



Secretaría
**NACIONAL
ANTICORRUPCIÓN**



ENIT
EQUIPO NACIONAL DE INTEGRIDAD
Y TRANSPARENCIA

**GOBIERNO
NACIONAL**

*Paraguay
de la gente*

“Consultoría apoyo a la SENAC para el proceso de rendición de cuentas al ciudadano”

“Mapa de Riesgos de Corrupción”



Dirección Nacional de Aduanas

INFORME DE RESULTADOS

Institución: Dirección Nacional de Aduanas

Paraguay Independiente y Colón - Asunción, Paraguay

Teléfono: (595 21) 413 4100/4101

<https://www.aduana.gov.py>
car@aduana.gov.py

Director Nacional: Economista Julio Manuel Fernández Frutos

Fecha de evaluación: Del 21 de abril al 14 de junio de 2021



USAID
DEL PUEBLO DE LOS
ESTADOS UNIDOS



Acción 4.4.1 del PNI para que se entienda su vinculación con el proyecto "Fortalecimiento de las capacidades institucionales de respuesta preventiva a la corrupción en instituciones estratégicas encargadas de la administración de recursos esenciales, el combate al crimen organizado, contrabando, la evasión tributaria, el lavado de activos y el financiamiento al terrorismo, a través del seguimiento focalizado a la implementación efectiva de la gestión de riesgos y las políticas de promoción de integridad institucional".

FICHA TÉCNICA

En la realización del mapeo institucional correspondiente a la Dirección Nacional de Aduanas, intervinieron las siguientes personas:

Equipo de coordinación de la SENAC

- ✓ René Fernández Bobadilla – Ministro Secretario Ejecutivo
- ✓ Julio Noguera – Director General de Prevención y Transparencia
- ✓ Emilce Gaona – Directora de Transparencia.
- ✓ Andrea González – Directora de Integridad

Equipo de consultores:

- ✓ Rubén Narváez
- ✓ Alberto Ocampos.

Contraparte por la Dirección Nacional de Aduanas:

- ✓ Roberto Antonio Quiñónez Valenzuela – Director Nacional Adjunto.
- ✓ Carlos Dávalos – Jefe del Departamento de Asuntos Internos.

Equipo de colaboradores de la Dirección Nacional de Aduanas:

- ✓ Roberto Antonio Quiñónez Valenzuela – Director Nacional Adjunto.
- ✓ Sonia Elizabeth Barrios Núñez – Directora de Planificación y Desarrollo Institucional.
- ✓ Julio Cesar Pérez Boselli – Director Interino de la Dirección de Talento Humano.
- ✓ Carlos Dávalos – Jefe del Departamento de Asuntos Internos.
- ✓ Diego M. Céspedes Elizeche – Jefe de la Div. Operativa, Dpto. de Represión al Contrabando.
- ✓ Luis Tadeo López – Jefe del Departamento de Análisis y Gestión de Riesgos.
- ✓ Domingo Ramón Rojas Ruíz – Jefe de la División de Riesgo Selectivo.
- ✓ Ale Ernesto Kuster Rachid – Jefe del Departamento de Fiscalización.
- ✓ Miguel Ángel Caballero Contessi – Jefe del Departamento de Resguardo Central.
- ✓ Sergio Clemotte – Jefe del Departamento MECIP.
- ✓ Aida Echeverría – Jefa del Departamento de Calidad.
- ✓ Lorenza María Garay Ortiz – Jefa Interino del Departamento de Control Posterior.
- ✓ Nelson Báez Silva – Coordinador – Coord. Administrativa de Investigación Administrativa.
- ✓ Víctor Vidovich, Coordinador de Desarrollo Institucional.
- ✓ Francisco Emmanuel Enciso Espínola – Sub administrador de Aduanas.
- ✓ Raquel Torres Ramírez – Encargada del Centro Atención y reclamos.
- ✓ María Ramona Núñez de Villalba – Encargada de Comunicación.
- ✓ Marcos Mendieta – Técnico MECIP.

Junio, 2021

Asunción, Paraguay

“Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los conceptos y opiniones expresadas en la misma corresponden a

los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.”

Tabla de contenido

I. RESUMEN EJECUTIVO	4
1.1. CONCLUSIONES DEL MAPEO INSTITUCIONAL.	4
1.2. RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN	16
II. INTRODUCCIÓN	18
2.1. PRESENTACIÓN	18
2.2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO	18
2.3. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA	19
2.3.1. Objetivo general:	19
2.3.2. Objetivos Específicos:	19
2.3.3. Actividades	19
2.4. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	19
2.4.1. La gestión de riesgos de corrupción	19
2.5. CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO EMPLEADO	21
2.5.1. Plantilla 1:	21
2.5.2. Plantilla 2:	21
2.5.3. Plantilla 3:	22
2.5.4. Plantilla 4:	22
2.5.5. Plantilla 5:	23
2.5.6. Plantilla 6:	24
2.6. CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO	26
III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL	27
3.1. INFORMACIONES GENERALES SOBRE LA INSTITUCIÓN	27
3.2. MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL	30
3.3. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	31
3.4. CARACTERIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL	34
IV. DESARROLLO DEL PROCESO DE MAPEO INSTITUCIONAL	35
4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS Y SUB PROCESOS ANALIZADOS	35
4.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y SUB PROCESOS	35
Proceso: Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística:	35
4.3. PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES PARA MITIGAR LOS RIESGOS DE CORRUPCIÓN	46
V. BIBLIOGRAFÍA	52
VI. ANEXOS	54

6.1. MARCO NORMATIVO REFERENCIAL PARA LOS MAPAS DE RIESGO DE CORRUPCIÓN	54
6.2. MATRIZ DEL MAPA DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE ADUANAS	61

I. Resumen Ejecutivo

1.1. Conclusiones del mapeo institucional.

1. Siguiendo las fases previstas para el desarrollo del mapa de riesgos de corrupción, conjuntamente con el equipo técnico de contraparte designado por la Dirección Nacional de Aduanas, se seleccionó un proceso considerado como el más importantes de analizar, con sus correspondientes sub procesos.
2. En total fueron analizados 8 sub procesos, conforme se detalla en la sección 4.2. *“Resultados del análisis de los procesos y sub procesos”*, del presente informe.
3. No se presentaron evidencias de que los procesos y sub procesos seleccionados estén definidos a nivel del MECIP.
4. En el análisis de los sub procesos, se identificaron 16 situaciones de corrupción que pueden generarse a causa de factores negativos predisponentes:
 - 4.1. Liquidar de forma indebida los tributos a cambio dádivas. (se omiten impuestos en la liquidación o se disminuyen los valores a pagar).
 - 4.2. Introducir datos falsos en el análisis de las operaciones financieras y contables para favorecer en los montos de tributación a los sujetos objeto de los controles, a cambio de dádivas.
 - 4.3. Dilatar los procesos de investigación de las denuncias recibidas, a cambio de dádivas.
 - 4.4. Evitar la realización de investigaciones a cambio de dádivas.
 - 4.5. Omitir los criterios de riesgo detectados por el analista, por incompetencia o a cambio de dádivas.
 - 4.6. Hacer caso omiso a las denuncias sobre ilícitos a cambio de dádivas.
 - 4.7. Dejar pasar el cargamento ilícito a cambio de dádivas.
 - 4.8. Brindar declaraciones falsas en los informes de re verificación, a cambio de dadivas, favores, beneficios, etc.
 - 4.9. Falsear el contenido de la documentación de egreso de mercaderías para el otorgamiento de permisos o licencias a cambio de dinero o dádivas.
 - 4.10. Falsear el contenido de la documentación de ingreso de mercaderías para otorgar una ventaja tributaria a cambio de dinero o dádivas.
 - 4.11. Violación de las normas legales establecidas por desconocimiento, impericia, dolo.
 - 4.12. Ocultar datos del análisis de riesgo de la carga u operación a cambio de dadivas, favores, beneficios, etc.
 - 4.13. Omitir información sobre el análisis de riesgo de la carga u operación por negligencia o desconocimiento.
 - 4.14. Omitir información sobre el análisis de riesgo de la carga u operación. a cambio de dadivas, favores, beneficios, etc.
 - 4.15. Poner sobre aviso a los eventuales sospechosos pasibles de allanamiento sobre las operaciones previstas.
 - 4.16. Violación de las medidas de seguridad de los contenedores con el fin de evasión impositiva.
5. De todas las posibles situaciones de corrupción citadas, algunas presentan una mayor recurrencia:
 - 5.1. *“Liquidar de forma indebida los tributos a cambio dádivas.”*, la cual aparece en 3 de los 8 sub procesos.
 - 5.2. En segundo orden aparecen con 2 /8 las siguientes situaciones:
 - 4.2. *“Introducir datos falsos en el análisis de las operaciones financieras y contables para favorecer en los montos de tributación a los sujetos objeto de los controles, a cambio de dádivas”*.
 - 4.3. *“Dilatar los procesos de investigación de las denuncias recibidas, a cambio de dádivas”*.
 - 4.4. *“Evitar la realización de investigaciones a cambio de dádivas”*.

- 4.5. “Omitir los criterios de riesgo detectados por el analista, por incompetencia o a cambio de dádivas”.

5.3. Todas las demás posibles situaciones aparecen en un solo sub proceso.

6. La frecuencia de las posibles situaciones de corrupción, con sus correspondientes porcentajes, en función al número de sub procesos en las que aparecen, puede apreciarse en los siguientes gráficos:

Situaciones de corrupción que pueden generarse a causa de factores negativos N = 8



Porcentajes de las posibles situaciones de corrupción en función al número de sub procesos en los que aparecen N = 8



7. En lo que respecta a las causas de las situaciones de corrupción identificadas, aparecen las siguientes:

- 7.1. No se cuenta con la tecnología y herramientas de apoyo necesarias (CAIA / COIA / DETAVE).
- 7.2. Bajos salarios.
- 7.3. Insuficiente gestión para actualizar los sistemas de la División de Investigación y de la División de Revisión y Control.
- 7.4. Limitaciones para contratar nuevos funcionarios para las Divisiones de Investigación, Revisión y Control.
- 7.5. Viáticos insuficientes.
- 7.6. Cultura proclive a la corrupción.
- 7.7. Dificultad para cubrir cargos vacantes debido a los bajos salarios y escasos beneficios (CAIA / COIA / DETAVE).
- 7.8. Inadecuado seguimiento de los casos pendientes de finiquito en la División de Revisión y Control.
- 7.9. La dinámica del área (CAIA / COIA / DETAVE) no permite realizar las rendiciones de viáticos según lo establecido por el Estado.
- 7.10. La naturaleza de los procesos implica el relacionamiento interpersonal entre los actores involucrados (CAIA / COIA).
- 7.11. No se accede a tiempo a la información requerida (CAIA / COIA).
- 7.12. No se cuenta con la cantidad necesaria de funcionarios (CAIA / COIA / DETAVE).
- 7.13. No se cuenta con programas de capacitación para los funcionarios que se incorporan al área (CAIA / COIA / DETAVE).
- 7.14. No se cuenta con protocolos para la observación, elaboración de perfiles y control (CAIA / COIA).
- 7.15. Controles cruzados insuficientes.
- 7.16. Deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección del personal para cubrir vacancias en el área de Fiscalización y de Análisis de Riesgos.
- 7.17. Falta de competencia del personal de Fiscalización y de Análisis de Riesgos.
- 7.18. Falta de integridad de los funcionarios.
- 7.19. Falta de mayor capacitación de los funcionarios de Análisis y Gestión de Riesgos.

- 7.20. Inadecuado seguimiento de los casos pendientes de finiquito en la de la División de Investigación.
 - 7.21. Insuficiente cantidad de personal en la División Resguardo.
 - 7.22. Insuficiente capacitación en la División Resguardo.
 - 7.23. Los viáticos no se pagan a tiempo.
 - 7.24. No se cuenta con toda la información requerida o la misma no reúne los requisitos de calidad (CAIA / COIA).
 - 7.25. Omisión de información sobre el análisis de riesgo de la carga u operación.
8. Algunas causas de las posibles situaciones de corrupción, aparecen de manera más recurrente que otras, conforme se detalla a continuación:
- 8.1. “No se cuenta con la tecnología y herramientas de apoyo necesarias (CAIA / COIA / DETAVE)”, se señala como causa en los 5 de los 8 sub procesos.
 - 8.2. Los “Bajos salarios” aparece como causa en 4 /8 sub procesos.
 - 8.3. En un tercer orden de recurrencia aparecen las siguientes causas: ““ Viáticos insuficientes”; “Insuficiente gestión para actualizar los sistemas de la División de Investigación y de la División de Revisión y Control” y “Limitaciones para contratar nuevos funcionarios para las Divisiones de Investigación, Revisión y Control”, las cuales aparecen en 3 /8 sub procesos.
 - 8.4. A esto le sigue “Cultura proclive a la corrupción”; “Dificultad para cubrir cargos vacantes debido a los bajos salarios y escasos beneficios (CAIA / COIA / DETAVE)”; “Inadecuado seguimiento de los casos pendientes de finiquito en la División de Revisión y Control”; “La dinámica del área (CAIA / COIA / DETAVE) no permite realizar las rendiciones de viáticos según lo establecido por el Estado”; “La naturaleza de los procesos implica el relacionamiento interpersonal entre los actores involucrados (CAIA / COIA)”; “No se accede a tiempo a la información requerida (CAIA / COIA)”; “No se cuenta con la cantidad necesaria de funcionarios (CAIA / COIA / DETAVE)”; “No se cuenta con programas de capacitación para los funcionarios que se incorporan al área (CAIA / COIA / DETAVE)” y “No se cuenta con protocolos para la observación, elaboración de perfiles y control (CAIA / COIA)”. Estas causas aparecen en 2 de los 8 sub procesos.
 - 8.5. Todas las demás causas de posibles hechos de corrupción aparecen en un solo sub proceso.
9. La frecuencia de las causas de las posibles situaciones de corrupción, con sus correspondientes porcentajes, en función al número de sub procesos en las que aparecen, puede observarse en los siguientes gráficos:



Porcentajes de las causas en función al número de sub procesos en los que aplican N = 8



10. Con relación a las consecuencias de las situaciones de corrupción, fueron identificadas las siguientes:

- 10.1. Insuficiente recaudación de impuestos a raíz de la evasión impositiva.
- 10.2. Posibilidad de sanciones administrativas y /o penales para los intervinientes en los procesos.
- 10.3. Desprestigio de la institución.
- 10.4. Violación de la seguridad del Estado.
- 10.5. Imposibilidad de cobrar los tributos correspondientes debido a la prescripción de la deuda.
- 10.6. Prescripción de las causas debido la falta de gestión de las denuncias.
- 10.7. Faltas o infracciones aduaneras:
- 10.8. Imposibilidad de inmovilizar una operación para su re verificación.
- 10.9. Imposibilidad de realizar una correcta re verificación en zona primaria.
- 10.10. Ingreso de mercaderías nocivas para la salud de la población.
- 10.11. Ingreso de productos falsificados.

11. El análisis de las consecuencias presenta un comportamiento similar a los demás elementos previamente analizados, algunos factores aparecen con una frecuencia mayor que otros, lo cual se detalla a continuación:

- 11.1. La “*Insuficiente recaudación de impuestos a raíz de la evasión impositiva*”, así como la “*Posibilidad de sanciones administrativas y /o penales para los intervinientes en los procesos*”, aparecen como posibles consecuencias en los 8 sub procesos analizados.
- 11.2. “*Desprestigio de la institución*” y “*Violación de la seguridad del Estado*”, aparecen como consecuencias en 7 de los 8 sub procesos.
- 11.3. La “*Imposibilidad de cobrar los tributos correspondientes debido a la prescripción de la deuda*”, así como la “*Prescripción de las causas debido la falta de gestión de las denuncias*”, aparecen en 2 /8 sub procesos.
- 11.4. Todas las demás consecuencias identificadas, aparece en un solo sub proceso: “*Faltas o infracciones aduaneras*”; “*Imposibilidad de inmovilizar una operación para su re verificación*”; “*Imposibilidad de realizar una correcta re verificación en zona primaria*”; “*Ingreso de mercaderías nocivas para la salud de la población*” y por último “*Ingreso de productos falsificados*”.

12. La frecuencia de las posibles consecuencias de las situaciones de corrupción, así como sus respectivos porcentajes, se representan en los siguientes gráficos:

Consecuencias de las situaciones de corrupción y número de sub procesos en los que aplican N = 8



Porcentajes de las consecuencias en función al número de sub procesos en los que aparecen N = 8



13. Como se explica en el punto 2.5. “*Características del instrumento empleado*”, el análisis de probabilidad de los posibles hechos de corrupción identificados, se realiza por medio de un listado predeterminado de situaciones, que, de estar presentes, incrementan la probabilidad de ocurrencia (ver [Plantilla 4](#)). Conforme a esta matriz, el comportamiento de la probabilidad de los posibles hechos de corrupción se representa en los siguientes gráficos, en un orden decreciente:

Frecuencia de los factores que incrementan la probabilidad de los hechos de corrupción N = 8



Porcentaje de los factores que incrementan la probabilidad de ocurrencia de los hechos de corrupción N = 8



14. Como puede observarse en los gráficos de probabilidad, en cuanto a la frecuencia en que fueron identificados los factores, aparecen los siguientes resultados:

- 14.1. Los factores: b) “Las actividades se realizan en un espacio físico carente de monitoreo o registro objetivo (audio y video)”; f) “El uso no controlado o evitación del producto resultante de las tareas, permite obtener importantes beneficios”; h) “Las medidas de sanción por el uso no controlado o evitación del producto de las tareas, son muy leves y no desalientan dichas conductas” y j) “El personal involucrado en las tareas no ha sido concientizado sobre el impacto del uso no controlado o evitación del producto resultante”. aparecen como factores de incremento de la probabilidad en los 8 sub procesos analizados.
- 14.2. En segundo orden de aparición, el factor: a) “La naturaleza de las actividades requiere un relacionamiento interpersonal directo entre las personas”, aparece en 7 (87,5%) de los sub procesos analizados.
- 14.3. En el siguiente orden de aparición, están los factores: c) “No se cuenta con mecanismos de control inicial para el desarrollo de las tareas, o son precarios” y d) “No se cuenta con mecanismos de control intermedio en el proceso de desarrollo de las tareas, o son precarios”, en 6 de 8 sub procesos (75%).
- 14.4. A esto le siguen los factores: e) “No se cuenta con mecanismos de control del producto final resultante de las tareas, o son precarios”; “k) El personal involucrado no fue informado de las sanciones por el uso no controlado o evitación del producto resultante” (5/8), equivalente al 62,5%.
- 14.5. Finalmente se identifica al factor l) “No se cuenta con protocolos de actuación para casos de uso no controlado o evitación del producto resultante de las tareas” que se registra en 3 de los 8 sub proceso. (37,5%).
- 14.6. El análisis de probabilidad refleja que ante la posibilidad de obtener importantes beneficios al cometer hechos de corrupción sumado a que las actividades se realizan en un espacio físico carente de monitoreo, que las medidas de sanción son en general leves y que las medidas para concientizar a los funcionarios sobre el impacto de la corrupción aún están en procesos de implementación, están dadas las condiciones propicias para que los potenciales hechos de corrupción se materialicen.

15. El análisis de impacto se realiza de manera similar al análisis de probabilidad. Para ello se ha establecido una lista predeterminada de factores de impacto que podrían afectar a la institución de producirse los potenciales hechos de corrupción (ver [Plantilla 5](#)). El comportamiento registrado en la organización con respecto a la frecuencia de aparición de los factores de impactos se representa en el siguiente gráfico:



16. Como puede observarse en el gráfico de frecuencia, el registro de los factores de impacto presenta el siguiente comportamiento:

16.1. En la totalidad de los sub procesos analizados se registran los siguientes factores de impacto: 1. “Implicar al funcionario responsable del proceso afectado”; 2. “Implicar a los funcionarios de una unidad organizacional”; 3. “Implicar a los funcionarios de varias unidades de la organización”; 4. “Afectar el logro de las metas y objetivos del proceso”; 8. “Afectar el cumplimiento de la misión de la organización”; 9. “Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la organización”; 10. “Generar pérdida de confianza en la organización”; 11. “Generar pérdida de confianza en el sector al que pertenece la organización”; 21. “Generar intervención de los órganos de control (Fiscalía, u otro ente)”; 22. “Dar lugar a sanciones administrativas para los involucrados”; 23. “Dar lugar a sanciones penales para los involucrados”.

16.2. En segundo orden aparecen los siguientes factores de impacto con una frecuencia de 10 /11 (90,9%): 5. “Afectar el logro de las metas y objetivos de una unidad organizacional”; 6. “Afectar el logro de las metas y objetivos de varias unidades de la organización”; 7. “Afectar el logro de las metas y objetivos de toda la organización”; 14. “Afectar la calidad / costo de los productos / servicios que presta la organización”; 26. “Afectar la imagen nacional”.

16.3. En tercer lugar, aparece: 16. “Poner en riesgo la salud de los funcionarios de la organización”, como factor de impacto identificado.

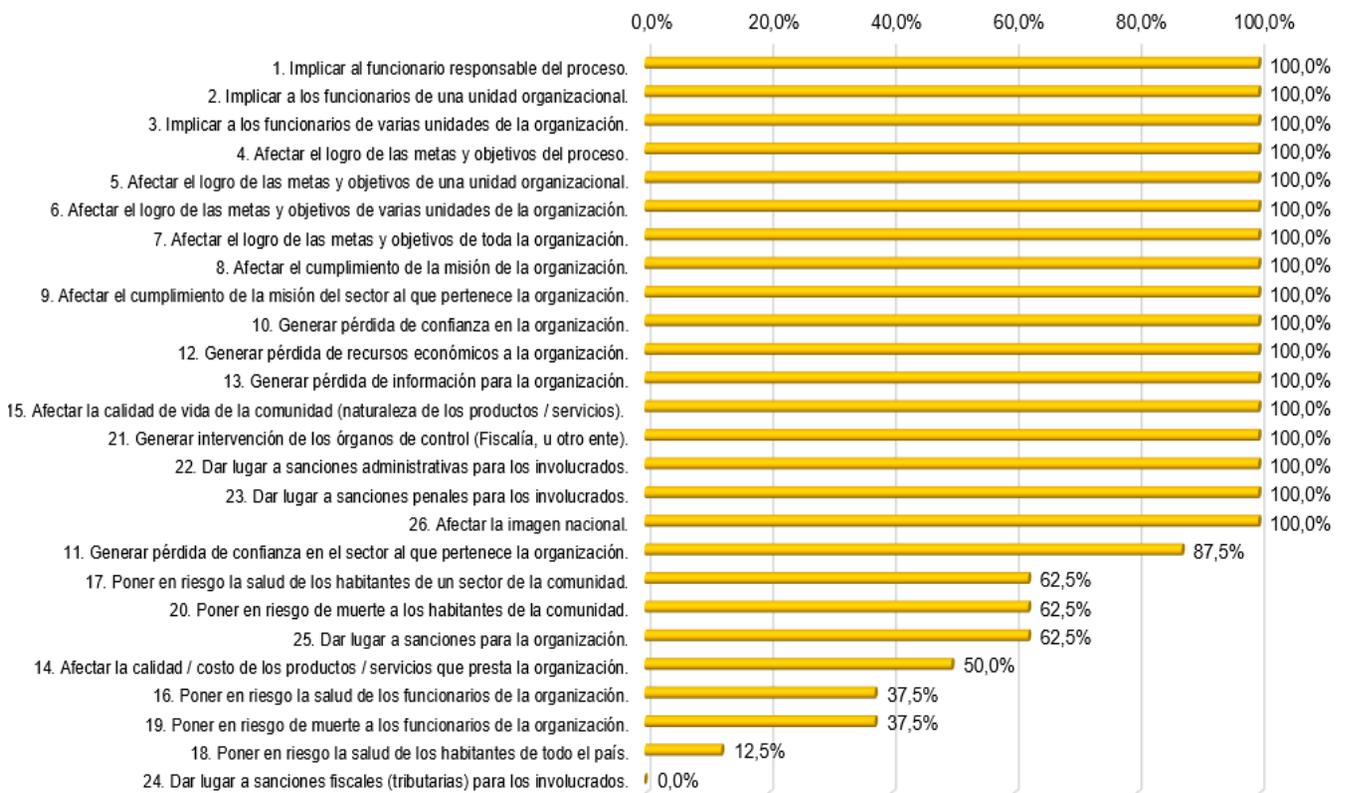
16.4. Posteriormente se identifican los siguientes factores de impacto: 13. “Generar pérdida de información para la organización” y 19. “Poner en riesgo de muerte a los funcionarios de la organización”, con una frecuencia de 6 /11 (54,5%).

16.5. En penúltimo lugar se identifica: 15. “Afectar la calidad de vida de la comunidad (naturaleza de los productos / servicios)”, como factor de impacto en 5 de los sub procesos (45,5%).

16.6. Finalmente, se identifican los siguientes factores de impacto: 12. “Generar pérdida de recursos económicos a la organización”; 17. “Poner en riesgo la salud de los habitantes de un sector de la comunidad” y 20. “Poner en riesgo de muerte a los habitantes de la comunidad”, con una frecuencia de 2 /11 (18,2%).

17. En el siguiente gráfico se expresan los porcentajes de los factores de impacto:

Porcentaje de los factores de Impacto de los riesgos de corrupción



18. El riesgo se analiza a partir de los posibles hechos de corrupción identificados y se obtiene como producto de multiplicar el valor de probabilidad por el valor de impacto de cada sub proceso analizado. En los siguientes gráficos se representa la puntuación y porcentaje obtenido en cada sub proceso:

Puntajes de riesgo de corrupción en los sub procesos analizados (N = 2.340)



Porcentajes de riesgo de corrupción en los sub procesos analizados

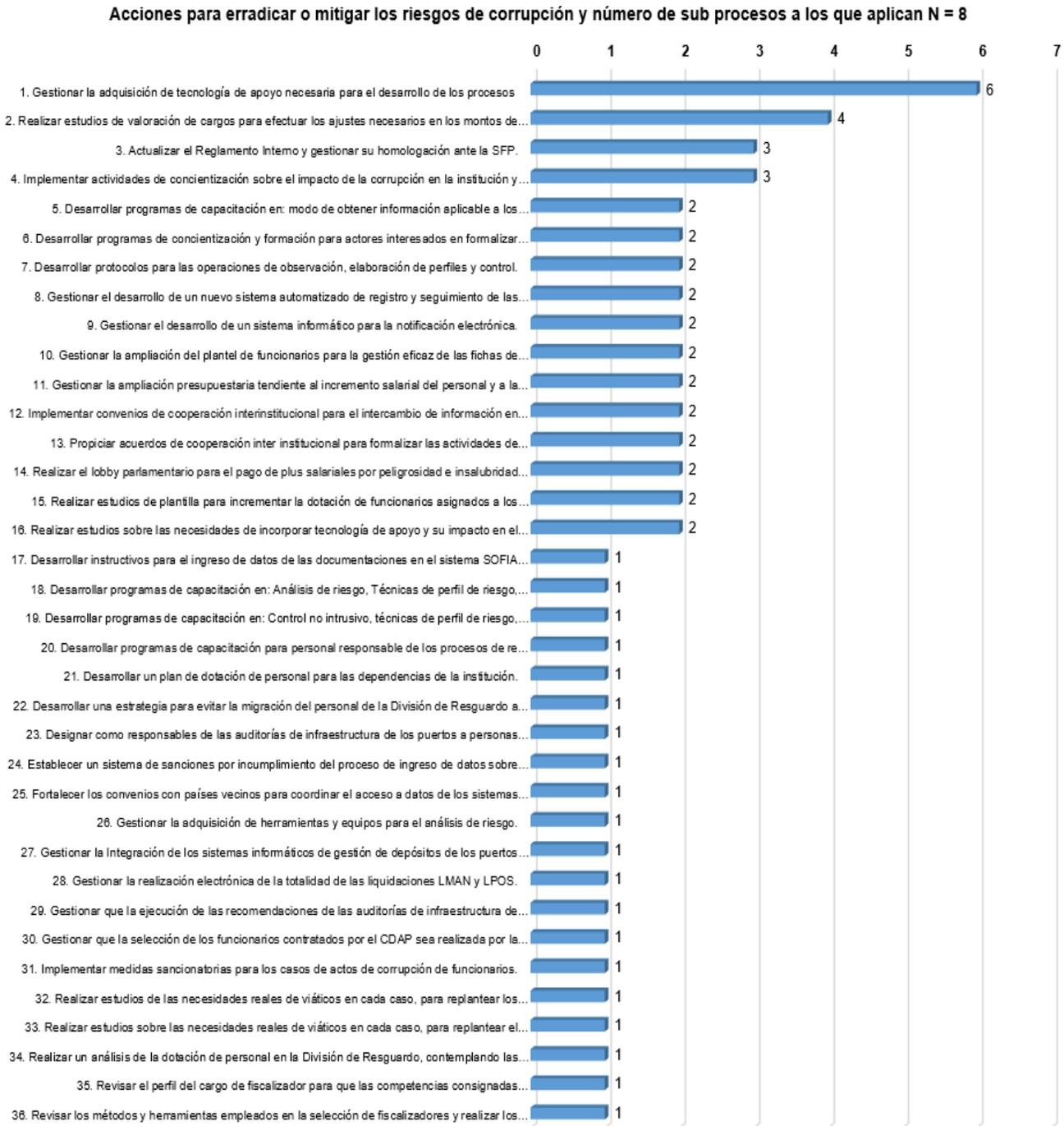


19. Como puede observarse en los gráficos, los procesos con mayor nivel de riesgo son:
 19.1. Los sub procesos: “1.1. Control de ingreso, permanencia y salida de mercaderías de zona primaria”; “7.1. Inteligencia Aduanera” y “8.1. Control y represión del ingreso / egreso ilícito de mercaderías” con el 63,1% de riesgo.
 19.2. Luego está el sub proceso “3.1. Re verificación de declaraciones” con el 53,5% de riesgo.
 19.3. En tercer lugar, está el sub proceso “2.1. Análisis de riesgo” con el 49,9%.
 19.4. A esto le sigue el sub proceso “6.1. Gestión de las contra liquidaciones” con el 37,9%.

- 19.5. Finalmente están los sub procesos “4.1. Gestión de fichas de investigación” y “5.1. Gestión de Auditorías Externas” con el 28,5% de riesgo.
20. En cuanto a las acciones para erradicar o mitigar los riesgos de corrupción, se propusieron un total de 20 medidas conforme se detalla a continuación:
- 20.1. Transparentar e informar sobre todos los procesos y actos administrativos que tengan lugar en la institución.
 - 20.2. Gestionar la adquisición de tecnología de apoyo necesaria para el desarrollo de los procesos
 - 20.3. Realizar estudios de valoración de cargos para efectuar los ajustes necesarios en los montos de los salarios.
 - 20.4. Actualizar el Reglamento Interno y gestionar su homologación ante la SFP.
 - 20.5. Implementar actividades de concientización sobre el impacto de la corrupción en la institución y el país para los funcionarios de la DNA.
 - 20.6. Desarrollar programas de capacitación en: modo de obtener información aplicable a los procesos de control, para los analistas de inteligencia.
 - 20.7. Desarrollar programas de concientización y formación para actores interesados en formalizar actividades de importación y exportación.
 - 20.8. Desarrollar protocolos para las operaciones de observación, elaboración de perfiles y control.
 - 20.9. Gestionar el desarrollo de un nuevo sistema automatizado de registro y seguimiento de las fichas de investigación.
 - 20.10. Gestionar el desarrollo de un sistema informático para la notificación electrónica.
 - 20.11. Gestionar la ampliación del plantel de funcionarios para la gestión eficaz de las fichas de investigación.
 - 20.12. Gestionar la ampliación presupuestaria tendiente al incremento salarial del personal y a la mejora en el desarrollo de las actividades.
 - 20.13. Implementar convenios de cooperación interinstitucional para el intercambio de información en tiempo real.
 - 20.14. Propiciar acuerdos de cooperación inter institucional para formalizar las actividades de importación / exportación.
 - 20.15. Realizar el lobby parlamentario para el pago de plus salariales por peligrosidad e insalubridad en el desempeño de las funciones.
 - 20.16. Realizar estudios de plantilla para incrementar la dotación de funcionarios asignados a los procesos de control.
 - 20.17. Realizar estudios sobre las necesidades de incorporar tecnología de apoyo y su impacto en el resultado de las operaciones de control.
 - 20.18. Desarrollar instructivos para el ingreso de datos de las documentaciones en el sistema SOFIA para la oficialización del despacho aduanero.
 - 20.19. Desarrollar programas de capacitación en: Análisis de riesgo, Técnicas de perfil de riesgo, módulos del sistema informático aplicados al análisis y control de riesgos.
 - 20.20. Desarrollar programas de capacitación en: Control no intrusivo, técnicas de perfil de riesgo, módulos del sistema informático, protocolos de inspección, para la División de resguardo.
 - 20.21. Desarrollar programas de capacitación para personal responsable de los procesos de re verificación.
 - 20.22. Desarrollar un plan de dotación de personal para las dependencias de la institución.
 - 20.23. Desarrollar una estrategia para evitar la migración del personal de la División de Resguardo a otras áreas de la institución.
 - 20.24. Designar como responsables de las auditorías de infraestructura de los puertos a personas imparciales no involucradas en los procesos.
 - 20.25. Establecer un sistema de sanciones por incumplimiento del proceso de ingreso de datos sobre las documentaciones en el sistema SOFIA, para la oficialización del despacho aduanero.
 - 20.26. Fortalecer los convenios con países vecinos para coordinar el acceso a datos de los sistemas informáticos (certificado de origen, despachos de exportación, etc.).
 - 20.27. Gestionar la adquisición de herramientas y equipos para el análisis de riesgo.
 - 20.28. Gestionar la Integración de los sistemas informáticos de gestión de depósitos de los puertos con los sistemas informáticos de la DNA.
 - 20.29. Gestionar la realización electrónica de la totalidad de las liquidaciones LMAN y LPOS.
 - 20.30. Gestionar que la ejecución de las recomendaciones de las auditorías de infraestructura de puertos, este a cargo de terceros no involucrados en los procesos.
 - 20.31. Gestionar que la selección de los funcionarios contratados por el CDAP sea realizada por la Dirección de Talento Humano de la DNA.
 - 20.32. Implementar medidas sancionatorias para los casos de actos de corrupción de funcionarios.

- 20.33. Realizar estudios de las necesidades reales de viáticos en cada caso, para replantear los procesos de rendiciones.
- 20.34. Realizar estudios sobre las necesidades reales de viáticos en cada caso, para replantear el modo de realizar las rendiciones.
- 20.35. Realizar un análisis de la dotación de personal en la División de Resguardo, contemplando las desvinculaciones previstas por jubilación, así como la incorporación de personas de ambos sexos para cumplir con los requerimientos normativos para la inspección.
- 20.36. Revisar el perfil del cargo de fiscalizador para que las competencias consignadas correspondan a las necesidades reales de desempeño.
- 20.37. Revisar los métodos y herramientas empleados en la selección de fiscalizadores y realizar los ajustes necesarios.

21. En el siguiente gráfico se presenta la frecuencia en que las acciones propuestas aparecen en los sub procesos analizados.



22. Como puede observarse en el gráfico de frecuencia, las propuestas de acción que aparecen con mayor recurrencia son:

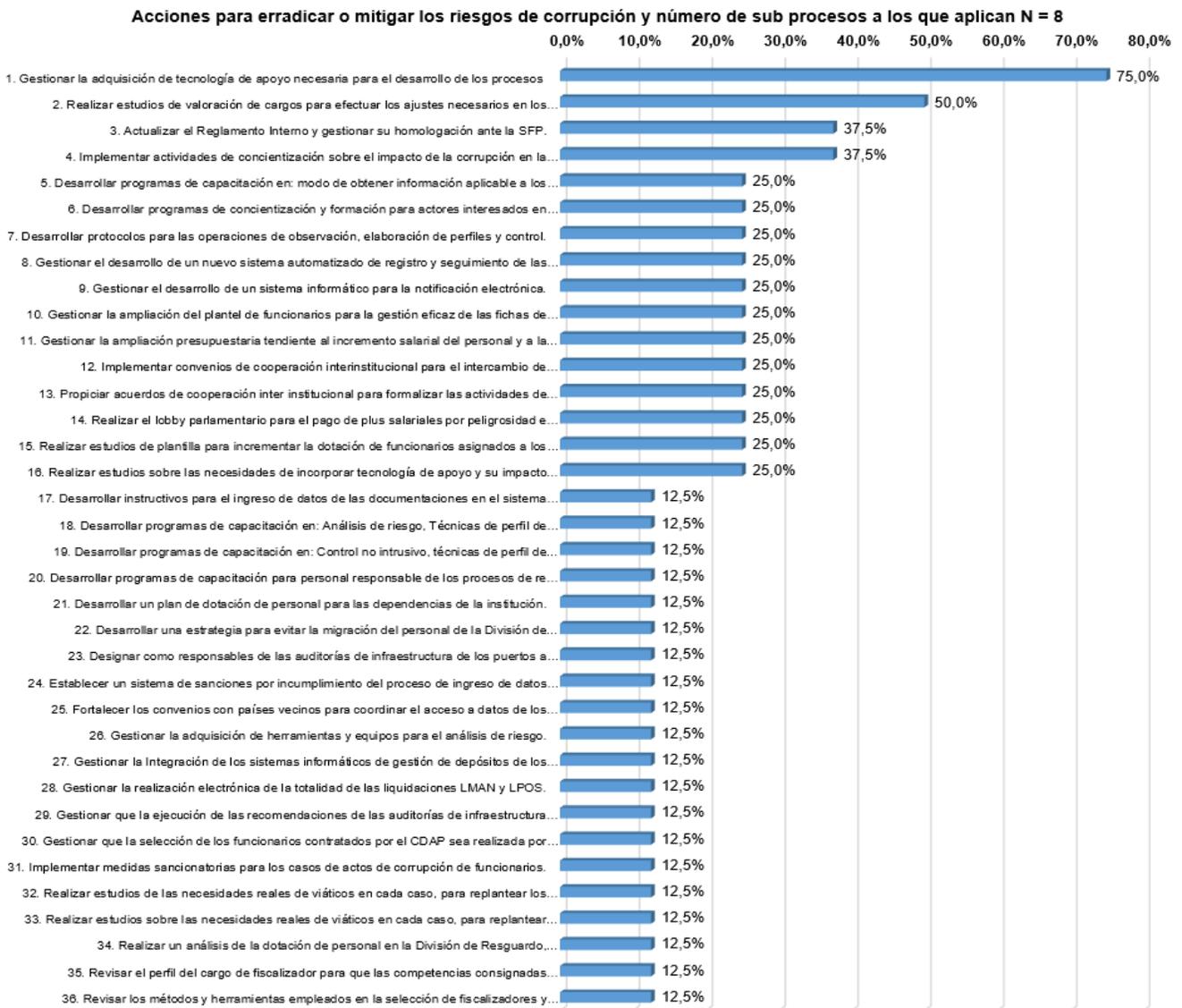
22.1. “Gestionar la adquisición de tecnología de apoyo necesaria para el desarrollo de los procesos”, aparece en 6 de los 8 subproceso (75%) y “Realizar estudios de valoración de cargos para efectuar los ajustes necesarios en los montos de los salarios”. 4 /8 (50%).

22.2. Luego están las propuestas: “*Actualizar el Reglamento Interno y gestionar su homologación ante la SFP*” e “*Implementar actividades de concientización sobre el impacto de la corrupción en la institución y el país para los funcionarios de la DNA*” en 3 de los 8 sub procesos (37,5%).

22.3. Posteriormente están las propuestas que aparecen en 2 de los 8 sub procesos, equivalente al 25%: “*Desarrollar programas de capacitación en: modo de obtener información aplicable a los procesos de control, para los analistas de inteligencia*”; “*Desarrollar programas de concientización y formación para actores interesados en formalizar actividades de importación y exportación*”; “*Desarrollar protocolos para las operaciones de observación, elaboración de perfiles y control*”; “*Gestionar el desarrollo de un nuevo sistema automatizado de registro y seguimiento de las fichas de investigación*”; “*Gestionar el desarrollo de un sistema informático para la notificación electrónica*”; “*Gestionar la ampliación del plantel de funcionarios para la gestión eficaz de las fichas de investigación*”; “*Gestionar la ampliación presupuestaria tendiente al incremento salarial del personal y a la mejora en el desarrollo de las actividades*”; “*Implementar convenios de cooperación interinstitucional para el intercambio de información en tiempo real*”; “*Propiciar acuerdos de cooperación inter institucional para formalizar las actividades de importación / exportación*”; “*Realizar el lobby parlamentario para el pago de plus salariales por peligrosidad e insalubridad en el desempeño de las funciones*”; “*Realizar estudios de plantilla para incrementar la dotación de funcionarios asignados a los procesos de control*”; “*Realizar estudios sobre las necesidades de incorporar tecnología de apoyo y su impacto en el resultado de las operaciones de control*”

22.4. El resto de las propuestas corresponden a un solo sub proceso.

23. En el siguiente gráfico se presentan los porcentajes correspondientes a las acciones propuestas en los sub procesos analizados:

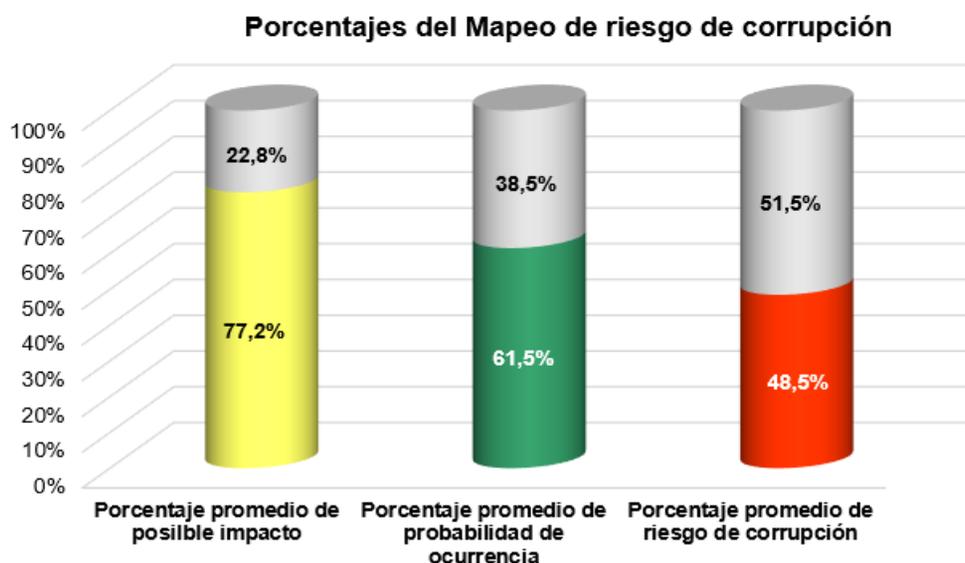


24. Para la ejecución de las acciones de mitigación de los riesgos de corrupción identificadas, el equipo de contraparte de la DNA, elaboró un Plan de ejecución conforme a los criterios establecidos en el instrumento diseñado para la implementación de Mapas de Riesgo de Corrupción ([Ver plantilla 6](#)).

25. Cabe señalar que la “Planificación de las acciones para mitigar los riesgos de corrupción”, elaborada por el equipo de la DNA, no se ajusta de manera exacta a los criterios establecidos en la proforma diseñada, lo cual es comprensible, considerando el escaso tiempo disponible para la culminación de esta consultoría. Los elementos aludidos son los siguientes:
- 24.1. En la columna de “Responsables”, para las acciones 1,7,12,16,18 y 32, se identifican adecuadamente los cargos que estarían involucrados en la acción de manera general, aunque no se desglosa de modo específico las responsabilidades sobre la conducción de los procesos, el desarrollo de las actividades, la supervisión de los avances y la aprobación de los resultados finales. Para las demás acciones se emplea la expresión “Aplica CAIA” sin las especificaciones correspondientes.
 - 24.2. En la columna de “Recursos necesarios”, para la mayoría de las acciones, las especificaciones son imprecisas, se emplean términos como: “*Recursos Humanos Calificados e involucrados en los procesos de Control en Zona Primaria y Secundaria*”; “*Profesionales / Docentes / Agentes calificados con experiencia en la materia*”; “*Recursos Humanos Institucionales. Servicios de Consultoría Externa*”, sin especificar las cantidades y las características técnicas propias de cada rubro.
 - 24.3. En la columna de “Presupuesto requerido”, para la mayoría de las acciones las celdas están en blanco. Para algunas acciones se establecen montos que no están claramente correlacionados con las descripciones de la columna de “Recursos necesarios” y en otras se establecen descripciones tales como: “*A definir por medio de licitaciones públicas*”.
 - 24.4. En la columna correspondiente a “Condiciones previas”, para la mayoría de las acciones las celdas están en blanco. Para algunas acciones se establecen descripciones como “*Dotación de personal idóneo (Según Manual de puestos y Perfiles) en cada cargo de modo a desarrollar los procedimientos y protocolos...*”. Este tipo de descripciones corresponden más a la columna de acciones que a “Condiciones previas”. En otras acciones se describe la necesidad de “*Convenios / Acuerdos Interinstitucionales*”, aunque no se especifica la naturaleza de los mismos.
 - 24.5. En la columna correspondiente a “Eventuales contingencias”, se mencionan situaciones que no pueden clasificarse como “imponderables” debido a que son abordables y pasibles de planificación interna en la institución, tales como: “*Software limitado o de poco soporte para la provisión inmediata de información...*”; “*Insuficiencia de recursos Institucionales*”; “*Escasez de Personal para la ocupación de cargos técnicos, con motivo de la mala distribución de funcionarios por dependencias*”, entre otros.

26. En promedio, los resultados obtenidos por la organización fueron los siguientes:

Porcentaje promedio de posible impacto	139 / 180	77,2%
Porcentaje promedio de probabilidad de ocurrencia	8 / 13	61,5%
Porcentaje promedio de riesgo de corrupción	1.135 / 2.340	48,5%



1.2. Recomendaciones para la mejora de la gestión

1. Entre las causas de las potenciales situaciones de corrupción, las señaladas con mayor recurrencia son “*No se cuenta con la tecnología y herramientas de apoyo necesarias*” así como “*Limitaciones para contratar nuevos funcionarios para las Divisiones de Investigación, Revisión y Control*”. Todas estas causas implican medidas que necesitan de una mayor asignación presupuestaria, por lo cual, resulta necesario realizar estudios que demuestren de manera fehaciente, que la incorporación de tecnología y herramientas de apoyo, así como la contratación de más funcionarios, incidirán significativamente en la productividad y en la reducción de las probabilidades de ocurrencia de los posibles hechos de corrupción.

La carencia de personal es una causa señalada de forma reiterada: “*No se cuenta con la cantidad necesaria de funcionarios (CAIA / COIA / DETAVE)*”; “*Insuficiente cantidad de personal en la División Resguardo*”; “*Deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección del personal para cubrir vacancias en el área de Fiscalización y de Análisis de Riesgos*”. La cual de algún modo se vincula a la percepción de inequidad en los salarios y pago de viáticos: “*Dificultad para cubrir cargos vacantes debido a los bajos salarios y escasos beneficios (CAIA / COIA / DETAVE)*”; “*Bajos salarios*”; “*Viáticos insuficientes*”; “*Los viáticos no se pagan a tiempo*”.

Previamente a la implementación de ajustes, es recomendable la realización de estudios de análisis de plantilla y de valoración de cargos, para determinar la cantidad necesaria de funcionarios en cada área y eventualmente realizar el ajuste necesario en las remuneraciones.

Estos estudios deberían ser implementados por especialistas externos, a fin de garantizar la objetividad, así como eficacia de los procesos.

2. La provisión de tecnología de apoyo resulta esencial para afianzar el control de los procesos, especialmente aquellos que implican la posibilidad de obtener importantes sumas de dinero u otro tipo de beneficios, producto de transacciones extra institucionales. En estos procesos prima “la palabra” de quien realiza los controles sin el apoyo de elementos objetivos de respaldo. Lo mismo puede decirse de las operaciones que implican el relacionamiento interpersonal entre los actores involucrados.

En esta misma línea, se citan como causas, el “*Inadecuado seguimiento de los casos pendientes de finiquito...*”; la “*ausencia de protocolos para la observación, elaboración de perfiles y control*” o “*Controles cruzados insuficientes*”. Todos estos aspectos dan cuenta de fragilidades en los sistemas de control y refuerzan la necesidad de herramientas tecnológicas de apoyo como así mismo de herramientas administrativas (revisión y elaboración de procedimientos, registros, etc.).

3. La implementación de programas de capacitación es un elemento al cual debe darse la importancia requerida, esto considerando que varias de las causas señaladas, indican carencias en este aspecto: “*No se cuenta con programas de capacitación para los funcionarios que se incorporan al área (CAIA / COIA / DETAVE)*”; “*Falta de competencia del personal de Fiscalización y de Análisis de Riesgos*”; “*Falta de mayor capacitación de los funcionarios de Análisis y Gestión de Riesgos*”; “*Insuficiente capacitación en la División Resguardo*”.
4. También es recomendable implementar con urgencia, medidas tendientes a concientizar a los funcionarios sobre el daño que ocasiona la corrupción, no solo a la institución sino a todo el país, enfatizando en las prácticas estrechamente vinculadas a los procesos de mayor riesgo. Esto considerando que parte de las causas señaladas apuntan a la “*Falta de integridad de los funcionarios*” y la “*Cultura proclive a la corrupción*”

Por otra parte, es necesario aplicar medidas de sanción más severas, para lo cual se deben primeramente mejorar los mecanismos de control y registro de los procesos.

5. Finalmente, pero no menos importante, es la actualización y ajuste de los sistemas de respaldo para los diversos procesos, esto considerando que algunas de las causas señaladas apuntan en esa dirección: “*Insuficiente gestión para actualizar los sistemas de la División de Investigación y de la División de Revisión y Control*”; “*No se accede a tiempo a la información requerida (CAIA / COIA)*”; “*No se cuenta con toda la información requerida o la misma no reúne los requisitos de calidad (CAIA / COIA)*”; “*Omisión de información sobre el análisis de riesgo de la carga u operación*”
6. Las “*Acciones para erradicar o mitigar los riesgos de corrupción*” resultantes del presente mapeo institucional de riesgos de corrupción, deben servir de insumo y estar integradas y articuladas con el Plan institucional de transparencia y anticorrupción.
7. Ajustar la “*Planificación de las acciones para mitigar los riesgos de corrupción*” considerando los aspectos señalados en los puntos 24.1 al 24.5 de las Conclusiones del mapeo institucional. Para ello deben considerarse algunos aspectos como:

- 7.1. Conviene desglosar las acciones en pasos o tareas a realizar de manera a lograr mayor claridad en cada parte del proceso y poder determinar los responsables específicos para cada tarea, así como los productos que deben esperarse de las mismas, con sus respectivos indicadores de cumplimiento y calidad.
- 7.2. La identificación de responsables en cada parte del proceso es esencial y debe realizarse de manera específica, si es posible identificando personalmente a los actores o por lo menos indicando los cargos que deben ocuparse de la ejecución y sobre los cuales recae la responsabilidad de los resultados.
- 7.3. Los recursos necesarios también deben acotarse a lo específico, indicando el perfil, las características, especificaciones técnicas, cantidad, tiempo de entrega, etc.
- 7.4. En lo que respecta al presupuesto requerido, deben establecerse los montos generales y por unidades, en función a los costos del mercado. Los costos establecidos deben correlacionarse directamente con la descripción de los recursos necesarios.
- 7.5. Para la identificación de las condiciones previas, se debe enfatizar en aquellos aspectos que son ineludibles y determinantes para la realización de las acciones, como las autorizaciones, normativas y acuerdos de base. No debe confundirse con las tareas o pasos a realizarse en cada acción.
- 7.6. Finalmente, las contingencias, son aquellas situaciones posibles pero imprevisibles debido a que están sujetas a variables independientes externas que escapan al control de la organización. Todo aquello que se puede identificar, establecer su recurrencia o someterse a planificación interna, no puede clasificarse como una “eventuales contingencias”.

II. Introducción

2.1. Presentación

El Centro de Estudios Ambientales y Sociales (CEAMSO) es una Organización No Gubernamental, de utilidad pública, que busca fortalecer institucionalmente a las entidades y organismos del Estado, así como generar mecanismos que mejoren su transparencia e integridad, con acciones innovadoras que mejoren la calidad de vida de los habitantes del Paraguay.

En la actualidad, CEAMSO gerencia el Programa de Democracia y Gobernabilidad (PDG) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), cuyo objetivo es contribuir a mejorar la efectividad del gobierno paraguayo, en desarrollar su capacidad institucional y de recursos humanos, así como consolidar los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, estableciendo un camino claro hacia la mayor capacidad de respuesta a las necesidades y demandas ciudadanas y una base más sólida para la democracia y el estado de derecho.

El Programa se enfoca en funciones prioritarias como el servicio civil, la gerencia de las finanzas públicas, las instancias de contraloría y auditoría, la participación ciudadana y el fortalecimiento de la capacidad institucional de CEAMSO, como organismo implementador.

De allí, que el PDG focaliza su apoyo en cuatro (4) objetivos estratégicos:

1. Mejorar la capacidad de gestión de las instituciones claves seleccionadas.
2. Fortalecer el control interno, la rendición de cuentas, transparencia y las acciones anticorrupción que desarrollan estas instituciones.
3. Mejorar el marco legal y las políticas públicas tendientes a mejorar la efectividad del Estado.
4. Fortalecer el desarrollo institucional de CEAMSO para sostener los proyectos y sus logros, que permita avanzar hacia la democracia y el buen gobierno en el Paraguay en el futuro.

Existen además cuatro áreas transversales que orientan el desarrollo de los ejes estratégicos: a) Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), b) Comunicación, c) Género y d) Monitoreo.

2.2. Antecedentes del proyecto

El PDG ha venido apoyando a la SENAC desde su creación; y en este marco han sido desarrolladas diferentes acciones en los últimos años. Un logro importante ha sido la emisión del Decreto del PE No. 2991/19 por el cual se declara de interés nacional, el “Manual de Rendición de Cuentas al Ciudadano” y se dispone su aplicación obligatoria en las instituciones del Poder Ejecutivo, el cual se aprueba a partir del año 2020 y supone un desafío para los servidores públicos y autoridades de los Organismos y Entidades del Estado, pues constituye un hecho innovador que fomenta el principio de transparencia gubernamental y de comunicación permanente entre los organismos e instituciones y la ciudadanía.

En la misma línea, la reciente aprobación del Decreto 4458/2020 “Que dispone la implementación del Plan Nacional de Integridad, Transparencia y Anticorrupción (PNI 2021-2025), para el ejercicio fiscal correspondiente al periodo 2021 al 2025”, dispone entre otras medidas, la implementación de acciones tendientes al fortalecimiento de la rendición de cuentas institucional, orientada al ciudadano, promoviendo su colaboración en los procesos de toma de decisiones.

La Resolución SENAC 51/2016 aprobó el encargo a los organismos y entidades del Poder Ejecutivo de elaborar planes anuales de transparencia y anticorrupción que contemplen un abordaje de acciones que precautelen las capacidades institucionales de respuesta contra la corrupción, a partir del desarrollo de los ejes de transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, ética pública, gestión de riesgos y gestión de denuncias.

En esa misma línea, de conformidad a las Resoluciones SENAC 77/2017 y 269/19, se aprobó y encomendó a las instituciones del Poder Ejecutivo, la implementación efectiva de la guía para la elaboración de mapas de riesgos de corrupción, de forma a promover el enfoque de riesgo en las políticas institucionales anticorrupción.

La reciente aprobación del Decreto 4458/2020 “Que dispone la implementación del Plan Nacional de Integridad, Transparencia y Anticorrupción (PNI 2021-2025) para el ejercicio fiscal correspondiente al periodo 2021 al 2025”, dispuso entre otras medidas, la promoción de acciones tendientes al fortalecimiento de las capacidades institucionales de respuesta preventiva a la corrupción en instituciones estratégicas encargadas de la administración de recursos esenciales, el combate al crimen organizado, contrabando, la evasión tributaria, el lavado de activos y el financiamiento al terrorismo, a través del seguimiento focalizado a la implementación efectiva de la gestión de riesgos y las políticas de promoción de integridad institucional.

Esta consultoría se enmarca dentro del Objetivo estratégico número 3: “*Mejorar el marco legal y las políticas públicas tendientes a mejorar la efectividad del Estado*”, que tiene como objetivo general, cooperar con la **SENAC** y el **ENIT** en sus esfuerzos tendientes al fortalecimiento de las capacidades preventivas anticorrupción del Estado. Los componentes que configuran el objetivo 3 son:

Componente 1: Fortalecimiento de los Comités de rendición de cuentas del ciudadano (CRCC).

Componente 2: Fortalecimiento de la capacidad preventiva anticorrupción en Organismos y Entidades estratégicas.

Componente 3: Apoyar a la SENAC y al ENIT en la implementación del PNI.

2.3. Objetivos de la consultoría

Esta consultoría se enmarca dentro del Objetivo 3, “Mejorar el marco legal y las políticas públicas tendientes a mejorar la efectividad del Estado”, del Componente 2, “Fortalecimiento de la capacidad preventiva anticorrupción en Organismos y Entidades estratégicas”, que se propone:

- Acompañar a la SENAC como órgano rector en los procesos de promoción de las políticas de integridad y anticorrupción, para impulsar la implementación efectiva de las Resoluciones SENAC 51/2016, SENAC 77/2017, 269/19 y el Decreto 4458/20.
- Promover las capacidades en materia del control de políticas de integridad en los organismos y entidades beneficiarios, como forma de respuesta preventiva a la corrupción pública.

2.3.1. Objetivo general:

Apoyar a la SENAC para fortalecer la capacidad preventiva anticorrupción de la institución.

2.3.2. Objetivos Específicos:

- Implementar Mapas de Riesgo de corrupción en instituciones seleccionadas como estratégicas.
- Generar capacidad instalada en las instituciones seleccionadas para que puedan realizar el mapeo de los riesgos de corrupción en la totalidad de los procesos desarrollados en las mismas.

2.3.3. Actividades

Para el cumplimiento de los objetivos, la consultoría realizará las siguientes actividades enunciativas, pero no limitadas de otras actividades conducentes a los objetivos esperados:

- Realizar una evaluación inicial que permita identificar los avances en materia de políticas de integridad impulsados por las instituciones seleccionadas como estratégicas.
- Realizar a través de un proceso participativo la elaboración de la matriz de riesgo de corrupción en algunos de los procesos seleccionados como claves.
- En base al resultado de la matriz de riesgos de corrupción, elaborar el diagnóstico, indicando los puntos críticos y las acciones prioritarias a ser impulsadas para mitigar los riesgos de corrupción
- Colaborar en la actualización del plan de acción institucional de integridad y anticorrupción.
- Redactar informes que den cuenta de los avances y logros obtenidos.

2.4. Marco teórico conceptual

2.4.1. La gestión de riesgos de corrupción

Las instituciones deben enfrentar situaciones de diversa índole que afectan lo planificado y que podrían alterar el curso normal de los acontecimientos. Aunque resulta casi imposible prevenir las eventuales alteraciones en su totalidad, existen técnicas que permiten anticipar las contingencias a efectos de mitigar el impacto de los eventuales resultados negativos. Este conjunto de técnicas y herramientas se engloban en lo que se denomina “administración de riesgos”.

El principal objetivo de administrar los riesgos se centra en advertir las oportunidades de obtener beneficios y desarrollar las condiciones necesarias para reducir los impactos negativos.

La Real Academia de la Lengua Española define riesgo como la “contingencia o proximidad de un daño”, lo cual lleva a la consideración de dos elementos: por un lado, la aceptación de que la ocurrencia del daño es eventual, por lo cual se habla de contingencia, pero, por otro lado, se asume la sensación de cercanía o probabilidad de ocurrencia del daño. Es decir, se asume la posibilidad de que ocurra algún evento que impactará sobre los objetivos de la organización, pudiendo detener o retrasar el desarrollo de sus procesos y el logro de sus objetivos.

Los esfuerzos anti corrupción también pueden abordarse desde esta perspectiva, buscando prevenir las situaciones de corrupción que pueden generarse a causa de factores negativos predisponentes.

En este sentido, el **Mapa de Riesgos de Corrupción** constituye un tipo específico de herramienta de **prevención de la corrupción**. Debemos tener en cuenta de que las acciones para perpetrar la corrupción son cada vez más sofisticadas y eficientes. Necesitamos adaptarnos y es por eso que se recurre a herramientas como la calificación o análisis de riesgo, los mapas de riesgo, los sistemas de alertas o detección temprana de los riesgos de corrupción.

La gestión de los riesgos de corrupción, se refiere al “conjunto sistemático de acciones que se ejecutan para dirigir y controlar una organización en relación al riesgo de corrupción”.

La gestión de riesgo constituye un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades orientadas a la identificación, el análisis y la evaluación de los riesgos relativos a determinados procesos preseleccionados, con la finalidad de reducirlos a un nivel aceptado por la sociedad.

Es una técnica de administración tendiente a aminorar la probabilidad de ocurrencia de un episodio de corrupción, disminuir su impacto y, en consecuencia, favorecer el cumplimiento de la misión de la entidad en la que se aplica.

Sólo es posible una adecuada gestión del riesgo de corrupción cuando la Alta Dirección apuesta pública y sostenidamente por ella en un manual interno, el cual debe estar alineado con los diferentes documentos que sintetizan la planificación estratégica del ente gubernamental.

La elaboración del manual interno de gestión de riesgos de corrupción requiere que la Alta Dirección adapte las consignas de prevención establecidas en diversos cuerpos normativos vinculantes como la Convención Interamericana Contra la Corrupción; la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción; el Plan Nacional de Integridad Transparencia y Anticorrupción 2021-2025, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Plan Nacional de Desarrollo (PND) Paraguay 2030, entre otros.

El proceso de adaptación implica escuchar las opiniones de todos los miembros de la organización y para el efecto, se puede recurrir a estrategias de recolección de datos cuantitativas y cualitativas como encuestas, grupos focales y entrevistas. La duración del proceso de consulta dependerá de la dimensión y complejidad del organismo en cuestión. Para acelerar el proceso, también se puede recurrir al uso de herramientas virtuales.

Para la elaboración de un Manual de Política de Administración de Riesgos de Corrupción se puede tomar en consideración los lineamientos presentados en la siguiente tabla, aun los mismos son solo indicativos y, por lo tanto, deben adaptarse cada área o sector.

Contenidos	Descripción
Objetivos	Propósitos que se persiguen con la puesta en marcha de una línea de actuación centrada en detectar riesgos de corrupción. Lo ideal es definir tanto objetivos generales (por ejemplo, generar una cultura organizacional que asocie los riesgos de corrupción al deterioro en la calidad de los servicios prestados) como específicos (por ejemplo, mejorar la reputación / imagen de la organización entre los ciudadanos con los que interactúa).
Estrategias y acciones	Conjunto de tareas que se ejecutarán para "hacer operativa" la Política de Administración de Riesgos de Corrupción. Ello incluye como "centro" la Construcción de Mapas de Riesgos de Corrupción, pero también le excede (la inclusión de entrenamientos focalizados, la elaboración de códigos de integridad y la rotación de recursos humanos en posiciones expuestas a potencial Corrupción son ejemplos de otras acciones que pueden desplegarse).
Disponibilidad de recursos	Deben especificar qué recursos serán aplicados al desarrollo de qué acciones. Estas tareas, en ocasiones, requieren redistribución o incremento de partidas y personal.
Cronograma temporal	Tiene que existir una temporalidad clara de las acciones. Para ello, deben especificarse fases e hitos (momentos en los que culminan estas fases). Inicialmente, se recomienda que esta actividad se realice bianualmente.
Seguimiento y evaluación	Debe hacerse mención de quiénes, de qué manera, a través de qué indicadores y en qué momento procederán a revisar lo actuado y a informar las conclusiones de su revisión.

Fuente: Guía para la Construcción de Mapas de Riesgos de Corrupción - Dr. Pablo Biderbost

2.5. Características del instrumento empleado

Si afirmamos que un mapa de riesgos de corrupción es una herramienta que nos permite identificar el riesgo de corrupción, valorarlo y establecer las acciones de monitoreo y revisión, su elaboración comprende diversas fases como la de identificación, análisis, evaluación, tratamiento del riesgo, control y revisión.

Con estos datos se elabora una matriz en la cual se expresa el riesgo principal teniendo en cuenta el incumplimiento de los objetivos globales o específicos que impactan en la misión de cada entidad. Esto permite obtener una calificación de riesgo por proceso y por institución.

La matriz consta de varios cuerpos o plantillas interconectados e interrelacionados que se describen a continuación:

2.5.1. Plantilla 1:

Proceso	Objetivo del proceso	Sub proceso	Objetivo del sub proceso	Responsables	Situaciones de corrupción que pueden generarse a causa de factores negativos predisponentes	Acción y / u omisión	Uso del poder	Desvío de la gestión de lo público	Beneficio particular
Sub proceso N° 1.1					1				
					2				
					3				
					4				
					5				
					6				
					7				

Este cuerpo permite en primer lugar, seleccionar el sub proceso a ser analizado, identificar el proceso al cual pertenece, definir su objetivo e identificar a los responsables de su ejecución. Así mismo, cuenta con celdas o espacios habilitados para consignar las situaciones de corrupción que pueden generarse a causa de factores negativos que predisponen o facilitan la ocurrencia de estos hechos y las implicancias de los mismos, tales como: 1) Acción y / u omisión; 2) Uso del poder; 3) Desvío de la gestión de lo público y 4) Beneficio particular.

2.5.2. Plantilla 2:

Tipo de factores	Factores positivos (Reducen las posibilidades de ocurrencia)	Factores negativos (Incrementan las posibilidades de ocurrencia)
Factores internos de la Institución		
Factores externos a la Institución		

El segundo cuerpo está diseñado para identificar los factores positivos y negativos, tanto internos como externos, que reducen o incrementan las posibilidades de que se presenten situaciones de corrupción.

2.5.3. Plantilla 3:

Causas de las potenciales situaciones de corrupción	Consecuencias de las potenciales situaciones de corrupción	Análisis de la probabilidad de ocurrencia	
		Puntos	Categorías
		Factores que predisponen la ocurrencia de hechos de corrupción	
1	1		0
2	2	a) La naturaleza de las actividades requiere un relacionamiento interpersonal directo entre las personas.	1 a 2
3	3	b) Las actividades se realizan en un espacio físico carente de monitoreo o registro objetivo (audio y video).	3 a 4
4	4	c) No se cuenta con mecanismos de control inicial para el desarrollo de las tareas, o son precarios.	5 a 7
5	5	d) No se cuenta con mecanismos de control intermedio en el proceso de desarrollo de las tareas, o son precarios.	8 a 9
6	6	e) No se cuenta con mecanismos de control del producto final resultante de las tareas, o son precarios.	10 a 11
7	7	f) El uso no controlado o evitación del producto resultante de las tareas, permite obtener importantes beneficios.	12 a 13
8	8	g) Se cuenta con mecanismos para sancionar el uso no controlado o evitación del producto de las tareas, pero las medidas no se aplican.	
9	9	h) Las medidas de sanción por el uso no controlado o evitación del producto de las tareas, son muy leves y no desalientan dichas conductas.	
10	10	i) No se cuenta con mecanismos para sancionar los casos de uso no controlado o evitación del producto resultante de las tareas.	
11	11	j) El personal involucrado en las tareas no ha sido concientizado sobre el impacto del uso no controlado o evitación del producto resultante.	
12	12	k) El personal involucrado no fue informado de las sanciones por el uso no controlado o evitación del producto resultante.	
13	13	l) No se cuenta con protocolos de actuación para casos de uso no controlado o evitación del producto resultante de las tareas.	
		m) Los usuarios de los productos no están informados de los resultados que deben esperar y eventualmente reclamar.	

Este cuerpo permite identificar las causas y consecuencias de las potenciales situaciones de corrupción, así como la probabilidad de ocurrencia, la cual es directamente proporcional al incremento de determinados factores predisponentes, los cuales son identificados en un listado preestablecido:

2.5.4. Plantilla 4:

Análisis de la probabilidad de ocurrencia		Puntos	Categorías
Factores que predisponen la ocurrencia de hechos de corrupción			
a) La naturaleza de las actividades requiere un relacionamiento interpersonal directo entre las personas.		1 a 2	Muy baja
b) Las actividades se realizan en un espacio físico carente de monitoreo o registro objetivo (audio y video).		3 a 4	Baja
c) No se cuenta con mecanismos de control inicial para el desarrollo de las tareas, o son precarios.		5 a 7	Media
d) No se cuenta con mecanismos de control intermedio en el proceso de desarrollo de las tareas, o son precarios.		8 a 9	Alta
e) No se cuenta con mecanismos de control del producto final resultante de las tareas, o son precarios.		10 a 11	Muy alta
f) El uso no controlado o evitación del producto resultante de las tareas, permite obtener importantes beneficios.		12 a 13	Extrema
g) Se cuenta con mecanismos para sancionar el uso no controlado o evitación del producto de las tareas, pero las medidas no se aplican.			
h) Las medidas de sanción por el uso no controlado o evitación del producto de las tareas, son muy leves y no desalientan dichas conductas.			
i) No se cuenta con mecanismos para sancionar los casos de uso no controlado o evitación del producto resultante de las tareas.			
j) El personal involucrado en las tareas no ha sido concientizado sobre el impacto del uso no controlado o evitación del producto resultante.			
k) El personal involucrado no fue informado de las sanciones por el uso no controlado o evitación del producto resultante.			
l) No se cuenta con protocolos de actuación para casos de uso no controlado o evitación del producto resultante de las tareas.			
m) Los usuarios de los productos no están informados de los resultados que deben esperar y eventualmente reclamar.			

Evaluación del posible impacto de los eventuales hechos de corrupción. Lo que podría ocurrir si los riesgos de corrupción se materializan				Puntos	Grado de afectación	Rango porcentual
En las celdas de color amarillo, seleccione lo que pasaría si el riesgo de corrupción se materializa. Si selecciona una opción de mayor impacto, marque también las celdas precedentes.						
1. Implicar al funcionario responsable del proceso afectado.	1	14. Afectar la calidad / costo de los productos / servicios que presta la organización.	7	1 a 10 Muy bajo	Afecta a un solo proceso de la organización.	Entre el 0,62 % y el 6,17 % de factores que aplican, el impacto se prevé Muy bajo.
2. Implicar a los funcionarios de una unidad organizacional.	2	15. Afectar la calidad de vida de la comunidad (naturaleza de los productos / servicios).	9			
3. Implicar a los funcionarios de varias unidades de la organización.	3	16. Poner en riesgo la salud de los funcionarios de la organización.	8	11 a 35 Bajo	Afecta a varios procesos de una unidad de la organización.	Entre el 6,18 % y el 21,6 % de factores que aplican, el impacto se prevé Bajo.
4. Afectar el logro de las metas y objetivos del proceso.	4	17. Poner en riesgo la salud de los habitantes de un sector de la comunidad.	9			
5. Afectar el logro de las metas y objetivos de una unidad organizacional.	5	18. Poner en riesgo la salud de los habitantes de todo el país.	10			
6. Afectar el logro de las metas y objetivos de varias unidades de la organización.	6	19. Poner en riesgo de muerte a los funcionarios de la organización.	10	36 a 68 Moderado	Afecta a procesos de varias unidades de la organización.	Entre el 21,7 % y el 42 % de factores que aplican, el impacto se prevé moderado.
7. Afectar el logro de las metas y objetivos de toda la organización.	7	20. Poner en riesgo de muerte a los habitantes de la comunidad.	10			
8. Afectar el cumplimiento de la misión de la organización.	7	21. Generar intervención de los órganos de control (Fiscalía, u otro ente).	7	69 a 98 Medio	Afecta a toda la organización.	Entre el 42,1 % y el 60,5 % de factores que aplican, el impacto se prevé Medio.
9. Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la organización.	8	22. Dar lugar a sanciones administrativas para los involucrados.	5			
10. Generar pérdida de confianza en la organización.	8	23. Dar lugar a sanciones penales para los involucrados.	7	99 a 134 Alto	Las consecuencias exceden a la organización y afectan a sectores de la comunidad.	Entre el 60,6 % y el 82,7 % de factores que aplican, el impacto se prevé Alto.
11. Generar pérdida de confianza en el sector al que pertenece la organización.	9	24. Dar lugar a sanciones fiscales (tributarias) para los involucrados.	6			
12. Generar pérdida de recursos económicos a la organización.	8	25. Dar lugar a sanciones para la organización.	9	135 a 162 Crítico	Las consecuencias afectan a todo el país.	Entre el 82,8 % y el 100 % de factores que aplican, el impacto se prevé Crítico.
13. Generar pérdida de información para la organización.	5	26. Afectar la imagen nacional.	10			

De manera similar que, en la plantilla anterior, este cuerpo se configura a partir de un listado preestablecido de criterios de impacto que describen características y grados de afectación que los hechos de corrupción identificados en el sub proceso, podrían tener sobre la organización.

A diferencia del listado anterior, los criterios de impacto cuentan con una ponderación o valor relativo para cada ítem, en una escala del 1 al 10 según la gravedad de la afectación.

2.5.5. Plantilla 5:

Criterios para establecer el impacto	P
1. Implicar al funcionario responsable del proceso afectado.	1
2. Implicar a los funcionarios de una unidad organizacional.	2
3. Implicar a los funcionarios de varias unidades de la organización.	3
4. Afectar el logro de las metas y objetivos del proceso.	4
5. Afectar el logro de las metas y objetivos de una unidad organizacional.	5
6. Afectar el logro de las metas y objetivos de varias unidades de la organización.	6
7. Afectar el logro de las metas y objetivos de toda la organización.	7
8. Afectar el cumplimiento de la misión de la organización.	7
9. Afectar el cumplimiento de la misión del sector al que pertenece la organización.	8
10. Generar pérdida de confianza en la organización.	8
11. Generar pérdida de confianza en el sector al que pertenece la organización.	9
12. Generar pérdida de recursos económicos a la organización.	8
13. Generar pérdida de información para la organización.	5
14. Afectar la calidad / costo de los productos / servicios que presta la organización.	7
15. Afectar la calidad de vida de la comunidad (naturaleza de los productos / servicios).	9
16. Poner en riesgo la salud de los funcionarios de la organización.	8
17. Poner en riesgo la salud de los habitantes de un sector de la comunidad.	9
18. Poner en riesgo la salud de los habitantes de todo el país.	10
19. Poner en riesgo de muerte a los funcionarios de la organización.	10
20. Poner en riesgo de muerte a los habitantes de la comunidad.	10
21. Generar intervención de los órganos de control (Fiscalía, u otro ente).	7
22. Dar lugar a sanciones administrativas para los involucrados.	5
23. Dar lugar a sanciones penales para los involucrados.	7
24. Dar lugar a sanciones fiscales (tributarias) para los involucrados.	6
25. Dar lugar a sanciones para la organización.	9
26. Afectar la imagen nacional.	10

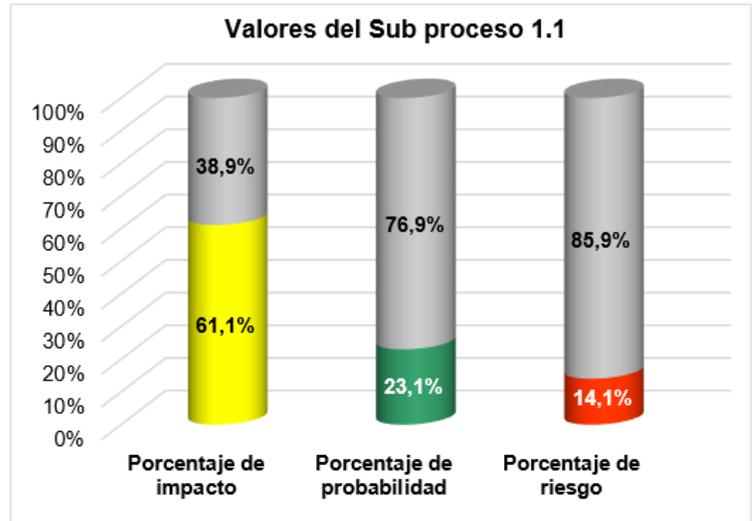
Este cuerpo también cuenta con una tabla en la que se indica la escala de puntos, la descripción del grado de afectación y el rango porcentual correspondiente al puntaje obtenido.

Puntos	Grado de afectación	Rango porcentual
1 a 10 Muy bajo	Afecta a un solo proceso de la organización.	Entre el 0,62 % y el 6,17 % de factores que aplican, el impacto se prevé Muy bajo.
11 a 35 Bajo	Afecta a varios procesos de una unidad de la organización.	Entre el 6,18 % y el 21,6 % de factores que aplican, el impacto se prevé Bajo.
36 a 68 Moderado	Afecta a procesos de varias unidades de la organización.	Entre el 21,7 % y el 42 % de factores que aplican, el impacto se prevé moderado.
69 a 98 Medio	Afecta a toda la organización.	Entre el 42,1 % y el 60,5 % de factores que aplican, el impacto se prevé Medio.
99 a 134 Alto	Las consecuencias exceden a la organización y afectan a sectores de la comunidad.	Entre el 60,6 % y el 82,7 % de factores que aplican, el impacto se prevé Alto.
135 a 162 Crítico	Las consecuencias afectan a todo el país.	Entre el 82,8 % y el 100 % de factores que aplican, el impacto se prevé Crítico.

La matriz de análisis de los riesgos de corrupción está diseñada en una planilla Excel con fórmulas de cálculo matemático que permiten obtener automáticamente los valores del puntaje alcanzado, porcentaje correspondiente y gráficos estadísticos del análisis de cada sub proceso, a partir de un cuadro de síntesis de resultados, como puede observarse en los siguientes gráficos:

Síntesis de los valores obtenidos en el análisis del sub proceso:	
Sub proceso Número	1.1
Número máximo de factores de impacto =	26
Puntaje máximo de impacto =	180
Puntaje de impacto obtenido =	110
Porcentaje de impacto =	61,1%
Puntaje máximo de probabilidad =	13
Puntaje de probabilidad obtenido =	3
Porcentaje de probabilidad =	23,1%
Puntaje máximo de riesgo =	2340
Puntaje de riesgo obtenido =	330
Porcentaje de riesgo =	14,1%

Porcentaje de impacto	61,1%	38,9%
Porcentaje de probabilidad	23,1%	76,9%
Porcentaje de riesgo	14,1%	85,9%



2.5.6. Plantilla 6:

Una vez analizados los sub procesos seleccionados y ya establecidas las posibles situaciones de corrupción, con sus respectivas causas y posibles consecuencias, se debe proceder a identificar las acciones a desarrollar para erradicar, o al menos mitigar, los riesgos de corrupción. Para ello la matriz de análisis cuenta con una plantilla en la cuales deben consignarse dichas acciones, tal como se muestra en el siguiente ejemplo:

Identificación de acciones para erradicar o mitigar los riesgos de corrupción
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar el organigrama de la institución. 2. Establecer un protocolo de actuación para el manejo de conflicto de intereses, vinculado a un organigrama actualizado y a la asignación de responsabilidades. 3. Desarrollar procedimientos para todos los procesos de la institución. 4. Impulsar la aplicación de sanciones cuando se identifiquen situaciones de violación de los procedimientos.

Las acciones identificadas deben traducirse en términos operativos para lo cual se cuenta con una proforma para la "Planificación de las acciones para mitigar los riesgos de corrupción". En la misma se deben consignar:

- a) Las acciones para erradicar o mitigar los riesgos de corrupción.
- b) Los responsables, es decir, las personas que conducirán los procesos, las que desarrollarán las actividades, las que supervisarán los logros y las aprobarán los resultados alcanzados.
- c) Las fechas estimadas para el inicio y la culminación de las acciones.
- d) Los recursos de diversos tipos, humanos, tecnológicos, logísticos, etc., tales como sistemas informáticos (software y hardware), tecnología de apoyo, vehículos, personal, capacitaciones y otros, que serán necesarios para el desarrollo de las actividades previstas.
- e) El presupuesto requerido, es decir, los recursos financieros que permitirán la concreción de las acciones identificadas.
- f) Las condiciones previas o aspectos que deben ser atendidos previamente para poder avanzar en la ejecución de las actividades, tales como autorizaciones, acuerdos de cooperación, promulgación de leyes, decretos, resoluciones, etc.
- g) Eventuales contingencias o imponderables que podrían afectar lo planeado, impidiendo o retrasando el desarrollo de las actividades.

A continuación, se presenta la proforma previamente descrita:

Nº	Acciones para erradicar o mitigar los riesgos de corrupción	Responsables	Inicio	Fin	Recursos necesarios	Presupuesto requerido	Condiciones previas	Eventuales contingencias
1		Conducción: Desarrollo: Revisión: Aprobación:			Humanos: Tecnológicos: Logísticos:		Leyes, Decretos, Resoluciones: Convenios de cooperación: Autorizaciones Internas:	
2		Conducción: Desarrollo: Revisión: Aprobación:			Humanos: Tecnológicos: Logísticos:		Leyes, Decretos, Resoluciones: Convenios de cooperación: Autorizaciones Internas:	
3		Conducción: Desarrollo: Revisión: Aprobación:			Humanos: Tecnológicos: Logísticos:		Leyes, Decretos, Resoluciones: Convenios de cooperación: Autorizaciones Internas:	
4		Conducción: Desarrollo: Revisión: Aprobación:			Humanos: Tecnológicos: Logísticos:		Leyes, Decretos, Resoluciones: Convenios de cooperación: Autorizaciones Internas:	
5		Conducción: Desarrollo: Revisión: Aprobación:			Humanos: Tecnológicos: Logísticos:		Leyes, Decretos, Resoluciones: Convenios de cooperación: Autorizaciones Internas:	
6		Conducción: Desarrollo: Revisión: Aprobación:			Humanos: Tecnológicos: Logísticos:		Leyes, Decretos, Resoluciones: Convenios de cooperación: Autorizaciones Internas:	
7		Conducción: Desarrollo: Revisión: Aprobación:			Humanos: Tecnológicos: Logísticos:		Leyes, Decretos, Resoluciones: Convenios de cooperación: Autorizaciones Internas:	
8		Conducción: Desarrollo: Revisión: Aprobación:			Humanos: Tecnológicos: Logísticos:		Leyes, Decretos, Resoluciones: Convenios de cooperación: Autorizaciones Internas:	
9		Conducción: Desarrollo: Revisión: Aprobación:			Humanos: Tecnológicos: Logísticos:		Leyes, Decretos, Resoluciones: Convenios de cooperación: Autorizaciones Internas:	
10		Conducción: Desarrollo: Revisión: Aprobación:			Humanos: Tecnológicos: Logísticos:		Leyes, Decretos, Resoluciones: Convenios de cooperación: Autorizaciones Internas:	

2.6. Características del estudio

En razón del escaso tiempo disponible para realizar el diagnóstico de los riesgos de corrupción en las instituciones seleccionadas, el estudio se centró en el análisis de tres a cinco procesos de gran impacto sobre la organización y /o sobre los usuarios, con un máximo de 15 a 20 sub procesos.

Las indagaciones se realizaron por medio de entrevistas colectivas, en gran medida a través de medios virtuales (Zoom) y en casos muy necesarios, se llevaron a cabo encuentros presenciales con los equipos técnicos de contraparte, asignados por las instituciones.

Tomando en cuenta la imposibilidad de analizar todos los procesos y la necesidad de generar capacidad instalada, para que los procesos no analizados sean abordables por los equipos de contraparte, la estrategia adoptada por el equipo consultor fue la de “*Aprender – haciendo*”, la cual consistió en la realización de una breve presentación conceptual de la naturaleza del trabajo, para seguidamente proceder al análisis de los procesos seleccionados por la institución, para identificar las situaciones de corrupción que podrían darse a causa de factores negativos predisponentes, las causas y consecuencias de las mismas, así como las medidas preventivas y correctivas a ser implementadas.

Siguiendo estos pasos, se estima que los participantes estarían en condiciones de replicar la experiencia para analizar nuevos procesos.

El proceso de análisis – aprendizaje se desarrolla en seis fases sucesivas:

Fase 1. Establecimiento de los procesos críticos: El equipo técnico selecciona los procesos de mayor impacto para la organización y define los objetivos de los mismos.

Fase 2. Identificación de los sub procesos: Se identifican los sub procesos que configuran los procesos seleccionados, se priorizan los más críticos y se definen sus objetivos.

Fase 3. Identificación de las potenciales situaciones de corrupción: Se construyen escenarios hipotéticos en los cuales se identifican posibles hechos de corrupción que se generarían a partir de factores negativos predisponentes.

Fase 4. Construcción de la matriz FODA: En cada sub proceso priorizado se identifican:

a) Variables internas (fortalezas - debilidades):

- Cantidad y competencia del personal.
- Disponibilidad de tecnología de apoyo.
- Existencia y difusión de procedimientos claros.

b) Variables externas (oportunidades - amenazas):

- Gobernabilidad del Estado.
- Estabilidad en los cargos de conducción.
- Injerencia política en los procesos internos de la institución.
- Marco jurídico apropiado.
- Confianza de los usuarios en la institución.

La identificación de estas variables permite precisar las causas de las potenciales situaciones de corrupción.

Fase 1. Diseño de la matriz de riesgos de corrupción: Empleando las matrices diseñadas para el efecto, el equipo técnico determina:

5.1. La probabilidad de ocurrencia de las potenciales situaciones de corrupción, identificando los factores negativos presentes en cada sub proceso.

5.2. El posible impacto de las situaciones de corrupción, en caso de que se materialicen.

Fase 2. Propuesta de acciones preventivas y correctivas: Una vez determinadas las causas de las potenciales situaciones de corrupción, se proponen acciones para prevenir su ocurrencia, y si ya están presentes, para erradicarlas o por lo menos mitigar su impacto.

Esta secuencia de pasos o fases establecida para el desarrollo de los Mapas de Riesgo de Corrupción, debe repetirse con cierta periodicidad.

Como se podrá imaginar, los riesgos de corrupción no son estáticos, sino que resultan de la interacción de variables internas y externas que afectan a cada ente gubernamental y van cambiando a lo largo del tiempo, un ejemplo de ello es la emergencia de nuevas tecnologías.

Se recomienda que, en una fase inicial, la frecuencia con la que se proceda a la construcción de estos mapas/matrices sea de dos años (bianual).

La construcción de Mapas de Riesgos de Corrupción es estrictamente un proceso participativo y el liderazgo del proceso corresponde a los responsables de las Unidades de Transparencia y Anticorrupción de cada institución, quienes deben velar por el carácter inclusivo de esta herramienta.

Los tiempos de realización de la consulta tienen obligatoriamente que coincidir con los tiempos de construcción de los mapas (tres meses en total).

Inicialmente, debe realizarse consulta a actores internos y externos a la organización a lo largo de todo el proceso de mapeo. Ello garantizará que los acuerdos a los que se arribe sean suficientemente representativos, en relación a los riesgos de corrupción, para el organismo en cuestión.

Estas consultas exigen la aplicación de técnicas diversas de recolección de datos. Para la recolección de información cualitativa, puede procederse a la celebración de entrevistas, la organización de grupos focales o la creación de buzones (físicos y/o virtuales) de sugerencias.

Para la recolección de información cuantitativa, puede procederse a la puesta en marcha de encuestas presenciales o virtuales. La organización de *workshops* uni o multi *stakeholders*, en los que se apliquen diferentes dinámicas de trabajo, puede ser otra alternativa para consultar los contenidos del mapa.

Por otro lado, una vez definido el Mapa de Riesgos de Corrupción, deben ejecutarse actividades de **divulgación** interna y externa del mismo. La divulgación debería prolongarse a lo largo de 18 meses (es decir, hasta tanto se inicie un nuevo proceso de construcción de política de administración de riesgos que derive en la construcción de un nuevo Mapa de Riesgos de Corrupción).

III. Análisis del contexto institucional

3.1. Informaciones generales sobre la institución

La función Aduanera, propiamente dicha, comienza en el Paraguay con el advenimiento de la Independencia de nuestro país, y más específicamente durante el período de Gobierno del Supremo Dictador, Dr. José Gaspar Rodríguez de Francia, quién a través de sus órdenes, consideraciones sobre el Comercio Internacional, adopción de normas tributarias y arancelarias, redacción y aplicación de reglamentos, establecimiento de disposiciones administrativas, ordenamiento de la operación de importación y exportación, creación de Consulados en el extranjero para fomentar el Comercio Exterior, fijación de los diferentes sistemas de pagos de las mercancías introducidas al país y regulación de las actividades de los comerciantes extranjeros en la República.

El Dr. José Gaspar Rodríguez de Francia se constituye en el único gran Administrador de las operaciones aduaneras en el territorio nacional, por lo que acertadamente es reconocido como el padre de las aduanas de la República del Paraguay.

En la época de la colonia existía la costumbre secular de percibir derechos de Aduana en especie. Las dificultades de todo tipo que representaba esta modalidad, fueron consideradas con posterioridad en el Reglamento de Aduanas del 17 de enero de 1846, que, en su capítulo octavo, trata de la Recaudación de Derechos (ART.16), que expresa: "Cesa la práctica de recaudar los derechos en género. Toda la importancia de ellos será cobrada en moneda corriente".

Después del Gobierno del Dr. Francia, se suceden los funcionarios que orientan y dirigen la función aduanera del país, al frente de las oficinas que fueron conociendo progresivos cambios en su denominación hasta finales del siglo XIX.

Primero como Administración de la Aduana de la Capital, luego Administración General de Aduanas. Recién desde principios del siglo XX, se establece la Dirección General de Aduanas como la institución con potestad exclusiva para el control de entrada y salida de personas y mercaderías, y la percepción de los tributos correspondientes.

En el año 2004 se aprueba la Ley 2422 que establece el Código Aduanero. El Decreto 4672 del 6 de enero de 2005 reglamenta el Código Aduanero y establece la estructura de la Dirección Nacional de Aduanas – DNA que reemplaza a la Dirección General de Aduanas – DGA.

Actualmente, la Dirección Nacional de Aduanas es la Institución encargada de aplicar la legislación aduanera, recaudar los tributos a la importación y a la exportación, fiscalizar el tráfico de mercaderías por las fronteras y aeropuertos del país, ejercer sus atribuciones en zona primaria y realizar las tareas de represión del contrabando en zona secundaria. Se rige por la Ley N° 2422 /2004 y el Decreto Reglamentario N° 4672 /2005.

Son funciones y atribuciones de la Dirección Nacional de Aduanas:

1. Es la Institución encargada de aplicar la legislación aduanera, recaudar los tributos a la importación y a la exportación, fiscalizar el tráfico de mercaderías por las fronteras y aeropuertos del país, ejercer sus atribuciones en zona primaria y realizar las tareas de represión del contrabando en zona secundaria.
2. Es un órgano del Estado, de carácter autónomo e investido de personalidad jurídica de derecho público y patrimonio propio, que se relaciona con el Poder Ejecutivo a través de la máxima autoridad del Ministerio de Hacienda. El patrimonio de la Aduana estará formado por los bienes muebles e inmuebles asignados por el Estado para su funcionamiento, los aportes que disponga anualmente la Ley de Presupuesto y los recursos que perciba por el cobro de tasas por servicios prestados, asignación en concepto de multas y remates según se establece en la Ley N° 2422 / 2004 y otras fuentes establecidas en la legislación vigente.
3. Las disposiciones establecidas en la Ley N° 2422 / 2004, se aplican en todo el territorio aduanero que abarca el límite terrestre, acuático y aéreo sometido a la soberanía de la República del Paraguay, como también en los enclaves constituidos a su favor (ámbito sometido a la soberanía de otro Estado en el cual, en virtud de un convenio internacional, se permite la aplicación de la legislación aduanera nacional). El territorio aduanero es el ámbito espacial en el cual se aplica un mismo régimen arancelario y de restricciones económicas a las importaciones y exportaciones.
4. La potestad aduanera se refiere al conjunto de atribuciones y deberes de la Dirección Nacional de Aduanas y de las autoridades dependientes de la misma, investida de competencia para la aplicación de la legislación aduanera para fiscalizar la entrada y salida de mercaderías del país, autorizar su despacho, ejercer los privilegios fiscales, determinar los gravámenes aplicables, imponer sanciones y ejercer los controles previstos en la legislación aduanera nacional.
5. La sujeción a la potestad aduanera implica el cumplimiento de todas las formalidades y requisitos que regulan la entrada y salida de las mercaderías; el pago de los tributos con que se hallan gravadas, así como de aquellos requisitos exigidos que, aunque correspondan a diferentes instituciones tributarias dependientes de la Administración Central por mandato legal o reglamentario, debe controlar o recaudar la Aduana.
6. El desarrollo de las actividades de la Dirección Nacional de Aduanas deberá enmarcarse dentro de la estricta observancia de los aspectos esenciales que se señalan en la aplicación de todas las normas del Código Aduanero.
7. La Dirección Nacional de Aduanas debe adoptar procedimientos y mecanismos que simplifiquen el cumplimiento de sus obligaciones con los distintos actores involucrados en actividades de comercio exterior, incluyendo la utilización extendida de tecnologías de información, automatización y comunicaciones para el intercambio electrónico de información.
8. Cuando la Dirección Nacional de Aduanas lo determine, la implementación de nuevos procedimientos informáticos, mediante resolución de carácter general, y le asigne la clave de acceso confidencial, el código de usuario correspondiente y/o su certificado digital, mediante un prestador de servicios de certificación, en los casos que se requiera, todos los usuarios deberán realizar los actos correspondientes conforme a esta Ley y sus reglamentos, empleando el sistema informático según los formatos y las condiciones autorizados.

Las firmas autógrafas que la Dirección Nacional de Aduanas requiera podrán ser sustituidas por contraseñas o signos adecuados, como la firma electrónica, para la sustanciación de las actuaciones administrativas que se realicen por medios informáticos.
9. La Dirección Nacional de Aduanas establecerá procedimientos de contingencia en los casos en que los Sistemas Informáticos queden, total o parcialmente, fuera de servicio. La Dirección Nacional de Aduanas estará facultada para establecer los procedimientos alternativos que suplanten temporalmente las registraciones en los Sistemas Informáticos.
10. La profesionalización del personal dentro de un marco de probidad y transparencia son principios que orientan el desarrollo de las funciones de la Dirección Nacional de Aduanas.
11. Los funcionarios de la Dirección Nacional de Aduanas son personalmente responsables por sus actuaciones irregulares, toda vez que la misma sea consecuencia de su acción u omisión dolosa o de su ignorancia, impericia, imprudencia o negligencia.
12. La Zona primaria es el espacio fluvial o terrestre, ubicado en los puertos, aeropuertos y terminales ferroviarias y de transporte automotor y otros puntos donde se efectúan las operaciones de embarque, desembarque, trasbordo, movilización, almacenamiento y despacho de mercaderías procedentes del exterior o destinadas a él.

13. En la zona primaria, el servicio aduanero ejercerá la fiscalización y el control aduanero en forma permanente y podrá en el ejercicio de sus atribuciones:
 - a) fiscalizar medios de transporte, unidades de carga, mercaderías y personas y en caso de flagrante infracción o delito aduanero proceder inmediatamente a solicitar a la autoridad competente la detención de la persona.
 - b) inspeccionar depósitos, oficinas, establecimientos comerciales y otros locales allí situados.
 - c) en caso de existir indicios de infracción aduanera, retener y aprehender mercaderías, medios de transporte, unidades de carga y documentos de carácter comercial y de cualquier naturaleza vinculados al tráfico internacional de mercaderías.
14. En zona primaria, la autoridad aduanera ejerce sus atribuciones con preeminencia en toda gestión sobre los demás órganos de la administración pública, los cuales tienen la obligación de prestar auxilio inmediato, siempre que le sea solicitado y de poner a su disposición las instalaciones, el personal y los equipos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
15. Solo las personas vinculadas a la actividad aduanera y los legisladores podrán ingresar a las zonas primarias. En todos los casos, la autoridad aduanera autorizará la permanencia en la zona primaria por el tiempo estrictamente necesario para el desarrollo de sus funciones específicas.
16. Cualquier funcionario aduanero dentro de la zona primaria de la Aduana o en las áreas de vigilancia especial, sin necesidad de orden escrita, podrá:
 - a) Interrogar y examinar a las personas sospechadas de contrabando o defraudación. En su caso, de inmediato pondrá en conocimiento de la autoridad policial y judicial correspondiente de lo actuado, a los efectos pertinentes.
 - b) Examinar bultos, cajas y otros envases y vehículos, en que se presuma existan mercaderías que se hayan introducido o tratado de introducir o extraer del territorio nacional, en violación del Código Aduanero y otras leyes, procediendo a su aprehensión, en su caso; y del ejercicio de estas facultades se dará cuenta en forma inmediata a las autoridades competentes, poniendo a su disposición las personas, los vehículos o mercaderías aprehendidas.
17. La Zona secundaria es el ámbito del territorio aduanero no comprendido en la zona primaria. La Dirección Nacional de Aduanas podrá establecer en la zona secundaria áreas aduaneras de vigilancia especial, precisar las mercaderías que dentro de ellas estarán sometidas a fiscalizaciones especiales, y determinar los requisitos que se deben cumplir para la entrada, salida, movilización, permanencia y comercialización de las mercaderías dentro de ellas.
18. Los propietarios de inmuebles situados en las líneas fronterizas están obligados a evitar que sus construcciones impidan la fiscalización de cualquier movimiento de pasajeros y mercaderías, y deben facilitar la instalación de cercas o portones indispensables para la vigilancia aduanera.
19. Las personas físicas y jurídicas vinculadas a la actividad aduanera son aquéllas que realizan actividades vinculadas a operaciones aduaneras. El importador es la persona física o jurídica que en su nombre ingresa mercaderías al territorio aduanero, ya sea que la traiga consigo o que un tercero la traiga para él. El exportador es la persona física o jurídica que en su nombre envía mercaderías al extranjero, ya sea que la lleve consigo o que un tercero lleve la que él hubiera expedido. Tanto el importador como el exportador deben estar registrados ante la Dirección Nacional de Aduanas, conforme con los requisitos establecidos en las normas reglamentarias.
20. El Despachante de Aduanas es la persona física que se desempeña como agente auxiliar del comercio y del servicio aduanero, habilitado por la Dirección Nacional de Aduanas, que actuando en nombre del importador o exportador efectúa trámites y diligencias relativas a las operaciones aduaneras. El importador, exportador o quien tuviere la disponibilidad jurídica de la mercadería, en las operaciones aduaneras deberá actuar obligatoriamente a través de un Despachante de Aduanas habilitado.
21. El agente de transporte es la persona física que actúa como auxiliar del comercio y del servicio aduanero, que en representación del transportista o empresa de transporte tiene a su cargo los trámites relacionados con la entrada, permanencia y salida del territorio aduanero del medio de transporte y su carga. Deberá estar registrado ante la Dirección Nacional de Aduanas, y podrá actuar en todas las Administraciones de Aduanas de la República.
22. El depositario de mercaderías es la persona física o jurídica habilitada por la Dirección Nacional de Aduanas para recibir y custodiar mercaderías en un depósito aduanero. Para tal efecto, sólo puede ser habilitada la persona establecida en el territorio aduanero.
23. Se hallan también vinculadas a la actividad aduanera el agente de carga, la empresa de remesa expresa, la empresa de correo y el proveedor de a bordo, éstas pueden ser personas físicas o jurídicas.

24. Toda persona que tenga un interés legítimo podrá formular peticiones y consultas a la Dirección Nacional de Aduanas, de conformidad a este Código y sus normas reglamentarias.

MISION:

Somos una institución autónoma, facilitadora del comercio internacional, responsable de una eficiente recaudación de los tributos y fiscalizador del tráfico de mercaderías.

VISION:

Seremos una aduana que liderará las mejoras al comercio exterior del Paraguay, reconocidos mundialmente por su modelo de gestión en toda la organización y mejores prácticas aduaneras.

Contaremos con normativa clara y actualizada a las realidades del comercio exterior de hoy. Con procedimientos lo más virtuales posibles, predecibles y ágiles basados en la innovación, tecnología, la automatización y la eliminación de la discrecionalidad en todos los procesos de aduana.

Realizaremos un control de las mercaderías, personas, medios de transporte y unidades de carga, de manera inteligente, utilizando la gestión de riesgo en todos los momentos del control.

De esta forma contribuiremos al desarrollo y estabilidad económica del país. Impulsando la facilitación del comercio, asegurando la cadena logística, la competitividad, conectándonos con nuestros grupos de interés y protegiendo a la sociedad paraguaya en general.

Y nos reconocerán como servidores públicos, íntegros e inflexibles ante la corrupción.

VALORES:

- Transparencia
- Responsabilidad
- Excelencia
- Respeto
- Honestidad
- Compromiso
- Servicio

Política de acción

La Resolución N° 1093 /2019 de fecha 30 de setiembre de 2019, aprueba el **Plan Estratégico Institucional – PEI** de la Dirección Nacional de Aduanas para el periodo 2019 - 2023, así como los proyectos que lo componen. La citada Resolución establece de forma consistente las acciones que la Institución proyecta realizar a fin de dar cumplimiento a su Misión Institucional, además de definir y estructurar la “Declaración de Propósito”, en la cual se describe la visión institucional ampliada.

El Plan Estratégico Institucional está estructurado de forma a facilitar la comprensión de los lineamientos institucionales, además de clarificar el alcance del mismo. En él se definen los ejes estratégicos, los cuales están vinculados a los lineamientos del PND 2030, a fin de afirmar los procesos estructurados en la institución y mejorarlos, para beneficio de los usuarios vinculados a la actividad aduanera y de los funcionarios que la componen. Todo ello en el marco de la legislación aduanera, los mecanismos de control establecidos en el MECIP y las mejores prácticas relacionadas con la planificación.

El PEI cuenta con 3 (tres) ejes estratégicos: 1) Facilitación del Comercio, 2) Seguridad y Control y 3) Fortalecimiento Institucional; de los cuales se desprenden un total de 6 (seis) objetivos estratégicos.

Asimismo, se han determinado un total de 9 (nueve) proyectos estratégicos que contribuirán al logro de los objetivos trazados, además de la mejora del desempeño institucional.

En función al PEI, se han establecido indicadores estratégicos que permitirán realizar la medición de la ejecución del Plan, además de precisar las acciones a ser efectuadas y facilitar la toma de decisiones estratégicas en los más altos niveles de toma de decisión institucional, de modo a posibilitar la corrección de las desviaciones que pudieran surgir en el proceso de ejecución.

3.2. Marco normativo institucional

En la siguiente tabla se detalla el marco normativo aplicable a la gestión de riesgos de corrupción en la institución:

Tipo de norma	Descripción
Constitución Nacional	Artículo 28 "Del derecho a informarse"
Ley N° 977 /1996	"Que aprueba la Convención Interamericana Contra la Corrupción".
Ley N° 2535 /2005	"Que aprueba la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción"
Ley N° 1.015 /1997	"Que previene y reprime los actos ilícitos destinados a la legitimación de dinero o bienes"
Ley N° 5189 /2014	"Que establece la obligatoriedad de la provisión de información en el uso de los recursos públicos sobre remuneraciones y otras retribuciones asignadas al servidor público de la República del Paraguay".
Ley N° 2.523 /2004	Previene, tipifica y sanciona el enriquecimiento ilícito en la función pública y el tráfico de influencias.
Ley N° 2.880 /2006	Tipifica y sanciona hechos punibles contra los intereses patrimoniales del estado paraguay
Ley N° 1.626 /2000	"De la Función Pública" que regula las normas de conducta que deben regir en el ejercicio de la función pública para su responsable, honesto, justo, digno y transparente desempeño por parte de quienes detentan la obligación de desarrollarla, en cualquiera de las jerarquías, formas o lugares en donde la ejerzan".
Ley N° 5.295 /2014	Prohíbe el nepotismo en la función pública
Ley N° 2422 /2004	"Código Aduanero"
Decreto N° 4672 /2005	Por el cual se reglamenta la Ley 2422/04 "Código Aduanero" y se establece la estructura organizacional de la Dirección Nacional de Aduanas.
Decreto N° 3.994/10	Por el cual se modifica el Artículo 176 del anexo del Decreto N° 4672/05 "Por el cual se reglamenta la Ley 2422/04 "Código Aduanero" y se establece la estructura organizacional de la Dirección Nacional de Aduanas.
Decreto N° 4064/15	Por el cual se reglamenta la Ley N° 5282 /14 "De Libre Acceso Ciudadano y Transparencia Gubernamental"
Decreto N° 215 /2018	Que aprueba la Estructura Organizacional de la Dirección Nacional Aduanas.
Decreto N° 2991 /2019	"Por el cual se aprueba el Manual de Rendición de Cuentas al Ciudadano"
Resolución SFP N° 72 /2013	Código de Ética - Secretaría de la Función Pública - Presidencia de la República.
Resolución SENAC N° 168 /2015	Aprueba el documento técnico denominado Roles, Áreas de Acción y Proceso Clave de las Unidades de Transparencia y Anticorrupción.
Resolución CGR N° 377 /2016	Normas de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno
Resolución DNA N° 673 /2017	"Que aprueba la Cadena de Valor y el Mapa de Proceso Institucional de la DNA".
Resolución DNA N° 339 /2018	"Por la cual se actualizan los responsables de los Macroprocesos Institucionales (Formato 37) conforme a lo establecido en el Decreto 215/2018, en el marco de las actividades de Armonización de las Herramientas de Gestión (MECIP/SGC) de la Dirección Nacional de Aduanas".
Resolución DNA N° 193 /2019	"Por la cual se asigna al Departamento de Integridad de la Coordinación de Desarrollo Institucional dependiente de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional como dependencia encargada de promover y gestionar el acceso a la Información Publica en la Dirección Nacional de Aduanas"

3.3. Organización y funciones

La institución cuenta con una estructura organizacional autorizada por el Decreto del Poder ejecutivo N° 215/2018, conforme se detalla en los siguientes organigramas:

Estructura Organizacional por Áreas Estratégicas



Estructura Organizacional por Áreas Misionales



Estructura Organizacional por Áreas de Apoyo

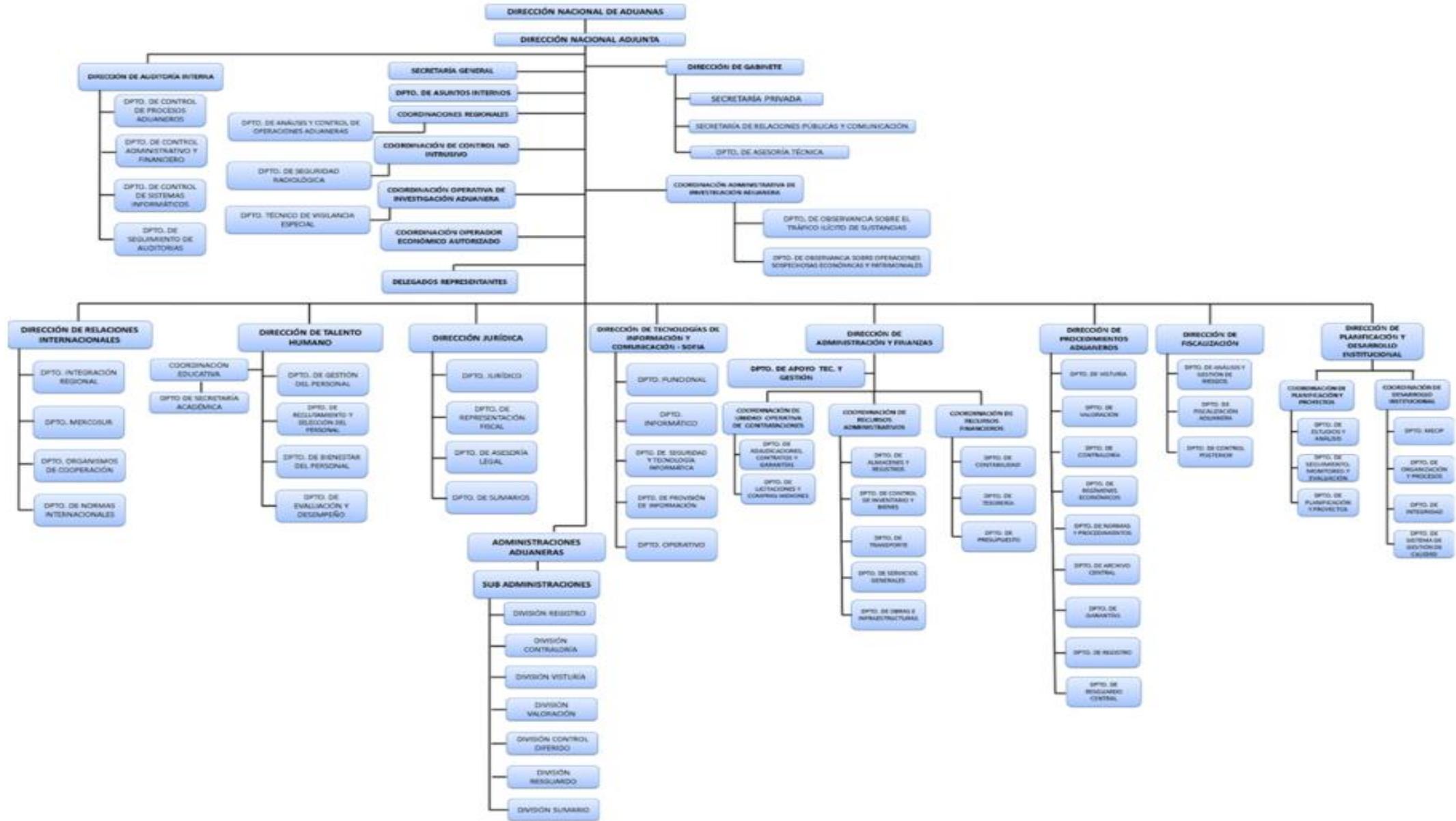


1

Además, la institución cuenta con descripción de cargos y perfiles, así como con manuales de funciones, de conformidad a las siguientes resoluciones:

- ✓ Resolución DNA N° 603 /2013.
- ✓ Resolución DNA N° 1.269 /2019.
- ✓ Resolución DNA N° 134 /2020.
- ✓ Resolución DNA N° 1025 /2020.

¹ SOFIA: Sistema de Ordenamiento Fiscal del Impuesto en Aduanas

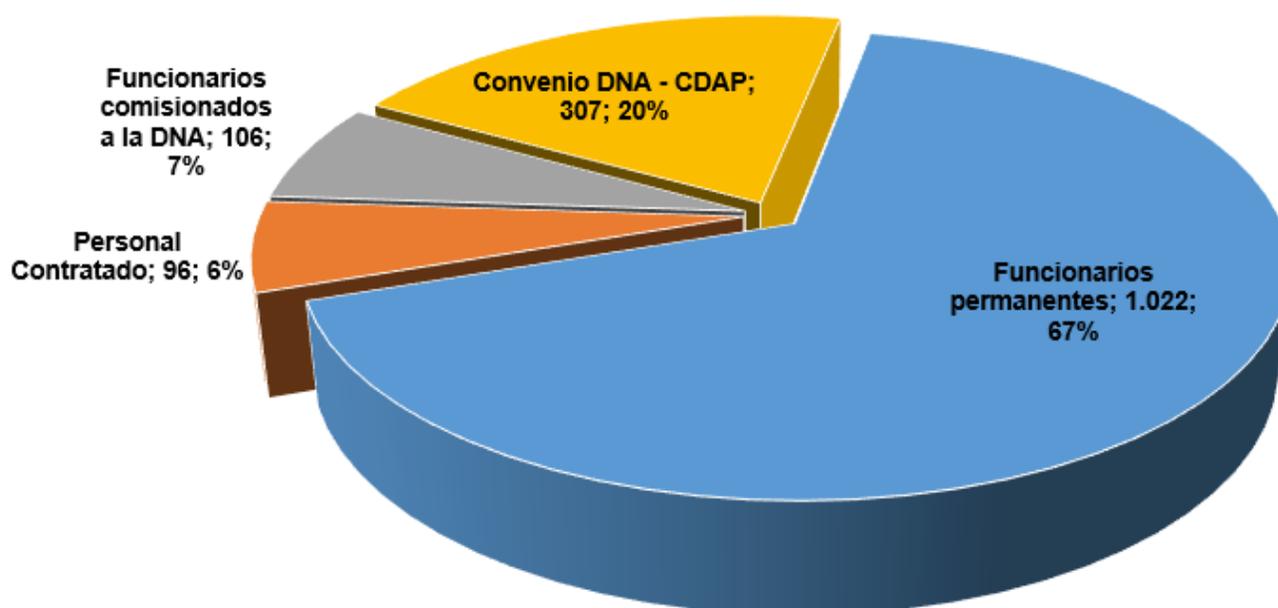


3.4. Caracterización de la fuerza laboral

De acuerdo a los datos provistos por la institución la fuerza laboral se distribuye según se detalla en la siguiente tabla:

Caracterización de la fuerza laboral por categorías	Cantidad	Porcentaje
Funcionarios permanentes	1.022	66,75%
Personal Contratado	96	6,27%
Funcionarios comisionados a la DNA	106	6,92%
Convenio DNA - CDAP	307	20,05%
Total:	1.531	100%

Caracterización de la fuerza laboral en la DNA por categorías (N = 1.531)



IV. Desarrollo del proceso de mapeo institucional

4.1. Descripción de los procesos y sub procesos analizados

Siguiendo las fases previstas para el desarrollo del mapa de riesgos de corrupción, conjuntamente con el equipo técnico de la Dirección Nacional de Aduanas, fue seleccionado un proceso considerado como el más importantes de analizar en la gestión aduanera:

1. Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística.

Para el proceso seleccionado, fueron identificados los sub procesos que lo configuran, conforme se detalla a continuación:

1. Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística:

- 1.1. Control de ingreso, permanencia y salida de mercaderías de zona primaria.
- 2.1. Análisis de riesgo.
- 3.1. Reverificación de declaraciones.
- 4.1. Gestión de fichas de investigación.
- 5.1. Gestión de Auditorías Externas.
- 6.1. Gestión de las contra liquidaciones.
- 7.1. Inteligencia Aduanera.
- 8.1. Control y represión del ingreso / egreso ilícito de mercaderías.

4.2. Resultados del análisis de los procesos y sub procesos

Proceso: Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística:

Objetivo del Proceso:

Controlar las Operaciones de Comercio Internacional y la cadena de suministro, a fin de garantizar el interés fiscal; prevenir y reprimir los ilícitos aduaneros.

Sub proceso 1.1. Control de ingreso, permanencia y salida de mercaderías de zona primaria.

a) Objetivo:

Fiscalizar la entrada, permanencia, tránsito y salida de los medios de transporte, unidades de carga y mercaderías en zona primaria y otras áreas autorizadas para realizar operaciones aduaneras.

b) Responsabilidad sobre el sub proceso:

- ✓ Jefe/a de la División Resguardo

c) Posibles situaciones de corrupción:

1. Violación de las normas legales establecidas por desconocimiento, impericia, dolo.
2. Violación de las medidas de seguridad de contenedores con el fin de evasión impositiva.
3. Falsear el contenido de la documentación de ingreso de mercaderías para otorgar una ventaja tributaria a cambio de dinero o dádivas.
4. Falsear el contenido de la documentación de egreso de mercaderías para el otorgamiento de permisos o licencias a cambio de dinero o dádivas.

Las Posibles situaciones de corrupción implican:

1. La omisión de acciones previstas.
2. Uso de poder o el acceso a información privilegiada.
3. El desvío o desvirtuación de la gestión de lo público.
4. Beneficio particular en detrimento de lo público.

d) Causas de las potenciales situaciones de corrupción:

1. Controles cruzados insuficientes.
2. Falta de integridad de los intervinientes.
3. Bajos salarios.
4. Insuficiente cantidad de personal en la División Resguardo.

5. Insuficiente capacitación en la División Resguardo.
6. Poca inversión en tecnología.
7. No se cuenta con suficientes herramientas de apoyo.

e) Consecuencias de las potenciales situaciones de corrupción:

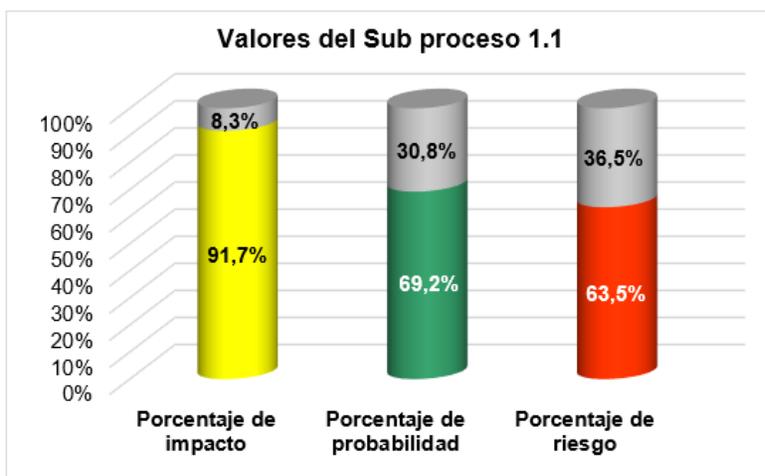
1. Insuficiente recaudación de impuestos por efectos de la evasión impositiva.
2. Violación de la seguridad del Estado.
3. Desprestigio de la institución.
4. Posibilidad de sanciones administrativas y /o penales para los intervinientes en los procesos.

f) Acciones para erradicar o mitigar los riesgos de corrupción:

1. Implementar programas de capacitación sobre temas como control no intrusivo, técnicas de perfil de riesgo de pasajeros, medios de transporte y mercaderías, módulos de los sistemas informáticos aplicados al resguardo, protocolos de inspección de medios de transporte, unidades de carga y mercaderías, para los funcionarios de la División de resguardo.
2. Realizar la previsión presupuestaria para la adquisición de los equipos necesarios para el control no intrusivo (scanner móviles, de maleta, de vehículos y de contenedores; cámaras corporales; tablets; circuitos cerrados de TV en los puestos de control; herramientas para el control de mercaderías, equipos para la detección de sustancias químicas).
3. Realizar estudios de valoración de cargos y adecuación en la compensación (salarios, remuneraciones adicionales y extraordinarias).
4. Integración de los sistemas informáticos de gestión de depósitos de los puertos con los sistemas informáticos de la DNA.
5. Realizar un análisis de la dotación del personal en la División de Resguardo, contemplando las desvinculaciones previstas por jubilación, así como la incorporación de personas de ambos sexos para cumplir con los requerimientos normativos para la inspección.
6. Desarrollar un plan de dotación de personal para las dependencias de la institución.
7. Desarrollar una estrategia para evitar la migración del personal de la División de Resguardo a otras áreas de la institución.
8. Implementar programas de concientización sobre el impacto de la corrupción para el funcionariado de la DNA.
9. Implementar medidas sancionatorias para los casos de actos de corrupción cometidos por funcionarios.

g) Valores obtenidos en este sub proceso:

Puntaje máximo de impacto =	180
Puntaje de impacto obtenido =	123
Porcentaje de impacto =	94,6%
Puntaje máximo de probabilidad =	13
Puntaje de probabilidad obtenido =	9
Porcentaje de probabilidad =	69,2%
Puntaje máximo de riesgo =	1.690
Puntaje de riesgo obtenido =	1.107
Porcentaje de riesgo =	65,5%



h) Comentarios:

No se presentaron evidencias de que el proceso “Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística”, esté definido en el MECIP de la institución, como tampoco el sub proceso “Control de ingreso, permanencia y salida de mercaderías de zona primaria”. Se trabajó con el equipo de contraparte asignado por la DNA en la definición del proceso y del sub proceso.

Sub proceso 2.1. Análisis de riesgo.

a) Objetivo:

Realizar el análisis documental previo al arribo de las mercaderías y durante la oficialización del despacho.

b) Responsabilidad sobre el sub proceso:

- ✓ Jefe/a del Dpto. de Análisis y Gestión de Riesgos.

c) Posibles situaciones de corrupción:

1. Omitir información sobre el análisis de riesgo de la carga u operación por negligencia o desconocimiento.
2. Omitir información sobre el análisis de riesgo de la carga u operación. a cambio de dadas, favores, beneficios, etc.

Las Posibles situaciones de corrupción implican:

1. La realización de acciones no permitidas
2. La omisión de acciones previstas.
3. Uso de poder o el acceso a información privilegiada.
4. El desvío o desvirtuación de la gestión de lo público.
5. Beneficio particular en detrimento de lo público.

d) Causas de las potenciales situaciones de corrupción:

1. Omisión de información sobre el análisis de riesgo de la carga u operación.
2. Falta de mayor capacitación de los funcionarios de Análisis y Gestión de Riesgos.

e) Consecuencias de las potenciales situaciones de corrupción:

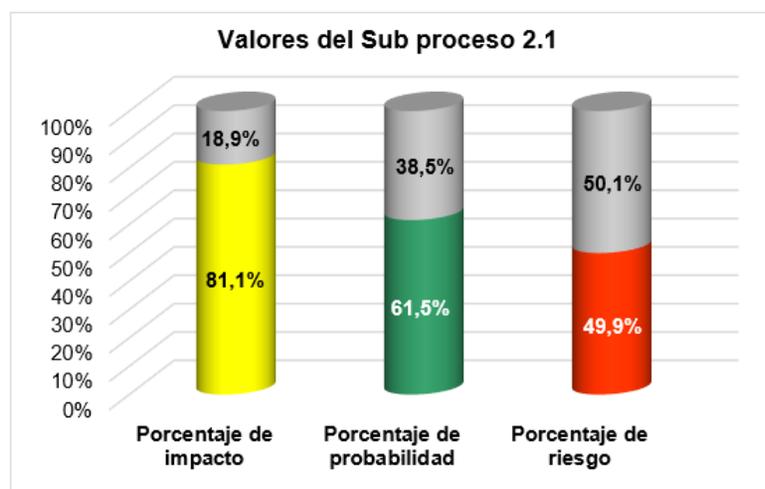
1. Faltas o infracciones aduaneras:
2. Afectación de la recaudación.
3. Ingreso de mercaderías nocivas para la salud de la población.
4. Ingreso de productos falsificados.
5. Posibles sanciones administrativas para los intervinientes según la gravedad de los hechos.
6. Posibles sanciones civiles y penales para los funcionarios intervinientes.

f) Acciones para erradicar o mitigar los riesgos de corrupción:

1. Realizar la previsión presupuestaria para la adquisición de herramientas y equipos para el análisis de riesgo (computadoras de alta gama, impresoras, ancho de banda de internet, etc.)
2. Desarrollar programas de capacitación para los analistas de riesgos, en temas como: Análisis de riesgo, Técnicas de perfil de riesgo, módulos de los sistemas informáticos aplicados al análisis y control de riesgos.
3. Desarrollar instructivos para el ingreso de datos de las documentaciones en el sistema SOFIA para la oficialización del despacho aduanero.
4. Establecer un sistema de sanciones en los casos de incumplimiento del proceso establecido para el ingreso de datos sobre las documentaciones en el sistema SOFIA, para la oficialización del despacho aduanero.
5. Fortalecer los convenios con países vecinos para una mejor coordinación en cuanto al acceso a los datos de los sistemas informáticos (certificado de origen, despachos de exportación, etc.).

g) Valores obtenidos en este sub proceso:

Puntaje máximo de impacto =	180
Puntaje de impacto obtenido =	146
Porcentaje de impacto =	81,1%
Puntaje máximo de probabilidad =	13
Puntaje de probabilidad obtenido =	8
Porcentaje de probabilidad =	61,5%
Puntaje máximo de riesgo =	2.340
Puntaje de riesgo obtenido =	1.168
Porcentaje de riesgo =	49,9%



h) Comentarios:

No se presentaron evidencias de que el proceso “Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística”, esté definido en el MECIP de la institución, como tampoco el sub proceso “Análisis de riesgo”. Se trabajó con el equipo de contraparte asignado por la DNA en la definición del proceso y del sub proceso.

Sub proceso 3.1. Reverificación de declaraciones.**a) Objetivo:**

Realizar la inmovilización para detectar inconsistencias por medio de la verificación física, documental y de valor de las Declaraciones Aduaneras en base a perfiles de riesgos.

b) Responsabilidad sobre el sub proceso:

- ✓ Jefe/a del Dpto. de Fiscalización
- ✓ Jefe/a del Dpto. de Análisis de Riesgos.

c) Posibles situaciones de corrupción:

1. Ocultar datos del análisis de riesgo de la carga u operación a cambio de dadas, favores, beneficios, etc. para el interviniente o para terceros (Dpto. de Análisis de Riesgos).
2. Brindar declaraciones falsas en los informes de re verificación, a cambio de dadas, favores, beneficios, etc. para el interviniente o para terceros (Dpto. de Fiscalización).

Las Posibles situaciones de corrupción implican:

1. La realización de acciones no permitidas
2. La omisión de acciones previstas.
3. Uso de poder o el acceso a información privilegiada.
4. El desvío o desvirtuación de la gestión de lo público.
5. Beneficio particular en detrimento de lo público.

d) Causas de las potenciales situaciones de corrupción:

1. Falta de competencia del personal de Fiscalización y de Análisis de Riesgos.
2. Deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección del personal para cubrir vacancias en el área de Fiscalización y de Análisis de Riesgos.
3. Falta de tecnología de apoyo (cámaras corporales).
4. Bajos salarios.
5. Viáticos insuficientes.
6. Los viáticos no se pagan a tiempo.

e) Consecuencias de las potenciales situaciones de corrupción:

1. Imposibilidad de cobrar los tributos correspondientes debido a la prescripción de la deuda.
2. Prescripción de la causa debido la falta de gestión de las denuncias.
3. Insuficiente recaudación de impuestos a raíz de la evasión impositiva.
4. Violación de la seguridad del Estado.
5. Desprestigio de la institución.
6. Posibilidad de sanciones administrativas y /o penales para los intervinientes en los procesos.
7. Imposibilidad de inmovilizar una operación para su re verificación.
8. Imposibilidad de realizar una correcta re verificación en zona primaria.

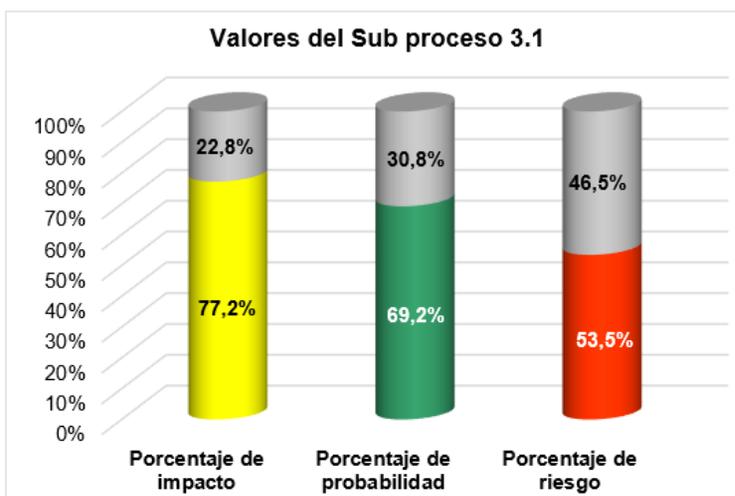
f) Acciones para erradicar o mitigar los riesgos de corrupción:

1. Establecer que la selección de los funcionarios contratados por el Centro de Despachantes de Aduanas del Paraguay, sea realizada por la Dirección de Talento Humano de la DNA.
2. Revisar el perfil establecido para el cargo de fiscalizador para asegurar que las competencias exigidas se ajusten las necesidades reales de desempeño y rendimiento del cargo.
3. Revisar los métodos y herramientas empleadas en la selección de fiscalizadores, para garantizar la detección de las competencias requeridas para el cargo.
4. Capacitar al personal responsable de los procesos de re verificación.

5. Gestionar la adquisición de la tecnología de apoyo necesaria (cámaras corporales).
6. Realizar estudios de valoración de cargos y contrastar los resultados con los salarios pagados actualmente, así como los viáticos.
7. Realizar ajustes en las auditorías de infraestructura de los puertos para que esté a cargo de personas imparciales no involucradas en los procesos, evitando el conflicto de intereses.
9. Gestionar que la ejecución de las recomendaciones de las auditorías de infraestructura de puertos, este a cargo de terceros no involucrados en los procesos.

g) Valores obtenidos en este sub proceso:

Puntaje máximo de impacto =	180
Puntaje de impacto obtenido =	139
Porcentaje de impacto =	77,2%
Puntaje máximo de probabilidad =	13
Puntaje de probabilidad obtenido =	9
Porcentaje de probabilidad =	69,2%
Puntaje máximo de riesgo =	2.340
Puntaje de riesgo obtenido =	1.251
Porcentaje de riesgo =	53,5%



h) Comentarios:

No se presentaron evidencias de que el proceso “Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística”, esté definido en el MECIP de la institución, como tampoco el sub proceso “Reverificación de declaraciones”. Se trabajó con el equipo de contraparte asignado por la DNA en la definición del proceso y del sub proceso.

Sub proceso 4.1. Gestión de fichas de investigación.

a) Objetivo:

Analizar los despachos, documentos y datos comerciales relativos a las operaciones de importación y exportación de las empresas vinculadas a la actividad aduanera para efectuar el control posterior de los despachos.

b) Responsabilidad sobre el sub proceso:

- ✓ Investigadores de la División de Revisión y Control.

c) Posibles situaciones de corrupción:

1. Evitar la realización de investigaciones a cambio de dádivas.
2. Dilatar los procesos de investigación de las denuncias recibidas, a cambio de dádivas.
3. Liquidar de forma indebida los tributos a cambio dádivas. (se omiten impuestos en la liquidación o se disminuyen los valores a pagar).
4. Introducir datos falsos en el análisis de las operaciones financieras y contables para favorecer en los montos de tributación a los sujetos objeto de los controles, a cambio de dádivas.

Las Posibles situaciones de corrupción implican:

1. La realización de acciones no permitidas
2. La omisión de acciones previstas.
3. Uso de poder o el acceso a información privilegiada.
4. El desvío o desvirtuación de la gestión de lo público.
5. Beneficio particular en detrimento de lo público.

d) Causas de las potenciales situaciones de corrupción:

1. Insuficiente gestión para la actualización de los sistemas de la División de Revisión y Control.
2. Inadecuado seguimiento de los casos pendientes de finiquito en la División de Revisión y Control.
3. Limitaciones para la contratación de nuevos funcionarios en la División de Revisión y Control.

e) Consecuencias de las potenciales situaciones de corrupción:

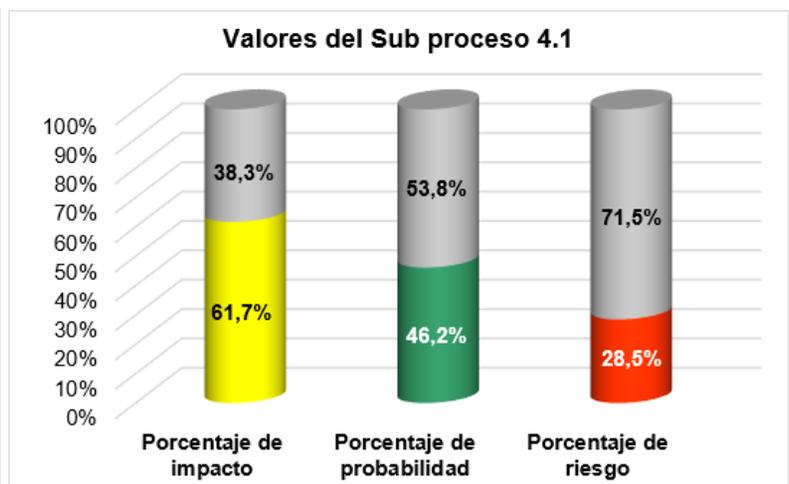
1. Imposibilidad de cobrar los tributos correspondientes debido a la prescripción de la deuda.
2. Prescripción de las causas debido la falta de gestión de las denuncias.
3. Insuficiente recaudación de impuestos a raíz de la evasión impositiva.
4. Violación de la seguridad del Estado.
5. Desprestigio de la institución.
6. Posibilidad de sanciones administrativas y /o penales para los intervinientes en los procesos.

f) Acciones para erradicar o mitigar los riesgos de corrupción:

1. Gestionar el desarrollo de un nuevo sistema automatizado de registro y seguimiento de las fichas de investigación.
2. Gestionar la ampliación del plantel de funcionarios para la gestión eficaz de las fichas de investigación.
3. Gestionar la ampliación presupuestaria tendiente al incremento salarial del personal y a la mejora en el desarrollo de las actividades (notificaciones a importadores asentados en el interior).
4. Gestionar el desarrollo de un sistema informático para la notificación electrónica (evitar el uso de papel y el relacionamiento interpersonal con el importador).
5. Actualizar el Reglamento Interno y gestionar su homologación ante la SFP.

g) Valores obtenidos en este sub proceso:

Puntaje máximo de impacto =	180
Puntaje de impacto obtenido =	111
Porcentaje de impacto =	61,7%
Puntaje máximo de probabilidad =	13
Puntaje de probabilidad obtenido =	6
Porcentaje de probabilidad =	46,2%
Puntaje máximo de riesgo =	2.340
Puntaje de riesgo obtenido =	666
Porcentaje de riesgo =	28,5%

**h) Comentarios:**

No se presentaron evidencias de que el proceso “Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística”, esté definido en el MECIP de la institución, como tampoco el sub proceso “Gestión de fichas de investigación”. Se trabajó con el equipo de contraparte asignado por la DNA en la definición del proceso y del sub proceso.

Sub proceso 5.1. Gestión de Auditorías Externas.**a) Objetivo:**

Realizar un análisis financiero y contable de las operaciones efectuadas por las empresas vinculadas a la actividad aduanera para efectuar el control posterior de los despachos.

b) Responsabilidad sobre el sub proceso:

- ✓ Investigadores de la División de Revisión y Control.

c) Posibles situaciones de corrupción:

1. Evitar la realización de investigaciones a cambio de dádivas.
2. Dilatar los procesos de investigación de las denuncias recibidas, a cambio de dádivas.
3. Liquidar de forma indebida los tributos a cambio dádivas. (se omiten impuestos en la liquidación o se disminuyen los valores a pagar).
4. Introducir datos falsos en el análisis de las operaciones financieras y contables para favorecer en los montos de tributación a los sujetos objeto de los controles, a cambio de dádivas.

Las Posibles situaciones de corrupción implican:

1. La realización de acciones no permitidas
2. La omisión de acciones previstas.
3. Uso de poder o el acceso a información privilegiada.
4. El desvío o desvirtuación de la gestión de lo público.
5. Beneficio particular en detrimento de lo público.

d) Causas de las potenciales situaciones de corrupción:

1. No se realizan las gestiones necesarias para actualizar los sistemas de la División de Revisión y Control.
2. Inadecuado seguimiento de los casos pendientes de finiquito en la División de Revisión y Control.
3. Limitaciones para la contratación de nuevos funcionarios en la División de Revisión y Control.

e) Consecuencias de las potenciales situaciones de corrupción:

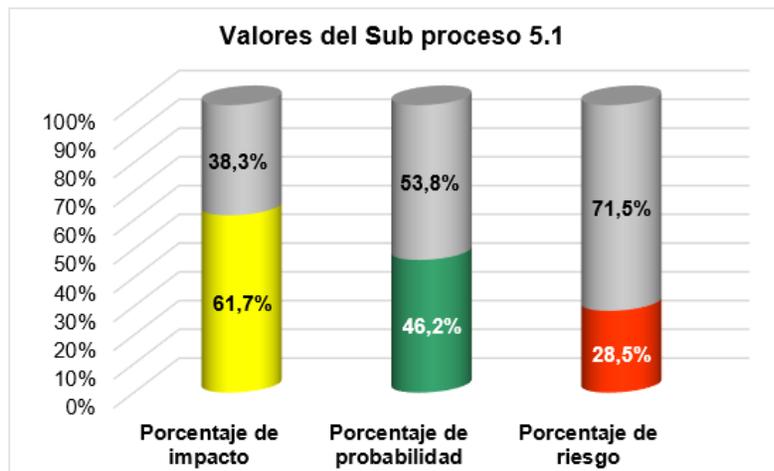
1. Insuficiente recaudación de impuestos a raíz de la evasión impositiva.
2. Violación de la seguridad del Estado.
3. Desprestigio de la institución.
4. Posibilidad de sanciones administrativas y /o penales para los intervinientes en los procesos.

f) Acciones para erradicar o mitigar los riesgos de corrupción:

1. Gestionar el desarrollo de un nuevo sistema automatizado de registro y seguimiento de las fichas de investigación.
2. Gestionar la ampliación del plantel de funcionarios para la gestión eficaz de las fichas de investigación.
3. Gestionar la ampliación presupuestaria destinada al incremento salarial del personal y a la mejora en el desarrollo de las actividades (notificaciones a importadores asentados en el interior).
5. Gestionar el desarrollo de un sistema informático para la notificación electrónica (evitar el uso de papel y el relacionamiento interpersonal con el importador).
6. Actualizar el Reglamento Interno y gestionar su homologación ante la SFP.

g) Valores obtenidos en este sub proceso:

Puntaje máximo de impacto =	180
Puntaje de impacto obtenido =	111
Porcentaje de impacto =	61,7%
Puntaje máximo de probabilidad =	13
Puntaje de probabilidad obtenido =	6
Porcentaje de probabilidad =	46,2%
Puntaje máximo de riesgo =	2.340
Puntaje de riesgo obtenido =	666
Porcentaje de riesgo =	28,5%



h) Comentarios:

No se presentaron evidencias de que el proceso "Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística", esté definido en el MECIP de la institución, como tampoco el sub proceso "Gestión de Auditorías Externas". Se trabajó con el equipo de contraparte asignado por la DNA en la definición del proceso y del sub proceso.

Sub proceso 6.1. Gestión de las contra liquidaciones.

a) Objetivo:

Generar las liquidaciones de impuestos y notificar a las PVAA sobre el resultado de las re verificaciones efectuadas por el Dpto. de Fiscalización.

b) Responsabilidad sobre el sub proceso:

✓ Funcionarios de la División de Investigación.

c) Posibles situaciones de corrupción:

Liquidar de forma indebida los tributos a cambio dádivas. (se omiten impuestos en la liquidación o se disminuyen los valores a pagar).

Las Posibles situaciones de corrupción implican:

1. La realización de acciones no permitidas
2. La omisión de acciones previstas.
3. Uso de poder o el acceso a información privilegiada.
4. El desvío o desvirtuación de la gestión de lo público.
5. Beneficio particular en detrimento de lo público.

d) Causas de las potenciales situaciones de corrupción:

1. No se realizan las gestiones necesarias para actualizar los sistemas de la División de Investigación.
2. No se realiza el seguimiento necesario de los casos pendientes de finiquito, en la de la División de Investigación.
3. Limitaciones para la contratación de nuevos funcionarios en la División de Investigación.

e) Consecuencias de las potenciales situaciones de corrupción:

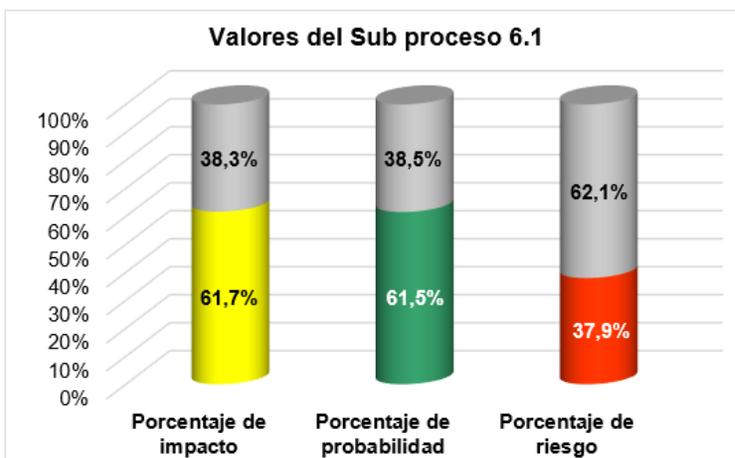
1. Insuficiente recaudación de impuestos a raíz de la evasión impositiva.
2. Violación de la seguridad del Estado.
3. Desprestigio de la institución.
4. Posibilidad de sanciones administrativas y /o penales para los intervinientes en los procesos.

f) Acciones para erradicar o mitigar los riesgos de corrupción:

1. Realizar las gestiones necesarias para que la totalidad de las liquidaciones LMAN y LPOS se realicen de forma electrónica.
2. Actualizar el Reglamento Interno y gestionar su homologación ante la SFP.

g) Valores obtenidos en este sub proceso:

Puntaje máximo de impacto =	180
Puntaje de impacto obtenido =	111
Porcentaje de impacto =	61,7%
Puntaje máximo de probabilidad =	13
Puntaje de probabilidad obtenido =	8
Porcentaje de probabilidad =	61,5%
Puntaje máximo de riesgo =	2.340
Puntaje de riesgo obtenido =	888
Porcentaje de riesgo =	37,9%



h) Comentarios:

No se presentaron evidencias de que el proceso “Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística”, esté definido en el MECIP de la institución, como tampoco el sub proceso “Gestión de las contra liquidaciones”. Se trabajó con el equipo de contraparte asignado por la DNA en la definición del proceso y del sub proceso.

Sub proceso 7.1. Inteligencia Aduanera.

a) Objetivo:

Prevenir y detectar infracciones aduaneras que afecten el tráfico internacional de mercaderías, que impliquen prohibiciones y restricciones económicas y no económicas.

b) Responsabilidad sobre el sub proceso:

- ✓ Jefe/a del Dpto. de Observancia sobre el tráfico ilícito de sustancias (CAIA)
- ✓ Jefe/a del Dpto. de Observancia sobre Operaciones Financieras (CAIA)
- ✓ Jefe de la División de Inteligencia (COIA)

c) Posibles situaciones de corrupción:

Omitir los criterios de riesgo detectados por el analista, por incompetencia o a cambio de dádivas.

Las Posibles situaciones de corrupción implican:

1. La realización de acciones no permitidas
2. La omisión de acciones previstas.
3. Uso de poder o el acceso a información privilegiada.
4. El desvío o desvirtuación de la gestión de lo público.
5. Beneficio particular en detrimento de lo público.

d) Causas de las potenciales situaciones de corrupción:

1. No se cuenta con toda la información requerida o la misma no reúne los requisitos de calidad (CAIA / COIA).
2. No se accede a tiempo a la información requerida (CAIA / COIA).
3. No se cuenta con protocolos para la observación, elaboración de perfiles y control (CAIA / COIA).
4. La naturaleza de los procesos implica el relacionamiento interpersonal entre los actores involucrados (CAIA / COIA).
5. No se cuenta con la cantidad necesaria de funcionarios (CAIA / COIA).
6. No se cuenta con programas de capacitación para los funcionarios que se incorporan al área (CAIA / COIA).
7. Bajos salarios
8. Dificultad para cubrir cargos vacantes debido a los bajos salarios y escasos beneficios (CAIA / COIA).
9. Viáticos insuficientes (CAIA / COIA).
10. La dinámica del área (CAIA / COIA) no permite realizar las rendiciones de viáticos según lo establecido por el Estado.
11. Cultura proclive a la corrupción.
12. No se cuenta con la tecnología de apoyo para el desarrollo de los procesos (CAIA / COIA).

e) Consecuencias de las potenciales situaciones de corrupción:

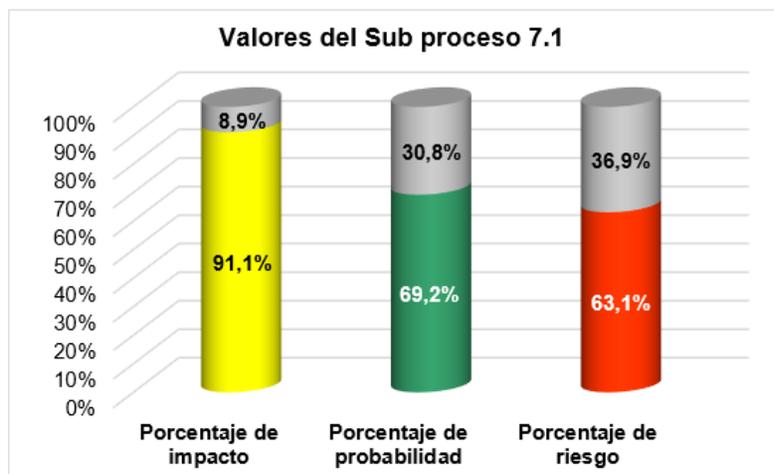
1. Insuficiente recaudación de impuestos a raíz de la evasión impositiva.
2. Violación de la seguridad del Estado.
3. Desprestigio de la institución.
4. Posibilidad de sanciones administrativas y /o penales para los intervinientes en los procesos.

f) Acciones para erradicar o mitigar los riesgos de corrupción:

1. Implementar programas de capacitación para los analistas de inteligencia, sobre el modo de obtener información aplicable a los procesos de control.
2. Implementar convenios de cooperación interinstitucional para el intercambio de información en tiempo real.
3. Desarrollar protocolos para las operaciones de observación, elaboración de perfiles y control.
4. Realizar estudios sobre las necesidades de incorporar tecnología de apoyo y su impacto en el resultado de las operaciones de control.
5. Gestionar la provisión de la tecnología de apoyo requerida para las operaciones de control.
6. Realizar estudios de plantilla para justificar la necesidad de incrementar la dotación de funcionarios asignados a los procesos de control.
7. Realizar estudios de valoración de cargos para efectuar los ajustes en los montos de los salarios.
8. Implementar actividades de concientización sobre el impacto de la corrupción en la institución y el país para los funcionarios de la DNA.
9. Propiciar acuerdos de cooperación inter institucional (MIC, SENACSA, SENAIVE, DINAVISA, SENAD, DNA, MADES, INFONA, INAM, DIMABEL, entre otras) para la formalización de las actividades de importación y exportación.
10. Desarrollar programas de concientización y formación para actores interesados en formalizar actividades de importación y exportación.
11. Realizar estudios de las necesidades reales de viáticos en cada caso, para replantear las rendiciones correspondientes.
12. Realizar el lobby parlamentario para el pago de los pluses salariales por peligrosidad e insalubridad en el desempeño de las funciones (tasas por servicios prestados, servicios de guardia 24 horas).

g) Valores obtenidos en este sub proceso:

Puntaje máximo de impacto =	180
Puntaje de impacto obtenido =	164
Porcentaje de impacto =	91,1%
Puntaje máximo de probabilidad =	13
Puntaje de probabilidad obtenido =	9
Porcentaje de probabilidad =	69,2%
Puntaje máximo de riesgo =	2.340
Puntaje de riesgo obtenido =	1.476
Porcentaje de riesgo =	63,1%

**h) Comentarios:**

No se presentaron evidencias de que el proceso “Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística”, esté definido en el MECIP de la institución, como tampoco el sub proceso “Inteligencia Aduanera”. Se trabajó con el equipo de contraparte asignado por la DNA en la definición del proceso y del sub proceso.

Sub proceso 8.1. Control y represión del ingreso / egreso ilícito de mercaderías.**a) Objetivo:**

Realizar las tareas de control en zona primaria; operaciones de Patrulla, de Inteligencia, incursiones y acompañamiento en allanamientos en zona secundaria, así como la recepción y el tratamiento de denuncias, a fin de reprimir y evitar el ingreso o egreso ilícito de mercaderías.

b) Responsabilidad sobre el sub proceso:

- ✓ Jefe/a de División Resguardo
- ✓ Jefe/a de División Operativa de DETAVE
- ✓ Jefe/a del Dpto. de Observancia sobre el tráfico ilícito de sustancias (CAIA)
- ✓ Jefe/a del Dpto. de Observancia sobre operaciones sospechosas económicas y patrimoniales.

c) Posibles situaciones de corrupción:

1. Omitir los criterios de riesgo detectados por el analista, por incompetencia o a cambio de dádivas.
2. Hacer caso omiso a las denuncias sobre ilícitos a cambio de dádivas.
3. Dejar pasar el cargamento ilícito a cambio de dádivas.
4. Poner sobre aviso a los eventuales sospechosos pasibles de allanamiento sobre las operaciones previstas.

Las Posibles situaciones de corrupción implican:

1. La realización de acciones no permitidas
2. La omisión de acciones previstas.
3. Uso de poder o el acceso a información privilegiada.
4. El desvío o desvirtuación de la gestión de lo público.
5. Beneficio particular en detrimento de lo público.

d) Causas de las potenciales situaciones de corrupción:

1. No se accede a tiempo a la información requerida (CAIA / COIA).
2. No se cuenta con protocolos para la observación, elaboración de perfiles y control (CAIA / COIA).
3. Los procesos están supeditados al relacionamiento interpersonal entre los actores involucrados (CAIA / COIA).
4. No se cuenta con la cantidad necesaria de funcionarios (CAIA / COIA / DETAVE).
5. No se cuenta con programas de capacitación para los funcionarios que se incorporan al área (CAIA / COIA / DETAVE).
6. Los salarios no están acordes a las exigencias de las tareas y responsabilidades.

7. Dificultad para cubrir cargos vacantes debido a los bajos salarios y escasos beneficios (CAIA / COIA / DETAVE).
8. Viáticos insuficientes.
9. La dinámica del área no permite realizar las rendiciones de viáticos según lo establecido por el Estado (CAIA / COIA / DETAVE).
10. Cultura proclive a la corrupción.
11. No se cuenta con la tecnología de apoyo para el desarrollo de los procesos (CAIA / COIA / DETAVE).

e) Consecuencias de las potenciales situaciones de corrupción:

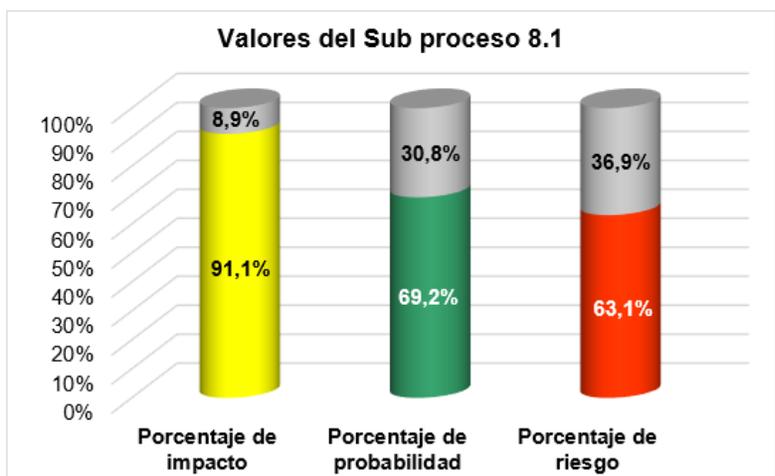
1. Insuficiente recaudación de impuestos a raíz de la evasión impositiva.
2. Violación de la seguridad del Estado.
3. Desprestigio de la institución.
4. Posibilidad de sanciones administrativas y /o penales para los intervinientes en los procesos.

f) Acciones para erradicar o mitigar los riesgos de corrupción:

1. Implementar programas de capacitación para los analistas de inteligencia, sobre el modo de obtener información aplicable a los procesos de control.
2. Implementar convenios de cooperación interinstitucional para el intercambio de información en tiempo real.
3. Desarrollar protocolos para las operaciones de observación, elaboración de perfiles y control.
4. Realizar estudios sobre el impacto de la incorporación de las tecnologías de apoyo en el mejoramiento de los resultados de las operaciones de control.
5. Gestionar la provisión de la tecnología de apoyo requerida para las operaciones de control.
6. Realizar estudios de plantilla que demuestren la necesidad de incrementar la dotación de funcionarios asignados a los procesos de control.
7. Realizar estudios de valoración de cargos para efectuar los ajustes salariales necesarios.
8. Implementar actividades de concientización sobre el impacto de la corrupción en la institución y el país para los funcionarios de la DNA.
9. Propiciar acuerdos de cooperación inter institucional (MIC, SENACSA, SENAIVE, DINAVISA, SENAD, DNA, MADES, INFONA, INAM, DIMABEL, entre otras) para la formalización de las actividades de importación y exportación.
10. Desarrollar programas de concientización y formación para actores interesados en formalizar actividades de importación y exportación.
11. Realizar estudios de las necesidades reales de viáticos en cada caso, para replantear las rendiciones correspondientes.
12. Realizar el lobby parlamentario para el pago de pluses salariales por peligrosidad e insalubridad en el desempeño de las funciones (tasas por servicios prestados, servicios de guardia 24 horas).

g) Valores obtenidos en este sub proceso:

Puntaje máximo de impacto =	180
Puntaje de impacto obtenido =	164
Porcentaje de impacto =	91,1%
Puntaje máximo de probabilidad =	13
Puntaje de probabilidad obtenido =	9
Porcentaje de probabilidad =	69,2%
Puntaje máximo de riesgo =	2.340
Puntaje de riesgo obtenido =	1.476
Porcentaje de riesgo =	63,1%



h) Comentarios:

No se presentaron evidencias de que el proceso “Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística”, esté definido en el MECIP de la institución, como tampoco el sub proceso “Control y represión del ingreso / egreso ilícito de mercaderías”. Se trabajó con el equipo de contraparte asignado por la DNA en la definición del proceso y del sub proceso.

4.3. Planificación de las acciones para mitigar los riesgos de corrupción

Nº	Acciones para erradicar o mitigar los riesgos de corrupción	Responsables	Inicio	Fin	Recursos necesarios	Presupuesto requerido	Condiciones previas	Eventuales contingencias
1	Gestionar la adquisición de tecnología de apoyo necesaria para el desarrollo de los procesos (escáneres móviles, de maleta, de vehículos y de contenedores; tablets; CC de TV en los puestos de control; cámaras personales, detector de metales, drones, analizador de sustancias químicas, kit anti contrabando).	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador CAIA • Jefe/a del Dpto. de Observancia sobre el Tráfico Ilícito de Sustancias • Jefe/a del Dpto. de Observancia sobre Operaciones Sospechosas Económicas y Patrimoniales. 	01/07/2021	31/03/2022	a) 3 cámaras personales y/o móviles del tipo GO PRO para apoyo en los procedimientos de inteligencia y verificación física de mercaderías. b) 1 Dosímetro o pager para detecciones de radiaciones al momento de manipular objetos de dudosa naturaleza, cuyas condiciones no se encuentren permitidas y deban ser retenidas por el funcionario interviniente. c) 1 detector de Trazas para explosivos, Agentes Químicos y Químicos Tóxicos Industriales o Narcóticos, del tipo Sabre 5000 Smiths Detection, a fin identificar la naturaleza correcta de mercaderías cuyo tránsito se encuentre prohibido o regulado por la legislación aduanera. d) 1 kit de Inspección del tipo CT-30 anti contrabando (incluye fibra óptica, buster y accesorios), utilizan un emisor de radiación a rayos gamma de baja intensidad y un detector de centelleo para escanear vehículos u objetos en busca de contrabando oculto. e) 4 scanner móvil para detección del de sustancias ilícitas o mercaderías prohibidas. f) Binomio K9 (can detector)	a. Gs. 2.900.000 c/u. b. Gs. 390.600. c. Gs. 37.170.000 d. Gs. 28.350.000. e. USD 500.000 f. USD. 15.000 *Todos datos referenciales	Aprobación e inclusión en el Plan Anual de Contratación PAC (ejercicio fiscal 2021).	Recortes presupuestarios por motivos de pandemia o déficit presupuestario, cambios políticos que afecten a la máxima autoridad institucional modificando los planes de inversión.
2	Realizar estudios de valoración de cargos para efectuar los ajustes necesarios en los montos de los salarios.	Aplica CAIA						
3	Actualizar el Reglamento Interno y gestionar su homologación ante la SFP.	Aplica CAIA						
4	Implementar actividades de concientización sobre el impacto de la corrupción en la institución y el país para los funcionarios de la DNA.	Aplica CAIA						

5	Desarrollar programas de capacitación en: modo de obtener información aplicable a los procesos de control, para los analistas de inteligencia.	Aplica CAIA						
6	Desarrollar programas de concientización y formación para actores interesados en formalizar actividades de importación y exportación.	Aplica CAIA						
7	Desarrollar protocolos para las operaciones de observación, elaboración de perfiles y control.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador CAIA • Jefe /a del Dpto. de Observancia sobre el tráfico ilícito de sustancias • Jefe/a del Dpto. de Observancia sobre operaciones sospechosas económicas y patrimoniales. (CAIA) 	01/07/2021	31/03/2022	Recursos humanos y materiales institucionales	Sin costo	Dotación de personal idóneo (Según Manual de puestos y Perfiles) en cada cargo de modo a desarrollar los procedimientos y protocolos con miras a un escenario amplio de situaciones que podrían presentarse en el campo, que servirán de guía para cada operativo de inteligencia o verificación de mercaderías.	Escasez de Personal para la ocupación de cargos técnicos, con motivo de la mala distribución de funcionarios por dependencias
8	Gestionar el desarrollo de un nuevo sistema automatizado de registro y seguimiento de las fichas de investigación.							
9	Gestionar el desarrollo de un sistema informático para la notificación electrónica (evitar el uso de papel y el relacionamiento interpersonal con el importador).	Aplica CAIA						
10	Gestionar la ampliación del plantel de funcionarios para la gestión eficaz de las fichas de investigación.	Aplica CAIA						
11	Gestionar la ampliación presupuestaria tendiente al incremento salarial del personal y a la mejora en el desarrollo de las actividades (notificaciones a importadores asentados en el interior).	Aplica CAIA						

12	Implementar convenios de cooperación interinstitucional para el intercambio de información en tiempo real.	Coordinador CAIA/ Director Nacional de Aduanas	01/07/2021	31/03/2022	Funcionarios representantes de cada Institución afectada al convenio. Software (Sistemas Informáticos). Logística para la realización del evento	Sin costo	Convenios/Acuerdos Interinstitucionales. Solicitud de accesos a softwares para el intercambio de información en tiempo real	Software limitado o de poco soporte para la provisión inmediata de información requerida por la DNA.
13	Propiciar acuerdos de cooperación inter institucional (MIC, SENACSA, SENAVE, DINAVISA, SENAD, DNA, MADES, INFONA, INAM, DIMABEL, entre otras) para formalizar las actividades de importación / exportación.	Aplica CAIA						
14	Realizar el lobby parlamentario para el pago de plus salariales por peligrosidad e insalubridad en el desempeño de las funciones (tasas por servicios prestados, servicios de guardia 24 horas).	Aplica CAIA						
15	Realizar estudios de plantilla para incrementar la dotación de funcionarios asignados a los procesos de control.	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador CAIA COIA Jefe de Dpto. de Resguardo Director de Talento Humano 	01/07/2021	30/12/2021	Funcionarios de Nivel Jerárquico a fin de realizar el análisis correspondiente por área.	Sin costo	Conformación de Equipos de Trabajos (Orden de Servicio) para el análisis presupuestario en cuanto a inclusión de personal.	Presupuesto institucional insuficiente.
16	Realizar estudios sobre las necesidades de incorporar tecnología de apoyo y su impacto en el resultado de las operaciones de control.	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador CAIA Jefe/a del Dpto. de Observancia sobre el Tráfico Ilícito de Sustancias Jefe/a del Dpto. de Observancia sobre Operaciones Sospechosas Económicas y Patrimoniales. 	01/07/2021	31/03/2022	Recursos Humanos Calificados e involucrados en los procesos de Control en Zona Primaria y Secundaria. Informes de Organismos Internacionales en relación a la operatividad de la Aduana paraguaya. Asistencia Técnica Internacional de países de la región que ya se encuentran implementando herramientas informáticas en los procesos de control. Sistema Informático SOFIA para la provisión de información. Logística para la realización de eventos.	Sin costo	Elaboración de cronogramas de trabajo y grupos vía Orden de Servicio / Circular aprobado por la máxima autoridad, para el seguimiento, análisis e informes correspondientes.	Recortes presupuestarios que afecten a la movilidad de funcionarios para el intercambio de experiencias o participación a eventos internacionales, cambios políticos que afecten a la máxima autoridad institucional modificando los planes de inversión.
17	Desarrollar instructivos para el ingreso de datos de las documentaciones en el sistema SOFIA para la oficialización del despacho aduanero.							

18	Desarrollar programas de capacitación en: Análisis de riesgo, Técnicas de perfil de riesgo, módulos del sistema informático aplicados al análisis y control de riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador CAIA • Jefe/a del Dpto. de Observancia sobre el Tráfico Ilícito de Sustancias • Jefe/a del Dpto. de Observancia sobre Operaciones Sospechosas Económicas y Patrimoniales. • Director/a de Talento Humano • Coordinador/a Instituto Técnico Superior Aduanero ITSA. 	01/07/2021	31/03/2022	Profesionales Docentes Agentes calificados con experiencia en la materia.	Gs. 1.400.000 para el desarrollo de cada curso (duración aproximada de 20 horas). * Monto referencial	Resolución por la que se aprueba el Programa Anual de Capacitación de la DNA, para Selección y Adquisición de Profesionales.	Insuficiencia de Recursos Institucionales.
19	Desarrollar programas de capacitación en: Control no intrusivo, técnicas de perfil de riesgo, módulos del sistema informático y protocolos de inspección, para funcionarios de la División de resguardo.	Aplica CAIA						
20	Desarrollar programas de capacitación para personal responsable de los procesos de re verificación.	Aplica CAIA						
21	Desarrollar un plan de dotación de personal para las dependencias de la institución.	Aplica CAIA						
22	Desarrollar una estrategia para evitar la migración del personal de la División de Resguardo a otras áreas de la institución.							
23	Designar como responsables de las auditorías de infraestructura de los puertos a personas imparciales no involucradas en los procesos.							
24	Establecer un sistema de sanciones por incumplimiento del proceso de ingreso de datos sobre las documentaciones en el sistema SOFIA, para la oficialización del despacho aduanero.							

25	Fortalecer los convenios con países vecinos para coordinar el acceso a datos de los sistemas informáticos (certificado de origen, despachos de exportación, etc.).							
26	Gestionar la adquisición de herramientas y equipos para el análisis de riesgo (computadoras de alta gama, impresoras, ancho de banda de internet, etc.)	Aplica CAIA						
27	Gestionar la Integración de los sistemas informáticos de gestión de depósitos de los puertos con los sistemas informáticos de la DNA.	Aplica CAIA						
28	Gestionar la realización electrónica de la totalidad de las liquidaciones LMAN y LPOS.							
29	Gestionar que la ejecución de las recomendaciones de las auditorías de infraestructura de puertos, este a cargo de terceros no involucrados en los procesos.							
30	Gestionar que la selección de los funcionarios contratados por el CDAP sea realizada por la Dirección de Talento Humano de la DNA.	Aplica CAIA						
31	Implementar medidas sancionatorias para los casos de actos de corrupción de funcionarios.	Aplica CAIA						
32	Realizar estudios de las necesidades reales de viáticos en cada caso, para replantear los procesos de rendiciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador CAIA • COIA • Jefe de Dpto. de Fiscalización • Director de Administración y Finanzas • Director Nacional de Aduanas. 	01/07/2021	30/12/2021	Recursos Humanos Institucionales. Servicios de Consultoría Externa.	A definir por medio de licitaciones públicas	Llamados a Concurso Público.	Insuficiencia de Recursos presupuestarios.
33	Realizar estudios sobre las necesidades reales de viáticos en cada caso, para replantear	Aplica CAIA						

	el modo de realizar las rendiciones.							
34	Realizar un análisis de la dotación de personal en la División de Resguardo, contemplando las desvinculaciones previstas por jubilación, así como la incorporación de personas de ambos sexos para cumplir con los requerimientos normativos para la inspección.	Aplica CAIA						
35	Revisar el perfil del cargo de fiscalizador para que las competencias consignadas correspondan a las necesidades reales de desempeño.	Aplica CAIA						
36	Revisar los métodos y herramientas empleados en la selección de fiscalizadores, para garantizar que sean detectadas las competencias requeridas por el cargo.	Aplica CAIA						
37	Aprobar el Plan de Carrera del Funcionario Aduanero.	Aplica CAIA						

V. Bibliografía

- ACEMOGLU, D., & ROBINSON, J. Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty, Crown Business, 2012.
- AS/nZS 4360:2004 - Risk Management, Australia / Nueva Zelanda
- AZFAR, OMAR, STEVE KNACK, YOUNG LEE AND ANAND SWAMY, Gender and Corruption. - Center for Institutional Reform and the Informal Sector 232: 1- 31, 1999.
- BERTHIN, GERARDO, A PRACTICAL GUIDE TO SOCIAL AUDIT AS A PARTICIPATORY TOOL TO STRENGTHEN DEMOCRATIC GOVERNANCE, TRANSPARENCY, AND ACCOUNTABILITY. Panama: UNDP. 2011.
- BERTOT, J. C., JAEGER P. T., MUNSON, S., & GLAISYER, T. Social media technology and government transparency. Computer, (11), 53-59, 2010
- BIDERBOST, P. Y JIMÉNEZ, JIMENA, Experiences of impact assessment in development aid in Latin America. Miscelánea Comillas: Revista de Ciencias Humanas y Sociales, 74(144), 35-63, 2016.
- BIDERBOST, P. Competencias de Gestión: Monitoreo y Evaluación. Montevideo: - Banco Interamericano de Desarrollo (Toolkit Digital).,2016.
- BLUHM, WILLIAM T. AND ROBERT A. HEINEMAN, Ethics and Public Policy: Method and Cases. Upper Saddle River NJ: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BOEHM, F. Mapas de Riesgos de Corrupción Institucionales. Talleres de Elaboración (Material pedagógico), 2015.
- CANDELAS, L. R. S. Responsabilidad ética y propaganda política. La ética y el derecho de la información en los tiempos del post periodismo (pp. 579-592). Fundación
- CASAL A., El buen gobierno corporativo y los Códigos de Buena Conducta, en Contabilidad y administración, Septiembre 2005.
- CASAL A., El sistema de gestión de riesgos, en D&G Profesional y Empresario, Vol. septiembre 2005.
- CEJUDO, GUILLERMO, AND ALEJANDRA RÍOS-CÁZARES (Eds.) ACCESS TO PUBLIC INFORMATION IN CENTRAL AMERICA AND MEXICO: ASSESSMENT AND RECOMMENDATIONS. Panamá: UNDP REGIONAL CENTRE PANAMA 2011.
- CORTINA, A. No hay política legítima sin ética, ni ética realizada sin política. Temas para el debate, (109), 21-23, 2003.
- COSO, Enterprise Risk Management - Integrated Framework, 2004.
- COSO, Internal Control - Integrated Framework, 2013.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Mapas de Riesgos, aproximación técnica y práctica al estudio e identificación de riesgos de corrupción, Bogotá, 1998.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Proyectos de Moralización de la Administración Pública Colombiana. Riesgos de la Administración Pública. Bogotá, 2000
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. 2011. Guía para la Administración del Riesgo, 2011
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI, 2014.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA PRESIDENCIA. Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Bogotá, 2012.
- DEPARTAMENTO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para la Administración del Riesgo. Bogotá: Presidencia de la República, 2011.
- EMMERICH, G. Transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad gubernamental y participación ciudadana. En Polis. Investigación y análisis sociopolítico y psicosocial, (2), 67-90, 2004.
- Estándar de Australia y Nueva Zelanda sobre administración de riesgos: AS/NZ: 4360 y del Modelo de gestión del riesgo de corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo.
- EWINS, P. Mapping the Risks of Corruption in Humanitarian Action. Londres: Overseas Development Institute and Management Accounting for NGOs (MANGO), 2006.
- FOX, J. Government transparency and policymaking. Public choice, 131(1-2), 23-44, 2007.
- GIL, R. M. S. (2012). El análisis " DAFO" aplicado a la intervención en casos de personas en situación de exclusión social. Documentos de trabajo social: Revista de trabajo y acción social, (51), 469-487, 2012.
- GOBIERNO DE COLOMBIA. Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Bogotá, 2012.
- GOETZ, ANNE-MARIE. 2003. Political Cleaners: How Women are the New Anti-Corruption Force. Does the Evidence Wash? Anti-Corruption Resource Centre, 2003.

- Grau, N. C. (2006). La transparencia en la gestión pública: ¿cómo construirle viabilidad? Estado, gobierno, gestión pública: Revista Chilena de Administración Pública, (8), 22-44, 2006.
- GRUENBERG, CHRISTIAN. Corruption and human rights: integrating human rights into the anti-corruption agenda. International Council on Human Rights Policy, 2009.
- INDIJ, DAMIAN, AND M. HANTKE DOMAS. Mapeo sobre Integridad del Agua en América Latina. Estocolmo: WGF SIWI, LA-WETnet, Cap-Net PNUD, 2013.
- I SO 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines
- ISO/IEC 31010:2009 Risk management - Risk assessment techniques
- JONHSON, JESPER, Theories of change in anti-corruption work. Anti-Corruption Resource Centre, 2012.
- JUNE, RAYMOND, AFROZA CHOWDHURY, NATHANIEL HELLER, AND JONATHAN WERVE, A Users' Guide to Measuring Corruption. Oslo: UNDP Oslo Governance Centre, 2008.
- KLIKSBURG, B. Hacia una nueva visión de la política social en América Latina: desmontando mitos. Sociedad y Economía, (3), 77-105, 2011.
- KOCHI, S. Diseñando convenciones para combatir la corrupción: La OCDE y La OEA a través de la teoría de las Relaciones Internacionales. América Latina Hoy, 31, 11.LL. ENFOQUES, 2002.
- Manual Conceptual MECIP, v.1, Paraguay
- Manual de Implementación MECIP, v.1, Paraguay
- Norma ISO 31.000:2018 "Gestión de Riesgos"
- OCDE (2005). Statistics, Knowledge and Policy Key Indicators to Inform Decision Making: Key Indicators to Inform Decision Making. OCDE: Paris, 2005.
- OCDE, Recomendación sobre Integridad Pública 26 de enero de 2017.
- OECD. Statistics, Knowledge and Policy Key Indicators to Inform Decision Making: Key Indicators to Inform Decision Making. OECD Publishing, 2005.
- OLAF, The OLAF report 2013. Luxembourg, Publications Office of the European Union, COMISION EUROPEA, 2013 Anexo: España, Informe de lucha contra
- PASCALE, R., Decisiones Financieras, Ed. Macchi, 1998
- Public Consultation on the Draft Risk-Based Approach Guidance for Accountants, 2018
- Secretaria de Transparencia, Guía para la gestión del riesgo de corrupción. Bogotá: Presidencia de la República, 2015.
- SIGEM, Mapas de riesgo del sector público Nacional, 2018, Argentina.
- SZLAIFSZTEIN, F. Guía Práctica: Administración de riesgos y determinación de controles. Asunción: USAID y CEAMSO, 2016
- United Nations Development Programme. 2011. Illicit financial flows from the Least developed Countries: 1990-2008. New York: Bureau for Development Policy, UNDP.
- United Nations Development Programme. 2011. Practitioners' Guide to Capacity Assessment of Anti-Corruption Agencies. New York: Bureau for Development Policy, UNDP.
- United Nations Development Programme. 2012. Seeing Beyond the State: Grassroots Women's Perspectives on Corruption and Anti-Corruption. New York: Bureau for Development Policy.
- United Nations Methodologies, including evidence-based approaches, for assessing areas of special vulnerability to corruption in the public and private sectors. Conference of the States Parties to the United Nations Convention against Corruption, 2010.

VI. Anexos

6.1. Marco normativo referencial para los Mapas de Riesgo de Corrupción

En noviembre de 2018 se presentaron 12 proyectos de ley ante el Congreso de Paraguay con la finalidad de que contribuyera a mejorar y afianzar el marco legal contra la corrupción en ese país a continuación se detallan los mismos:

- 1) Modificación de disposiciones de la Ley 1.160/97 “Código Penal”, tipificando los hechos punibles de: comiso especial de valor sustitutivo, orden posterior de comiso, orden autónoma de comiso, lavado de activos, manipulación de mercados, cohecho privado y soborno privado.
- 2) Modificación del artículo 3 de la Ley 5.895/17 “que establece reglas de transparencia en el régimen de las sociedades constituidas por acciones”, para extender el plazo para canjear las acciones al portador por acciones nominativas hasta el 1 de octubre de 2019, y establecer nuevas sanciones por incumplimiento.
- 3) Modificación del artículo 46 de la Ley 5.876/17 “De administración de bienes incautados y comisados”, para reorganizar la forma en que deben distribuirse los bienes incautados y decomisados.
- 4) Que crea la Secretaría de Inteligencia Financiera y establece el Sistema de Prevención y Mitigación de Riesgos de Realización de Actos Destinados al Lavado de Activos, modificando la Ley 1.015/97 “De Prevención de Lavado de Dinero y Activos”.
- 5) Por la cual se crea el procedimiento especial para la aplicación del comiso, el comiso especial, el comiso autónomo y la privación de beneficios y ganancias.
- 6) Que crea el Registro de Beneficiarios Finales de la República del Paraguay, para dejar constancia de los beneficiarios finales de las personas jurídicas en Paraguay.
- 7) Por la cual se modifican los artículos 1, 2 y 3 de la Ley 4.024/10 que castiga los hechos punibles de terrorismo, asociación terrorista y financiamiento del terrorismo, modificando las figuras penales y aumentando las penas, e incorporando los hechos punibles de reclutamiento y adoctrinamiento, combatiente terrorista en el extranjero y apología del terrorismo.
- 8) Por la cual se modifica la Ley 4.503/11 de inmovilización de fondos o activos financieros, incluyendo entre otras cosas: un detalle de actividades sospechosas vinculadas al financiamiento del terrorismo, la proliferación de armas de destrucción masiva, actos de terrorismo o asociación terrorista; la obligación de los sujetos obligados por las leyes de prevención de lavado de dinero de inmovilizar los activos vinculados a estas actividades cuando tengan conocimiento que están en su poder; y la forma de ratificar judicialmente esa medida.
- 9) Que previene, tipifica y sanciona los hechos punibles de cohecho transnacional y soborno transnacional.
- 10) Por la cual se establece el procedimiento para la recepción y difusión de las listas de sanciones emitidas por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, así como la inclusión y exclusión de personas físicas o jurídicas.
- 11) Por la cual se crean juzgados penales de garantías, de ejecución penal, tribunales de sentencia, tribunales de apelación penal y agentes fiscales especializados en lavado de dinero, narcotráfico, secuestro, financiamiento del terrorismo, corrupción, crimen organizado.
- 12) Por la cual se deroga el artículo 3 de la Ley 4.673/12, suprimiendo la prejudicialidad en los hechos punibles vinculados a asuntos tributarios.

Convención Interamericana Contra la Corrupción	Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Plan Nacional de Desarrollo (PND) Paraguay 2030	Plan Nacional de Integridad Transparencia y Anticorrupción 2021-2025
<p>Art. I – Definiciones: Para los fines de esta Convención, se entiende por:</p> <p>a) Función pública, toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona natural en nombre o al servicio del Estado o de sus entidades, en cualquiera de sus niveles jerárquicos.</p> <p>b) Funcionario público, “Oficial Gubernamental” o “Servidor público”, cualquier funcionario o empleado del Estado o sus entidades, incluidos los... seleccionados, designados o electos para desempeñar actividades... en nombre o al servicio del Estado, en todos sus niveles jerárquicos.</p> <p>c) Bienes, los activos de cualquier tipo, muebles o inmuebles, tangibles o intangibles, y los documentos o instrumentos legales que acrediten, intenten probar o se refieran a la propiedad u otros derechos sobre dichos activos.</p> <p>Art. II – Propósitos</p> <p>Los propósitos de la presente Convención son:</p> <ol style="list-style-type: none"> Promover y fortalecer el desarrollo, por cada Estado Parte (EP), de mecanismos para prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción; y Promover, facilitar y regular la cooperación entre los EP a fin de asegurar la eficacia de las medidas y acciones para prevenir, detectar, sancionar y erradicar los actos de corrupción en el ejercicio de las funciones públicas y los actos de corrupción específicamente vinculados con tal ejercicio. <p>Artículo III - Medidas preventivas</p> <p>A los fines expuestos en el Art. II de esta Convención, los EP convienen en ... la aplicabilidad de medidas, en sus propios sistemas institucionales, destinadas a crear, mantener y fortalecer:</p> <ol style="list-style-type: none"> Normas de conducta para el correcto, honorable y adecuado cumplimiento de las funciones públicas. Estas normas deberán orientarse a prevenir conflictos de intereses y asegurar la preservación y uso adecuado de los recursos asignados a los funcionarios públicos en el desempeño de sus funciones. Establecerán también las medidas y sistemas que exijan a los funcionarios públicos informar a las autoridades competentes sobre 	<p>Art. 2. Definiciones: A los efectos de la presente Convención:</p> <p>a) Por “funcionario público” se entenderá: i) toda persona que ocupe un cargo legislativo, ejecutivo, administrativo o judicial de un Estado Parte (EP), ya sea designado o elegido, permanente o temporal, remunerado u honorario, sea cual sea su antigüedad en el cargo; ii) toda otra persona que desempeñe una función pública, incluso para un organismo público o una empresa pública, o que preste un servicio público, según se defina en el derecho interno del EP y se aplique en la esfera pertinente del ordenamiento jurídico de ese EP; iii) toda otra persona definida como “funcionario público” en el derecho interno de un EP. No obstante, a efectos de algunas medidas específicas incluidas en el cap. II de esta Convención, podrá entenderse por “funcionario público” toda persona que desempeñe una función pública o preste servicio público según se defina en el derecho interno del EP y se aplique en la esfera pertinente del ordenamiento jurídico de ese Estado Parte;</p> <p>b) Por “funcionario público extranjero” ...toda persona que ocupe un cargo legislativo, ejecutivo, administrativo o judicial de un país extranjero, designado o elegido; y toda persona que ejerza una función pública para un país extranjero, incluso para un organismo público o una empresa pública;</p> <p>c) Por “funcionario de una organización internacional pública” se entenderá... empleado... o... persona que tal organización haya autorizado a actuar en su nombre;</p> <p>d) Por “bienes” se entenderá los activos de cualquier tipo, corporales o incorporales, muebles o inmuebles, tangibles o intangibles y los documentos o instrumentos legales que acrediten la propiedad u otros derechos sobre dichos activos;</p> <p>e) Por “producto del delito” se entenderá los bienes de cualquier índole derivados u obtenidos directa o indirectamente de la comisión de un delito;</p> <p>f) Por “embargo preventivo” o “incautación” se entenderá la prohibición temporal de transferir, convertir, enajenar o trasladar bienes, o de asumir la custodia o el control temporales de bienes sobre la base de una orden de un tribunal u otra autoridad competente;</p> <p>g) Por “decomiso” se entenderá la privación con carácter definitivo de bienes por orden de un tribunal u otra autoridad competente;</p> <p>h) Por “delito determinante” se entenderá todo delito del que se derive un producto que pueda pasar a constituir materia de un delito definido en el artículo 23 de la presente Convención;</p>	<p>Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas</p> <p>Sin paz, estabilidad, derechos humanos y gobernabilidad efectiva basada en el Estado de derecho, no es posible alcanzar el desarrollo sostenible. ... De ninguna manera se trata de algo inevitable y debe ser abordado...</p> <p>Los Objetivos de Desarrollo Sostenible buscan reducir sustancialmente todas las formas de violencia y trabajan con los gobiernos y las comunidades para encontrar soluciones duraderas a los conflictos e inseguridad. El fortalecimiento del Estado de derecho y la promoción de los derechos humanos es fundamental en este proceso, así como la reducción del flujo de armas ilícitas y la consolidación de la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernabilidad mundial.</p> <p>Metas del objetivo 16</p> <p>16.4. De aquí a 2030, reducir significativamente las corrientes financieras y de armas ilícitas, fortalecer la recuperación y</p>	<p>Línea transversal 2: Gestión pública transparente y eficiente.</p> <p>1.2.4. Administración pública</p> <p>El Estado deberá avanzar hacia un proceso de modernización de la gestión pública, simplificación de trámites burocráticos, mejoramiento de los procesos de incorporación a la función pública basado en méritos y aptitudes, y de implementación de un modelo de gestión basado en resultados...</p> <p>Se basará así en las siguientes líneas de acción:</p> <ol style="list-style-type: none"> Modernización integral a través de una revisión y optimización continua de los mecanismos de planificación y organización de las políticas públicas con el fin de optimizar el gasto del gobierno nacional, garantizando el seguimiento y evaluación de los programas públicos. Mejora del Servicio Civil y Carrera Administrativa, para lograr consolidar un sistema basado en el mérito. Simplificación administrativa que reduzca el número de trámites y que permita la gestión integrada de servicios, el diseño de procesos más eficientes que garanticen la transparencia y eficiencia de los actos públicos. 	<p>EJE 4: Marco de control en las compras públicas y en los sistemas de control interno y de riesgos.</p> <p>Objetivo 4.4: Fortalecer el análisis de gestión de riesgo y los sistemas de control interno.</p> <p>Acción 4.4.1: Incorporación orgánica de la gestión de riesgo de corrupción al Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay (MECIP) por parte de la Auditoría General del Poder Ejecutivo y la Contraloría General de la República, utilizando como apoyo la guía de administración de riesgos para la elaboración de mapas de riesgos de corrupción de la SENAC.</p> <p>Acción 4.4.2: Fortalecimiento de las capacidades institucionales de respuesta preventiva a la corrupción en instituciones estratégicas encargadas de la administración de recursos esenciales, el combate al crimen organizado, contrabando, la evasión tributaria, el lavado de activos y el financiamiento al terrorismo, a través del seguimiento focalizado a la implementación efectiva de la gestión de riesgos y las políticas de promoción de integridad institucional.</p>

<p>los actos de corrupción en la función pública de los que tengan conocimiento. ...</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Mecanismos para hacer efectivo el cumplimiento de dichas normas de conducta. 3. Instrucciones al personal de las entidades públicas, que aseguren la... comprensión de sus responsabilidades y las normas éticas que rigen sus actividades. 4. Sistemas para declaración de ingresos, activos y pasivos por parte de personas que desempeñan funciones públicas en los cargos que establezca la ley y para la publicación de tales declaraciones cuando corresponda. 5. Sistemas para la contratación de funcionarios públicos y la adquisición de bienes y servicios por parte del Estado que aseguren la publicidad, equidad y eficiencia de tales sistemas. 6. Sistemas adecuados para recaudar y controlar los ingresos del Estado, que impidan la corrupción. 7. Leyes que eliminen beneficios tributarios a... persona o sociedad que efectúe asignaciones violando la legislación contra la corrupción de los EP. 8. Sistemas para proteger a funcionarios públicos y ciudadanos que denuncien... actos de corrupción, incluyendo la protección de su identidad, conforme a su Constitución y principios fundamentales de su ordenamiento jurídico interno. 9. Órganos de control superior, para desarrollar mecanismos modernos para prevenir, detectar, sancionar y erradicar las prácticas corruptas. 10. Medidas que impidan el soborno de funcionarios públicos nacionales y extranjeros, tales como mecanismos para asegurar que las sociedades mercantiles y otros tipos de asociaciones mantengan registros que reflejen con exactitud y ... detalle la adquisición y enajenación de activos, y que establezcan... controles contables internos que permitan... detectar actos de corrupción. 11. Mecanismos para estimular la participación de la sociedad civil (SC) y de las organizaciones no gubernamentales en los esfuerzos destinados a prevenir la corrupción. 12. El estudio de... medidas de revención que tomen en cuenta la relación entre una remuneración equitativa y la probidad en el servicio público. <p>Art. VI - Actos de corrupción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La presente Convención es aplicable a los siguientes actos de corrupción: <ol style="list-style-type: none"> a. Requerimiento o aceptación directa o indirecta, por un funcionario público..., de cualquier objeto de valor pecuniario u otros beneficios como dádivas, favores, promesas o ventajas para sí mismo o para otra 	<p>i) Por "entrega vigilada" se entenderá la técnica consistente en permitir que remesas ilícitas o sospechosas salgan del territorio de uno o más Estados, lo atraviesen o entren en él, con el conocimiento y bajo la supervisión de sus autoridades competentes, con el fin de investigar un delito e identificar a las personas involucradas en su comisión.</p> <p>Capítulo III Penalización y aplicación de la ley</p> <p>Art. 15. Soborno de funcionarios públicos nacionales</p> <p>Cada EP adoptará medidas... para tipificar como delito...:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) La promesa, ofrecimiento o concesión a un funcionario público, en forma directa o indirecta, de un beneficio indebido que redunde en su provecho o en el de otra persona o entidad con el fin de que ... actúe o se abstenga de actuar en el cumplimiento de sus funciones oficiales; b) La solicitud o aceptación por un funcionario público, en forma directa o indirecta, de un beneficio indebido que redunde en su provecho o en el de otra persona o entidad con el fin de que ... actúe o se abstenga de actuar en el cumplimiento de sus funciones oficiales. <p>Art. 16. Soborno de funcionarios públicos extranjeros y de funcionarios de organizaciones internacionales públicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cada EP adoptará medidas ... para tipificar como delito... la promesa, ofrecimiento o concesión... directa o indirecta, a un funcionario público extranjero o ... de una organización internacional pública, de un beneficio indebido que redunde en su provecho o en el de otra persona o entidad con el fin de que ... actúe o se abstenga de actuar en el ejercicio de sus funciones oficiales para obtener o mantener alguna transacción comercial u otro beneficio indebido en relación con la realización de actividades comerciales internacionales. 2. Cada EP considerará la posibilidad de adoptar medidas ... para tipificar como delito... la solicitud o aceptación por un funcionario público extranjero o ... de una organización internacional pública, en forma directa o indirecta, de un beneficio indebido que redunde en su provecho o en el de otra persona o entidad, con el fin de que ... actúe o se abstenga de actuar en el ejercicio de sus funciones... <p>Art. 17. Malversación o peculado, apropiación indebida u otras formas de desviación de bienes por un funcionario público.</p> <p>Cada EP adoptará medidas ... para tipificar como delito... la malversación o el peculado, la apropiación indebida u otras formas de desviación por un funcionario público, en beneficio propio o de terceros u otras entidades, de bienes, fondos o títulos públicos o privados o cualquier otra cosa de valor que se le hayan confiado ... en virtud de su cargo.</p> <p>Art. 18. Tráfico de influencias</p>	<p>devolución de los activos robados y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada.</p> <p>16.5. Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.</p> <p>16.6. Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Mejora de la calidad de los servicios públicos y de la satisfacción de usuarios y beneficiarios a través de iniciativas como los acuerdos de gestión, Premio a la Calidad en el Sector Público, entre otros. 5. Evaluación de la gestión a través de una agenda nacional de evaluación y rendición de cuentas. 6. Mejora del sistema nacional de estadísticas con participación interinstitucional y facilitar el acceso a la información pública. 7. Mejora del sistema integrado de administración financiera y del control interno de las instituciones y empresas públicas. 	
--	--	--	---	--

<p>persona o entidad a cambio de la realización u omisión de cualquier acto en el ejercicio de sus funciones públicas;</p> <p>b. Ofrecimiento u otorgamiento, de forma directa o indirecta, a un funcionario público..., de cualquier objeto de valor pecuniario u otros beneficios como dádivas, favores, promesas o ventajas para el funcionario u otra persona o entidad a cambio de realizar u omitir cualquier acto en ejercicio de sus funciones públicas;</p> <p>c. La realización por parte de un funcionario público... de cualquier acto u omisión en el ejercicio de sus funciones, para obtener beneficios ilícitos para sí mismo o un tercero;</p> <p>d. Aprovechamiento doloso u ocultación de bienes provenientes de cualesquiera de los actos a los que se refiere el presente artículo; y</p> <p>e. La participación como autor, coautor, instigador, cómplice, encubridor o en cualquier otra forma en la comisión, tentativa de comisión, asociación o confabulación para la comisión de cualquiera de los actos a los que se refiere el presente artículo.</p> <p>2. La presente Convención también será aplicable, de mutuo acuerdo entre dos o más EP, en relación con cualquier otro acto de corrupción no contemplado en ella.</p> <p>Art. VIII - Soborno transnacional</p> <p>Con sujeción a su Constitución y a los principios fundamentales de su ordenamiento jurídico, cada EP prohibirá y sancionará el acto de ofrecer u otorgar a un funcionario público de otro Estado, directa o indirectamente, por parte de sus nacionales, personas con residencia habitual en su territorio y empresas domiciliadas en él, cualquier objeto de valor pecuniario u otros beneficios, como dádivas, favores, promesas o ventajas, a cambio de que dicho funcionario realice u omita cualquier acto, en el ejercicio de sus funciones, relacionado con una transacción de naturaleza económica o comercial.</p> <p>Entre aquellos EP que hayan tipificado el delito de soborno transnacional, éste será considerado un acto de corrupción para... esta Convención.</p> <p>Aquel Estado Parte que no haya tipificado el soborno transnacional brindará la asistencia y cooperación previstas en esta Convención, en relación con este delito, en la medida en que sus leyes lo permitan.</p> <p>Art. IX - Enriquecimiento ilícito</p> <p>Con sujeción a su Constitución y a los principios fundamentales de su ordenamiento jurídico, los EP que aún</p>	<p>Cada EP considerará ... adoptar medidas para tipificar como delito, cuando se cometan intencionalmente:</p> <p>a) La promesa, ofrecimiento o concesión a un fun. público o cualquier persona, en forma directa o indirecta, de un beneficio indebido con el fin de que el fun. público o la persona abuse de su influencia real o supuesta para obtener de una administración ... del Estado ... un beneficio indebido que redunde en provecho del instigador ... o de cualquier otra persona;</p> <p>b) La solicitud o aceptación por un funcionario público o cualquier persona, en forma directa o indirecta, de un beneficio indebido que redunde en su provecho o el de otra persona con el fin de que el funcionario o la persona abuse de su influencia real o supuesta para obtener de una administración ... del Estado un beneficio indebido.</p> <p>Art. 19. Abuso de funciones</p> <p>Cada EP considerará ... adoptar medidas ... para tipificar como delito... el abuso ... del cargo, es decir, realización u omisión de un acto, en violación de la ley, por parte de un funcionario público..., con el fin de obtener un beneficio ... para sí mismo, para otra persona o entidad.</p> <p>Art. 20. Enriquecimiento ilícito</p> <p>...cada EP considerará ... adoptar medidas ... para tipificar como delito..., el enriquecimiento ilícito, ...el incremento significativo del patrimonio de un funcionario respecto de sus ingresos legítimos que no pueda ser ... justificado por él.</p> <p>Art. 21. Soborno en el sector privado</p> <p>Cada EP considerará ... adoptar medidas ... para tipificar como delito, cuando se cometan... en el curso de actividades económicas, financieras o comerciales:</p> <p>a) promesa, ofrecimiento o concesión... directa o indirecta a una persona que cumpla cualquier función en una entidad del sector privado, de un beneficio indebido que redunde en su provecho o en el de otra persona, con el fin de que, ... actúe o se abstenga de actuar;</p> <p>b) La solicitud o aceptación, en forma directa o indirecta, por una persona que cumpla cualquier función en una entidad del sector privado, ... de un beneficio indebido que redunde en su propio provecho o en el de otra persona, con el fin de que, ... actúe o se abstenga de actuar.</p> <p>Art. 22. Malversación o peculado de bienes en el sector privado</p> <p>Cada EP considerará ... adoptar medidas ... para tipificar como delito, cuando se cometan en el curso de actividades económicas, financieras o comerciales, la malversación o el peculado, por una persona que cumpla cualquier función en una entidad del sector privado, de cualesquiera bienes, fondos o títulos privados o de cualquier cosa de valor que se le hayan confiado ... por razón de su cargo.</p>			
--	--	--	--	--

<p>no lo hayan hecho adoptarán las medidas necesarias para tipificar en su legislación como delito, el incremento del patrimonio de un funcionario público con significativo exceso respecto de sus ingresos legítimos durante el ejercicio de sus funciones y que no pueda ser razonablemente justificado por él. Entre aquellos EP que hayan tipificado el delito de enriquecimiento ilícito, éste será considerado un acto de corrupción para los propósitos de esta Convención. Aquel EP que no haya tipificado el enriquecimiento ilícito brindará la asistencia y cooperación previstas en esta Convención, en relación con este delito, en la medida en que sus leyes lo permitan.</p> <p>Art. XI - Desarrollo progresivo</p> <p>1. A fines de impulsar el desarrollo y la armonización de las legislaciones nacionales y la consecución de los objetivos de esta Convención, los EP ...se obligan a considerar la tipificación en sus legislaciones de las siguientes conductas:</p> <p>a. Aprovechamiento indebido en beneficio propio o de un tercero, por parte de un funcionario público... de cualquier... información reservada o privilegiada de la cual ha tenido conocimiento en razón... de la función desempeñada.</p> <p>b. Uso o aprovechamiento indebido en beneficio propio o de tercero, por parte de un funcionario público... de cualquier tipo de bienes del Estado, de empresas o instituciones en que tenga parte, a los cuales ha tenido acceso en razón... de la función desempeñada.</p> <p>c. Toda acción u omisión efectuada por cualquier persona que, por sí misma o por persona interpuesta o actuando como intermediaria, procure la adopción, por parte de la autoridad pública, de una decisión en virtud de la cual obtenga ilícitamente para sí u otra persona, cualquier beneficio o provecho, haya o no detrimento del patrimonio del Estado.</p> <p>d. La desviación ajena a su objeto que, para beneficio propio o de terceros, hagan los funcionarios públicos, de bienes muebles o inmuebles, dinero o valores, pertenecientes al Estado, a un organismo descentralizado o a un particular, que los hubieran percibido por razón de su cargo, en administración, depósito o por otra causa.</p> <p>2. Entre aquellos EP que hayan tipificado estos delitos, éstos serán considerados actos de corrupción a los propósitos de esta Convención.</p> <p>3. Aquellos EP que no hayan tipificado los delitos descritos en este art. brindarán la asistencia y cooperación</p>	<p>Art. 23. Blanqueo del producto del delito</p> <p>1. Cada EP adoptará, ... medidas ... para tipificar como delito, cuando se cometan intencionalmente:</p> <p>a) i. La conversión o transferencia de bienes, a sabiendas que ... son producto del delito, con propósito de ocultar o disimular el origen ilícito... o ayudar a cualquier persona involucrada en la comisión del delito ... a eludir las consecuencias jurídicas...</p> <p>ii. ocultación o disimulación de la verdadera naturaleza, origen, ubicación, disposición, movimiento o propiedad de bienes o del legítimo derecho a éstos, a sabiendas de que ... son producto del delito;</p> <p>b) i. La adquisición, posesión o utilización de bienes, a sabiendas ... que son producto del delito;</p> <p>ii. participación en la comisión de ... delitos tipificados en el presente art., así como asociación y confabulación para cometerlos, tentativa de cometerlos y la ayuda, incitación, facilitación y asesoramiento p/ su comisión.</p> <p>2. Para fines de aplicación... del párrafo 1 de este art.:</p> <p>a) Cada EP velará por aplicar el párrafo 1 de este art. a la gama más amplia posible de delitos determinantes;</p> <p>b) Cada EP incluirá como delitos determinantes, como mínimo, una amplia gama de delitos tipificados en la presente Convención;</p> <p>c) A efectos del apartado b) supra, entre los delitos determinantes se incluirán los cometidos dentro y fuera de la jurisdicción del EP interesado. No obstante, los delitos cometidos fuera de la jurisdicción de un EP constituirán delito determinante siempre y cuando el acto ... sea delito con arreglo al derecho interno del EP en que se haya cometido y constituyese ... delito con arreglo al derecho interno del EP que aplique ... el presente artículo si el delito se hubiese cometido allí;</p> <p>d) Cada EP proporcionará al Secretario General de las NN. UU. una copia de sus leyes destinadas a dar aplicación a este art. y de cualquier enmienda ulterior que se haga a tales leyes o una descripción de ésta;</p> <p>e) Si así lo requieren los principios ... del derecho interno de un EP, podrá disponerse que los delitos enunciados en el párrafo 1 de este artículo no se aplican a personas que hayan cometido el delito determinante.</p> <p>Art. 24. Encubrimiento</p> <p>... cada EP considerará ... adoptar las medidas... para tipificar como delito, ... la retención continua de bienes a sabiendas de que ... son producto de cualesquiera de los delitos tipificados en la presente Convención.</p> <p>Art. 25. Obstrucción de la justicia</p> <p>Cada EP adoptará medidas ... para tipificar como delito ...:</p> <p>a) El uso de fuerza física, amenazas o intimidación, o la promesa, ofrecimiento o concesión de un beneficio indebido para inducir a</p>			
---	--	--	--	--

<p>previstas en esta Convención en relación con ellos, en la medida en que sus leyes lo permitan.</p> <p>Art. XII - Efectos sobre el patrimonio del Estado Para la aplicación de esta Convención, no será necesario que los actos de corrupción descritos en la misma produzcan perjuicio patrimonial al Estado.</p> <p>Art. XIV - Asistencia y cooperación</p> <p>1. Los EP se prestarán la más amplia asistencia recíproca, de conformidad con sus leyes y los tratados aplicables, dando curso a las solicitudes emanadas de las autoridades que, de acuerdo con su derecho interno, tengan facultades para la investigación o juzgamiento de los actos de corrupción descritos en esta Convención, a fines de la obtención de pruebas y la realización de otros actos necesarios para facilitar los procesos y actuaciones referentes a la investigación o juzgamiento de actos de corrupción.</p> <p>2. Asimismo, los EP se prestarán la más amplia cooperación técnica mutua sobre las formas y métodos más efectivos para prevenir, detectar, investigar y sancionar los actos de corrupción. Con tal propósito, propiciarán el intercambio de experiencias por medio de acuerdos y reuniones entre los órganos e instituciones competentes y otorgarán especial atención a las formas y métodos de participación ciudadana en la lucha contra la corrupción.</p> <p>Art. XV - Medidas sobre bienes</p> <p>1. Conforme las legislaciones nacionales aplicables y los tratados pertinentes u otros acuerdos... en vigencia entre ellos, los EP se prestarán ...la más amplia asistencia ...en la identificación, rastreo, la inmovilización, confiscación y el decomiso de bienes obtenidos o derivados de la comisión de los delitos tipificados en esta Convención, de los bienes utilizados en dicha comisión o del producto de dichos bienes.</p> <p>2. El EP que aplique sus propias sentencias de decomiso, o las de otro EP, con respecto a los bienes o productos descritos en el párrafo anterior, de este art., dispondrá de tales bienes o productos de acuerdo con su propia legislación. En la medida en que lo permitan sus leyes y en las condiciones que considere apropiadas, ese EP podrá transferir total o parcialmente dichos bienes o productos a otro EP que haya asistido en la investigación o ...actuaciones judiciales conexas.</p> <p>Art. XVI - Secreto bancario</p>	<p>una persona a prestar falso testimonio o a obstaculizar la prestación de testimonio o aportación de pruebas en procesos en relación con la comisión de delitos tipificados en esta Convención;</p> <p>b) El uso de fuerza física, amenazas o intimidación para obstaculizar el cumplimiento de las funciones oficiales de un funcionario de la justicia o de los servicios encargados de hacer cumplir la ley en relación con la comisión de delitos tipificados en esta Convención. ...</p> <p>Art. 26. Responsabilidad de las personas jurídicas</p> <p>1. Cada EP adoptará medidas ... a fin de establecer la responsabilidad de personas jurídicas por su participación en delitos tipificados en esta Convención</p> <p>2. ... la responsabilidad de las personas jurídicas podrá ser de índole penal, civil o administrativa.</p> <p>3. Dicha responsabilidad existirá sin perjuicio de la responsabilidad penal que incumba a las personas naturales que hayan cometido los delitos.</p> <p>4. Cada EP velará ... por que se impongan sanciones penales o no penales eficaces, proporcionadas y disuasivas, ... a las personas jurídicas consideradas responsables ...</p> <p>Art. 27. Participación y tentativa</p> <p>1. Cada EP adoptará medidas ... p/ tipificar como delito..., cualquier forma de participación, ya sea como cómplice, colaborador o instigador, en un delito tipificado en la presente Convención.</p> <p>2. Cada EP podrá adoptar medidas ... para tipificar como delito, ... toda tentativa de cometer un delito tipificado en la presente Convención.</p> <p>3. Cada EP podrá adoptar medidas ... para tipificar como delito, ... la preparación con miras a cometer un delito tipificado en la presente Convención.</p> <p>Art. 36. Autoridades especializadas</p> <p>Cada EP ... se cerciorará de que dispone de... órganos o personas especializadas en la lucha contra la corrupción mediante la aplicación coercitiva de la ley. Esos órganos o personas gozarán de la independencia necesaria... para que puedan desempeñar sus funciones con eficacia y sin presiones indebidas. Deberá proporcionarse a esas personas... u órganos formación adecuada y recursos suficientes para el desempeño de sus funciones.</p> <p>Art. 38. Cooperación entre organismos nacionales</p> <p>Cada EP adoptará medidas... para alentar la cooperación entre... sus organismos públicos... y... sus organismos encargados de investigar y enjuiciar los delitos. ... podrá incluir:</p>			
---	--	--	--	--

<p>1. El EP requerido no podrá negarse a proporcionar la asistencia solicitada por el EP requirente amparándose en el secreto bancario. Este artículo será aplicado por el EP requerido, de conformidad con su derecho interno, sus disposiciones de procedimiento o con los acuerdos bilaterales o multilaterales que lo vinculen con el EP requirente.</p> <p>2. El EP requirente se obliga a no utilizar las informaciones protegidas por el secreto bancario que reciba, para ningún fin distinto del proceso para el cual hayan sido solicitadas, salvo autorización del Estado Parte requerido.</p> <p>Art. XVII - Naturaleza del acto</p> <p>A los fines previstos en los artículos XIII, XIV, XV y XVI de esta Convención, el hecho de que los bienes obtenidos o derivados de un acto de corrupción hubiesen sido destinados a fines políticos o el hecho de que se alegue que un acto de corrupción ha sido cometido por motivaciones o con finalidades políticas, no bastarán por sí solos para considerar dicho acto como un delito político o como un delito común conexo con un delito político.</p>	<p>a) Informar a esos últimos organismos... cuando haya motivos... para sospechar que se ha cometido alguno de los delitos tipificados en los art. 15, 21 y 23 de esta Convención; o</p> <p>b) Proporcionar a esos organismos toda la información necesaria, previa solicitud.</p> <p>Art. 39. Cooperación entre los organismos nacionales y el sector privado</p> <p>1. Cada EP adoptará medidas... para alentar la cooperación entre los organismos nacionales de investigación, el ministerio público... y las entidades del sector privado, en particular las... financieras... en cuestiones relativas a la comisión de los delitos tipificados en la presente Convención.</p> <p>2. Cada EP considerará la posibilidad de alentar a... personas que tengan residencia habitual en su territorio a denunciar ante los organismos nacionales de investigación y el ministerio público la comisión de todo delito tipificado en la presente Convención.</p> <p>Art. 40. Secreto bancario</p> <p>Cada EP velará por que... existan en su ordenamiento jurídico interno mecanismos ... para salvar todo obstáculo que pueda surgir como consecuencia de la aplicación de la legislación relativa al secreto bancario.</p>			
---	--	--	--	--

6.2. Matriz del Mapa de Riesgos de Corrupción en la Dirección Nacional de Aduanas

Proceso	Objetivo del proceso	Sub proceso	Objetivo del sub proceso	Responsables	Situaciones de corrupción que pueden generarse a causa de factores negativos predisponentes	Acción y / u omisión	Uso del poder	Desviación de la gestión de lo público	Beneficio particular	Causas	Consecuencias			
1 Sub proceso N° 1.1	1. Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística.	1.1. Control de ingreso, permanencia y salida de mercaderías de zona primaria.	Fiscalizar la entrada, permanencia, tránsito y salida de los medios de transporte, unidades de carga y mercaderías en zona primaria y otras áreas autorizadas para realizar operaciones aduaneras.	Jefe/a de la División Resguardo	1	Infracción por acción u omisión de las normas legales establecidas por desconocimiento, impericia, dolo.	X	X	X	X	1	Controles cruzados insuficientes.	1	Insuficiente recaudación de impuestos por efectos de la evasión o elusión impositiva.
					2	Violación de las medidas de seguridad de contenedores con el fin de evasión impositiva.					2	Falta de integridad de los intervinientes.	2	Violación de la seguridad del Estado.
					3	Falsear la información de la documentación en el ingreso de mercaderías para obtener una ventaja tributaria.					3	Bajos salarios.	3	Disminución en la recaudación impositiva.
					4	Falsear la información de la documentación en el egreso de mercaderías para obtener beneficios en las documentaciones de otorgamiento de permisos o licencias.					4	Insuficiente cantidad de personal en la División Resguardo.	4	Desprestigio de la institución.
					5						5	Insuficiente capacitación en la División Resguardo.	5	Posibilidad de sanciones administrativas y /o penales para los intervinientes en los procesos.
					6						6	Poca inversión en tecnología.	6	
					7						7	Insuficiente cantidad de herramientas de apoyo.	7	
1 Sub proceso N° 2.1	1. Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística.	2.1. Análisis de riesgo.	Realizar el análisis documental previo al arribo de las mercaderías y durante la oficialización del despacho.	Jefe/a del Dpto. de Análisis y Gestión de Riesgos.	1	Omisión de información sobre el análisis de riesgo de la carga u operación por negligencia o desconocimiento.	X	X	X	X	1	Omisión de información sobre el análisis de riesgo de la carga u operación.	1	Faltas o infracciones aduaneras:
					2	Omisión de información sobre el análisis de riesgo de la carga u operación. a cambio de dadas, favores, beneficios, etc.					2	Falta de mayor capacitación de los funcionarios de Análisis y Gestión de Riesgos.	2	Afectación de la recaudación.
					3						3		3	Ingreso de mercaderías nocivas para la salud de la población.
					4						4		4	Ingreso de productos falsificados.
					5						5		5	Posibles sanciones administrativas para los intervinientes según la gravedad de los hechos.
					6						6		6	Posibles sanciones civiles y penales para los funcionarios intervinientes.
1 Sub proceso N° 3.1	1. Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística.	3.1. Reverificación de declaraciones.	Realizar la inmovilización para detectar inconsistencias por medio de la verificación física, documental y de valor de las Declaraciones Aduaneras en base a perfiles de riesgos.	Jefe/a del Dpto. de Fiscalización Jefe/a del Dpto. de Análisis de Riesgos	1	Ocultamiento de los datos del análisis de riesgo de la carga u operación a cambio de dadas, favores, beneficios, etc. para el interviniente o para terceros (Dpto. de Análisis de Riesgos).	X	X	X	X	1	Falta de competencia del personal de Fiscalización y de Análisis de Riesgos.	1	Imposibilidad del cobro de los tributos por la prescripción de la deuda.
					2	Falsa declaración en el informe de reverificación de las declaraciones por parte de los funcionarios intervinientes, a cambio de dadas, favores, beneficios, etc. para el interviniente o para terceros (Dpto. de Fiscalización).					2	Deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección del personal de Fiscalización y de Análisis de Riesgos.	2	Prescripción de la causa ante la falta de gestión de una denuncia.
					3						3	Falta de tecnología de apoyo (cámaras corporales).	3	Insuficiente recaudación de impuestos por efectos de la evasión impositiva.
					4						4	Bajos salarios.	4	Violación de la seguridad del Estado.
					5						5	Viáticos insuficientes.	5	Disminución en la recaudación impositiva.
					6						6	Los viáticos no se pagan a tiempo.	6	Desprestigio de la institución.
					7						7		7	Posibilidad de sanciones administrativas y /o penales para los intervinientes en los procesos.
					8						8		8	Imposibilidad de inmovilizar una operación para su reverificación.
					9						9		9	Imposibilidad de realizar una correcta reverificación en zona primaria.

Proceso	Objetivo del proceso	Sub proceso	Objetivo del sub proceso	Responsables	Situaciones de corrupción que pueden generarse a causa de factores negativos predisponentes	Acción y / u omisión	Uso del poder	Desviación de la gestión de lo público	Beneficio particular	Causas	Consecuencias			
1 Sub proceso Nº 4.1	Controlar las Operaciones de Comercio Internacional y la cadena de suministro, a fin de garantizar el interés fiscal, prevenir y reprimir los ilícitos aduaneros. 1. Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística.	4.1. Gestión de fichas de investigación.	Analizar los despachos, documentos y datos comerciales relativos a las operaciones de importación y exportación de las empresas vinculadas a la actividad aduanera para efectuar el control posterior de los despachos.	Investigadores de la División de Revisión y Control.	1	Omitir las aperturas de investigaciones a cambio de dádivas.	X	X	X	X	1	Insuficiente gestión para la actualización de los sistemas de la División de Revisión y Control.	1	Imposibilidad del cobro de los tributos por la prescripción de la deuda.
					2	Dilatar los procesos de investigación de las denuncias recibidas, a cambio de dádivas.					2	Inadecuado seguimiento de los casos pendientes de finiquito en la División de Revisión y Control.	2	Prescripción de la causa ante la falta de gestión de una denuncia.
					3	Liquidar de forma indebida los tributos a cambio dádivas. (se omiten impuestos en la liquidación o se disminuyen los valores a					3	Limitaciones para la contratación de nuevos funcionarios en la División de Revisión y Control.	3	Insuficiente recaudación de impuestos por efectos de la evasión impositiva.
					4	Realizar de forma errónea el análisis de las operaciones financieras y contables para establecer montos de tributación favorables a los sujetos objeto de los controles, a cambio de dádivas.					4		4	Violación de la seguridad del Estado.
					5						5	Disminución en la recaudación impositiva.		
					6						6	Desprestigio de la institución.		
					7						7	Posibilidad de sanciones administrativas y /o penales para los intervinientes en los procesos.		
1 Sub proceso Nº 5.1	Controlar las Operaciones de Comercio Internacional y la cadena de suministro, a fin de garantizar el interés fiscal, prevenir y reprimir los ilícitos aduaneros. 1. Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística.	5.1. Gestión de Auditorías Externas.	Realizar un análisis financiero y contable de las operaciones efectuadas por las empresas vinculadas a la actividad aduanera para efectuar el control posterior de los despachos.	Investigadores de la División de Revisión y Control.	1	No realizar aperturas de investigación a cambio de dádivas.	X	X	X	X	1	No se realizan las gestiones necesarias para actualizar los sistemas de la División de Revisión y Control.	1	Insuficiente recaudación de impuestos por efectos de la evasión impositiva.
					2	Dilatar el proceso de investigación de las denuncias a cambio de dádivas.					2	Inadecuado seguimiento de los casos pendientes de finiquito en la División de Revisión y Control.	2	Violación de la seguridad del Estado.
					3	Liquidación indebida de los tributos (se omiten impuestos en la liquidación o se disminuyen los valores a pagar) a cambio dádivas.					3	Limitaciones para la contratación de nuevos funcionarios en la División de Revisión y Control.	3	Disminución en la recaudación impositiva.
					4	Determinación incorrecta de los tributos por el análisis erróneo de las operaciones financieras y contables en favor del sujeto objeto del control.					4		4	Desprestigio de la institución.
					5						5	Posibilidad de sanciones administrativas y /o penales para los intervinientes en los procesos.		
1 Sub proceso Nº 6.1	Controlar las Operaciones de Comercio Internacional y la cadena de suministro, a fin de garantizar el interés fiscal, prevenir y reprimir los ilícitos aduaneros. 1. Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística.	6.1. Gestión de las contra liquidaciones.	Generar las liquidaciones de impuestos y notificar a las PVAA sobre el resultado de las reverificaciones efectuadas por el Dpto. de Fiscalización.	Funcionarios de la División de Investigación.	1	3.Liquidar de forma indebida los tributos a cambio dádivas. (se omiten impuestos en la liquidación o se disminuyen los valores a pagar).	X	X	X	X	1	Insuficiente gestión para la actualización de los sistemas de la División de Investigación.	1	Insuficiente recaudación de impuestos por efectos de la evasión impositiva.
					2						2	Inadecuado seguimiento de los casos pendientes de finiquito en la de la División de Investigación.	2	Violación de la seguridad del Estado.
					3						3	Limitaciones para la contratación de nuevos funcionarios en la División de Investigación.	3	Disminución en la recaudación impositiva.
					4						4		4	Desprestigio de la institución.
					5						5	Posibilidad de sanciones administrativas y /o penales para los intervinientes en los procesos.		

Proceso	Objetivo del proceso	Sub proceso	Objetivo del sub proceso	Responsables	Situaciones de corrupción que pueden generarse a causa de factores negativos predisponentes	Acción y / u omisión	Uso del poder	Interacción con el público	Desviación de la gestión	Beneficio particular	Causas	Consecuencias		
1 Sub proceso N° 7.1	1. Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística. Controlar las Operaciones de Comercio Internacional y la cadena de suministro, a fin de garantizar el interés fiscal, prevenir y reprimir los ilícitos aduaneros.	7.1. Inteligencia Aduanera.	Prevenir y detectar infracciones aduaneras que afecten el tráfico internacional de mercaderías, que impliquen prohibiciones y restricciones económicas y no económicas.	Jefe/a del Dpto. de Observancia sobre el tráfico ilícito de sustancias (CAIA) Jefe/a del Dpto. de Observancia sobre Operaciones Financieras (CAIA) Jefe de la División de Inteligencia (COIA)	1	Omitir los criterios de riesgo detectados por el analista, por incompetencia o a cambio de dádivas.	X	X	X	X	1	No se cuenta con toda la información requerida o la misma no reúne los requisitos de calidad (CAIA / COIA).	1	Insuficiente recaudación de impuestos por efectos de la evasión impositiva.
					2						2	No se accede a tiempo a la información requerida (CAIA / COIA).	2	Violación de la seguridad del Estado.
					3						3	No se cuenta con protocolos para la observación, elaboración de perfiles y control (CAIA / COIA).	3	Disminución en la recaudación impositiva.
					4						4	Los procesos están supeditados al relacionamiento interpersonal entre los actores involucrados (CAIA / COIA).	4	Desprestigio de la institución.
					5						5	No se cuenta con la cantidad necesaria de funcionarios (CAIA / COIA).	5	Posibilidad de sanciones administrativas y /o penales para los intervinientes en los procesos.
					6						6	No se cuenta con programas de capacitación para los funcionarios que se incorporan al área (CAIA / COIA).	6	
					7						7	Bajos salarios	7	
					8						8	Dificultad para cubrir cargos vacantes debido a los salarios y escasos beneficios (CAIA / COIA).	8	
					9						9	Viáticos es insuficientes (CAIA / COIA).	9	
					10						10	La dinámica del área (CAIA / COIA) no permite realizar las rendiciones de viáticos según lo establecido por el Estado.	10	
					11						11	Cultura proclive a la corrupción.	11	
					12						12	No se cuenta con la tecnología de apoyo para el desarrollo de los procesos (CAIA / COIA).	12	
1 Sub proceso N° 8.1	1. Fiscalización, control y seguridad de la cadena logística. Controlar las Operaciones de Comercio Internacional y la cadena de suministro, a fin de garantizar el interés fiscal, prevenir y reprimir los ilícitos aduaneros.	8.1. Control y represión del ingreso / egreso ilícito de mercaderías.	Realizar las tareas de control en zona primaria; operaciones de Patrulla, de Inteligencia, incursiones y acompañamiento en allanamientos en zona secundaria, así como la recepción y el tratamiento de denuncias, a fin de reprimir y evitar el ingreso o egreso ilícito de mercaderías.	Jefe/a de División Resguardo Jefe/a de División Operativa de DETAVE Jefe/a del Dpto. de Observancia sobre el tráfico ilícito de sustancias (CAIA) Jefe/a del Dpto. de Observancia sobre operaciones sospechosas económicas y patrimoniales.	1	Omitir los criterios de riesgo detectados por el analista, por incompetencia o a cambio de dádivas.	X	X	X	X	1	No se accede a tiempo a la información requerida (CAIA / COIA).	1	Insuficiente recaudación de impuestos por efectos de la evasión impositiva.
					2	Hacer caso omiso a las denuncias sobre ilícitos a cambio de dádivas.					2	No se cuenta con protocolos para la observación, elaboración de perfiles y control (CAIA / COIA).	2	Violación de la seguridad del Estado.
					3	Dejar pasar el cargamento ilícito a cambio de dádivas.					3	Los procesos están supeditados al relacionamiento interpersonal entre los actores involucrados (CAIA / COIA).	3	Desprestigio de la institución.
					4	Poner sobre aviso a los eventuales sospechosos pasibles de allanamiento sobre las operaciones previstas.					4	No se cuenta con la cantidad necesaria de funcionarios (CAIA / COIA / DETAVE).	4	Posibilidad de sanciones administrativas y /o penales para los intervinientes en los procesos.
					5						5	No se cuenta con programas de capacitación para los funcionarios que se incorporan al área (CAIA / COIA / DETAVE).	5	
					6						6	Los salarios no están acordes a las exigencias de las tareas y responsabilidades	6	
					7						7	Dificultad para cubrir cargos vacantes debido a los bajos salarios y escasos beneficios (CAIA / COIA / DETAVE).	7	
					8						8	Viáticos insuficientes.	8	
					9						9	La dinámica del área no permite realizar las rendiciones de viáticos según lo establecido por el Estado (CAIA / COIA / DETAVE).	9	
					10						10	Cultura proclive a la corrupción.	10	
					11						11	No se cuenta con la tecnología de apoyo para el desarrollo de los procesos (CAIA / COIA / DETAVE).	11	

//