obligaciones tributarias se ve limitada ya que: (i) los trámites ofrecidos por canales digitales son pocos, comparados con aquellos que pudieran realizarse de manera automatizada<sup>14,15</sup>; y (ii) la información de la factura electrónica (F-e) no se explota para promover el cumplimiento mediante el prellenado de declaraciones de impuestos

---

<sup>11</sup> Pese a que recientemente se han observado mejoras, según los Indicadores de Facilitación de Comercio [\[10\]](#), Paraguay tiene un rezago de 27% respecto las mejores prácticas en ALC, hasta 50% en el cumplimiento con obligaciones arancelarias, y hasta 33% en gestión documental y procesos.

<sup>12</sup> Promedio para 2013-2022 [\[11\]](#).

<sup>13</sup> La recaudación promedio del IVA en aduanas durante 2019-2023 fue 41,4%.

<sup>14</sup> En 2023, la SET diligenció 566.171 trámites de atención al contribuyente, de los que 41% se realizó *online* y el resto manualmente, consumiendo gran cantidad de tiempo de los funcionarios.

<sup>15</sup> La puntualidad de presentación de impuestos principales y pago del IVA no cumple con los estándares mínimos de [TADAT](#).

especialmente para grandes contribuyentes<sup>16,17</sup>. Respecto al control del cumplimiento: (iii) el proceso para verificar el cumplimiento de obligaciones involucra actividades que se realizan manualmente, provocando errores, demoras<sup>18</sup> y sobrecostos<sup>19</sup>; y (iv) las limitaciones de la infraestructura tecnológica y de la capacidad computacional de la DNIT restringen sus capacidades para realizar controles masivos que contribuyan a cerrar las brechas de cumplimiento [12].

- 1.7 **La gestión a lo largo de las diversas etapas de la operación aduanera presenta limitaciones.** Estos desafíos están relacionados con: (i) procedimientos fragmentados e insuficientemente sistematizados en las diferentes etapas operativas (registro y gestiones previas, gestión de la carga y despacho), y en todos los regímenes, modalidades y medios de transporte; que se realizan en buena parte por medios manuales<sup>20</sup>. Esto genera duplicidades, demoras y, en definitiva, ineficiencias en las operaciones aduaneras; que requieren ser solventadas con procedimientos modernizados, estandarizados, automatizados y trazables<sup>21</sup>, (ii) el insuficiente o desactualizado equipamiento tecnológico limita las capacidades de control, lo que resulta en una inadecuada trazabilidad de la carga y una incipiente gestión de riesgos<sup>22,23</sup>. Esta situación ralentiza y encarece el despacho del comercio exterior, limitando la atención adecuada a los Operadores Económicos (OPE)<sup>24</sup>. Estas debilidades se dan en un contexto en el que el Sistema de Ordenamiento Fiscal del Impuesto en Aduanas (SOFIA), requiere desarrollos para albergar nuevos procesos e interoperar con otras bases de datos de la DNIT.
- 1.8 **La DNIT enfrenta desafíos en la coordinación y consolidación de procesos compartidos por las áreas tributaria y aduanera.** El logro de los beneficios potenciales de la integración de la SET y la DNA (¶1.5) está limitado por: (i) operaciones aún no integradas en áreas estratégicas de gestión; donde destaca, primero, la coexistencia de dos registros de contribuyentes<sup>25</sup>; y segundo, que las operaciones de la DNIT no se realizan bajo un enfoque estructurado de

---

<sup>16</sup> Que es considerada una buena práctica en las Administraciones Tributarias (AT), y que podría ser potenciada de disponerse de una F-e para operaciones de comercio exterior.

<sup>17</sup> En 2023, entre 30% y 60% del recaudo de las AT se recibió de grandes contribuyentes (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)). En Paraguay, 61,2% de la recaudación provino de grandes contribuyentes (promedio 2021-2023), parte importante de ellos vinculados a operaciones de comercio exterior.

<sup>18</sup> Las acciones de control de obligaciones vencidas se ejecutan en plazos superiores a 14 días, límite establecido como buena práctica en el TADAT.

<sup>19</sup> Según la [OCDE \(2023\)](#), las verificaciones, validaciones y emparejamiento de información por medios electrónicos y automatizados consumen menos recursos. Actualmente las funciones de control consumen alrededor del 30% del personal de una AT.

<sup>20</sup> La Gerencia General de Aduanas de la DNIT (GGA) gestiona 48 procedimientos, de los cuales 4% están sistematizados, 65% semi sistematizados y 31% se realizan manualmente (DNIT, 2024).

<sup>21</sup> Actividades que a su vez requieren actualizar el Código Aduanero (Ley 2422/2004), que data de 2004.

<sup>22</sup> El sistema de precintos (electrónicos y no electrónicos) requiere ser fortalecido, al igual que las capacidades y equipamiento para analizar y clasificar las mercancías que ingresan al país.

<sup>23</sup> La DNIT tiene 17 escáneres para inspección de importaciones, pero carece de equipamiento acorde para las exportaciones.

<sup>24</sup> El tiempo de liberación de mercancías supera 50 horas para exportaciones y 60 horas para importaciones.

<sup>25</sup> Actualmente se mantienen dos registros de contribuyentes, uno en la Gerencia General de Impuestos Internos (GGII) y otro en la GGA; con una integración parcial.

gestión de riesgos<sup>26,27</sup>, con una visión 360 de los contribuyentes, que permita vincular sus obligaciones internas y de comercio exterior para elevar el cumplimiento<sup>28</sup>; (ii) las acciones de fiscalización y apoyo a la fiscalización se realizan de manera desarticulada, sin aprovechar la información aportada por distintas áreas de la DNIT; y requieren de un modelo unificado para seleccionar coordinadamente los casos de auditoría de impuestos internos y de comercio exterior, que se traduzca en mejoras en su efectividad y eficiencia<sup>29,30</sup>; y (iii) aunque existe la oportunidad de gestionar la información estratégicamente para ofrecer mejores servicios y cerrar brechas de cumplimiento<sup>31</sup>, las limitaciones tecnológicas y la ausencia de políticas de gobernanza y gestión de datos determinan que actualmente esta oportunidad no sea aprovechada<sup>32</sup>.

**1.9 Se requiere lograr la integración de los ecosistemas tributario y aduanero, con una nueva arquitectura tecnológica que permita soportar los procesos actuales y futuros.** Esto se debe principalmente a que: (i) la entidad se encuentra en un proceso inicial de transformación digital [\[13\]](#) y carece de una visión estratégica para su desarrollo tecnológico, que sea consistente con su Plan Estratégico Institucional (PEI) y le permita orientar sus inversiones<sup>33</sup>; (ii) la actual arquitectura tecnológica de los entornos tributario y aduanero, desarrollada entre 2002 y 2006, presenta limitaciones e inminente obsolescencia en el mediano plazo, lo que impide enfrentar nuevos requerimientos funcionales<sup>34</sup> y aprovechar el potencial de los datos que recibe y produce. Los principales sistemas misionales (Marangatú y SOFIA) tienen una integración básica sólo a nivel de consulta y validación para la operación de sus procesos más críticos. Empero, carecen integración para, por ejemplo, el análisis del cumplimiento tributario o servicios de facilitación apoyados por herramientas que habiliten una identidad digital<sup>35</sup>; (iii) la GGA y la GGII cuentan con centros de datos independientes<sup>36</sup>, cuya capacidad de almacenamiento y procesamiento necesita incrementarse para fortalecer la

---

<sup>26</sup> Según la Evaluación TADAT (2023), “La identificación, análisis y gestión de riesgos están en etapas iniciales de desarrollo”. En “Gestión eficaz de los riesgos”, dos de los indicadores recibieron una calificación “C”, y los restantes tres una calificación “D”.

<sup>27</sup> En el área aduanera, la gestión de riesgos es aplicada a través de la selectividad de la carga al momento del despacho, sin una visión holística y preventiva que permita segmentar a los OPE por volúmenes y nivel de riesgo.

<sup>28</sup> Con este propósito, la DNIT creó la Dirección General de Inteligencia Fiscal (DGIF).

<sup>29</sup> En línea con las recomendaciones de la [OMA \(2023\)](#) para fortalecer el intercambio de información entre autoridades aduaneras y tributarias.

<sup>30</sup> Algunas acciones de apoyo a la fiscalización se realizan sin un modelo operativo para unidades que fiscalizan operaciones de comercio exterior (como la Unidad Jeroviaha y la Unidad Anti-contrabando), que permita utilizar con eficiencia y eficacia los recursos.

<sup>31</sup> Cerca del 95% de las AT que formaron parte del estudio de la OCDE (2023), utilizan herramientas de ciencia de datos para gestionar datos de terceros y datos generados internamente.

<sup>32</sup> Actualmente la DNIT no cuenta con un sistema para la generación oportuna de reportes para apoyar el diseño de la política fiscal y atender la demanda interna y externa de información.

<sup>33</sup> Los recursos destinados a tecnología por la SET y la DNA en 2022-2023 ascendieron, en promedio, a 2,3% del presupuesto agregado de ambas entidades, y en 2024 se incrementaron a 5,0%. Según [Global-Tax](#) del Banco Mundial, el estándar para AT digitales es 6,0-10,0%.

<sup>34</sup> Por ejemplo, la proporción de procedimientos realizados manualmente por la GGII y GGA es de 18% y 31%, respectivamente; y alcanza a 56% en las áreas transversales de la DNIT.

<sup>35</sup> La OCDE (2022) señala que, en la mayoría de las AT, más del 80% de los contribuyentes individuales utilizan una identidad digital.

<sup>36</sup> Según [Uptime Institute](#), [Consulting-Specifying Engineer](#) y [Data Center Dynamics](#), en 2023, el Índice de efectividad de uso de energía promedio de la industria fue 1,58. Se estima que para el caso de la DNIT este índice se ubica entre 1,7 y 1,9%.

analítica de datos y soportar la modernización operativa<sup>37</sup>; y (iv) la prestación de servicios digitales en internet genera una mayor exposición al riesgo cibernético<sup>38,39</sup>; sin embargo, la DNIT no cuenta con capacidades para gestionar potenciales ataques cibernéticos y garantizar la continuidad del negocio.

- 1.10 **La DNIT carece de herramientas para implementar una visión estratégica y gestionar adecuadamente su Talento Humano (TH).** Siendo una entidad de reciente creación, la DNIT requiere: (i) un nuevo marco de planificación y gestión, con herramientas específicas de monitoreo, apoyo a la toma de decisiones y de comunicación interna y externa. En este contexto, la DNIT ha iniciado la elaboración de su primer PEI, con orientación hacia resultados<sup>40</sup>; y (ii) gestionar posibles resistencias internas al nuevo modelo organizacional y a la modernización de los procesos tributarios y aduaneros<sup>41</sup>; (iii) en cuanto al TH, con la integración surge la necesidad de gestionar adecuadamente el personal de la entidad<sup>42</sup>, considerando que previamente los niveles salariales y de beneficios de la SET y DNA eran distintos. Empero, la DNIT no cuenta con políticas, reglas e instrumentos que conformen un marco integral y homogéneo para gestionar el TH<sup>43</sup> promoviendo la integridad y el desarrollo de los funcionarios y tomando en consideración elementos de equidad de género<sup>44</sup> e inclusión de personas con discapacidad (PCD)<sup>45</sup>; (iv) en cuanto a la formación y capacitación, la Ley 7143/2023 crea el Instituto Superior de Estudios Fiscales (ISEF), que no está operando y requiere apoyo para implementar programas de nivel técnico<sup>46</sup>. Por otro lado, los programas de capacitación ejecutados por la Dirección General de Talento Humano (DGTH) requieren ser ampliados y actualizados para cubrir las áreas temáticas demandadas por la nueva entidad y promover aprendizaje continuo e inclusivo<sup>47,48</sup>.
- 1.11 **Consideraciones sobre Cambio Climático.** Paraguay estableció en su [Contribución Nacional Determinada](#), una meta de reducción del 20% de emisiones de CO<sub>2</sub> con respecto a las emisiones proyectadas con un horizonte al año 2030 ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio

<sup>37</sup> Actualmente esa capacidad combinada es de 448 TB (317 TB utilizables), por debajo del promedio de 939 TB en otras AT de la región (BID, Índice de Madurez Digital).

<sup>38</sup> Según la Agencia de Ciberseguridad de la Unión Europea ([ENISA, 2023](#)), los ciberataques a entidades gubernamentales aumentaron 60% entre 2019 y 2023; lo que llevó a algunas ATA, como la española, a modificar la organización de su área informática [14].

<sup>39</sup> La DNIT no tiene evidencia de haber sufrido este tipo de ataques hasta la fecha.

<sup>40</sup> Según el FMI (2023), la SET y la DNA no contaban con modelos de gestión estratégica por resultados.

<sup>41</sup> Por ello, se inició la elaboración de un Plan de gestión del cambio.

<sup>42</sup> La DNIT cuenta con 2.459 funcionarios (69% hombres y 31% mujeres). La participación femenina es inferior a la reportada por el [FMI \(2023\)](#) para ATA a nivel global (49%).

<sup>43</sup> Carece de un sistema de evaluación del desempeño, una política de gestión por competencias, un sistema de remuneración variable, un plan de carrera y una plataforma tecnológica para la gestión del talento.

<sup>44</sup> Considerando Dirección Nacional, Gerencia General, Dirección General y Coordinación, la proporción de cargos ocupados por mujeres es 21% (¶1.12).

<sup>45</sup> Actualmente 1,5% del personal corresponde a PCD (69% son hombres, y 31% mujeres) (¶1.12).

<sup>46</sup> La oferta académica del ISEF incluye la Carrera Técnica en Gestión Aduanera y el Programa de Técnico Superior en Tributación. En 2022-2023 solamente 21% de los beneficiarios de formación aduanera fueron mujeres, mientras que en el programa tributario dicha proporción fue 51%.

<sup>47</sup> En 2023 se capacitó a 6.100 funcionarios. La oferta de capacitación abarca habilidades básicas y formación técnica. Sin embargo, en 2023 solo 32% del personal tuvo acceso a capacitación.

<sup>48</sup> En 2023, el 73% de mujeres y el 54% de hombres que son PCD se capacitaron, principalmente en "Nuevos paradigmas en discapacidad y accesibilidad", y con algunas capacitaciones en temas técnicos medios o avanzados.

Climático. Para esto, el país prioriza cinco sectores específicos de mitigación. En este contexto, el préstamo contribuirá a la reducción de emisiones en los sectores de Energía y Transporte y Residuos ([EEO#3](#)).

- 1.12 **Consideraciones sobre Género y Diversidad.** Actualmente, la DNIT cuenta con 2.459 funcionarios, de los cuales 31% son mujeres; participación inferior al 49% reportado por el [FMI \(2023\)](#) a nivel global. En 2021, 42% de las direcciones generales en la Administración Central paraguaya correspondían a mujeres [\[15\]](#), proporción que actualmente alcanza a solo 13% en la DNIT. Por otro lado, según datos del Censo 2012 reportados por el [Instituto Nacional de Estadística de Paraguay](#), las PCD alcanzan al 10,7% de la población. En la DNIT, actualmente sólo el 1,5% del personal corresponde a PCD, pese que la Ley 3585/2008 establece que este porcentaje no debe ser menor al 5%. El FMI ([Gender and Revenue Administration](#), 2023) destaca que la efectividad de las ATA depende de su eficacia organizacional y de una interacción productiva con los contribuyentes y los OPE, y que ambas dimensiones están relacionadas con la equidad de género; lo cual es consistente con las intervenciones del programa en materia de gestión del TH y de una mejor provisión de servicios online a los contribuyentes (¶1.27, ¶1.30).
- 1.13 **Estrategia de diseño del programa.** El programa apoyará el proceso de integración de las áreas tributaria y aduanera de Paraguay con el propósito de ganar eficiencia recaudatoria en tributos internos y aduaneros y proveer servicios tributarios y de facilitación del comercio de mejor calidad. La estrategia del programa se apalancará en intervenciones orientadas a contar con procesos más eficientes y coordinados, gestionados bajo una plataforma de información adecuadamente integrada, sin duplicidades y con un respaldo tecnológico apropiado. El programa impulsará la modernización de procesos y la transformación digital gradual de la DNIT, que permitirá mejoras en la eficacia y eficiencia de la recaudación y en los servicios al contribuyente<sup>49</sup>. Al promover la integración de los ecosistemas tributario y aduanero, soportados por una plataforma tecnológica sólida y una nueva arquitectura tecnológica; los avances y resultados logrados en el marco del programa podrán ser escalados a futuro mediante la modernización y establecimiento de nuevos procesos. Asimismo, la DNIT podrá encarar desafíos de largo plazo como la aspiración de ser una ATA basada en datos e información, y lograr un grado creciente de madurez digital. Esta estrategia hace parte de un enfoque programático que incluye proyectos, Cooperación Técnica (CT), estudios y asistencia técnica (¶1.14, ¶1.16, ¶1.17, ¶1.19 y [EEO#7](#)), que además se nutre de conocimiento y evidencia empírica relevante<sup>50</sup>. La operación complementa los avances del programa [4671/OC-PR](#) (aprobado en 2018, por US\$25 millones, en ejecución, 44,01% desembolsado) (¶1.14), que actualmente apoya la implementación del Sistema de Facturación Electrónica (SIFEN). Adicionalmente, el Banco coordina con el FMI labores de asistencia técnica a la DNIT y el diseño de la presente operación, con el fin de lograr complementariedad en las intervenciones. Este trabajo es apoyado por la CT [ATN/OC-20833-PR](#) (aprobada en 2024, por US\$200.000, en ejecución,

---

<sup>49</sup> El Marco Sectorial de Gestión Fiscal (GN-2831-13) destaca que las herramientas digitales son instrumentos potentes para aumentar la recaudación, cuya incorporación debe seguir un enfoque gradual y modular.

<sup>50</sup> [PME](#).

7,75% desembolsado), que tiene el objetivo de apoyar el fortalecimiento institucional de la DNIT y el inicio de la ejecución de la presente operación.

- 1.14 **Experiencia del Banco en el país.** El Banco tiene amplia experiencia apoyando programas de mejora de las administraciones tributaria aduanera en Paraguay. El Programa de Fortalecimiento y modernización fiscal (PROFOMAF) ([1253/OC-PR](#), aprobado en 2000 por US\$6 millones, cerrado) fortaleció a la SET y la DNA mediante la modernización de la normatividad tributaria y aduanera, el fortalecimiento organizacional de la SET y la mejora de la capacidad de gestión ambas entidades (OVE, 2017, Informes de Terminación de Proyecto (PCR por sus siglas en inglés) [PCR 1253/OC-PR](#)). Asimismo, el PROFOMAF II ([2014/BL-PR](#), aprobado en 2008 por US\$9,5 millones, cerrado) consolidó los avances del PROFOMAF, con énfasis en el desarrollo normativo y la modernización tecnológica de la SET (OVE, 2017, [PCR 2014/BL-PR](#)). Adicionalmente, el programa [4667/OC-PR](#) (aprobado en 2018 por US\$300 millones, cerrado), impulsó medidas de política para la creación y puesta en marcha del SIFEN; mientras que el programa [4671/OC-PR](#) apoyó, en coordinación con el FMI, el diseño funcional y operativo de la F-e y su desarrollo tecnológico y, junto con el programa [5544/OC-PR](#) (aprobado en 2022 por US\$250 millones, cerrado), impulsó la masificación de la F-e, habiendo logrado a la fecha una cobertura significativa de grandes y medianos contribuyentes. Por su parte, a través del programa [1916-BL-PR](#) (aprobado en 2009 por US\$10 millones, cerrado), se logró la implantación de la Ventanilla Única de Exportaciones agilizando los procesos de comercio exterior. En materia de CT, la operación [ATN/SF-12510-PR](#) (aprobada en 2010 por US\$8,800, cerrada) posibilitó un intercambio de experiencias para la implementación de impresoras fiscales en República Dominicana; mientras que la CT [ATN/AA-20690-RG](#) (aprobada en 2023, por US\$300,000, en ejecución, 24,27% desembolsado) apoya a la AT reforzando su capacidad de proteger la integridad del cumplimiento tributario. Mediante la CT [ATN/OC-17032-RG](#) (aprobada en 2018 por US\$1 millón, cerrada) se apoyó a la aduana en las negociaciones de los Acuerdos de Reconocimiento Mutuo de los programas de Operador Económico Autorizado con el Mercosur y el acuerdo entre el Mercosur y la Alianza del Pacífico. Por su parte, la CT [ATN/OC-19490-PR](#) (aprobada en 2022 por US\$300,000, en ejecución, 23,81% desembolsado) posibilitó el desarrollo de actividades de capacitación a funcionarios del MEF con contenidos orientados a buscar oportunidades de incorporar medidas para la equidad de género en la política y la gestión fiscal.
- 1.15 **Experiencia del Banco en la región.** La modernización de las ATA es una de las temáticas en las que el Banco cuenta con mayor experiencia en la región [\[16\]](#). En Colombia, se apoyó la masificación de la F-e mediante el proyecto [3155/OC-CO](#) y el programa de transformación digital de la DIAN ([5148/OC-CO](#))<sup>51</sup>. En Brasil, el PROFISCO-I ([BR-X1005](#)), fortaleció la capacidad institucional para alcanzar una mayor recaudación; y el PROFISCO-II ([BR-X1039](#)), impulsó el uso masivo de los documentos tributarios electrónicos para fomentar el cumplimiento voluntario y el análisis de riesgos. Las experiencias en los siguientes países permitieron fortalecer aspectos institucionales y operativos, así como sistemas tecnológicos

---

<sup>51</sup> Este programa también impulsó la generación de datos para identificar potenciales inequidades en la gestión tributaria.

para lograr ATA más eficientes: Honduras ([3541/BL-HO](#) y [5694/BL-HO](#)); Perú ([3214/OC-PE](#)); Belice ([4839/OC-BL](#)); y Ecuador ([5598/OC-EC](#) y [5599/KI-EC](#)).

- 1.16 **Lecciones aprendidas.** La presente operación considera lecciones aprendidas durante la preparación y ejecución de operaciones similares. Las intervenciones en apoyo a la modernización de las ATA destacan las ventajas de aplicar: (i) uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para mejorar la eficiencia de la recaudación tributaria; mediante la modernización de procesos tributarios, aduaneros e institucionales dotados de soporte tecnológico (¶1.25, ¶1.26 y ¶1.27); (ii) modelos de fiscalización apoyados en uso intensivo de información, implementando controles masivos y modelos de GIR y de fiscalización basados en el uso de información (¶1.25); (iii) simplificación de procedimientos para facilitar el cumplimiento tributario y aduanero, implementando un modelo de facilitación del cumplimiento tributario y la reingeniería de procesos aduaneros (¶1.24); y (iv) herramientas que contribuyan a la toma de decisiones y fortalezcan los mecanismos de seguimiento, mediante el apoyo al seguimiento a la implementación del PEI de la DNIT (¶1.27)<sup>52</sup>. Asimismo, el programa se beneficiará de otras lecciones de la experiencia del Banco, como la consideración de herramientas de gestión del cambio en este tipo de proyectos, a través de la implementación de un plan de gestión del cambio (¶1.28); y la conveniencia de buscar complementariedad y sinergias con otros organismos, destacando el trabajo con el FMI [\[17\]](#); marco en el cual se trabaja coordinadamente con el FMI en la definición de un modelo de GIR, cuya implementación será apoyada por la presente operación (¶1.18, ¶1.25).
- 1.17 **Complementariedad con otros programas del Banco.** Existe complementariedad con la operación [PR-L1182](#)<sup>53</sup>, en preparación, cuyo objetivo será contribuir a acelerar la integración comercial a través de mejoras en la promoción y la facilitación comercial, y que cuenta con un componente para promover la gestión coordinada de fronteras, donde la DNIT es una de las instituciones participantes; y con la [ATN/OC-20833-PR](#) (aprobada en 2024 por US\$200.000, en ejecución, 7,75% desembolsado), cuyo objetivo es apoyar al fortalecimiento institucional de la DNIT. Asimismo, con el programa [4671/OC-PR](#) (¶1.14), que permitió el desarrollo de la F-e y apoya la implementación del SIFEN ([EEO#7](#))<sup>54</sup>.
- 1.18 **Coordinación con otros cooperantes.** El Banco está coordinando con el FMI el apoyo al proceso de creación de la DNIT desde 2023; así como las actividades incorporadas en el programa (¶1.13). En particular, se trabaja conjuntamente en la definición de un enfoque de GIR, en materia de optimización de los procedimientos de despacho aduanero y en apoyo a la planificación estratégica institucional. Asimismo, coordina con la Cooperación Coreana, que apoya a la DNIT en temas asociados a la automatización de la gestión de la carga.

---

<sup>52</sup> Estas lecciones se encuentran reflejadas, entre otros, en los PCR de las siguientes operaciones: [2331/OC-BR](#) CCLIP PROFISCO I, con 14 operaciones individuales), [3155/OC-CO](#), [3214/OC-PE](#) y [2658/OC-JA](#).

<sup>53</sup> Programa de apoyo a la inserción internacional, promoción y facilitación comercial de Paraguay (US\$25 millones).

<sup>54</sup> Adicionalmente, se explorará la posibilidad de trabajar con BID-Lab para el desarrollo de estudios periódicos de percepción sobre la calidad de los servicios de la DNIT.

- 1.19 **Valor agregado del Banco.** El diseño del programa se beneficia de avances logrados con el apoyo del Banco tanto a nivel regional como en Paraguay. En el primer caso, el Banco ha liderado programas de reforma institucional de las agencias recaudadoras en Brasil (nivel estatal), Honduras y Colombia (¶1.15), a través de avances institucionales, pero sobre todo tecnológicos. En Paraguay, el Banco aporta conocimiento técnico y recursos financieros, mediante un esfuerzo sostenido desde finales de la década anterior a través de sus distintos instrumentos ([EEO#7](#)). Estas intervenciones configuran un enfoque programático sólido, que se potencia con un trabajo coordinado con otros organismos internacionales (¶1.18) y con la complementariedad del programa con otra operación en preparación (¶1.17).
- 1.20 **Alineación estratégica.** El programa es consistente con la Estrategia Institucional del Grupo BID: Transformación para una Mayor Escala e Impacto (CA-631) y se alinea con los objetivos de: (i) reducir la pobreza y la desigualdad, al propiciar mayores ingresos fiscales para expandir la provisión de bienes y servicios públicos; (ii) abordar el cambio climático, mediante la digitalización de procesos y la reducción de tareas manuales que permitan disminuir el uso de papel; y la adquisición de equipos energéticamente eficientes. Según la [metodología conjunta de los Bancos Multilaterales de Desarrollo \(BMD\) de estimación de financiamiento climático](#), la operación contiene 10,31% de financiamiento climático, por financiar un centro de datos, el cual incorporará criterios de certificaciones de construcción sostenible y la adquisición de equipos con eficiencia energética; y (iii) impulsar un crecimiento regional sostenible, dado que ayuda a mejorar la competitividad del país reduciendo tiempos y costos logísticos y buscando una mejor integración económica mediante mejora de procesos, normativa y sistemas de gestión aduanera. También se alinea con las siguientes áreas de enfoque operativo: (i) biodiversidad, capital natural y acción por el clima; (ii) igualdad de género e inclusión de grupos diversos de la población; (iii) capacidad institucional, Estado de derecho y seguridad ciudadana; y (iv) integración regional.
- 1.21 El programa se alinea a las prioridades de la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2), apoyando la generación de ingresos públicos. También es consistente con los Marcos Sectoriales de Gestión Fiscal (GN-2831-13) al facilitar el cumplimiento y promover el control tributario; de Integración y Comercio (GN-2715-11) al promover la modernización de la administración aduanera; de Género y Diversidad (GN-2800-10) al apoyar políticas que contribuyan a reducir sesgos contra las mujeres y PCD; y de cambio climático (GN-2835-13) al apoyar la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero mediante la digitalización y la eficiencia energética. También está alineado con la Estrategia de País del Grupo BID con Paraguay 2019-2023 (GN-2958)<sup>55</sup>, en cuanto al objetivo estratégico de incrementar la movilización de recursos públicos y privados para el desarrollo. La operación está incluida en la Actualización del Anexo III del Informe del Programa Operativo de 2024 (GN-3207-3). Asimismo, se alinea con los ejes estratégicos “Reducción de pobreza y desarrollo social” e “Integración económica regional”; así como con la línea transversal “Gestión pública transparente y eficiente” del [Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030](#).

---

<sup>55</sup> Vigente y en período de transición, hasta el 31 de diciembre de 2024.

- 1.22 **Alineación con el Acuerdo de París (AP).** Esta operación ha sido analizada utilizando el [Marco Conjunto de los Bancos Multilaterales de Desarrollo \(BMD\)](#) para el Análisis de Alineación con París y el PAIA del Grupo BID (GN-3142-1); se ha determinado: (i) alineada a la meta de adaptación del Acuerdo de París (PA); y (ii) alineada a la meta de mitigación del AP con base en un análisis específico. La alineación se basó en la consideración de los siguientes elementos: (i) según el Reglamento Operativo del Programa ([ROP](#)), los equipos para el centro de datos cumplirán con niveles de eficiencia energética equiparables al menos a etiquetado *Energy Star*; (ii) el centro de datos estará conectado a la red eléctrica; y (iii) no se financia refrigeración con Hidrofluorocarbonos. Por lo anterior, la operación se considera congruente con la Contribución Determinada a Nivel Nacional de Paraguay y no se identifican riesgos de emisiones comprometidas, ni de transición ([EEO#3](#)).

## **B. Objetivos, componentes y costo**

- 1.23 **Objetivos y componentes del programa.** El objetivo general de desarrollo es mejorar la capacidad de generación de ingresos tributarios y aduaneros, a través del objetivo específico de desarrollo de mejorar la eficiencia de las operaciones de la DNIT. El programa contará con los siguientes componentes:

- 1.24 **Componente 1. Fortalecimiento de procesos tributarios y aduaneros (US\$8,7 millones).** Mediante este componente se busca mejorar los procesos tributarios y aduaneros de la DNIT. Para ello, en materia de procesos tributarios, financiará la implementación de: (i) un modelo de facilitación del cumplimiento tributario; que permita ampliar la oferta de servicios brindados en línea, el prellenado de la declaración de IVA para grandes y medianos contribuyentes y una solución operativa y tecnológica de F-e de comercio exterior; y (ii) un modelo de controles masivos, que permita cruces de datos para verificar el cumplimiento tributario oportunamente y abarcando a más contribuyentes. Para los procesos aduaneros, financiará: (iii) una reingeniería de procesos que la DNIT aplica en la gestión y control de las operaciones de comercio exterior<sup>56</sup>, incluyendo procesos críticos de soporte a la operación aduanera<sup>57</sup> y la actualización del Código Aduanero<sup>58</sup>; y (iv) el fortalecimiento de procesos de control aduanero, mediante un modelo operativo de precintos electrónicos y no electrónicos para la trazabilidad física de la carga, el fortalecimiento del laboratorio aduanero<sup>59</sup>, y un sistema de inspección no intrusiva para carga de exportación<sup>60</sup>. Asimismo, financiará los siguientes productos transversales: (v) modernización del RUC a través de la integración de bases de datos de la GGII y la GGA<sup>61</sup>; la implementación de: (vi) un modelo de GIR tributarios y aduaneros, que integre la información de todas las operaciones de los contribuyentes/OPE y permita una visión 360 de estos; (vii) un modelo de fiscalización tributaria y aduanera; que

<sup>56</sup> A lo largo de sus diversas etapas, en todos los regímenes aduaneros, y todas sus modalidades.

<sup>57</sup> Garantías exigibles en el despacho aduanero, mercancías incautadas y causas sumarias.

<sup>58</sup> La propuesta se podrá preparar a partir de un trabajo realizado por la DNA con apoyo del Banco Mundial en 2020.

<sup>59</sup> Equipamiento del laboratorio central, para fortalecer el análisis de mercancías sensibles para el comercio exterior paraguayo, como son los combustibles, textiles y productos agrícolas.

<sup>60</sup> Adquisición e instalación de un escáner de alta capacidad. La DNIT presupuestará recursos para su mantenimiento desde el primer año de su operación.

<sup>61</sup> El RUC incluirá a contribuyentes y personas vinculadas a la actividad aduanera.

incluya una reingeniería de procesos y procedimientos de las auditorías de impuestos internos y comercio exterior (incluyendo su selección, ejecución y retroalimentación) y un modelo operativo de intervención en apoyo a la fiscalización aduanera en terreno<sup>62</sup>; (viii) un modelo de gobernanza de datos, que permitirá a la DNIT planificar, gestionar, almacenar, y usar los datos, asegurando su calidad y seguridad<sup>63</sup>; y (ix) un sistema de visualización y generación de reportes estadísticos y analíticos, que permitirá gestionar la información existente en los sistemas Marangatú y SOFIA para fines de reportería, diseño de políticas públicas y toma de decisiones.

- 1.25 **Componente 2. Plataforma tecnológica, datos y seguridad de la información (US\$15,9 millones).** Para orientar la transformación digital de la DNIT y dar soporte tecnológico a los procesos fortalecidos con el programa<sup>64</sup> financiará: (i) la implementación de un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI), que defina los objetivos a mediano y largo plazo para la integración de los ecosistemas tributario y aduanero y el despliegue de una arquitectura tecnológica que guíe la evolución digital de la DNIT<sup>65</sup>; (ii) la optimización de los sistemas de información tributario y aduanero, a través del desarrollo de nuevos módulos, dando soporte informático a los procesos optimizados (¶1.24); (iii) la implementación de una plataforma de integración, interoperabilidad y analítica; que abarcará la gestión unificada e intercambio de datos entre los principales sistemas tributarios y aduaneros y de terceros<sup>66</sup>; un mecanismo de identidad digital; un modelo de fábrica de datos [18] para desarrollar modelos de procesamiento de información<sup>67</sup> y la implementación de un *Data Lake*<sup>68</sup> que integre los repositorios de los ecosistemas tributario y aduanero; (iv) el fortalecimiento de la capacidad de procesamiento de datos de la DNIT, mediante incremento de la capacidad de almacenamiento y procesamiento de datos<sup>69</sup> y el diseño de un nuevo centro de datos<sup>70</sup>; y (v) la implementación de un modelo de ciberseguridad basado en *Zero-Trust*<sup>71</sup> y de una estrategia de ciberseguridad y ciber resiliencia, que doten a la DNIT de capacidades para prevención, respuesta y recuperación ante incidentes de ciberseguridad.
- 1.26 **Componente 3. Mejora de capacidades institucionales y gestión del TH (US\$2,8 millones).** Para fortalecer las capacidades institucionales financiará:

---

<sup>62</sup> El modelo definirá las funciones de la Unidad Anti-Contrabando y la Unidad *Jeroviaha*, y su coordinación con la DGIF.

<sup>63</sup> La seguridad de la información se refiere al ámbito intrainstitucional.

<sup>64</sup> Los productos (ii) y (iii) de este componente complementan los desarrollos previstos en el Componente 1.

<sup>65</sup> Basada en microservicios, de acuerdo con las recomendaciones de [Gartner-Microservices-Architecture](#).

<sup>66</sup> Usuarios gubernamentales del país y aduaneros que consumen datos de la DNIT.

<sup>67</sup> Utilizados para servicios de recaudación, fiscalización, gestión de riesgos, reportería y estudios.

<sup>68</sup> Repositorio para almacenar datos estructurados, semiestructurados y no estructurados.

<sup>69</sup> Equipos certificados con *Energy Star* o equivalentes. La DNIT presupuestará recursos para el mantenimiento de los equipos a partir del segundo año de operación.

<sup>70</sup> La DNIT proyecta la construcción de un nuevo centro de datos en los siguientes años. Mediante el programa se apoyará en el diseño de esta infraestructura (estudio de preinversión). Los diseños deberán observar los lineamientos del documento "Orientación Técnica para la Alineación de las operaciones del Grupo BID con el AP. Tecnologías de Información y Comunicación para el desarrollo de la Economía digital"[19]. Estos criterios serán abordados siguiendo lineamientos de certificaciones de construcción sostenible (por ejemplo, LEED BD+C: Data Centers, LEED O+M, EDGE *Building* aplicado a centros de datos, BREEAM aplicado a centros de datos y *Energy Star* o equivalentes).

<sup>71</sup> El modelo *Zero-Trust* proporciona una defensa robusta y adaptable, esencial para proteger la información sensible y mantener la confianza [20].

- (i) el fortalecimiento de la gestión estratégica, apoyando la implementación y seguimiento del PEI de la DNIT<sup>72</sup>, y un plan de comunicación institucional externa e interna, para fortalecer la imagen y conocimiento público de la entidad y promover el compromiso del personal; y (ii) la implementación de un plan de gestión del cambio, que abordará la gestión de resistencias a la transformación institucional. Para promover una adecuada gestión de los recursos humanos financiará: (iii) un modelo de gestión integral del TH, con elementos de género e inclusión de PCD que incluirá: diccionario de perfiles por competencias, sistema de evaluación de desempeño y remuneración variable, plan de carrera, estructura escalafonaria, política de equidad de género, y política de inclusión de PCD<sup>73</sup>; y la implementación del código de ética de la DNIT. En materia de formación y capacitación financiará: (iv) el fortalecimiento de la organización del ISEF, incluyendo la definición de un currículo y la implementación de una plataforma de educación virtual; y la implementación de un programa de capacitación permanente, que incluya aspectos de género e inclusión de PCD<sup>74</sup> y mejoras a la plataforma virtual para capacitación existente.
- 1.27 **Gestión del programa, evaluación y auditoría (US\$2,6 millones).** Los recursos del programa financiarán: (i) equipo coordinador técnico y fiduciario; (ii) evaluaciones intermedia y final del programa; y (iii) auditoría.
- 1.28 **Categorías de gasto.** El programa financiará: (i) servicios de consultoría (individual y firmas), US\$16.715.760 (55,72%); (ii) bienes, US\$12.161.000 (40,54%); (iii) servicios diferentes de consultoría, US\$1.073.240 (3,58%); y (iv) obras, US\$50.000 (0,17%) ([EER#3](#)).
- 1.29 **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos son: (i) la DNIT y las demás instituciones del gobierno, las cuales contarán con recursos adicionales para implementar políticas públicas para apoyar el crecimiento, la productividad y la reducción de la pobreza y la desigualdad; (ii) los funcionarios de la DNIT, que se beneficiarán de políticas integrales de gestión del TH y tendrán mayor acceso a capacitación; (iii) los contribuyentes, con mejores condiciones para cumplir sus obligaciones tributarias; y (iv) el sector privado, que contará con servicios aduaneros y gestión tributaria de mayor calidad. Los ciudadanos, de manera general, serán beneficiarios indirectos del programa ya que accederán a más obras y servicios públicos producto de una mayor recaudación.

### C. Indicadores clave de resultados

- 1.30 El objetivo general de desarrollo se medirá a través de los siguientes indicadores de impacto: (i) recaudación tributaria como proporción del PIB; y (ii) ratio del presupuesto de funcionamiento de la DNIT respecto al valor recaudado por la entidad. El objetivo de desarrollo específico se medirá a través de los siguientes indicadores de resultado: (i) porcentaje de sistematización de los procesos de la

---

<sup>72</sup> Incluyendo una herramienta de *Balanced-Scorecard*.

<sup>73</sup> Incluyendo planes de inducción sensibles a distintos tipos de discapacidad, que apoyarán las metas de la entidad (contar con PCD que representen 5% del personal hasta 2028).

<sup>74</sup> La implementación estará a cargo de la DGTH.

GGII; (ii) porcentaje de sistematización de los procesos de la GGA; y (iii) porcentaje de sistematización de procesos transversales.

- 1.31 **Análisis económico.** Se llevó a cabo el análisis económico del programa aplicando la metodología de Análisis Costo-Efectividad, basada en el análisis del costo incurrido por la DNIT para lograr la recaudación total. La conclusión del análisis es que, con la implementación del programa, la DNIT contará con una gestión tributaria y aduanera más efectiva que sin programa, comprobado por la reducción del costo promedio para generar un guaraní de recaudación de 0,0143 en el escenario sin proyecto a 0,0141 en el escenario con proyecto. Asimismo, el programa aumentaría la recaudación en 0,75% del PIB sobre la recaudación del escenario base, y la relación Costo/Recaudación llegaría a 0,0136 en 2030. Los análisis de sensibilidad y ejercicios de robustez realizados sustentan que el programa es costo efectivo ([EEO#1](#)).

## II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

### A. Instrumentos de financiamiento

- 2.1 **Modalidad de financiamiento.** Esta operación será financiada mediante un préstamo de inversión bajo la modalidad de préstamo para proyectos específicos, ya que financia un proyecto que será completamente definido al momento de su aprobación por parte del Banco, habiéndose estimado su costo, diseño preliminar y factibilidad técnica, financiera y económica.
- 2.2 **Monto y financiamiento.** El monto del préstamo será de US\$30 millones, que será financiado mediante recursos del Capital Ordinario del Banco. La distribución se describe en el Cuadro 1.

**Cuadro 1. Costos estimados del programa (US\$ miles)**

Componente/Subcomponente	BID	%
<b>1. Fortalecimiento de procesos tributarios y aduaneros</b>	<b>8.700</b>	<b>29,0</b>
1.1 Procesos tributarios	1.091	3,6
1.2 Procesos aduaneros	4.881	16,3
1.3 Procesos transversales	2.728	9,1
<b>2. Plataforma tecnológica, datos y seguridad de la información</b>	<b>15.900</b>	<b>53,0</b>
2.1 Integración de los ecosistemas tributario y aduanero	8.398	28,0
2.2 Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica	3.330	11,1
2.3 Estrategia de Ciberseguridad y Ciber Resiliencia	4.172	13,9
<b>3. Mejora de capacidades institucionales y gestión del TH</b>	<b>2.800</b>	<b>9,3</b>
3.1 Fortalecimiento de capacidades de planificación	1.527	5,1
3.2 Gestión Integral del Talento Humano	517	1,7
3.3 Capacitación, desarrollo profesional y formación continua	755	2,5
<b>Gestión del Proyecto (UCP)</b>	<b>1.980</b>	<b>6,6</b>
<b>Evaluación Intermedia y Final</b>	<b>170</b>	<b>0,6</b>
<b>Auditoría</b>	<b>300</b>	<b>1,0</b>

<b>FOPREP<sup>75</sup> (0,5% inversión)</b>	<b>150</b>	<b>0,5</b>
<b>Total</b>	<b>30.000</b>	<b>100,0</b>

**Notas:** [a] Los montos son de carácter indicativo. [b] Los montos previstos en el cuadro de costos incluyen los impuestos locales, que serán financiados con recursos del Préstamo de conformidad con las políticas del Banco.

- 2.3 **Cronograma de desembolsos.** El período de desembolso del préstamo será de seis años. El período de ejecución se definió con base en el tiempo promedio que conlleva el diseño e implementación de las actividades propuestas en el programa, y las características institucionales de Paraguay en el diseño y planificación de las operaciones [21].

**Cuadro 2. Cronograma de desembolsos (US\$ millones)**

Componentes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
<b>BID(Total)</b>	<b>0,63</b>	<b>4,84</b>	<b>7,57</b>	<b>6,96</b>	<b>6,74</b>	<b>3,25</b>	<b>30,00</b>
<b>%</b>	2,1	16,1	25,2	23,2	22,5	10,8	100,0

#### **B. Riesgos ambientales y sociales**

- 2.4 De acuerdo con el Marco de Política Ambiental y Social (MPAS) (GN-2965-23), la operación fue clasificada en la Categoría “C” ya que se espera que cause impactos ambientales o sociales negativos mínimos o nulos.

#### **C. Riesgos fiduciarios**

- 2.5 Se identificaron dos riesgos fiduciarios de nivel medio-alto que puedan retrasar la ejecución: (i) fallas en el establecimiento de una gobernanza adecuada para la gestión del programa, incluyendo aspectos de coordinación intrainstitucional, podrían ocasionar dificultades de coordinación entre la GGII y la GGA, lo cual implicaría demoras en el cronograma de los procesos heredados, y en particular de los productos transversales; y (ii) insuficiente conocimiento del sistema de pagos y/o de las políticas del Banco, podría ocasionar demoras en los procesos financieros y/o de adquisiciones y mecanismos de rendición de gastos, afectando el adecuado desarrollo de las actividades del programa y la completa utilización de los recursos. Estos riesgos se mitigarán, por un lado, manteniendo el diálogo con las altas autoridades de la DNIT sobre la importancia estratégica del programa; e incluyendo en el [ROP](#) disposiciones para promover la coordinación y contratación, una vez firmado el contrato de préstamo, de un profesional de apoyo a la implementación del programa, con recursos del préstamo. Por otro lado, la Unidad Coordinadora del Programa (UCP) contratará a profesionales en gestión financiera y en adquisiciones con conocimientos y experiencia en proyectos financiados por organismos multilaterales y asegurará la coordinación con el BID para recibir capacitación temprana en materia de políticas de adquisiciones, financieras y operativas.

#### **D. Otros riesgos**

- 2.6 **Entorno institucional (medio-alto).** Si no se logra una adecuada apropiación entre autoridades, directivos y funcionarios de la DNIT sobre los alcances del

<sup>75</sup> Fondo de Preinversión del Paraguay (Ley 6490/2020).

programa, podrían surgir resistencias internas y comprometerse la oportuna ejecución de las actividades y el logro de los resultados previstos. Para mitigar este riesgo se prevé: (i) implementar, desde el primer año de ejecución, una estrategia de comunicación interna para comunicar los objetivos y alcances del programa; y (ii) implementar, desde el primer año de ejecución, un plan de gestión del cambio para disminuir resistencias a los cambios institucionales y la modernización de la gestión tributaria y aduanera.

- 2.7 **Bienes y servicios (medio-alto).** Si no se efectúa análisis de mercado para verificar la disponibilidad y costo de los bienes y servicios tecnológicos, que permita establecer estrategias y modalidades adecuadas de gestión, podría incurrirse en demoras en la ejecución de productos asociados a la modernización tecnológica. Para mitigar este riesgo se prevé: (i) capacitar a la UCP en estudios de mercado y modalidades de adquisición bajo políticas del Banco; y (ii) contratar, con recursos de CT (¶1.17), expertos en la elaboración de Términos de Referencia en bienes y servicios tecnológicos antes del inicio de la ejecución del programa.
- 2.8 **Sostenibilidad (medio-alto).** Si no se prevé recursos para el mantenimiento de los equipos y las tecnologías, se podría comprometer la capacidad de almacenamiento y procesamiento ampliada, lo cual pondría en riesgo algunos de los procesos creados u optimizados en el marco del programa. Para mitigar este riesgo se contempla: (i) coordinar las contrataciones y adquisiciones de tecnología con el Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación; (ii) ejecutar actividades de soporte y mantenimiento para las inversiones en tecnologías que fueron incluidas en la programación del Componente 2 (previsión por un año); (iii) la DNIT acordó con el Banco que presupuestará los recursos financieros correspondientes a partir del segundo año de operación de los equipos, para lo cual la Ley 7143 le asigna ingresos institucionales; y (iv) el Componente 2 del programa incluye el desarrollo del PETI, que mitiga el riesgo de sostenibilidad técnica de las intervenciones.

### III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

#### A. Resumen de los arreglos de implementación

- 3.1 **Prestatario, Organismo Ejecutor y Garante.** El Prestatario y Organismo Ejecutor (OE) será la DNIT<sup>76</sup>. La República del Paraguay será el garante de las obligaciones del prestatario. La garantía se limitará exclusivamente a las obligaciones financieras de la DNIT derivadas del contrato de préstamo (incluyendo amortizaciones de capital, pago de intereses y comisiones) y no cubrirá las obligaciones de hacer (¶3.4). La DNIT cumple con los requisitos de

---

<sup>76</sup> Dada su reciente creación, la presente operación es la primera que la DNIT ejecutará con el Banco. El Análisis de Capacidad Institucional confirmó que la DNIT cuenta con la capacidad institucional para ejecutar el programa y estableció entre sus principales recomendaciones la necesidad de conformar una UCP adecuadamente fortalecida en aspectos fiduciarios. Tomando en consideración estos aspectos, se definieron acciones de mejora (¶2.5, ¶3.2).

elegibilidad de la Política de Prestatarios Elegibles del Banco (OP-301), tanto en los aspectos jurídicos<sup>77</sup> como financieros<sup>78</sup>.

- 3.2 Para fines de la ejecución, se establecerá una UCP, dependiente de la Gerencia Ejecutiva de la DNIT. La UCP será responsable de coordinar y apoyar todas las actividades relacionadas con la ejecución del programa; y estará conformada por una Coordinación General y especialistas en monitoreo y evaluación, gestión financiera y adquisiciones, entre otros perfiles. Podrá contar además con una Coordinación Técnica conformada con especialistas en recursos humanos, gestión tributaria, gestión aduanera y en TIC, que servirán de enlace con las áreas técnicas de la DNIT y coadyugarán a una ejecución más expedita del programa. La gestión financiera del programa será responsabilidad de la Dirección General de Administración y Finanzas en coordinación con la UCP.
- 3.3 La UCP actuará como interlocutor directo ante el Banco, y sus principales funciones serán: (i) coordinación técnica y operativa del programa; (ii) programación de las intervenciones; (iii) gestiones para la aprobación y financiamiento de estas; (iv) desarrollo de los procesos de adquisición y contratación; (v) apoyo a la supervisión de la formulación, ejecución y evaluación de las intervenciones; (vi) coordinación intrainstitucional en la DNIT; (vii) monitoreo y la actualización de las herramientas de gestión del programa; y (viii) el apoyo a la gestión financiera.
- 3.4 **Excepción parcial a la Política de Garantías Requeridas al Prestatario.** Se solicita al Directorio Ejecutivo la aprobación de una excepción parcial a la Política de Garantías Requeridas al Prestatario (GP-104-2, OP-303), de modo que la garantía soberana de la República del Paraguay cubra solamente las obligaciones financieras del prestatario, incluyendo las amortizaciones de capital, pago de intereses y comisiones, dispensándose la garantía soberana con relación a las obligaciones de hacer del prestatario. Esta solicitud se justifica ya que el Gobierno del Paraguay solo puede garantizar las obligaciones financieras del prestatario<sup>79</sup>. La DNIT cuenta con personería jurídica propia y la potestad legal que le permite llevar a cabo las actividades previstas bajo el programa, contando con patrimonio propio, autonomía administrativa, técnica y financiera. Lo indicado anteriormente se respalda en la autonomía administrativa, financiera, económica y de gestión de DNIT con relación a la República del Paraguay y los resultados favorables de la evaluación de capacidad institucional realizada.

---

<sup>77</sup> Información proporcionada por escrito por la DNIT.

<sup>78</sup> La DNIT es un organismo con capacidad financiera para atender las obligaciones que asume frente al Banco; que dispone de patrimonio propio y de recursos institucionales asignados por Ley. La Ley 7143/2023 establece en su Art. 17 que la entidad dispondrá de los siguientes ingresos institucionales: (1) 0,7% de la recaudación bajo su competencia, (2) 0,5% sobre el valor en aduana de las mercaderías importadas, así como las demás tasas por servicios aduaneros y tasas de servicios cobrados por las delegaciones designadas en el exterior; (3) 50% de las multas por falta aduanera por diferencia, defraudación y omisión de pago de tributos internos; (4) 50% del producto del remate de mercaderías en comiso por contrabando; (5) Los recursos asignados conforme al Presupuesto General de la Nación.

<sup>79</sup> Información brindada por el Ministerio de Economía y Finanzas. Al respecto, véase la Ley N° 7143 "Que Crea la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios" y la Ley No. 1535 de Administración Financiera del Estado. Cabe mencionar que el Directorio Ejecutivo ha autorizado excepciones parciales del mismo alcance en otras operaciones en Paraguay ([5502/OC-PR](#), [5023/OC-PR](#), [4690/OC-PR](#) y [4568/GN-PR](#)) y en la región ([5857/OC-EC](#), [4358/OC-BR](#), [3661/TC-CO](#), [CR-X1014](#), [3271/OC-ES](#), entre otras).

- 3.5 **ROP.** El programa estará regido por un [ROP](#), que incluirá, entre otros: (i) el esquema organizacional del programa; (ii) arreglos técnicos y operativos para su ejecución; (iii) el esquema de programación, seguimiento y evaluación; (iv) lineamientos para los procesos financieros, de auditoría y de adquisiciones; (v) detalle de las funciones del OE, y responsabilidades de otras instancias relevantes en los procesos previstos en el programa; y (vi) detalle de las actividades comprendidas en los componentes del programa.
- 3.6 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento. Serán condiciones contractuales previas al primer desembolso de recursos del préstamo que el Prestatario presente evidencia, a satisfacción del Banco, de: (i) la aprobación y entrada en vigencia del [ROP](#), en los términos previamente acordados con el Banco; y (ii) la creación de la UCP con suficiente capacidad técnica, administrativa, fiduciaria y financiera; y la contratación y/o designación, según corresponda, del personal mínimo necesario de la UCP, incluyendo: (a) un/a coordinador/a general, (b) un/a especialista en adquisiciones; y (c) un/a especialista financiero/a, de conformidad con los términos previamente acordados con el Banco.** Estas condiciones son esenciales para garantizar la adecuada ejecución del programa.
- 3.7 **Acuerdos y requisitos fiduciarios.** En el Anexo III se reflejan los lineamientos de ejecución de adquisiciones y de gestión financiera que se aplicarán al programa. Las adquisiciones financiadas con recursos del préstamo se realizarán de conformidad con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiadas por el BID (GN-2349-15) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (GN-2350-15). Todas las adquisiciones deberán estar incluidas y ejecutadas según el Plan de Adquisiciones (PA). El OE acordó con el Banco un PA con las contrataciones de los primeros 18 meses de ejecución. No están previstas adquisiciones anticipadas. Todos los procesos de adquisiciones y/o contrataciones serán revisados por el Banco en forma ex ante. Los recursos del préstamo podrán desembolsarse mediante las modalidades de anticipo de fondos y pago directo al proveedor. Para la modalidad de anticipo de fondos, se realizarán desembolsos con base en un plan financiero que cubra necesidades reales de liquidez del proyecto hasta por 180 días. Los desembolsos se justificarán en al menos un 80% del total de saldos acumulados pendientes de justificación, utilizando los formatos del Banco. Para la gestión financiera, se considerarán los principios y criterios previstos en la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (OP-273-12).
- 3.8 **Estados Financieros Auditados (EFA).** Dentro de los 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio fiscal, y durante el periodo original de desembolsos del Préstamo o sus extensiones, el OE presentará al Banco los EFA anuales del programa. La auditoría deberá ser efectuada por una entidad de auditoría independiente aceptable para el Banco. El alcance y otros aspectos relacionados se regirá por la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (OP-273-12), o la que se encuentre vigente durante la ejecución. El último informe será presentado dentro de los 120 días siguientes a la fecha estipulada para el último desembolso del préstamo.

## B. Resumen de los arreglos para el monitoreo de resultados

- 3.9 **Monitoreo.** El OE preparará informes sobre el avance y logro de resultados de las actividades bajo su responsabilidad. El esquema de monitoreo incluirá el [PA](#), el Plan de Ejecución Plurianual ([PEP](#)), el Plan Operativo Anual ([POA](#)), la Matriz de Resultados (MR) (Anexo II), el Informe de Seguimiento de Progreso y el Plan de Gestión de Riesgos. El OE presentará los informes semestrales al Banco, reportando los avances alcanzados, los resultados obtenidos y un plan de acción para el semestre siguiente dentro de los 60 días siguientes a la finalización de cada semestre. El primer PEP y POA deberá presentarse al Banco antes del taller de arranque. El PEP comprenderá la planificación completa del programa y la ruta crítica de hitos o acciones que deberán ser ejecutadas para que el préstamo sea desembolsado en el plazo previsto. El contenido del POA considerará los lineamientos que establezca el Banco. El segundo y siguientes PEP y POA deberán ser presentados al Banco durante el periodo original de desembolso o sus extensiones a más tardar el 30 de noviembre de cada año.
- 3.10 **Evaluación.** El programa será evaluado conforme a las metas e indicadores anuales de los resultados y productos que integran la MR, mediante la comparación de los resultados antes y después. El [Plan de Monitoreo y Evaluación](#) contempla una evaluación independiente intermedia, a los 90 días contados a partir del cumplimiento de 42 meses de entrada en vigor del contrato de préstamo, o de la fecha en que se haya desembolsado un 50% de los recursos del préstamo, lo que ocurra primero; y una evaluación final, que deberá ser presentada al Banco dentro de los 90 días contados a partir de la fecha en que se haya desembolsado el 90% de los recursos del préstamo. Los informes de evaluación servirán de insumo para el PCR que examinará los resultados alcanzados, medidos en cuanto al logro de las metas y desempeño de los indicadores establecidos en la MR. La evaluación presentada en el PCR analizará si las inversiones financiadas fueron efectivas y contribuyeron al logro de los objetivos específicos. Los detalles de la evaluación del programa, incluyendo el análisis de atribución de los indicadores, son presentados en detalle en el [Plan de Monitoreo y Evaluación](#). El PCR se presentará en los tiempos establecidos en el Marco de Efectividad en el Desarrollo u otra normativa vigente del Banco.
- 3.11 **Evaluación de impacto.** El proyecto prevé la implementación de una evaluación de impacto por el método de Ensayo Controlado Aleatorio (*Randomized Controlled Trial*) que dará cuenta de impacto causal de las inversiones del proyecto en el modelo de control masivo y modelo de GIR tributarios y aduaneros, debido a su potencial de aumentar el cumplimiento y la recaudación tributaria como porcentaje del PIB. Los hallazgos contribuirán al conocimiento sobre los impactos de la transformación digital y uso de analítica en gestión tributaria y aduanera en forma relevante. La evaluación será desarrollada por el Banco, con apoyo del OE. La propuesta de la evaluación de impacto con el cronograma, presupuesto y fuente de financiamiento se presentan en el [Plan de Monitoreo y Evaluación](#).

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		PR-L1192
<b>I. Prioridades corporativas y del país</b>		
<b>1. Alineación con la estrategia institucional del Grupo BID</b>		
Áreas de enfoque operativo		-Biodiversidad, capital natural y acción climática -Igualdad de género e inclusión de grupos poblacionales diversos -Capacidad institucional, estado de derecho, seguridad ciudadana -Integración regional
[Marcador de espacio: Indicadores del marco de impacto]		
<b>2. Objetivos de desarrollo del país</b>		
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2958	Incrementar la movilización de recursos públicos y privados para el desarrollo.
Matriz de resultados del programa de país	GN-3207-3	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2024.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
<b>II. Development Outcomes - Evaluability</b>		Evaluable
<b>3. Evaluación basada en pruebas y solución</b>		8.7
3.1 Diagnóstico del Programa		1.9
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		3.5
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		3.4
<b>4. Análisis económico ex ante</b>		9.0
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE		2.0
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		3.0
4.3 Supuestos Razonables		2.0
4.4 Análisis de Sensibilidad		2.0
4.5 Consistencia con la matriz de resultados		0.0
<b>5. Evaluación y seguimiento</b>		8.4
5.1 Mecanismos de Monitoreo		2.8
5.2 Plan de Evaluación		5.5
<b>III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación</b>		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Medio Bajo
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		C
<b>IV. Función del BID - Adicionalidad</b>		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Sí	Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y emisión de informes. Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios.
No-Fiduciarios	Sí	Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación, Sistema Nacional de Estadística.
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto	Sí	PR-T1362

El programa está estructurado como un préstamo de inversión específico. El monto asciende a US\$30 millones, financiado completamente por el Banco con recursos del capital ordinario y se espera desembolse en 6 años. El objetivo general de desarrollo (OG) es mejorar la capacidad de generación de ingresos tributarios y aduaneros, a través del único objetivo específico de desarrollo (OE) de mejorar la eficiencia de las operaciones de la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT).

Considerando los históricos bajos ingresos tributarios de Paraguay (en comparación a ALC) y el empeoramiento de la situación fiscal y la deuda pública observados a partir de la crisis sanitaria, el principal problema que la operación intenta abordar es la limitada capacidad de generación de ingresos tributarios y aduaneros debido, en parte, a ineficiencias operativas. La operación es relevante, pues el gobierno creó, el año recién pasado, la DNIT (a partir de la integración de la SET y la DNA) como parte de su reforma en el área hacendaria. A pesar de las potenciales ganancias de economías de escala, la DNIT todavía debe enfrentar limitaciones relevantes en sus procesos de gestión y precisa de inversiones tecnológicas significativas. La Matriz de Resultados es consistente con la lógica vertical del proyecto e incluye tres indicadores de Resultados que se consideran apropiados considerando el OE y el set de productos y actividades que se proponen. Las actividades son agrupadas en tres componentes, dos de ellos (fortalecimiento de procesos, y plataforma tecnológica, datos y seguridad de la información) directamente alineados con el alcance del OE, y un tercero—relativo a las capacidades institucionales—que soportaría las actividades de los otros dos.

El plan de monitoreo y evaluación incluye un presupuesto adecuado y medidas para el seguimiento y monitoreo de los indicadores propuestos. El cronograma asociado es realista considerando el timing planteado respecto a la entrega de los productos. El programa propone una evaluación reflexiva ex post que incluye la revisión de la teoría de cambio y una metodología antes-después para evaluar el desempeño de los indicadores a nivel de resultados y de impacto. El programa propone una evaluación de impacto experimental para fortalecer el análisis de atribuidad, la cual está asociada a un indicador de impacto (recaudación tributaria). La metodología propone estimar el efecto causal sobre el comportamiento de contribuyentes riesgosos e incluiría 5,000 empresas que serán asignadas aleatoriamente a los grupos de control y tratamiento a lo largo de la intervención.

El programa presenta un Análisis de Costo-Efectividad (ACE) que compara el costo operacional de la DNIT más el costo del programa con la recaudación tributaria total efectiva (medida de efectividad utilizada). El ACE concluye que el programa es costo-efectivo al utilizar como escenario contrafactual la no implementación del proyecto. El resultado radica en que, gracias al programa, la recaudación tributaria aumentará lo suficiente para sustentar el costo adicional del programa. El ACE es apropiado, da soporte a los principales supuestos utilizados, e incluye análisis de sensibilidad respecto a parámetros inciertos relevantes. Ambas características dan robustez al análisis, el cual se considera suficiente pues sus conclusiones no varían bajo escenarios que se consideran conservadores.

## MATRIZ DE RESULTADOS

<b>Objetivo del proyecto:</b>	El objetivo específico de desarrollo es mejorar la eficiencia de las operaciones de la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT). El logro de este objetivo contribuirá al objetivo general de desarrollo del programa que es mejorar la capacidad de generación de ingresos tributarios y aduaneros.
-------------------------------	---

## Objetivo General de Desarrollo

Indicadores	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año Línea de Base	Año Esperado para el Logro	Meta	Medios de Verificación	Comentarios
<b>Objetivo general de desarrollo: Mejorar la capacidad de generación de ingresos tributarios y aduaneros.</b>							
Recaudación tributaria total efectiva / PIB	Porcentaje	10,2%	2023	2030	12,0%	Fuente: reporte de recaudación de la DGEE-GE y datos PIB del BCP	<a href="#">PME</a>
Presupuesto de funcionamiento de la DNIT / total ingresos tributarios	Porcentaje	1,43%	2023	2030	1,36%	Fuente: reportes de la DGAF (UAF y SUAF) a través del Sistema SICO y reporte de recaudación de la DGEE-GE	

## Objetivos de Desarrollo Específicos

Indicadores	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5	Año-6 Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
<b>Objetivo específico de desarrollo: mejorar la eficiencia de las operaciones de la DNIT</b>											
Sistematización <sup>1</sup> de los procedimientos de la GGII	Porcentaje	37%	2023	37%	37%	37%	40%	50%	60%	Reporte de la DGNMI-GE	<a href="#">PME</a>
Sistematización de los procedimientos de la GGA	Porcentaje	4%	2023	4%	4%	10%	20%	25%	30%	Reporte de la DGNMI-GE	
Sistematización de procedimientos transversales <sup>2</sup>	Porcentaje	6%	2023	6%	6%	6%	6%	15%	30%	Reporte de la DGNMI-GE	

<sup>1</sup> [PME.](#)

<sup>2</sup> [PME.](#)

## Productos

Indicadores	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5	Año-6 Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
<b>Componente 1. Fortalecimiento de procesos tributarios y aduaneros</b>											
1.1 Modelo de facilitación del cumplimiento tributario implementado	Modelo	0	2024	0	0	0	1	0	1	Informe DNIT	
Hito 1. Sistema de automatización de la emisión de documentos digitales implementado	Sistema	0	2024	0	0	1	0	0	1	Informe DNIT	
Hito 2. Sistema de prellenado de la declaración de IVA para grandes y medianos contribuyentes implementado	Sistema	0	2024	0	0	1	0	0	1	Informe DNIT	
Hito 3. Solución tecnológica de la F-e de comercio exterior implementada	Solución tecnológica	0	2024	0	0	0	1	0	1	Informe DNIT	
1.2 Modelo de controles masivos basados en datos implementado	Modelo	0	2024	0	0	1	0	0	1	Informe DNIT	
1.3 Reingeniería <sup>3</sup> de procesos aduaneros implementada	Reingeniería	0	2024	0	0	0	1	0	1	Informe DNIT	<a href="#">PME</a>
Hito 1. Reingeniería de procesos de gestión y control aduaneros implementada	Reingeniería	0	2024	0	0	0	1	0	1	Informe DNIT	
Hito 2. Reingeniería de procesos críticos de soporte a la operación aduanera implementada	Reingeniería	0	2024	0	0	1	0	0	1	Informe DNIT	
Hito 3. Marco normativo (Actualización del Código Aduanero) diseñado	Marco	0	2024	0	0	0	1	0	1	Informe DNIT	
1.4 Procesos de control aduanero fortalecidos	Procesos	0	2024	0	0	0	1	2	3	Informe DNIT	
Hito 1. Modelo de precintos para la trazabilidad física de la carga mejorado	Modelo	0	2024	0	0	0	0	1	1	Informe DNIT	
Hito 2. Laboratorio aduanero fortalecido	Laboratorio	0	2024	0	0	0	1	0	1	Informe DNIT	

<sup>3</sup> [PME](#).

Indicadores	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5	Año-6 Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
Hito 3. Sistema de inspección no intrusiva implementado	Sistema	0	2024	0	0	0	0	1	1	Informe DNIT	
1.5 Registro Único de Contribuyentes fortalecido	Registro	0	2024	0	0	0	1	0	1	Informe DNIT	<a href="#">PME</a>
1.6 Modelo de gestión integral de riesgos tributarios y aduaneros implementado	Modelo	0	2024	0	0	0	1	0	1	Informe DNIT	
1.7 Modelo de fiscalización tributaria y aduanera implementado	Modelo	0	2024	0	0	0	0	0	1	Informe DNIT	
Hito 1. Reingeniería de procesos y procedimientos de auditoría tributaria y aduanera implementada	Reingeniería	0	2024	0	0	0	0	1	1	Informe DNIT	
Hito 2. Modelo operativo de intervención en apoyo a la fiscalización aduanera implementado	Modelo	0	2024	0	0	0	0	1	1	Informe DNIT	
1.8 Modelo de gobernanza de datos implementado	Modelo	0	2024	0	0	0	0	1	1	Informe DNIT	<a href="#">PME</a>
1.9 Sistema de visualización y generación de reportes estadísticos y analíticos implementado	Sistema	0	2024	0	0	1	0	0	1	Informe DNIT	
<b>Componente 2. Plataforma tecnológica, datos y seguridad de la información</b>											
2.1 Plan Estratégico de Tecnologías de la Información implementado	Plan	0	2024	0	1	0	0	0	1	Informe DNIT	
2.2 Sistemas de información tributario y aduanero optimizados	Plan anual	0	2024	1	1	1	1	1	6	Informe DNIT	<a href="#">PME</a>
2.3 Plataforma de integración, interoperabilidad y analítica implementada	Plataforma	0	2024	0	0	0	0	0	1	Informe DNIT	
Hito 1. Mecanismos de integración e interoperabilidad implementados	Plan anual	0	2024	1	1	1	1	1	6	Informe DNIT	<a href="#">PME</a>

Indicadores	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5	Año-6 Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
Hito 2. Mecanismo de identidad digital implementado	Mecanismo	0	2024	0	0	0	0	1	1	Informe DNIT	
Hito 3. Modelo de Fábrica de datos implementado	Modelo	0	2024	0	0	1	0	0	1	Informe DNIT	<a href="#">PME</a>
Hito 4. Plataforma de analítica avanzada en la DNIT habilitada	Plataforma	0	2024	0	0	0	0	1	1	Informe DNIT	
2.4 Capacidad de procesamiento de datos de la DNIT fortalecida	Etapas	0	2024	0	1	0	1	1	4	Informe DNIT	
2.5 Modelo de ciberseguridad implementado	Modelo	0	2024	0	0	0	0	1	1	Informe DNIT	
Hito 1. Plan de mejora de la arquitectura y las soluciones de ciberseguridad implementado	Plan	0	2024	0	0	0	0	1	1	Informe DNIT	
Hito 2. Estrategia de ciberseguridad y Ciber Resiliencia implementada	Estrategia	0	2024	0	0	0	0	1	1	Informe DNIT	<a href="#">PME</a>
<b>Componente 3. Mejora de capacidades institucionales y gestión del TH</b>											
3.1 Modelo de gestión estratégica fortalecido.	Modelo	0	2024	0	0	0	0	0	2	Informe DNIT	
Hito1. Modelo de planificación estratégica fortalecido.	Modelo	0	2024	0	0	1	0	0	1	Informe DNIT	
Hito 2. Plan de comunicación institucional implementado.	Plan	0	2024	0	0	0	0	0	2	Informe DNIT	
3.2 Plan de gestión del cambio implementado.	Plan	0	2024	0	0	1	0	0	1	Informe DNIT	

Indicadores	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5	Año-6 Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
3.3 Modelo de gestión integral del talento humano con elementos de género e inclusión de PCD implementado <sup>4</sup> .	Modelo	0	2024	0	0	1	0	0	1	Informe DNIT	Producto alineado con Género y Diversidad (G&D)(PCD). Ver <a href="#">PME</a> .
Hito 1. Modelo de gestión del talento con elementos de género e inclusión de PCD implementado <sup>4</sup> .	Modelo	0	2024	0	0	1	0	0	1	Informe DNIT	Alineado con G&D (PCD). Ver <a href="#">PME</a> .
Hito 2. Código de ética implementado.	Código de ética	0	2024	0	1	0	0	0	1	Informe DNIT	-
3.4 Programa de formación y capacitación que incluya aspectos de género e inclusión de PCD implementado	Programa	0	2024	0	0	1	0	0	1	Informe DNIT	Producto alineado con (G&D)(PCD). Incluye desarrollo de planes de capacitación para PCD y actualización de protocolos contra el acoso de género y violencia laboral.
Hito 1. Instituto superior de estudios fiscales fortalecido.	Instituto	0	2024	0	0	1	0	0	1	Informe DNIT	
Hito 2. Programa de capacitación del personal que incluya aspectos de género e inclusión de PCD implementado	Programa	0	2024	0	0	1	0	0	1	Informe DNIT	Alineado (G&D)(PCD). Incluye desarrollo de planes de

<sup>4</sup> Incluye las actividades de desarrollo e implementación de la Política de Equidad de Género y de la Política de Inclusión de PCD.

Indicadores	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5	Año-6 Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
											capacitación para PCD y actualización de protocolos contra el acoso de género y violencia laboral.

**ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS**

**País:** Paraguay

**División:** FMM

**No. de operación:** PR-L1192

**Año:** 2024

**Organismo Ejecutor (OE):** Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT).

**Nombre de la Operación:** Programa de Consolidación de la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT).

**I. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR**

1. Uso de sistema de país en la operación<sup>1</sup>.

<input checked="" type="checkbox"/> Presupuesto	<input type="checkbox"/> Reportes	<input checked="" type="checkbox"/> Sistema Informativo	<input type="checkbox"/> Licitación Pública Nacional (LPN)
<input checked="" type="checkbox"/> Tesorería	<input type="checkbox"/> Auditoría Interna	<input checked="" type="checkbox"/> Comparación de Precios	<input checked="" type="checkbox"/> Otros Sistema de Cuentas Nacionales
<input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad	<input type="checkbox"/> Control Externo	<input type="checkbox"/> Consultores Individuales	<input checked="" type="checkbox"/> Otros Sistemas estadísticos del MEF y DNIT

2. Mecanismo de ejecución fiduciaria.

<input checked="" type="checkbox"/>	Particularidades de la ejecución fiduciaria	El OE será la DNIT. Se establecerá una UCP, dependiente de la Gerencia Ejecutiva de la DNIT. La UCP será la responsable de llevar adelante la gestión operativa y fiduciaria del programa que contará con el soporte fiduciario de la DGAF. La UCP se encargará de la coordinación con las áreas técnicas de la DNIT.
-------------------------------------	---	---

3. Capacidad fiduciaria.

Capacidad fiduciaria del OE	Se desarrolló un análisis de capacidad institucional para la evaluación de la capacidad fiduciaria de la DNIT. La institución es de reciente constitución y no ha ejecutado en el pasado un financiamiento del BID. Se concluyó que esta nueva UCP requerirá acompañamiento y fortalecimiento del plantel a contratar, clave en las áreas operativas y fiduciarias. Tal situación se considera como un factor transversal disparador de riesgos para el logro de los objetivos del programa en el marco de alcances, plazos y costos (calidad) estimados inicialmente. Esto será mitigado como se indica en el punto 4.
-----------------------------	---

4. Riesgos fiduciarios y respuesta al riesgo.

Taxonomía del Riesgo	Riesgo	Nivel de Riesgo	Respuesta al Riesgo
Estructura organizativa	Fallas en el establecimiento de una gobernanza adecuada para la gestión del programa, incluyendo aspectos de coordinación intrainstitucional, podrían	Medio-Alto	Mantener el diálogo con altas autoridades de la DNIT sobre la importancia estratégica del programa; e incluir en el ROP

<sup>1</sup> Cualquier sistema o subsistema que sea aprobado con posterioridad podría ser aplicable a la operación, de acuerdo con los términos de la validación del Banco

	ocasionar dificultades de coordinación entre la GGII y la GGA, lo cual implicaría demoras en el cronograma de los procesos heredados, y en particular de los productos transversales.		disposiciones para promover la coordinación; y contratación, una vez firmado el contrato de préstamo, de un profesional de apoyo a la implementación del programa, con recursos del préstamo.
Procesos internos	Insuficiente conocimiento del sistema de pagos y/o de las políticas del Banco, podría ocasionar demoras en los procesos financieros y/o de adquisiciones y mecanismos de rendición de gastos, afectando el adecuado desarrollo de las actividades del programa y la completa utilización de los recursos.	Medio-Alto	La UCP contratará a profesionales en gestión financiera y en adquisiciones con conocimientos y experiencia en proyectos financiados por organismos multilaterales y asegurará la coordinación con el BID para recibir capacitación temprana en materia de políticas de adquisiciones, financieras y operativas.

5. Políticas y Guías aplicables a la operación: Financiera: GN-2811-1 (OP-273-12). Adquisiciones: GN-2349-15 & GN-2350-15, OP-272-3, y sus actualizaciones posteriores.

6. Excepciones a Políticas y Guías: Ninguna.

## II. ASPECTOS A SER CONSIDERADOS EN LAS ESTIPULACIONES ESPECIALES DEL CONTRATO DE PRÉSTAMO

<p><b>Tasa de Cambio:</b> Para efectos de lo estipulado en el Artículo 4.10 de las Normas Generales, las Partes acuerdan que la tasa de cambio aplicable será la indicada en el inciso (b)(i) de dicho Artículo. Para efectos de determinar la equivalencia de gastos incurridos en Moneda Local con cargo al Aporte Local o del reembolso de gastos con cargo al Préstamo, la tasa de cambio acordada será la tasa de cambio en la fecha efectiva en que el Prestatario, el OE o cualquier otra persona natural o jurídica a quien se le haya delegado la facultad de efectuar gastos, efectúe los pagos respectivos en favor del contratista, proveedor o beneficiario en la fecha efectiva.</p>
<p><b>Tipo de Auditoría:</b> La UCP presentará los Estados Financieros anuales, con TdR específicos aceptables por el Banco; dentro del plazo de 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio económico. El informe de auditoría final será presentado dentro de los 120 días siguientes al vencimiento del plazo actual de ultimo desembolso.</p>

## III. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA EJECUCIÓN DE ADQUISICIONES

<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos de Licitación	Para adquisiciones de Obras, Bienes y Servicios Diferentes de Consultoría sujetas a las Licitaciones Públicas Internacionales (LPI) ejecutadas de acuerdo con las Políticas de Adquisiciones (GN-2349-15), se utilizarán los Documentos Estándar de Licitación (DEL) del Banco o los acordados entre el OE y el Banco para la adquisición particular. Así mismo, la selección y contratación de Servicios de Consultoría serán realizadas de acuerdo con las Políticas de Selección de Consultores (documento GN-2350-15) y se utilizará, en licitaciones internacionales, la Solicitud Estándar de Propuestas (SEP) emitida por el Banco. Para adquisiciones por debajo de los umbrales nacionales, se cuenta con documentos acordados entre la DNCP y el Banco, descargables de la página web de la DNCP. La revisión de los aspectos técnicos de las adquisiciones es responsabilidad del jefe de equipo.
<input checked="" type="checkbox"/>	Uso de Sistemas Nacionales	El Sistema de Información de las Contrataciones Públicas (SICP) será utilizado para la publicación de todas las LPI y Licitaciones Públicas Nacionales (LPN). La Subasta a la Baja Electrónica (SBE) podrá ser utilizada para la adquisición de bienes y servicios diferentes a los de consultoría cuyo monto sea menor al límite establecido por el Banco para la aplicación de LPI, de acuerdo con la aprobación del Directorio Ejecutivo del Banco. En el PA, se indicarán las contrataciones que se ejecutarán a través del sistema nacional en el alcance aprobado. En caso de que

		se amplíe el alcance de la aprobación del Directorio para el uso del sistema nacional, este será aplicable a la operación.								
<input checked="" type="checkbox"/>	Gastos Recurrentes	Para que la UCP tenga las condiciones necesarias para el desempeño de sus funciones, se financiarán gastos de servicios públicos y comunicación, cargos bancarios, anuncios, fotocopias, correos, etc. Serían financiados dentro del presupuesto anual aprobado por el Banco, y serían realizados siguiendo los procedimientos del OE, siempre que no vulneren los principios fundamentales de competencia, eficiencia, y economía. Se financiarán los costos de consultores externos y los costos incrementales de personal en que incurrirá la DNIT específicamente vinculados con la ejecución del programa.								
<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisión de las Adquisiciones	El método de supervisión será ex ante por la práctica habitual del país. Para las adquisiciones que se ejecuten a través del sistema nacional, la supervisión se llevará por medio del sistema de supervisión nacional del país. Los montos aplicables para licitaciones internacionales son los siguientes: <table border="1" data-bbox="459 703 1441 882"> <thead> <tr> <th>OE</th> <th>Obras</th> <th>Bienes/Servicios</th> <th>Servicios de Consultoría</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>UCP</td> <td>US\$5.000.000</td> <td>US\$500.000</td> <td>US\$200.000; Firmas</td> </tr> </tbody> </table>	OE	Obras	Bienes/Servicios	Servicios de Consultoría	UCP	US\$5.000.000	US\$500.000	US\$200.000; Firmas
OE	Obras	Bienes/Servicios	Servicios de Consultoría							
UCP	US\$5.000.000	US\$500.000	US\$200.000; Firmas							
<input checked="" type="checkbox"/>	Registros y Archivos	El Ejecutor mantendrá sistemas de archivo en los cuales se encuentra la documentación completa y ordenada de los procesos de adquisiciones de todas las etapas precontractuales, contractuales y post contractuales. Las disposiciones sobre archivo disponen mantener los documentos conforme a las políticas de adquisiciones del Banco.								

#### Adquisiciones Principales

Descripción Adquisición	Método de Selección	Fecha Estimada	Monto Estimado (miles de US\$)
Adquisición de herramientas de detección y respuestas amenazas en los puntos finales (incluye servicio de instalación)	LPI	03/01/2027	1.026,00
Adquisición de herramientas de microsegmentación y control de tráfico para la implementación de la tecnología ZERO TRUST (incluye servicio de instalación)		03/01/2027	1.273,00
Adquisición de equipos de procesamiento, almacenamiento y redes para el nuevo centro de datos (con sello <i>Energy Star</i> )		06/01/2028	2.915,00
Adquisición equipo no intrusivo - Portal Fijo (incluye la instalación e integración con los sistemas de aduanas y Centro de Control y Monitoreo)		08/01/2028	3.000,00
Servicios para la implementación del Plan de Comunicación Externo e Interno (incluye impresiones y medios de comunicación)	LPN	10/01/2025	100,00

Servicio para la implementación de programas de capacitación técnica y de competencias de liderazgo	LPN	07/01/2026	283,56
Firma de consultoría para la evaluación ( <i>as is</i> ) y reingeniería de procesos aduaneros ( <i>to be</i> ), incluidos los requerimientos informáticos y de soporte (garantías, bienes incautados y procesos sumarios, para su posterior automatización en el Componente 3	Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC)	10/01/2026	900,00
Firma de consultoría para el diseño e implementación de una plataforma de interoperabilidad		07/01/2026	725,00
Firma consultora para la implementación del modelo de fábrica de datos, incluyendo modelado de datos y elaboración de tableros de visualización		01/02/2026	1.689,00
Firma de servicios de desarrollo de <i>software</i> y provisión de perfiles bajo el modelo de fábrica de <i>software</i> .		06/01/2026	4.000,00
Coordinador General	Selección de Consultor Individual (por invitación abierta)	07/01/2025	191.184

Para mayor detalle, ver el [Plan de Adquisiciones](#).

Procedimientos	Justificación del uso
Subasta Electrónica Inversa	El subsistema nacional de SBE está aprobado por el Banco para su uso en los proyectos que financia, dentro de los rangos permitidos vigentes para Comparación de Precios. Si son bienes o servicios comunes, se puede utilizar la CP o la SBE, en lugar de una LPN. En este caso, los procesos de adquisición de bienes y servicios tienen montos estimados inferiores a US\$50.000,00.

#### IV. ACUERDOS Y REQUISITOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA

<input checked="" type="checkbox"/>	Programación y Presupuesto	La UCP centralizará la coordinación de la ejecución. La programación, administración y ejecución del presupuesto será llevada por la UCP, bajo el sistema de presupuesto base cero.
<input checked="" type="checkbox"/>	Tesorería y Gestión de Desembolsos	Los desembolsos serán realizados mediante anticipos, los cuales deberán ser corroborados a través de la presentación de un plan financiero detallado mensualmente por un período de hasta seis meses y otro de larga duración, permitiendo determinar la demanda real del programa que se desprende del PEP, POA y el PA. El segundo y siguientes desembolsos estarán sujetos a la justificación de por lo menos el 80% del anticipo otorgado. Se utilizará una cuenta bancaria especial para uso exclusivo del programa. El mecanismo de desembolsos

		será por vía electrónica, a través de la <i>Interface</i> Fiduciaria y la moneda para gestionar la operación, USD. El tipo de cambio acordado por el ejecutor para la rendición de cuentas será el de aplicar la tasa de cambio en la fecha efectiva en que se efectúen los pagos respectivos, a menos que el prestatario decida lo contrario durante la negociación del préstamo. La operación, trabajará principalmente con un período financiero de 6 meses.
<input checked="" type="checkbox"/>	Contabilidad, Sistemas de Información y Generación de Reportes	<p>El principio contable utilizado por el país es el de valores devengados; sin embargo, para el proceso de rendición de cuentas de los proyectos financiados por el BID, es el de base de caja. La UCP contará con acceso al SIAF. Los sistemas nacionales no emiten los reportes necesarios para el Banco, los cuales son elaborados por medio de sistemas diferentes, lo que implica un trabajo adicional para la UCP.</p> <p>Como complemento a las políticas y guías aplicables a la operación se utilizará el ROP con la definición documentada de flujos de trabajo y controles internos.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	Control Interno y Auditoría Interna	<p>La DNIT fue creada por la Ley N° 7143 del 4 de agosto del 2023. La Dirección fusiona a la SET y a la DNA.</p> <p>Asimismo, las prácticas y normativas en materia de control interno, previamente establecidas y aplicadas por las anteriores instituciones fueron integradas, adoptadas y ampliadas por la nueva Dirección Nacional de Ingresos Tributarios de manera a garantizar la continuidad y fortalecimiento de los mecanismos de control interno.</p> <p>En el ámbito del control interno, en el último informe del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay (MECIP), periodo 2024, la DNIT ha logrado una valoración correspondiente a un nivel de madurez GESTIONADO BAJO. Este resultado refleja la existencia de un ambiente de control en desarrollo y la implementación parcial de procesos operativos dentro del Sistema de Control Interno (SCI). Se está en presencia de un SCI funcional que permite una gestión de riesgos más controlada y establece un marco que, con los ajustes adecuados por parte de las autoridades, conducirá a mejoras continuas en las próximas evaluaciones.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	Control Externo e Informes Financieros	<p>El OE seleccionará y contratará los servicios de auditoría externa de acuerdo con los términos de referencia previamente acordados con el Banco. Estos establecerán el tipo de revisión, oportunidad y alcance. El OE deberá presentar informes anuales de auditoría del programa, estos estados financieros del programa incluyen el: estado de efectivo recibido y desembolsos efectuados, estado de inversiones acumuladas, las notas a dichos estados financieros, y la declaración de la Gerencia del Proyecto. El informe de auditoría incluirá la evaluación del SCI. La fecha de corte será el 31 de diciembre y el plazo de presentación 120 días contados a partir del 31 de diciembre y para el informe final será a los 120 días posteriores a la fecha prevista para el último desembolso.</p> <p>La selección de la Firma Auditora Independiente deberá ser de nivel elegible o elegible plus y será cubierta con recursos del préstamo. El auditor externo seleccionado y las normas de auditoría a aplicar serán aceptables para el Banco.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisión Financiera de la Operación	<p>El especialista financiero del Banco llevará a cabo revisiones “in situ”, como así también revisiones de “escritorio”. El auditor verificará que los recursos se ejecuten según las normas y políticas del Banco en materia fiduciaria y condiciones estipuladas en el ROP. Las visitas de supervisión fiduciaria en gestión financiera incluirán la verificación de los arreglos fiduciarios utilizados para la administración del proyecto, y el seguimiento a la implementación de las recomendaciones emitidas por la FAI cuando aplique.</p>

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_/24

Paraguay. Préstamo \_\_\_\_/OC-PR a la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios.  
Programa de Consolidación de la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT)

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios, como prestatario, y con la República del Paraguay, como garante, para otorgarle al primero un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del Programa de Consolidación de la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT). Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$30.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024)