

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2024-2029

Contribuyendo juntos para el desarrollo



DNiIT
Dirección Nacional de
Ingresos Tributarios

Presentación

Como parte del proceso de consolidación de la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT), en línea con nuestra política de calidad orientada a la excelencia y con la cooperación de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), hemos diseñado y aprobado el Plan Estratégico Institucional (PEI) para el periodo 2024-2029. El PEI es la herramienta que guiará nuestro accionar durante los próximos seis años, donde definimos objetivos estratégicos, específicos, acciones estratégicas y proyectos, que apuntan a posicionarnos como una institución de excelencia del sector público, con una visión enfocada en servicios de calidad y resultados eficientes en beneficio de todo el país, dando cumplimiento a nuestra misión establecida en la Ley N.º 7143/2023.

Convencidos de que la planificación estratégica institucional es una herramienta vital y necesaria, como primer paso para alcanzar nuestra visión, hemos promovido que la misma sea fruto de un proceso participativo que involucró a partes interesadas internas como externas, quienes desde sus respectivos roles aportaron ideas, requerimientos y expectativas sobre el futuro de la DNIT.

Me siento confiado y orgulloso del plantel profesional y técnico que conforma la DNIT que, con capacidad, conocimiento de su trabajo y patriotismo en el día a día entregan lo que son y lo que hacen al servicio de la institución. Con esta calidad de servidores públicos, podemos estar seguros de alcanzar nuestra visión para el 2029, de constituirnos en *“una institución pública de excelencia, destacada por su eficiencia, confiabilidad y su modelo integrado de gestión; con servidores comprometidos y altamente competentes; que fomenta, facilita y asegura el cumplimiento tributario y aduanero, contribuyendo al desarrollo nacional”*.

Agradezco a todas las personas que han participado en la construcción de este Plan Estratégico. Valoro que, en medio de sus múltiples e importantes actividades, los gerentes, los directores generales y sus equipos técnicos, de manera comprometida y con espíritu colaborativo, han dado cuerpo y vida a esta hoja de ruta, esencial en nuestro camino a la excelencia.

Agradezco al Gobierno del Paraguay, en la persona del Presidente de la República, Don Santiago Peña, por su confiado apoyo a nuestra gestión, lo que nos compromete y nos obliga a dar lo mejor de nosotros día a día, para el cumplimiento de los grandes objetivos nacionales.

Fdo.: Óscar Alcides Orué Ortiz
Director Nacional
Dirección Nacional de Ingresos Tributarios



Liz Mariela Mora, Jefa Interina
Departamento de Gestión Documental
s/ Resolución DNIT N° 494/2024
COPIA FIEL DEL ORIGINAL

Autoridades

Óscar Orué, Director Nacional

Braulio Ferreira, Gerente Ejecutivo

Ever Otazú, Gerente General de Impuestos Internos

Juan Olmedo, Gerente General de Aduanas

Equipo de Planificación Estratégica Institucional

Dirección Nacional

Ramón Ramírez, Asesor de la Dirección Nacional

Roque González, Director General de Gabinete

Fabio López, Director General de Asesoría Jurídica

Enso Silva, Director General de Inteligencia Fiscal

Carlos Fernández, Director General de Prevención y Represión del Contrabando y el Comercio Ilícito

Luis Corvalán, Director General de Tecnologías de la Información y Comunicación

Hugo González, Director General de Auditoría Interna

Raquel Spezzini, Directora General de Talento Humano

Roberto Enrique, Director General de Administración y Finanzas (UAF)

Manuel Perrotta, Encargado de Despacho de la Dirección General de Transparencia y Anticorrupción

Gerencia Ejecutiva

Cinthia Acosta, Directora General de Planificación y Control de Gestión Institucional

Diego Domínguez, Director General de Estudios Económicos

Lilian Román, Directora General de Relaciones Institucionales e Internacionales

Hugo López, Director General de Normalización, Modernización e Innovación

Gerencia General de Impuestos Internos

Walter García, Director General de Recaudación y Asistencia al Contribuyente

Osmar Zarza, Director General de Grandes Contribuyentes

Juan Vallena, Director General de Fiscalización Tributaria

Antulio Bohbout, Director General de Asuntos Jurídicos Tributarios

Gerencia General de Aduanas

Francisco Sánchez, Director General de Gestión Aduanera

Reinaldo Santa Cruz, Director General de Procesos Aduaneros y Facilitación del Comercio

Carlos Mora, Director General de Fiscalización Aduanera

Nelson Báez, Director General de Vigilancia Aduanera

Editg Núñez, Directora General de Asuntos Jurídicos Aduaneros

Francisco Valiente, Director General Administrativa y Financiera (SUAF)

Equipo técnico de la Dirección General de Planificación y Control de Gestión Institucional

Laura Zelaya

Pedro Galeano

Augusto Delvalle

Julio Pérez

Contenido

1. Siglas y abreviaturas.....	2
2. Introducción	3
3. Certificación MEF	5
4. Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT)	6
4.1. Marco legal.....	6
4.2. Funciones.....	6
4.3. Descripción de la Institución	6
5. Planificación Estratégica Institucional	9
5.1. Marco Estratégico.....	9
5.1.1. Propósito.....	9
5.1.2. Misión.....	9
5.1.3. Visión	9
5.1.4. Valores.....	9
6. Mapa estratégico PEI DNIT 2024-2029	11
6.1. Objetivos Estratégicos, específicos y acciones estratégicas	12
7. Formulación estratégica integrada.....	14
8. Vinculación del PEI a los PAM, PND y ODS.....	22
Anexo 1. Mapeo de actores claves	23
Anexo 2. Marco estratégico general	25
Anexo 3. Marco estratégico específico	26
Anexo 4. Análisis situacional	28
Anexo 5. Ficha de indicadores.....	30
Anexo 6. Análisis documental y de contexto	31
Contexto interno y externo	34
Encuestas y entrevistas.....	35
Anexo 7. Potenciales riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos.....	37
Anexo 8. Proyectos estratégicos	38
Anexo 9. Galería de imágenes.....	41

1. Siglas y abreviaturas

DNA	Dirección Nacional de Aduanas
DNIT	Dirección Nacional de Ingresos Tributarios
ENCC	Estrategia Nacional de Combate a la Corrupción
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FMI	Fondo Monetario Internacional
GGA	Gerencia General de Aduanas
GGII	Gerencia General de Impuestos Internos
ISEF	Instituto Superior de Estudios Fiscales
IVA	Impuesto al Valor Agregado
KN	Kilo Neto
MECIP	Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PAM	Planificación de Alcance Medio
PEI	Plan Estratégico Institucional
PETI	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PVAA	Personas Vinculadas a la Actividad Aduanera
SET	Subsecretaría de Estado de Tributación
STP	Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social
TI	Tecnologías de la Información
VUI	Ventanilla Única del Importador

2. Introducción

El Plan Estratégico Institucional (PEI) es un instrumento de gestión clave que establece las prioridades institucionales para cumplir con su misión, visión y propósito. La DNIT, comprometida con una gestión de excelencia, basada en procesos y resultados, ha elaborado y puesto en vigencia el presente **Plan Estratégico Institucional 2024 – 2029**, como una hoja de ruta para la consolidación de su cultura organizacional, cimentada en la búsqueda de la innovación y mejora continua, con un enfoque en el contribuyente y las personas vinculadas a la actividad aduanera. El diseño de este Plan se realizó de manera participativa, involucrando a diferentes actores clave, tanto internos como externos, que contribuyeron con sus perspectivas, ideas y expectativas. Asimismo, se basó en un diagnóstico que incluyó el análisis de contexto interno y externo de la DNIT que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, análisis documental y de los antecedentes de planes anteriores, encuestas sobre conocimiento y expectativas de los trabajadores de la DNIT y entrevistas con partes interesadas externas.

El marco estratégico define el propósito, misión, visión y valores que sirve de norte para el diseño de los objetivos estratégicos, específicos, acciones estratégicas y proyectos estratégicos. La **misión** de la DNIT es obtener la recaudación de los recursos del Estado **administrando el sistema tributario interno y aduanero** con integridad, eficiencia y profesionalismo, mientras que su **visión** para el año 2029 es convertirse en **una institución pública de excelencia**, reconocida por su eficiencia, confiabilidad y modelo integrado de gestión, con servidores comprometidos y altamente competentes que fomenten, faciliten y aseguren el cumplimiento tributario y aduanero, contribuyendo al desarrollo nacional.

El PEI fue elaborado en alineación a los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** y al **Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2030**, así como a los objetivos de planificación de alcance medio a nivel sectorial, entre los cuales se encuentran la **Estrategia Nacional de Combate a la Corrupción (ENCC)** y el **Plan Estratégico Seguridad para el Desarrollo 2023 – 2028**.

Se determinaron **dos objetivos estratégicos** que guiarán las acciones de la DNIT: (1) incrementar la recaudación de tributos internos y aduaneros, y (2) fortalecer la capacidad institucional de la DNIT en una gestión eficiente, transparente y orientada a resultados. En esta determinación y dada la complejidad del primer objetivo establecido como misional, se ha estructurado el desglose de éste en **dos objetivos específicos, con seis acciones estratégicas**, como pilares para promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias internas y aduaneras, prevenir y reprimir los ilícitos aduaneros y el fraude tributario, y acciones estratégicas específicas en el segundo objetivo estratégico a los efectos de enfocar los esfuerzos institucionales para mejorar la eficiencia, transparencia y eficacia en la gestión de los tributos, la confianza de la ciudadanía en la DNIT y fortalecer la tecnología, el talento humano y los procedimientos de la institución. Esta planificación contempla indicadores y metas que brindan información del avance en el logro de los resultados previstos a nivel de: (a) Objetivos estratégicos y específicos; y las (b) Acciones estratégicas.

Para la elaboración del Plan, se siguieron los lineamientos de la “Guía para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional”, publicada por la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP)¹, que proporciona un marco metodológico para asegurar la coherencia y alineación del PEI con los objetivos nacionales, facilitando una planificación consistente, y acorde con las buenas prácticas. A lo mencionado se suman las orientaciones y recomendaciones metodológicas recibidas por parte de la Dirección General de Planificación dependiente de la Gerencia de Desarrollo Económico del Viceministerio de Economía y Planificación del MEF.

La estructura del documento inicia con una Introducción que contextualiza el propósito del Plan y los enfoques considerados. La sección sobre la DNIT expone su marco legal, sus fines, su descripción y estructura organizacional. La sección “Planificación Estratégica Institucional” incluye el marco estratégico, los Objetivos Estratégicos/Específicos, las Acciones Estratégicas y presenta de manera integrada la Formulación Estratégica. Luego se presenta la vinculación del PEI con el PND 2030, los ODS y otros planes nacionales, y concluye con la sección de Anexos.

¹ Actual Viceministerio de Economía y Planificación, según Ley N° 7158/2023.

3. Certificación MEF



Certificación N° 18 /2024

Plan Estratégico Institucional (PEI)

En virtud de la Ley N° 7158, "Que crea el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)", y su Artículo I, que establece la absorción y expansión de las funciones previamente asignadas al Ministerio de Hacienda, a la Secretaría de la Función Pública y a la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social, se procede a la certificación del Plan Estratégico Institucional.

De acuerdo con la Guía para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI), aprobada mediante la Resolución STP N° 152/2023, la cual dicta que, finalizada la elaboración del PEI por la entidad pública, este debe ser presentado por la Autoridad Máxima Institucional ante la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social. El propósito es realizar un análisis del cumplimiento de los estándares técnicos vigentes y proceder a la emisión de la certificación del documento, que permitirá su aprobación final y divulgación.

En este contexto, la Dirección General de Planificación del Viceministerio de Economía y Planificación CERTIFICA que el PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) con periodo de vigencia 2024 - 2029 de la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT) cumple con los requisitos metodológicos establecidos para su elaboración. Esta certificación se emite en respuesta a la solicitud recibida, documentada en la Nota DNIT N° 1412/2024.

La presente certificación avala el compromiso de la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios con la planificación estratégica institucional alineada a los requerimientos y estándares definidos por el MEF, contribuyendo con la calidad y eficacia en la gestión pública.

OBSERVACIÓN: La información de líneas de base para las metas de dos indicadores específicos será incluida en el transcurso del siguiente ejercicio fiscal, teniendo en cuenta que su disponibilidad está sujeta a la realización de estudios específicos que se encuentran en desarrollo.

Se expide este certificado a los 27 días del mes de Diciembre de 2024, con periodo de vigencia 2024-2029.



Firmado digitalmente por
MARCELLO JAVIER AMARILLA ESQUIVEL
Director General
Dirección General de Planificación
Viceministerio de Economía y Planificación
Ministerio de Economía y Finanzas

4. Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT)

En el siguiente apartado se presenta un marco de referencia institucional de la DNIT a modo de dar un contexto respecto a su naturaleza, competencias y otros aspectos clave que la caracterizan.

4.1. Marco legal

Fue creada con la promulgación de la Ley n.º 7143 “Que crea la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios”, reglamentada por el Decreto n.º 82/2023 de fecha 18 de agosto de 2023 «Por la cual se establece la vigencia de la Ley n.º 7143/2023, “Que crea la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios”, y las disposiciones transitorias para su efectiva implementación».

En este sentido, el marco normativo preexistente, relacionado con la gestión de tributos internos y aduaneros, regulan su gestión. Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- **Ley n.º 125/1991 - “Que establece el nuevo régimen tributario”.** Establece las disposiciones generales para la administración de los impuestos, sus modificaciones y reglamentaciones.
- **Ley n.º 2422/2004 – “Código Aduanero”.** Regula todas las actividades aduaneras, proporcionando el marco legal para las operaciones de importación y exportación, así como los procedimientos de control y fiscalización aduanera.
- **Ley n.º 6380/2019 – “De Modernización y Simplificación del Sistema Tributario Nacional”.** Introdujo reformas significativas para simplificar los impuestos y modernizar su administración, promoviendo la transparencia y eficiencia en la recaudación de los impuestos.

4.2. Funciones

- 1) Aplicar las políticas establecidas por el MEF en materia fiscal referente a los tributos de su competencia.
- 2) Aplicar las disposiciones legales referentes a tributos internos que estén bajo su competencia, su percepción y fiscalización.
- 3) 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.
- 4) Interpretar administrativamente las disposiciones relativas a los tributos que se encuentren bajo su competencia, fijar normas generales para trámites administrativos, impartir instrucciones, dictar los actos necesarios para la aplicación, gestión, percepción y fiscalización de dichos tributos.

4.3. Descripción de la Institución

La DNIT es un ente autárquico y autónomo con patrimonio propio, que tiene como objetivo recaudar los tributos internos y aduaneros del país.



Actualmente, la DNIT tiene presencia en todos los departamentos del país, además de la capital. Dispone de 16 oficinas fuera de Asunción para la atención a los contribuyentes de impuestos internos, 25 administraciones y 6 sub-administraciones de aduanas, visualizados en la siguiente ilustración.

Ilustración 1. Mapa de presencia territorial de la DNIT

C. Asunción

- Oficinas de la Gerencia General de Impuestos Internos. Atención al Contribuyente
- PAKSA
- Puerto Caacupemí
- Aduana Itá Enramada

1. Concepción

- Coordinación Regional Impositiva Norte. Concepción
- Administración de Aduanas Concepción

2. San Pedro

- Oficina Regional San Pedro

3. Cordillera

- Oficina Impositiva Cordillera

4. Guairá

- Oficina Impositiva Guairá

5. Caaguazú

- Coordinación Regional Impositiva Centro. Cnel. Oviedo

6. Caazapá

- Oficina Impositiva Caazapá

7. Itapúa

- Coordinación Regional Impositiva Sur. Encarnación
- Administración de Aduanas Encarnación

8. Misiones

- Oficina Impositiva Misiones

9. Paraguari

- Oficina Impositiva Paraguari



10. Alto Paraná

- Coordinación Regional Impositiva Este. Ciudad del Este
- Zona Franca Internacional Trans Trade S.A.
- Administración de Aduanas Ciudad del Este
- Campestre S.A
- Zona Franca Internacional Global
- Terminal de Cargas Km 12
- Aeropuerto Internacional Guarani
- Santa Elena*

11. Central

- Coordinación Regional Impositiva Oeste. San Lorenzo
- Empedril
- Solución Logística S.A
- Aeropuerto Internacional Silvio Pettrossi
- Sub-administración CODESA
- Puertos y Estibajes S.A.
- Terport S.A. (San Antonio)
- Administración de Aduana Villeta

- Puerto Seguro Fluvial
- Sub-administración Aduanera Terport - Villeta

12. Ñeembucú

- Oficina Impositiva Ñeembucú
- Administración de Aduana de Pilar
- Sub-administración Aduanera Puerto Caacupemí Pilar

13. Amambay

- Oficina Impositiva Amambay
- Administración de Aduana de Pedro Juan Caballero

14. Canindeyú

- Oficina Impositiva Canindeyú
- Administración de Aduanas Salto del Guairá

15. Presidente Hayes

- Oficina Impositiva Pte. Hayes
- Administración de Aduana Colonia José Falcón
- Sub-administración Aduanera Puerto Seco Boreal
- Administración de Aduanas Chacoⁱ

16. Boquerón

- Oficina Impositiva Boquerón
- Administración de Aduana Mariscal Estigarribia
- Sub-administración Aduanera Pozo Hondo
- Sub-administración Aduanera Infante Rivarola

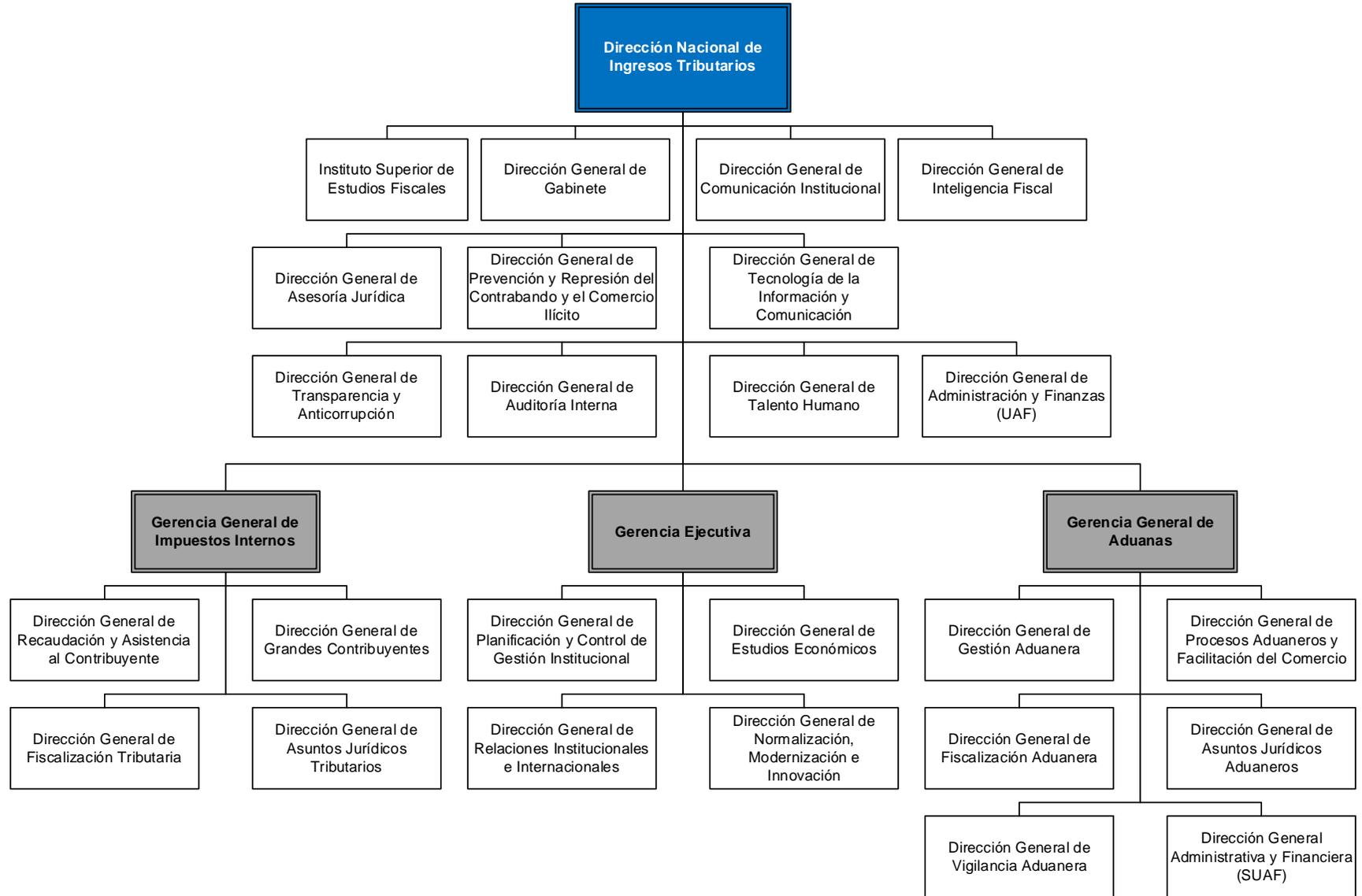
17. Alto Paraguay

- Sub-administración Aduanera Carmelo Peralta

*OBS.: Santa Elena es una administración de aduanas ubicada en territorio brasileño dependiente de la Coordinación Regional de Administración de Aduana ESTE

La estructura organizacional fue diseñada con un enfoque en procesos para la gestión integral de los ingresos tributarios y aduaneros. Incluye a la Dirección Nacional (máxima autoridad), compuesta por 11 Direcciones Generales y 3 Gerencias bajo su dependencia. La Gerencia Ejecutiva gestiona los procesos transversales vinculados a relaciones internacionales e interinstitucionales, estudios económicos, planificación y control de gestión institucional, normalización e innovación de procesos, apoyada en 4 Direcciones Generales. La Gerencia General de Impuestos Internos, es responsable de la aplicación de las disposiciones sobre tributos internos, la fiscalización y la recaudación de impuestos, operando también con 4 Direcciones Generales. Finalmente, la Gerencia General de Aduanas se encarga de aplicar la legislación aduanera, fiscalizar el tráfico de mercaderías, prevenir y combatir el contrabando en zona primaria, y controlar las operaciones de importación y exportación, a través de 6 Direcciones Generales.

Ilustración 1. Estructura organizacional aprobada por Decreto n.º 1184/2024 de fecha 15 de febrero de 2024



5. Planificación Estratégica Institucional

El Plan Estratégico Institucional es el instrumento de gestión que tiene como finalidad orientar las acciones que la organización tiene que llevar a cabo (estrategias) para conseguir una posición que le permita desarrollar con éxito las funciones que le son propias (misión), así como dirigir las a un futuro deseado y óptimo (visión)².

5.1. Marco Estratégico

El marco estratégico comprende: **propósito, misión, visión y valores**. Define la razón fundamental por la que existe la DNIT, orienta las acciones diarias, describe lo que aspira a convertirse en el futuro y guía el comportamiento de los funcionarios y colaboradores.

5.1.1. Propósito

“Contribuyendo juntos para el desarrollo”

La DNIT asume un rol estratégico para el desarrollo económico y social de nuestro país, proporcionando al Estado los recursos necesarios para cumplir con sus fines. Por ello, centramos nuestra estrategia en establecer una relación de confianza con la ciudadanía, convencidos de que, juntos, podemos contribuir significativamente al desarrollo del Paraguay.

5.1.2. Misión

Establece la razón de ser de la institución. Es el punto de partida que define de forma concreta y breve el para qué de la existencia de la institución. Cumplir con la misión es concretar en la práctica con la razón que justifica la existencia de la institución. La misión de la DNIT queda redactada de la siguiente manera:

Obtener la recaudación de los recursos del Estado, administrando el sistema tributario interno y aduanero mediante la efectiva aplicación de las normas que lo conforman, actuando con integridad, eficiencia y profesionalismo.

5.1.3. Visión

Es una expresión que indica cómo la institución desea ser en el futuro, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. La visión de la DNIT queda redactada de la siguiente manera:

Ser una institución pública de excelencia, destacada por su eficiencia, confiabilidad y su modelo integrado de gestión; con servidores comprometidos y altamente competentes; que fomenta, facilita y asegura el cumplimiento tributario y aduanero, contribuyendo al desarrollo nacional.

5.1.4. Valores

La formulación de los valores institucionales tiene por objetivo explicitar las actitudes y conductas deseables que la organización quiere promover para alcanzar los objetivos y las metas institucionales. Los valores sobre los cuales la DNIT sustenta su gestión son:

² Guía para la elaboración de Plan Estratégico Institucional.



Integridad: basamos nuestra conducta y comportamiento en principios y valores éticos.

Honestidad: actuamos con rectitud, veracidad y confiabilidad en todos los aspectos del trabajo, respetando y protegiendo los bienes públicos.

Transparencia: suministramos información íntegra, clara, oportuna y hacemos públicas nuestras actuaciones y sus resultados.

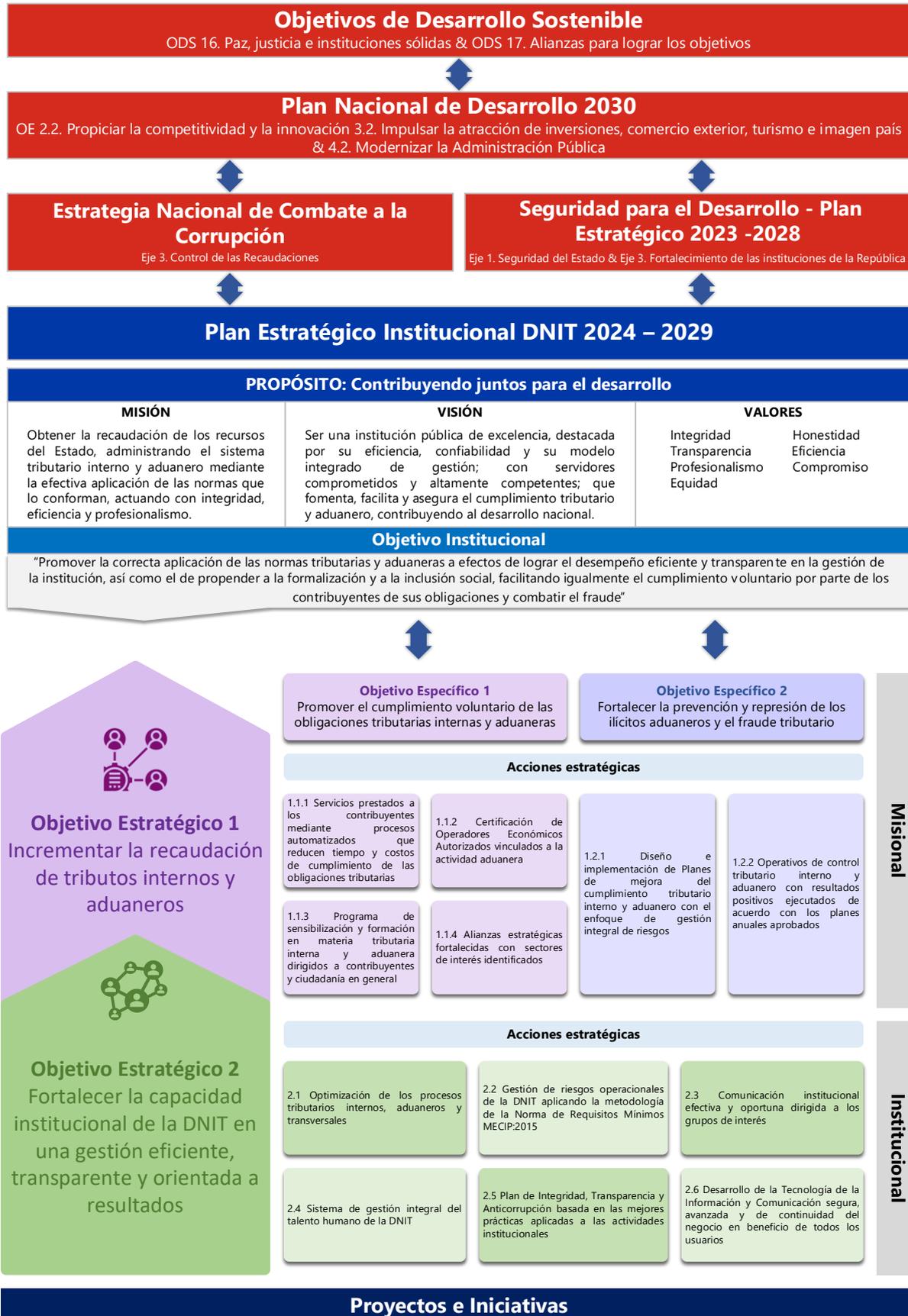
Eficiencia: logramos los mejores resultados posibles de manera ágil y con calidad, utilizando los recursos disponibles de manera óptima y con economía.

Profesionalismo: demostramos idoneidad y competencia en las actividades que realizamos.

Compromiso: trabajamos con dedicación y esfuerzo constante para brindar el mejor servicio a los contribuyentes y otras partes interesadas.

Equidad: somos justos y respetuosos, promoviendo la igualdad y no discriminación en nuestra gestión.

6. Mapa estratégico PEI DNIT 2024-2029



6.1. Objetivos Estratégicos, específicos y acciones estratégicas

Objetivo Estratégico 1. Incrementar la recaudación de tributos internos y aduaneros.

Para lograr un aumento significativo de la recaudación y asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, la DNIT se enfocará en la modernización y optimización del sistema tributario y aduanero, con ello se espera fortalecer la confianza de los contribuyentes y la ciudadanía, así como fomentar la colaboración de los sectores involucrados.

Este enfoque permitirá consolidar una labor eficiente para incrementar de manera sostenible y creciente los recursos para el Estado, sin aumentar la carga impositiva sobre los contribuyentes.

Objetivos Específicos vinculados:

1.1 Promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias internas y aduaneras.

El objetivo busca fomentar una cultura de cumplimiento voluntario entre los contribuyentes y personas vinculadas a la actividad aduanera, mediante la implementación de estrategias educativas y comunicativas que faciliten la comprensión de las obligaciones, resaltando la importancia de la transparencia y el cumplimiento, a través de campañas de sensibilización, mejora continua en los procesos administrativos y de servicios, y provisión de información clara y accesible, que propicie que la ciudadanía perciba el cumplimiento como una opción beneficiosa. También se apuntará a la reducción de la brecha de cumplimiento del IVA, así como sentar las bases para que en el mediano/largo plazo se apliquen acciones del mismo tenor respecto a los impuestos directos.

Acciones estratégicas:

AE 1.1.1. Servicios prestados a los contribuyentes mediante procesos automatizados que reducen tiempo y costos de cumplimiento de las obligaciones tributarias.

AE 1.1.2. Certificación de Operadores Económicos Autorizados vinculados a la actividad aduanera.

AE 1.1.3. Programa de sensibilización y formación en materia tributaria interna y aduanera dirigidos a contribuyentes y ciudadanía en general.

AE 1.1.4. Alianzas estratégicas fortalecidas con sectores de interés identificados.

1.2 Fortalecer la prevención y represión de los ilícitos aduaneros y el fraude tributario.

El objetivo se centra en fortalecer los mecanismos de prevención y represión de actividades ilícitas para asegurar la integridad del sistema tributario interno y aduanero, de esta forma colaborar en la protección de la industria local y el desarrollo del país. La DNIT es consciente que la clave está en el esfuerzo coordinado y sostenido, no solo dentro de la propia institución, sino también con otras entidades que participan y colaboran en estas acciones, mediante la optimización de los procesos, implementación de tecnología avanzada y fortalecimiento de la capacitación y especialización del personal, entre otros.

El cumplimiento de este objetivo contribuirá a la reducción de la evasión fiscal y en la prevención y represión del contrabando, fortalecerá la confianza en el sistema tributario

interno y aduanero, y garantizará que todos los actores económicos operen en un entorno justo y transparente.

Acciones estratégicas:

AE 1.2.1. Diseño e implementación de planes de mejora del cumplimiento tributario interno y aduanero con el enfoque de gestión integral de riesgos.

AE 1.2.2. Operativos de control tributario interno y aduanero con resultados positivos ejecutados de acuerdo con los planes anuales aprobados.

Objetivo Estratégico 2. Fortalecer la capacidad institucional de la DNIT en una gestión eficiente, transparente y orientada a resultados.

El objetivo pretende optimizar los procesos internos mediante la simplificación y la sistematización, promoviendo la eficiencia y la mejora continua; la gestión, promoción y desarrollo del talento humano; la comunicación institucional proactiva dirigida a los grupos de interés, así como mejorar el nivel de madurez digital y tecnológica de la DNIT.

El cumplimiento de este objetivo será fundamental para: incrementar la recaudación tributaria interna y aduanera, facilitar el comercio exterior, promover la transparencia y la rendición de cuentas y optimizar la gestión de los recursos institucionales.

Entendiendo que el logro de este objetivo estratégico debe tener como soporte otras acciones institucionales que atiendan las necesidades prioritarias internas de la DNIT, se han definido las siguientes:

Acciones estratégicas:

AE 2.1 Optimización de los procesos tributarios internos, aduaneros y transversales.

AE 2.2 Gestión de Riesgos operacionales de la DNIT aplicando la metodología de la Norma de Requisitos Mínimos MECIP:2015.

AE 2.3 Comunicación institucional efectiva y oportuna dirigida a los grupos de interés.

AE 2.4 Sistema de gestión integral del talento humano de la DNIT.

AE 2.5 Plan de Integridad, Transparencia y Anticorrupción basada en las mejores prácticas aplicadas a las actividades institucionales.

AE 2.6 Desarrollo de la Tecnología de la Información y Comunicación segura, avanzada y de continuidad del negocio en beneficio de todos los usuarios.

7. Formulación estratégica integrada

Formulación Estratégica Integrada										
Resultados Intermedios Institucionales	RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS INTERNOS Y ADUANEROS INCREMENTADA		Vinculación Presupuestaria							
			Resultado Intermedio Presupuestario		Programa Presupuestario			Recursos Asignados		
			NO TIENE		PROGRAMA CENTRAL			Año 2024: 675.694.611.732		
Nivel Estratégico	Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Línea de base Año 2023	Meta					
					Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029
Objetivo Estratégico 1. INCREMENTAR LA RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS INTERNOS Y ADUANEROS	Porcentaje de presión tributaria	Porcentaje	(Ingresos tributarios año t / PIB año t) *100	10,3	10,6	10,9	11,2	11,5	11,8	12
Objetivo Específico 1.1 Promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias internas y aduaneras	Porcentaje de brecha de cumplimiento del IVA	Puntos porcentuales	(Porcentaje de brecha de cumplimiento del IVA año t+n - Porcentaje de brecha de cumplimiento del IVA año t)	En construcción	0,8	1,6	2,4	3,2	4	5
	Porcentaje de pagos de IVA en plazo	Porcentaje	(Cantidad de DDJJ de IVA con saldo a favor del fisco pagadas en plazo/Cantidad total de DDJJ de IVA con saldo a favor del fisco) *100	84,6	85,5	86,4	87,3	88,2	89,1	90
	Porcentaje de despachos con Canal de Selectividad Verde	Porcentaje	(Cantidad de despachos IC04 en Canal de Selectividad Verde /Cantidad total de Despachos IC04) *100	38	41	44	47	50	53	56

Formulación Estratégica Integrada										
Resultados Intermedios Institucionales	RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS INTERNOS Y ADUANEROS INCREMENTADA		Vinculación Presupuestaria							
			Resultado Intermedio Presupuestario		Programa Presupuestario			Recursos Asignados		
			NO TIENE		PROGRAMA CENTRAL			Año 2024: 675.694.611.732		
Nivel Estratégico	Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Línea de base Año 2023	Meta					
					Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029
Acción Estratégica 1.1.1 Servicios prestados a los contribuyentes mediante procesos automatizados que reducen tiempo y costos de cumplimiento de las obligaciones tributarias	Porcentaje de grandes y medianos contribuyentes con DDJJ de IVA prellenadas	Porcentaje	(Cantidad de grandes y medianos contribuyentes con DDJJ de IVA prellenadas/Cantidad total de grandes y medianos contribuyentes) *100	0	0	0	0	0	15	100
	Porcentaje de trámites con disminución de tiempos de respuestas	Porcentaje	(Cantidad de trámites con tiempos de respuesta reducidos/Cantidad total de trámites) *100	0	0	10	20	30	40	50
Acción Estratégica 1.1.2 Certificación de Operadores Económicos Autorizados vinculados a la actividad aduanera	Número de Operadores Económicos Autorizados (OEA)	Número	Número de OEA activos año t-1 + alta de nuevos OEA incorporados en el año t - baja de OEA en el año t	24	26	29	33	38	44	51
Acción Estratégica 1.1.3 Programa de sensibilización y formación en materia tributaria interna y aduanera dirigidos a contribuyentes y ciudadanía en general	Número de participantes en las iniciativas de sensibilización y formación en materia tributaria interna y aduanera	Número	Sumatoria de participantes en las iniciativas de sensibilización y formación en el año t	34.249	35.961	37.674	39.386	41.099	42.811	44.524

Formulación Estratégica Integrada										
Resultados Intermedios Institucionales	RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS INTERNOS Y ADUANEROS INCREMENTADA		Vinculación Presupuestaria							
			Resultado Intermedio Presupuestario		Programa Presupuestario			Recursos Asignados		
			NO TIENE		PROGRAMA CENTRAL			Año 2024: 675.694.611.732		
Nivel Estratégico	Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Línea de base Año 2023	Meta					
					Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029
Acción Estratégica 1.1.4 Alianzas estratégicas fortalecidas con sectores de interés identificados	Número de nuevas alianzas estratégicas conformadas con sectores de interés identificados	Número	Número de nuevas alianzas estratégicas formalizadas por año.	0	1	1	1	1	1	1
Objetivo Específico 1.2 Fortalecer la prevención y represión de los ilícitos aduaneros y el fraude tributario	Porcentaje de eficiencia-consumo del IVA	Porcentaje	(Recaudación total del IVA/ (Consumo final x tasa general del impuesto)) *100	73,7	73,9	74,1	74,3	74,5	74,7	75
	Porcentaje de efectividad de los controles concurrentes	Porcentaje	(Despachos con destinaciones IC04 seleccionados por el SBR y ZF2I ajustados (canal rojo) /Total de despachos IC04 seleccionados por el SBR y ZF2I (canal rojo)) *100	28,8	29,7	30,6	31,5	32,4	33,3	34
	Tasa de variación de operativos de verificación y/o control de ilícitos aduaneros	Tasa	((Número de operativos de verificación y/o control de ilícitos aduaneros en el año t/Número de operativos de verificación y/o control de ilícitos aduaneros en el año t-1)-1)*100	-7,2	2,6	1,7	1,6	1,6	1,0	1,2
Acción Estratégica 1.2.1 Diseño e implementación de planes de mejora del cumplimiento tributario interno y aduanero con el enfoque de gestión integral de riesgos.	Número de planes de mejora del cumplimiento tributario interno y aduanero diseñados e implementados	Número	Número de planes de mejora del cumplimiento tributario interno y aduanero diseñados e implementados por año	0	0	1	1	2	2	2

Formulación Estratégica Integrada										
Resultados Intermedios Institucionales	RECAUDACIÓN DE TRIBUTOS INTERNOS Y ADUANEROS INCREMENTADA		Vinculación Presupuestaria							
			Resultado Intermedio Presupuestario		Programa Presupuestario			Recursos Asignados		
			NO TIENE		PROGRAMA CENTRAL			Año 2024: 675.694.611.732		
Nivel Estratégico	Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Línea de base Año 2023	Meta					
					Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029
Acción Estratégica 1.2.2 Operativos de control tributario interno y aduanero con resultados positivos ejecutados de acuerdo con los planes anuales aprobados	Porcentaje de operativos de control tributario interno y aduanero con resultados positivos	Porcentaje	(Cantidad de operativos realizados con resultados positivos/Cantidad de operativos ejecutados) *100	0	80	90	90	90	90	90

Formulación Estratégica Integrada										
Resultados Intermedios Institucionales	CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LA DNIT FORTALECIDA		Vinculación Presupuestaria							
			Resultado Intermedio Presupuestario		Programa Presupuestario		Recursos Asignados			
			NO TIENE		PROGRAMA CENTRAL		Año 2024: 675.694.611.732			
Nivel Estratégico	Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Línea de base Año 2023	Meta					
					Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029
Objetivo Estratégico 2 FORTALECER LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LA DNIT EN UNA GESTIÓN EFICIENTE, TRANSPARENTE Y ORIENTADA A RESULTADOS	Promedio de porcentajes de cumplimiento de las acciones estratégicas de apoyo institucional	Porcentaje	Sumatoria de porcentajes del cumplimiento de las metas de las AE de apoyo institucional/Cantidad de AE de apoyo institucional	0	0	80	90	90	100	100
Acción Estratégica 2.1 Optimización de los procesos tributarios internos, aduaneros y transversales	Porcentaje de procesos tributarios internos, aduaneros y transversales optimizados	Porcentaje	(Cantidad de procesos tributarios internos, aduaneros y transversales optimizados/Total de procesos tributarios internos, aduaneros y transversales) *100	0	0	20	40	60	80	100
Acción Estratégica 2.2 Gestión de riesgos operacionales de la DNIT aplicando la metodología de la norma de requisitos mínimos MECIP:2015	Porcentaje de riesgos operacionales "importantes e inacceptables" identificados con acciones implementadas	Porcentaje	(Cantidad de riesgos operacionales "importantes e inacceptables" identificados con acciones implementadas/Cantidad total de riesgos importantes e inacceptables identificados) *100	0	0	50	55	60	65	70

Formulación Estratégica Integrada										
Resultados Intermedios Institucionales	CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LA DNIT FORTALECIDA		Vinculación Presupuestaria							
			Resultado Intermedio Presupuestario		Programa Presupuestario			Recursos Asignados		
			NO TIENE		PROGRAMA CENTRAL			Año 2024: 675.694.611.732		
Nivel Estratégico	Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Línea de base Año 2023	Meta					
					Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029
Acción Estratégica 2.3 Comunicación institucional efectiva y oportuna dirigida a los grupos de interés	Porcentaje de los funcionarios y colaboradores encuestados con percepción positiva sobre la comunicación interna	Porcentaje	(Cantidad de funcionarios y colaboradores que han expresado percepción positiva sobre la comunicación interna/Cantidad total de funcionarios y colaboradores encuestados) *100	s/d ³	0	60	65	70	75	80
	Porcentaje de los grupos de interés externos encuestados con percepción positiva sobre la comunicación externa	Porcentaje	(Cantidad de encuestados de grupos de interés externo que ha expresado percepción positiva sobre la comunicación institucional/cantidad total de encuestados) *100	s/d	0	60	65	70	75	80

³ s/d: sin dato al momento del diseño del PEI.

Formulación Estratégica Integrada										
Resultados Intermedios Institucionales	CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LA DNIT FORTALECIDA		Vinculación Presupuestaria							
			Resultado Intermedio Presupuestario		Programa Presupuestario			Recursos Asignados		
			NO TIENE		PROGRAMA CENTRAL			Año 2024: 675.694.611.732		
Nivel Estratégico	Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Línea de base Año 2023	Meta					
					Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029
Acción Estratégica 2.4 Sistema de gestión integral del talento humano de la DNIT	Porcentaje de componentes del sistema de gestión integral del Talento Humano implementados	Porcentaje	(Cantidad de componentes del sistema de gestión integral del TH implementados/Total de componentes del sistema de gestión integral de TH) *100	0	10	40	50	100	100	100
	Porcentaje de colaboradores/as capacitados/as conforme a los requerimientos del perfil de sus puestos	Porcentaje	(Cantidad de colaboradores capacitados conforme a los requerimientos del perfil de sus puestos/Total de colaboradores con necesidades de capacitación conforme a los perfiles de puestos aprobados) *100	0	0	50	60	70	80	90
	Porcentaje de funcionarios de las áreas de control que concluyeron programas de capacitación especializada	Porcentaje	(Total de funcionarios de las áreas de control que concluyeron programas de capacitación especializados/Total de funcionarios de las áreas de control) *100	0	0	30	50	70	100	100
	Porcentaje de satisfacción de los colaboradores/as de la DNIT	Porcentaje	(Cantidad de funcionarios satisfechos/Cantidad de funcionarios encuestados) *100	0	0	60	0	70	0	80
	Plan de carrera homologado por la entidad competente en la materia	Número	Sumatoria de Plan de carrera	0	0	0	0	1	0	0

Formulación Estratégica Integrada										
Resultados Intermedios Institucionales	CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LA DNIT FORTALECIDA		Vinculación Presupuestaria							
			Resultado Intermedio Presupuestario		Programa Presupuestario			Recursos Asignados		
			NO TIENE		PROGRAMA CENTRAL			Año 2024: 675.694.611.732		
Nivel Estratégico	Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Línea de base Año 2023	Meta					
					Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029
Acción Estratégica 2.4 Sistema de gestión integral del talento humano de la DNIT	Porcentaje de funcionarios clasificados conforme al Plan de Carrera homologado	Porcentaje	(Cantidad de funcionarios clasificados conforme al Plan de Carrera homologado/Total de funcionarios) *100	0	0	0	0	30	60	100
Acción Estratégica 2.5 Plan de Integridad, Transparencia y Anticorrupción basada en las mejores prácticas aplicadas a las actividades institucionales	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Integridad, Transparencia y Anticorrupción	Porcentaje	(Cantidad de actividades del Plan de Integridad, Transparencia y Anticorrupción ejecutadas/Total de actividades del Plan de Integridad, Transparencia y Anticorrupción planificadas) *100	0	0	50	70	75	80	80
Acción Estratégica 2.6 Desarrollo de la Tecnología de la Información y Comunicación segura, avanzada y de continuidad del negocio en beneficio de todos los usuarios	Número de planes tecnológicos y de continuidad del negocio diseñados	Número	Sumatoria de planes tecnológicos y de continuidad del negocio diseñados	0	0	1	0	2	0	0
	Índice de madurez digital	Índice	((Puntuación actual - puntuación anterior) /puntuación anterior) *100	En construcción	0	0	0	15	0	25

8. Vinculación del PEI a los PAM, PND y ODS⁴

De los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible a los cuales Paraguay adscribió en el año 2015 junto con otros 192 países de la Organización de las Naciones Unidas, la DNIT contribuye a partir de su vinculación con los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2030 (actualizado al 2021), con 2 de ellos.

Matriz de vinculación del PEI de la DNIT con el PAM, PND y ODS	
Plan Estratégico Institucional (PEI) : Objetivo estratégico (1)	
OE1. Incrementar la recaudación de tributos internos y aduaneros	
Plan de Alcance Medio (PAM) Nombre del plan	Plan de Alcance Medio (PAM) Objetivo identificado
Estrategia Nacional de Combate a la Corrupción	Eje 3: Control de las recaudaciones Sub-tema 2: Incorporando a la Tecnología en la Gestión de las Recaudaciones Iniciativa 32: Sistematización e implementación de tecnología en procesos críticos y de riesgo para reducir el contacto y la discrecionalidad de los funcionarios y usuarios de la DNIT
	Eje 3: Control de las recaudaciones Sub-tema 3: Plan Nacional de Lucha contra el Contrabando Iniciativa 34: Aprobación de un Plan Nacional anual de lucha contra el contrabando.
Seguridad para el Desarrollo - Plan Estratégico 2023-2028	Programa 1 Fortalecimiento de las capacidades de las Fuerzas Públicas Componente 4: Desarrollo de mecanismos y herramientas para la coordinación y articulación Proyectos e Iniciativas: - Protección Integral de Infraestructura Crítica - Detección eficaz e incursiones precisas contra el flagelo del contrabando
Plan Nacional de Desarrollo (PND) Objetivo Estratégico	Plan Nacional de Desarrollo. Objetivo Específico
2.2 Propiciar la competitividad y la innovación	2.2.8 Formalizar las actividades económicas de los diferentes sectores
3.2. Impulsar la atracción de inversiones, comercio exterior, turismo e imagen país	3.2.2. Aumentar la exportación de productos y servicios no tradicionales
4.2 Modernizar la administración pública	4.2.3 Simplificar los trámites y aumentar la oferta de servicios públicos en línea
Agenda 2030. Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS)	
Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusiva	
Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	

⁴ PAM: Planificación de alcance medio; PND: Plan Nacional de Desarrollo; ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenibles.

Anexo 1. Mapeo de actores claves

Dependencia institucional	Persona referente	Aportes técnicos
Dirección Nacional DNIT	Oscar Orué, Director Nacional	Orientación estratégica al proceso y decisiones clave que afecten a toda la institución.
Gerencia Ejecutiva	Braulio Ferreira	Información clave y conocimiento experto sobre las operaciones que gerencian, análisis situacional, riesgos, desafíos y oportunidades, toma de decisiones estratégicas respecto a definición de objetivos estratégicos, metas e indicadores.
Gerencia General de Impuestos Internos	Ever Otazú	
Gerencia General de Aduanas	Juan Olmedo	
Dirección Nacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Roque González, Dirección General de Gabinete; 2. Fabio López, Dirección General de Asesoría Jurídica; 3. Enso Silva, Dirección General de Inteligencia Fiscal; 4. Carlos Fernández, Dirección General de Prevención y Represión del Contrabando y el Comercio Ilícito; 5. Luis Corvalán, Dirección General de Tecnología de la Información y Comunicación; 6. Hugo González, Dirección General de Auditoría Interna; 7. Raquel Spezzini, Dirección General de Talento Humano; 8. Roberto Enrique, Dirección General de Administración y Finanzas (UAF); 9. Manuel Perrotta, Dirección General de Transparencia y Anticorrupción. 10. Ramón Ramírez, Asesor 	
Gerencia Ejecutiva	<ol style="list-style-type: none"> 11. Diego Domínguez, Dirección General de Estudios Económicos; 12. Cinthia Acosta, Dirección General de Planificación y Control de Gestión Institucional; 13. Lilian Román, Dirección General de Relaciones Institucionales e Internacionales; 14. Hugo López, Dirección General de Normalización, Modernización e Innovación 	Conocimientos técnicos sobre áreas misionales, la problemática y/o necesidades, identificación de riesgos, oportunidades para mejora de procesos y propuesta de soluciones innovadoras.
Gerencia General de Impuestos Internos	<ol style="list-style-type: none"> 15. Walter García, Dirección General de Recaudación y Asistencia al Contribuyente; 16. Osmar Zarza, Dirección General de Grandes Contribuyentes; 17. Juan Vallena, Dirección General de Fiscalización Tributaria; 18. Antulio Bohbout; Dirección General de Asuntos Jurídicos Tributarios 	
Gerencia General de Aduanas	<ol style="list-style-type: none"> 19. Francisco Sánchez, Dirección General de Gestión Aduanera; 20. Reinaldo Santa Cruz, Dirección General de Proceso Aduaneros y Facilitación del Comercio; 21. Carlos Mora, Dirección General de Fiscalización Aduanera; 22. Nelson Báez, Dirección General de Vigilancia Aduanera; 23. Edith Núñez, Dirección General de Asuntos Jurídicos Aduaneros; 24. Francisco Valiente, Dirección General Administrativa y Financiera (SUAF) 	

Dependencia institucional	Persona referente	Aportes técnicos
Gremios de contadores, despachantes y empresariales	Referentes designados de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Colegio de Contadores del Paraguay; 2. Resistencia Contable; 3. Centro de Despachantes de Aduanas; 4. Cámara Paraguaya de Exportadores y Comercializadores de Cereales y Oleaginosas; 5. Asociación de Agentes Marítimos del Paraguay; 6. Cámara Paraguaya de Exportadores; 7. Asociación de Bancos del Paraguay; 8. Cámara Paraguaya de Transporte Internacional Terrestre; 9. Cámara Paraguaya de Remesas Expresa; 10. Cámara Paraguaya de Procesadores de Oleaginosas y Cereales; 11. Centro de Importadores del Paraguay; 12. Unión de Gremios de la Producción; 13. Asociación Rural del Paraguay 	A partir de entrevistas se podrá conocer las expectativas que tienen estos aliados clave de la gestión institucional respecto al desempeño de la DNIT para los siguientes años que alimente la definición de las estrategias en el PEI.

Anexo 2. Marco estratégico general

Plan Nacional de Desarrollo (PND)	
Objetivo Estratégico	2.2. Propiciar la competitividad y la innovación
	3.2. Impulsar la atracción de inversiones, comercio exterior, turismo e imagen país
	4.2. Modernizar la Administración Pública
Planificación de Alcance Medio	
<i>(Plan Sectorial – Plan Multisectorial – Plan de Desarrollo Territorial)</i>	
Nombre del Plan	Estrategia Nacional de Combate a la Corrupción (ENCC)
Objetivo Estratégico	Eje 3: Control de las recaudaciones. Subtema 1: Integridad del Capital Humano Iniciativa 31: Fortalecimiento de capacidades del capital humano de la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT)
	Eje 3: Control de las recaudaciones. Subtema 2: Incorporando la tecnología en la gestión de recaudaciones Iniciativa 32: Sistematización e implementación de tecnología en procesos críticos y de riesgo para reducir el contacto y la discrecionalidad de los funcionarios y usuarios de la DNIT
	Eje 3: Control de las recaudaciones. Subtema 3: Plan Nacional de Lucha contra el contrabando Iniciativa 34: Aprobación de un Plan Nacional anual de lucha contra el contrabando.
Nombre del Plan	Seguridad para el Desarrollo - Plan Estratégico 2023-2028 Hacia un Paraguay seguro y próspero: Contribuyendo con el Plan Nacional de Desarrollo 2030
Objetivo Estratégico	Eje 1 Seguridad del Estado Eje 3 Fortalecimiento de las instituciones de la República Programa 1 Fortalecimiento de las capacidades de las Fuerzas Públicas Componente 4: Desarrollo de mecanismos y herramientas para la coordinación y articulación Proyecto e Iniciativa 21: Protección integral de Infraestructura Crítica Proyecto e Iniciativa 22: Detección eficaz e incursiones precisas contra el flagelo del contrabando

Anexo 3. Marco estratégico específico

Marco legal	Competencias	Responsable
Ley N° 7143/2023. Art. 2°	<p>La Dirección Nacional de Ingresos Tributarios tendrá entre sus fines:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Aplicar las políticas establecidas por el Ministerio de Hacienda en materia fiscal referente a los tributos de su competencia. 2) Aplicar las disposiciones legales referentes a tributos internos que estén bajo su competencia, su percepción y fiscalización. A los efectos de la presente ley, los tributos internos se entenderán por aquellos que gravan las rentas o ganancias, la enajenación de bienes, la prestación de servicios, así como todo acto de comercio en el mercado interno, entre otros. 3) 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. 4) Interpretar administrativamente las disposiciones relativas a los tributos que se encuentren bajo su competencia, fijar normas generales para trámites administrativos, impartir instrucciones, dictar los actos necesarios para la aplicación, gestión, percepción y fiscalización de dichos tributos. <p>Las normas dictadas en aplicación del párrafo anterior se subordinarán a las leyes y los reglamentos y serán de observancia obligatoria para todo su personal y para aquellos particulares que las hayan consentido expresa o tácitamente o que hayan agotado con resultado adverso las vías impugnativas pertinentes.</p>	La DNIT
Ley N° 7143/2023. Art. 10	<p>La Dirección Nacional tendrá las siguientes funciones y atribuciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Interpretar administrativamente las disposiciones relativas a los tributos bajo su competencia. 2. Fijar normas generales trámites administrativos, impartir instrucciones, dictar los actos necesarios para la aplicación, percepción y fiscalización de los tributos. 3. Resolver los recursos jerárquicos sobre actos administrativos dictados por las dependencias a su cargo, cuando la normativa de procedimiento administrativo prevea tal recurso. 4. Crear dependencias o unidades especializadas para la investigación y combate a los ilícitos aduaneros y a la evasión fiscal. 5. Establecer mecanismos de comunicación con la ciudadanía, asistir, informar y prestar servicios al contribuyente, tendientes a facilitar el cumplimiento de sus obligaciones. 6. Establecer las normas y procedimientos para el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos institucionales. 7. Disponer e impulsar la planificación, el diseño, el desarrollo, la instalación, el mantenimiento y las mejoras de los sistemas informáticos y de comunicación; su infraestructura de operación, la prevención y mitigación de contingencias. 8. Verificar la gestión de las dependencias de la Dirección Tributaria y disponer los ajustes necesarios para el buen funcionamiento de estas. 9. Administrar y velar por los recursos financieros de la Dirección de Ingresos Tributarios. 10. Aprobar los llamados a licitación pública para la ejecución de las obras y para la provisión de materiales o servicio, los pliegos de bases y condiciones, las adjudicaciones de propuestas y los contratos respectivos. 10. Autorizar la contratación de expertos asesores o de firmas consultoras, nacionales o extranjeros, para la provisión de servicios de asistencia técnica en las áreas que impulsen el logro de los fines institucionales. 11. Aprobar el Anteproyecto de Presupuesto Anual de la Dirección Tributaria. 12. Aprobar el Plan Estratégico el plan director y los planes operativos de la dirección tributaria. 13. Dirigir el proceso de desarrollo Institucional mediante la coordinación de la planificación estratégica y de sus componentes, el monitoreo y la supervisión de la gestión. 14. Fomentar el relacionamiento de la cooperación con organismos es su competencia. 15. Reglamentar, dentro del marco de su competencia, la organización y las funciones de todas las unidades dependientes de la Dirección Tributaria, para lo cual establecerá la estructura organizacional. 16. Disponer la creación, habilitación, traslado y supresión de oficinas o agencias regional, departamentales, locales, y en el exterior en virtud de convenios internacionales. 17. Nombrar o designar a los Directores Generales y Directores, sin más requisitos que la idoneidad. Disponer su desvinculación o sustitución. 18. Nombrar a los funcionarios de la Dirección Tributaria y contratar al personal que sea necesario, así como establecer designaciones, promociones y de categorizaciones con base en concursos 	Dirección Nacional

Marco legal	Competencias	Responsable
	de méritos y aptitudes. De acuerdo con lo dispuesto en la ley que rige la materia, proceder a la destitución, traslado y desvinculación de estos. 19. Garantizar el desarrollo de la carrera administrativa del talento humano de la Dirección Tributaria y asegurar la dignidad, transparencia, eficacia y vocación de servicio en el ejercicio de la función pública, así como la promoción de su eficiente desempeño y productividad. 20. Elaborar y proveer información económica y estadística relacionada con la gestión a su cargo, así como proveer los datos para la elaboración de las estadísticas del comercio exterior. Confeccionar, mantener y difundir dicha estadística. 21. Representar y patrocinar a la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios ante los organismos jurisdiccionales. Para este efecto designará un profesional del derecho para ejercer la representación legal de la institución en demandas o trámites promovidos ante dichos organismos, quien contará además con un número de abogados en carácter de procuradores. 22. Proporcionar el ingreso o membresía a la Dirección Tributaria a organismos internacionales de cooperación en materia de su competencia. 23. Remitir anualmente a consideración del Poder Ejecutivo la estimación de los ingresos tributarios bajo su competencia. 24. Desarrollar el conjunto de acciones, estrategias y programas tendientes a prevenir y detectar conductas del personal contrarias a la integridad y probidad. 25. Transferir los recursos recaudados al Ministerio de Hacienda, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes. 26. Toda otra actividad necesaria para el cumplimiento de los fines institucionales.	
Acciones institucionales actuales	Descripción general	Beneficiarios actuales
Administración del Sistema Tributario Interno y Aduanero	Obtener la recaudación para financiar los gastos del Estado de manera sostenible, contribuyendo al desarrollo económico y social. Para cumplir este objetivo, enfoca su gestión recaudatoria en adoptar estrategias de facilitación para los contribuyentes y personas vinculadas a la actividad aduanera (PVAA) que están dispuestos a cumplir con sus obligaciones, en brindar asistencia a los que tratan de cumplir pero que por algún motivo no lo pueden hacer, e identificar y sancionar a aquellos que no quieren cumplir con sus obligaciones.	Estado paraguayo.
Facilitación del comercio	A través de la Gerencia General de Aduanas aplica medidas y acciones para simplificar, modernizar y agilizar los procedimientos y trámites administrativos asociados al comercio exterior, con el objetivo de reducir costos y tiempos.	Personas vinculadas a la actividad aduanera (PVAA).
Facilitación del cumplimiento tributario	A través de la Gerencia General de Impuestos Internos aplica medidas y acciones para simplificar, modernizar y agilizar los procedimientos y trámites administrativos con el objetivo de minimizar costos, tiempos y fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.	Contribuyentes. Ciudadanía.
Contribución a la seguridad nacional	A través de la Gerencia General de Aduanas adopta medidas para vigilar o regular el movimiento de mercaderías y con ello, coadyuvar en la seguridad fronteriza en cuanto al ingreso de productos peligrosos y/o ilícitos que puedan afectar a la población.	Estado paraguayo. Ciudadanía.

Anexo 4. Análisis situacional

Matriz para el Análisis Situacional (FODA) Integrado			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1) Talento Humano altamente calificado y comprometido.	1) Apoyo de actores clave como el del Poder Ejecutivo, del Legislativo, del Ministerio Público, de los gremios empresariales y de la sociedad civil	1) Limitaciones en la gestión del talento humano: Ausencia de un plan de carrera, la insuficiencia de personal, la remuneración inadecuada y el alto porcentaje de personal externo	1) Inconsistencias y escaso tecnicismo en los fallos tributarios y aduaneros del Poder Judicial
2) Automatización y certificación de calidad de determinados procesos misionales	2) Estabilidad política y económica, así como condiciones fiscales favorables del país	2) Dificultades en la integración y cohesión interna a causa de las diferentes culturas organizacionales de las instituciones fusionadas	2) Iniciativas legislativas adversas al sistema tributario, aduanero o institucional de la DNIT
3) Relaciones interinstitucionales e internacionales fortalecidas	3) Avances tecnológicos y la mayor confianza por parte de los contribuyentes y operadores de comercio exterior en los servicios tecnológicos	3) Necesidades de integración de los procesos impositivos y aduaneros con potencial impacto en la eficiencia operativa, pendientes de definición	3) Limitados recursos presupuestarios y financieros institucionales
4) Capacidad comunicacional de la Máxima Autoridad Institucional	4) Disponibilidad de organismos nacionales e internacionales abiertos al intercambio de experiencias y a la cooperación	4) Comunicación interna y externa deficiente	4) Escasa cultura tributaria y alta informalidad laboral que fomentan la indiferencia, el contrabando y el incumplimiento fiscal
5) Descentralización de servicios a través de las Oficinas Regionales y Administraciones aduaneras	5) Percepción positiva de la imagen institucional por parte de los contribuyentes y la ciudadanía	5) Pendiente de formalización e implementación de un plan de continuidad del negocio que asegure la respuesta institucional ante situaciones extremas	5) Extensión de la frontera y obstrucciones del transporte fluvial
6) Institución recientemente creada, condición que le brinda ventajas en la construcción de una imagen institucional favorable		6) Lenta renovación de mobiliarios, rodados, equipos y sistemas tecnológicos	6) Vulnerabilidades tecnológicas, como ciberataques y cortes en el suministro eléctrico o en los servicios de internet
7) Autonomía y autarquía presupuestaria			7) Eventos adversos en el ámbito social, sanitario y medio ambiente: epidemias, crisis sanitarias, inundaciones, sequías, huelgas, entre otros

Matriz para el Análisis Situacional (FODA) Integrado			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
8) Infraestructura tecnológica segura y confiable			8) Incremento del crimen organizado y otros delitos transnacionales
9) Facultad de reglamentar las disposiciones tributarias y aduaneras			9) Políticas internacionales adversas relacionadas al comercio exterior
			10) Fuga de talento humano
			11) Ausencia de una regulación adecuada para el comercio electrónico

Anexo 5. Ficha de indicadores

Los objetivos y acciones estratégicas definidas en el PEI DNIT 2024-2029 cuentan con 28 indicadores de medición del desempeño documentados a través de la ficha establecida por la metodología de la Guía para la elaboración de Planes Estratégicos Institucionales.

A modo de ejemplo se expone la ficha del indicador denominado “Porcentaje de presión tributaria”.

FICHA DEL INDICADOR															
1) Nombre del indicador	Porcentaje de Presión Tributaria														
2) Código	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>														
3) Dimensión del indicador	Eficiencia <input checked="" type="checkbox"/> Eficacia <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Economía <input type="checkbox"/>														
4) Ámbito del indicador	Objetivo estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Objetivo Específico <input type="checkbox"/> Acciones Estratégicas <input type="checkbox"/> Acciones Operativas <input type="checkbox"/>														
5) Descripción del indicador	Mide la proporción de los ingresos tributarios del país en relación con su Producto Interno Bruto (PIB) permitiendo evaluar la carga tributaria que recae sobre los contribuyentes en un período determinado.														
6) Variables	Ingresos tributarios (T): Suma de la recaudación total en efectivo (internos y aduaneros). Producto Interno Bruto (PIB): Valor total de los bienes y servicios producidos en el país durante un período.														
7) Fórmula para el cálculo	$(\text{Ingresos tributarios año } t / \text{PIB año } t) \times 100$														
8) Unidad de medida	Porcentaje														
9) Frecuencia de medición	Mensual <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual <input checked="" type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Especifique														
10) Cobertura geográfica	Nacional <input checked="" type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Departamental <input type="checkbox"/> Municipal <input type="checkbox"/>														
11) Sentido del indicador	Ascendente <input checked="" type="checkbox"/> Descendente <input type="checkbox"/>														
12) Línea de base del indicador	Año: 2023 Valor: 10,3														
13) Metas del indicador	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>2024</th> <th>2025</th> <th>2026</th> <th>2027</th> <th>2028</th> <th>2029</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meta</td> <td>10,6</td> <td>10,9</td> <td>11,2</td> <td>11,5</td> <td>11,8</td> <td>12,0</td> </tr> </tbody> </table>	Año	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Meta	10,6	10,9	11,2	11,5	11,8	12,0
Año	2024	2025	2026	2027	2028	2029									
Meta	10,6	10,9	11,2	11,5	11,8	12,0									
14) Fuente (s) de información	Sistemas de información de la DNIT y BCP.														
15) Dependencia responsable del indicador	Dirección Nacional de Ingresos Tributarios, Gerencia General de Impuestos Internos, Gerencia General de Aduanas y Gerencia Ejecutiva.														
16) Comentarios															

Anexo 6. Análisis documental y de contexto

Considerando la importancia del diseño y ejecución de un Plan Estratégico Institucional, la DNIT ha determinado como significativo el análisis de la ejecución de los planes desarrollados en las instituciones que la conforman (anteriormente la SET y la DNA); pues el nuevo PEI se implementará en un contexto de transformación y fortalecimiento, centrando los esfuerzos en construir una relación de confianza con la ciudadanía para impulsar el desarrollo del Paraguay.

En ese proceso de diagnóstico y siguiendo las mejores prácticas de planificación, se evaluaron los logros alcanzados, los aspectos que requieren mejora y los temas que ameritan ser considerados para su inclusión en el diseño del presente Plan.

Para el análisis, se empleó una metodología que combinó la revisión documental, la comparación de indicadores clave de desempeño y la evaluación de los planes estratégicos en su contexto operativo. Se revisaron los informes de gestión de la ex DNA y la ex SET correspondientes al período 2019-2023. Asimismo, se analizaron las implicancias y el impacto del COVID-19, la transformación digital, los acuerdos institucionales y otros factores que incidieron en el desempeño institucional.



En cuanto al desempeño puntual relacionado con la ejecución de sus PEI para el periodo 2019-2023, la ex DNA se centró en mejorar la eficiencia aduanera, la facilitación del comercio, el fortalecimiento del control y la cooperación interinstitucional. En ese marco fueron utilizados indicadores para evaluar el desempeño de las acciones incluidas en el Plan Estratégico Institucional del período analizado, los cuales no todos alcanzaron un nivel de ejecución satisfactorio. Además, algunos no fueron diseñados para abarcar todo el período de implementación del PEI, lo que se debió a que, aunque se contemplaron proyectos estratégicos para lograr los objetivos planteados en la planificación, no se ejecutaron. Como resultado, no se pudo medir la evolución de los indicadores diseñados para ese fin.

Los factores por los cuales el desempeño de los indicadores propuestos al inicio de la aprobación del PEI no tuvieron avance, fueron varios, que enunciamos someramente como parte del análisis realizado, a saber:

Indicadores con mejor desempeño

- **Recaudación Aduanera y Rendimiento Tributario:** Estos indicadores mostraron un desempeño destacado. El porcentaje de recaudación aduanera sobre la base imponible alcanzó un promedio acumulado del 13,2%, superando el promedio de meta anual esperada de 12,7%. Asimismo, el rendimiento tributario mostró un incremento sostenido, con un promedio acumulado de 1.544,5 Gs/KN, superando el promedio de meta esperado de 1.476,8 Gs/KN, lo que indica una mejora en la eficiencia de la recaudación.
- **Tiempo de Duración del Trámite de Despacho de Importación:** Este indicador logró una reducción significativa del tiempo de duración de los trámites, el promedio acumulado fue de 171,9 horas, mejorando el promedio de meta esperado de 183,2 horas.

- **Acuerdos firmados con Instituciones Vinculadas (VUI) y Nivel de Cumplimiento de Acuerdos:** en ambos casos se reporta un cumplimiento del 100% de lo esperado, lo que supone importantes avances en el fortalecimiento de la cooperación interinstitucional, alertando, sin embargo, que persisten desafíos respecto a la medición del Tiempo Promedio de Autorizaciones.
- **Denuncias con Resultados y Cumplimiento del Plan Anticorrupción:** Ambos indicadores dan cuentas de un desempeño mayor de lo esperado, reflejando el compromiso de la ex DNA en la lucha contra la corrupción.

Indicadores con Desempeño Insuficiente o No Cumplido

- Los indicadores de **eficiencia y efectividad en los controles** se ubicaron por debajo de lo esperado, impactando negativamente en la facilitación del comercio internacional como contribución a la competitividad.
- **% de Cumplimiento del PEI y % de avance de carrera:** El avance registrado en un 57,5% y en 0% respectivamente, resalta la necesidad de sostener los esfuerzos para fortalecer la capacidad organizacional.

Se observan también indicadores en fase de construcción, los cuales no pudieron ser evaluados debido a la falta de implementación de las estrategias relacionadas, como el proyecto de “**Fortalecimiento de la Comunicación Institucional,**” que fue dejado sin efecto según la Resolución DNA N° 943/2020. La falta de avance en estas áreas refleja interrupciones significativas en la ejecución de proyectos estratégicos clave.

Proyectos implementados por la DNA y su Contribución al PEI

Durante el período 2020-2023, la ex DNA planificó un total de 9 proyectos estratégicos y 5 proyectos operativos con el objetivo de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

Según datos disponibles en los informes de ejecución, 4 de 5 proyectos estratégicos que calificaron como no cumplidos mostraron un desempeño mayor al 70%, solo uno de ellos registró avance muy por debajo de ese nivel - 10% - y de los 5 proyectos operativos en ejecución solo uno que calificó como no cumplido, alcanzó un avance de tan solo el 53% de lo programado. En el 2020, año de la pandemia COVID-19, los esfuerzos institucionales en torno a la comunicación han sido dados de baja. La información disponible no permite identificar si los niveles de avance registrados se han traducido en la entrega de nuevos productos para los clientes internos, es decir, las dependencias institucionales.

Adicionalmente, es importante mencionar cuanto sigue:

- “De los nueve (9) Proyectos Estratégicos de Modernización, uno (1) quedó sin efecto, de los ocho (8) que fueron ejecutados, se cumplieron tres (3); en tanto que cinco (5) no se han cumplido, lo que representa a nivel general un **nivel de cumplimiento del 38%**, con un **Grado de Ejecución total del 81%**”.
- “De los cinco (5) Proyectos Operativos que fueron ejecutados, se cumplieron Cuatro (4) y uno (1) no se ha cumplido, lo que representa un **nivel de cumplimiento del 80%**, con un **Grado de Ejecución total del 91%**”.

El análisis del cumplimiento global del PEI 2019-2023 de la ex DNA muestra que, de los seis objetivos estratégicos planificados, cinco fueron ejecutados con diversos grados de éxito. **El cumplimiento general de los indicadores estratégicos fue del 58%**, reflejando una necesidad de continuar fortaleciendo la implementación y el seguimiento del PEI para lograr mejores resultados.

En esta línea de análisis, considerando la importancia de algunas iniciativas llevadas adelante por la ex DNA y que enfrentaron obstáculos en su ejecución, nos lleva a concluir que es razonable analizar la incorporación de algunos proyectos en el Plan Estratégico Institucional de la DNIT 2024-2029, basado en los resultados de los diagnósticos realizados, que incluyeron la revisión del desempeño del PEI, la encuesta a los funcionarios y las entrevistas a los grupos de interés externos relacionados con la actividad aduanera. Al analizar estos resultados, podemos destacar los siguientes puntos clave:

- Proyecto Normativas actualizadas, con procesos simplificados e informatizados: el referido proyecto contemplaba la necesidad observada tanto por los operadores del comercio, como las recomendaciones de organismos internacionales como el FMI, de un ajuste de las disposiciones relacionadas con los procesos aduaneros. Se destaca la necesidad de un ajuste del marco sancionatorio de la actual Ley N° 2422/2004, entre otros puntos importantes. Dado que ya se cuenta con una propuesta de Código Aduanero ajustado como parte de la asistencia técnica recibida del Banco Mundial y que dicho documento ha sido trabajado, ajustado y socializado suficientemente con los actores intervinientes en los procesos aduaneros, se considera como muy relevante retomar este proyecto. Los ajustes normativos no solo optimizarán los procesos aduaneros, sino que también mejorarán los procesos judiciales para defender los derechos del fisco, impactando positivamente en la recaudación institucional.
- Proyecto Nuevo modelo de riesgos: las recomendaciones específicas recibidas del FMI llevaron a la ex DNA a considerar como estratégica la implementación de un nuevo modelo para gestionar integralmente los riesgos en los procesos aduaneros, abarcando todas las fases (previa, concurrente y posterior). Sin embargo, la ejecución del proyecto no mostró un rendimiento destacado. Dado que dichas recomendaciones siguen vigentes y han sido ampliadas para la DNIT, es significativo asimilar que corresponde su inclusión en el PEI 2024-2029 a los efectos de lograr la mejora del cumplimiento de los procesos tributarios internos y aduaneros.
- Proyecto Fortalecimiento de la comunicación institucional: la comunicación, tanto interna como externa, es fundamental en todos los ámbitos. En este sentido, considerando que la comunicación institucional de la DNIT ha sido identificada como una debilidad en el análisis de los contextos (interno y externo), y que esta misma observación fue realizada previamente por la ex DNA, resulta pertinente mencionar que esta área debería ser abordada con un enfoque de

En cuanto al PEI de la ex SET centró su gestión en cumplir su propósito⁵ de “*Ser una institución estratégica que genera confianza, promoviendo conciencia y cultura tributaria*”, enfocando su estrategia en tres objetivos institucionales⁶:

1. Facilitar el cumplimiento voluntario.
2. Mejorar la credibilidad y legitimidad institucional.
3. Promover el desarrollo, competencias y bienestar del talento humano.

Los objetivos institucionales determinados, llevaron al diseño de proyectos estratégicos, los cuales por Resolución Interna N° 68/2021 fueron aprobados mediante la Matriz de Proyectos e Iniciativas institucionales, que fueron agrupadas en:

1. Grupo 1: 5 (cinco) proyectos estratégicos.

⁵ Resolución MH N° 193/2019

⁶ Resolución Interna N° 41/2019

2. Grupo 2: 3 (tres) iniciativas en mejoramiento de infraestructura, sistemas y procesos.
3. Grupo 3: 2 (dos) iniciativas para el fortalecimiento del capital humano.
4. Grupo 4: 3 (tres) iniciativas de planificación y monitoreo para mejora de los planes operativos.

A su vez, estos proyectos e iniciativas contemplaban acciones y/o productos esperados conforme a un orden de priorización consensuado con el nivel gerencial (Viceministro y Directores). En el Anexo 8 se visualizan los proyectos e iniciativas aprobadas.

El seguimiento y monitoreo de estos proyectos e iniciativas se documentó en los Informes Analíticos 2021 y 2022 del Plan Anual de Acciones⁷, con estos resultados:

		CONCLUIDOS		EN EJECUCIÓN		REPROGRAMADOS		CANCELADO		Sub-totales	
		2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
11	PROYECTOS ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS										
84	COMPONENTES										
29	Prioridad Estratégica	4	5	5	3	1	0	1	0	11	8
39	Prioridad Alta	10	11	3	3	2	0	0	0	15	14
16	Prioridad Media	0	9	2	2	1	0	0	0	3	11
	Sub-total	14	25	10	8	4	0	1	0	29	33

Para concluir puede señalarse que, en el contexto actual de creación y consolidación de la DNIT, dos proyectos estratégicos de la ex SET deberían tener continuidad apuntando a:

- El uso y explotación de la información generada por el Sistema Nacional de Facturación Electrónica (SIFEN): la obligatoriedad de adhesión al SIFEN, que implica su masificación a los grandes y medianos contribuyentes, constituye una oportunidad para que la DNIT desarrolle mecanismos/herramientas que permitan facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, así como optimizar los controles del cumplimiento de las obligaciones.
- La puesta en funcionamiento y consolidación del Instituto Superior de Estudios Fiscales (ISEF), creado según el Art. 20 de la Ley N° 7143/2023: con base a la experiencia y expertise adquirida a través del Instituto Técnico Superior Tributario (ITST) y el Instituto Técnico Superior Aduanero (ITSA).

Contexto interno y externo

La revisión de los contextos interno y externo es fundamental para una comprensión integral de la situación de la DNIT. Este proceso de evaluación examina minuciosamente los factores que destacan las fortalezas institucionales y permite identificar las debilidades internas. Al hacerlo, se obtiene una visión clara de las capacidades y limitaciones institucionales, facilitando la identificación de áreas donde podría mejorar su desempeño y eficacia. Además, en los factores externos se identifican las oportunidades en el entorno que pueden ser aprovechadas para avanzar en los objetivos de la institución. Igualmente, es crucial la identificación de amenazas significativas que podrían impactar negativamente en el cumplimiento de los objetivos. Abordar estas amenazas de manera proactiva es esencial para mitigar riesgos y asegurar una administración tributaria efectiva; todo ello realizado aplicando la metodología FODA.

⁷ <https://www.dnit.gov.py/web/portal-institucional/informe-paa>

El proceso ejecutado de manera participativa, ha involucrado al equipo directivo de la DNIT permitiendo una recolección exhaustiva de perspectivas y conocimientos, con una comprensión profunda de la realidad interna y externa de la institución, resaltándose como fortalezas, la experiencia y capacidad técnica del personal, la facultad de reglamentar las disposiciones tributarias y aduaneras, entre otras; y las debilidades, como deficiencias en procesos impositivos y aduaneros disociados, comunicación interna y externa deficiente, etc. Asimismo, se evaluaron las oportunidades, como el respaldo de gremios empresariales, la estabilidad de la política monetaria; y las amenazas, tales como cambios y/o fenómenos climáticos severos (exceso o escasez de lluvias), presiones por partes de grupos de interés ante actuaciones de la DNIT, entre otros. Este enfoque participativo no solo mejora la precisión del análisis, sino que también fomenta el compromiso del equipo con las estrategias desarrolladas, asegurando una alineación efectiva con los objetivos institucionales y una respuesta adaptativa a los desafíos identificados.

Encuestas y entrevistas

Como parte del proceso de diseño y considerando la importancia de los actores intervinientes en la ejecución de las estrategias, fueron realizadas encuestas y entrevistas que sustentaron el análisis documental efectuado y dieron respaldo a las estrategias definidas. En cuanto a la **encuesta dirigida a colaboradores de la DNIT**, se relevó expectativas y propuestas respecto a los (i) objetivos estratégicos del PEI, (ii) los proyectos institucionales estratégicos y (iii) la comunicación del anterior PEI (de las ex SET y ex DNA). Se contó con la participación de 114 funcionarios y contratados de los diferentes niveles jerárquicos: coordinadores, jefe de departamento/administrador, jefe de división, subadministradores, asesores, otros. El muestreo fue probabilístico estratificado, con afijación proporcional conforme lo estipulado por el MECIP⁸.

Entre los resultados principales se resalta que una significativa mayoría de encuestados respondió que tiene conocimiento de los objetivos del último PEI vigente. A la hora de vincular el trabajo propio respecto de la contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos vigentes, gran parte de los encuestados ha mencionado que su grado de contribución es “mucha”, una menor cantidad percibe tener una contribución intermedia y un grupo mínimo manifiesta “poca” contribución.

En cuanto al nivel de conocimiento sobre proyectos vinculados al PEI vigente, poco más de la mitad de los encuestados ha mencionado que no conoce ninguno. Por otra parte, respecto a la comunicación del anterior PEI, la mayoría considera que fue eficiente y proponen acciones puntuales para la difusión del nuevo PEI por medio de redes sociales y capacitaciones, las cuales han sido consideradas en la definición de los objetivos estratégicos de este Plan.

Asimismo, según la opinión del personal encuestado, existe un consenso en torno a la valoración del PEI como elemento clave para que la DNIT cumpla su misión institucional. Al indagar sobre la voluntad de participación en el proceso de implementación del nuevo PEI, los encuestados manifestaron una alta disposición.

Por otra parte, reconociendo la importancia de incluir a actores externos, que son partes interesadas para la institución, se llevaron a cabo **entrevistas con representantes de 13 gremios y asociaciones** como

⁸ Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay, Normas 2015.

proceso consultivo para que los requerimientos de aquellos que interactúan directamente con la DNIT sean evaluados en la formulación de estrategias y acciones futuras. Este enfoque no solo mejora la alineación de las políticas y procedimientos con las necesidades reales de los usuarios, sino que también fortalece las relaciones y la colaboración con los distintos sectores involucrados.

Entre los puntos más relevantes recabados fruto de estas entrevistas pueden mencionarse: la importancia de la promoción de la formalización de las actividades económicas, la facilitación de los procesos, la masificación de la facturación electrónica, la mejora de la comunicación, el trabajo conjunto con los gremios del sector privado, la capacitación continua del personal de la DNIT para mantener altos niveles de profesionalismo y eficiencia, la modernización tecnológica para mejorar la accesibilidad y rapidez de los sistemas para la gestión tributaria y aduanera, entre otros.

Anexo 7. Potenciales riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos

Preliminarmente se han identificado algunos potenciales riesgos que podrían, en mayor medida, impedir el logro de los objetivos estratégicos o que se cumplan parcialmente, disminuyendo los resultados esperados. Este análisis será incorporado y complementado en las matrices correspondientes establecidas por la Norma de Requisitos Mínimos MECIP: 2015 para asegurar que sean adecuadamente evaluados y se planifiquen las acciones de respuesta que correspondan.

- **R1. Atentados cibernéticos realizados a los sistemas y/o infraestructura informática.** Implica la posibilidad de ataques dirigidos por hackers o contra las instalaciones físicas de la infraestructura tecnológica de la DNIT, con el objetivo de causar daños que desestabilicen o inutilicen los sistemas de la institución. Podría generar la interrupción de servicios, la pérdida de datos, daños irreversibles de su infraestructura tecnológica, pérdida del control de sus sistemas, entre otros.
- **R2. Actos de corrupción al interior de la institución.** Implica la posibilidad de que por acción u omisión se use el poder a fin de desviar la gestión para un beneficio particular. Puede incluir la entrega de sobornos o promesas para que un funcionario cometa un error en el ejercicio de sus funciones, falte a la verdad o guarde silencio ante un hecho ilegal. Genera múltiples consecuencias potenciales: mala reputación, daños económicos por erogaciones innecesarias o mal uso de recursos, fuga de datos confidenciales y sensibles.
- **R3. Eventos climáticos extremos (cambio climático).** Implica la posibilidad de que fenómenos extremos de la naturaleza, como tormentas, sequías, ola de calor u otros, afecten las operaciones y la posibilidad de recaudación. Podría provocar la ausencia generalizada del talento humano, cortes prolongados de energía eléctrica, afectación de la economía nacional (pérdida producción agrícola y ganadera), derrumbes o deterioros en la infraestructura de la institución, entre otros.
- **R4. Asignación presupuestaria y financiera insuficiente.** Implica la posibilidad de que en el MEF o en el Congreso Nacional no se apruebe o se realicen recortes al presupuesto que la DNIT ha solicitado para sus operaciones y proyectos. Podría afectar las operaciones críticas de la institución y el logro de objetivos institucionales que requieren de la implementación de proyectos estratégicos.

Estos riesgos, de materializarse, tienen el alto potencial de afectar la gestión operativa y por ende la capacidad de recaudación, así como también la pérdida de confianza hacia la institución, daños a su reputación y la pérdida de oportunidad e incidir en la transformación de la cultura tributaria.

Anexo 8. Proyectos estratégicos

Para coadyuvar en el logro de los objetivos estratégicos, específicos y acciones estratégicas, la DNIT se ha propuesto desarrollar los siguientes proyectos:

Modelo de Gestión Integral de Riesgos de Cumplimiento

El proyecto apunta a desarrollar e implementar un modelo de gestión integral de riesgos de cumplimiento que integre la información de todas las operaciones de los contribuyentes/personas vinculadas a la actividad aduanera y que permita construir una visión 360 de estos. Asimismo, que permita incorporar esa información a los procesos y mecanismos de gestión de riesgos de la GGII y la GGA, y que pueda retroalimentarse de sus resultados.

Contribuye al cumplimiento del objetivo estratégico 1.

Facilitación para la liquidación del IVA para grandes y medianos contribuyentes

El proyecto apunta a facilitar la liquidación del IVA a los grandes y medianos contribuyentes, lo cual implica disponibilizar en el formulario prellenado los datos correspondientes al valor de las operaciones realizadas, que incluirá:

- Análisis de la información de la Facturación Electrónica y de otras fuentes, y la correspondencia con el formulario.
- Determinación de la información a ser utilizada para el prellenado de datos.
- Diseño y desarrollo del formulario prellenado del IVA.
- Elaboración de la norma para la implementación de los procesos.
- Capacitación a funcionarios y contribuyentes.

Contribuye al cumplimiento del objetivo estratégico 1.

Programa de Optimización e Innovación de Procesos Tributarios y Aduaneros

El programa agrupará pequeños proyectos a ser ejecutados en corto plazo, principalmente aquellos que aporten mejoras al servicio que brinda la DNIT tanto a contribuyentes, como a las PVAA y colaboradores, así como mejorar la eficacia en los controles; y cuya ejecución contribuya al logro de los objetivos estratégicos institucionales con los cuales se encuentren vinculados. Podrán referirse a reingenierías menores en los sistemas de información de la DNIT, en procesos específicos que afecten a tanto a la GGII o a la GGA. Así también, se considerarán las innovaciones en los procesos transversales, cuando la ejecución de éstas sea en el corto plazo y donde el cliente interno pueda recibir o percibir los beneficios o reformas logradas por el proyecto, apuntando por ende a la obtención de resultados que mejoren la gestión institucional.

Contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos 1 y 2.

Estandarización de la información estadística tributaria interna y aduanera

El proyecto se enfoca en la definición de metodologías para la estandarización de la información disponible y requerida, en los sistemas informáticos internos y aduaneros. Asimismo, prevé optimizar la alimentación de la información en las herramientas que permitan a los usuarios de la DNIT generar y

visualizar reportes analíticos y estadísticos en tiempo real o con mínimos desfases en los tiempos de producción. El sistema proporcionará herramientas de autoservicio, lo que permitirá a los usuarios crear y gestionar sus propios análisis y reportes sin depender del equipo de TI.

Por otra parte, se prevén actividades orientadas a fortalecer las capacidades analíticas de la DNIT, como el inventario de reportes actuales, el relevamiento de nuevas necesidades, el diseño de modelos de información, y la implementación del sistema.

El proyecto también incluye la adecuación de los sistemas de información para optimizar los tiempos en la realización de las conciliaciones de ingresos tributarios internos y aduaneros.

Contribuye al cumplimiento del objetivo estratégico 2.

Optimización de los sistemas de información de tributos internos y aduaneros

El proyecto busca desarrollar e implementar nuevos módulos para mejorar y optimizar los procesos tributarios y aduaneros de la DNIT, utilizando una nueva arquitectura tecnológica. Este esfuerzo será realizado mediante el fortalecimiento de las capacidades internas de desarrollo de software y el apoyo externo de fábricas de software especializadas. Este enfoque permitirá una modernización integral, asegurando eficiencia, flexibilidad y seguridad en todos los procesos clave.

La nueva arquitectura tecnológica se basará en microservicios, permitiendo el desarrollo, despliegue y escalabilidad de módulos de manera independiente. Cada módulo funcionará de forma autónoma, facilitando actualizaciones y mejoras sin afectar al resto del sistema. Además, se adoptarán soluciones para infraestructura, plataformas y software, garantizando alta disponibilidad, escalabilidad y eficiencia en costos. Una plataforma de integración de datos centralizada consolidará la información de diversas fuentes, mejorando la precisión y facilitando el análisis y la toma de decisiones.

Contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos 1 y 2.

Implementación del nuevo Centro de Datos principal de la DNIT

El proyecto consiste en el diseño, equipamiento y certificación de un nuevo Centro de Datos principal para la DNIT que posibilite la integración de la infraestructura que alberga los sistemas de información tributaria interna y aduanera, en un entorno de eficiencia operativa que incluya no solo la sustitución y mejora de su plataforma tecnológica (equipos de procesamiento, almacenamiento, seguridad y redes) sino también la gestión unificada de sus procesos tecnológicos en instalaciones que logren la certificación equivalente a TIER III⁹.

Contribuye al cumplimiento del objetivo estratégico 2.

Sistema Integral de Gestión del Talento Humano

El proyecto contempla el desarrollo e implementación de un sistema integral que abarque los procesos de planificación, selección, incorporación, desarrollo personal y profesional, la evaluación del desempeño, hasta su desvinculación, brindando las condiciones propicias de aprendizaje continuo,

⁹ Certificación que avala el desempeño y la confiabilidad de las infraestructuras de los data centers.

compensación, promoción y reconocimiento, apoyada en el uso de una plataforma tecnológica adecuada, así como la construcción de instrumentos para la promoción de la integridad, la transparencia y el profesionalismo.

Contribuye al cumplimiento del objetivo estratégico 2.

Mejora de la Ciberseguridad y Ciberresiliencia

El proyecto abordará un conjunto de acciones que dote a la DNIT de las capacidades necesarias para la prevención, respuesta y recuperación ante incidentes de ciberseguridad. Para ello, contempla la elaboración de lineamientos estratégicos de ciberseguridad que incluyan el desarrollo de planes, procedimientos, herramientas, entre otros.

Contribuye al cumplimiento del objetivo estratégico 2.

Fortalecimiento del Instituto Superior de Estudios Fiscales (ISEF)

Este proyecto apunta a la revisión y optimización de la estructura organizacional y de procesos del ISEF con miras a la evaluación y acreditación por parte del organismo competente. Asimismo, se prevé la puesta en funcionamiento del ISEF, reflejada en una oferta educativa actualizada y alineada con los objetivos institucionales de la DNIT; así también, diseño, desarrollo e implementación de la página web del ISEF, a través del cual se acceda a un sistema académico integral que incluya: base de datos general, programas, mallas curriculares, portal docente y estudiante, calificaciones, planeamiento de clases, etc.

Contribuye al cumplimiento del objetivo estratégico 2.

Actualización y adecuación normativa

El proyecto apunta a desarrollar una propuesta de nuevo marco normativo tributario y aduanero, que otorgue soporte legal a la aplicación de procesos misionales modernizados y armonizados, que fortalezca las potestades de los funcionarios de la DNIT y garantice la compatibilidad y congruencia con todo el marco normativo institucional. Además, es necesario que el nuevo marco se exprese en lenguaje amplio, permitiendo que las especificidades de las normas se reflejen a nivel reglamentario.

La actualización y adecuación del marco normativo incluirá la evaluación de las normativas actuales, la definición de las adecuaciones que sean necesarias y la elaboración, revisión y socialización del anteproyecto de ley con las partes interesadas.

Contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos 1 y 2.

Anexo 9. Galería de imágenes



**Taller participativo
"Forjando
estratégicamente el
futuro de la DNIT"**
14 de junio de 2024



Sesión de trabajo 2 – 02 de julio de 2024



Sesión de trabajo 3 – 21 de agosto de 2024

