



INFORME FINAL

“Servicio de consultoría para el desarrollo de instrumentos de gestión de la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT) y acompañamiento para la Gestión del Cambio”

No. de SDP 04/2024; Préstamo No. 4671/OC-PR

Presentado por: Grupo von Barga SRL

Fecha: 07 de octubre 2025

GRACIELA
BEATRIZ
VON
BARGEN
ZAYAS

Firmado
digitalmente por
GRACIELA
BEATRIZ VON
BARGEN ZAYAS
Fecha: 2025.10.07
14:36:48 -03'00'



Tabla de contenido

1. ANTECEDENTES 3

2. OBJETIVOS Y PRODUCTOS 3

3. INFORMES Y PLAZOS 4

4. RESUMEN EJECUTIVO DE ENTREGA DE PRODUCTOS 5

 4.1 Planificación e informes 6

 4.2 Productos desarrollados 6

5. MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA DNIT 8

6. CONCLUSIONES E IMPACTOS INSTITUCIONALES 10

7. FACTORES DE ÉXITO PARA EL PROCESO 10

ANEXOS 12

 Anexo 1. Resolución 1390 que aprueba el Mapa de Procesos de la DNIT 12

 Anexo 2. Manual de Organización de la Gerencia Ejecutiva 12

 Anexo 3. Manual de Organización de Áreas Transversales 12

 Anexo 4. Manual de Organización de la Gerencia General de Aduanas 12

 Anexo 5. Manual de Puestos de la Gerencia Ejecutiva 12

 Anexo 6. Manual de Puestos de Áreas Transversales 12

 Anexo 7. Manual de Puestos de la Gerencia General de Aduanas 12

 Anexo 8. Estrategia de socialización de Manuales 12

 Anexo 9. Borrador de presentación para la socialización de los Manuales 12

 Anexo 10. Borrador de Resolución de aprobación de Manuales 12

 Anexo 11. Normograma para el desarrollo de Manuales 12

1. ANTECEDENTES

El Gobierno de Paraguay, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se encuentra implementando el Proyecto Mejoramiento de las Finanzas Públicas para el Desarrollo Sostenible del Paraguay (Contrato de Préstamo N° 4671/OC-PR). Esta operación tiene como objetivo apoyar e incrementar los niveles de eficiencia de las políticas y finanzas públicas, con foco en la consolidación del marco macro fiscal, la mejora de la gestión tributaria y la mejora en la gestión del gasto público. Este proyecto es ejecutado a través del Ministerio de Economía y Finanzas.

En este marco, la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios de la República del Paraguay, creada con la promulgación de la Ley N° 7143/2023 "Que crea la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios", la cual fue reglamentada por el Decreto N° 82/2023 de fecha 18 de agosto de 2023 "Por la cual se establece la vigencia de la Ley N° 7143/2023 "Que crea la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios", en adelante DNIT. Su creación deviene de la unión de la Subsecretaría de Estado de Tributación del Ministerio de Hacienda (actualmente Ministerio de Economía y Finanzas-MEF) y la Dirección Nacional de Aduanas.

En este marco, Grupo von Barga ha suscrito un contrato con el Ministerio de Economía y Finanzas con el objetivo de completar el desarrollo de los instrumentos de gestión principales necesarios para la DNIT en cuanto a organización y definición de funciones y perfiles, hasta el nivel de Jefatura de Departamento, de la Gerencia Ejecutiva (GE), la Gerencia General de Aduanas (GGA) y de las Direcciones Generales de las áreas transversales (AT) dependientes de la Dirección Nacional.

El presente Informe, en su calidad de Informe Final, presenta las versiones finales de todos los productos desarrollados, así como el reporte de la implementación de las actividades de Gestión del cambio priorizadas con las contrapartes de la DNIT.

2. OBJETIVOS Y PRODUCTOS

El **objetivo general** fue desarrollar los Manuales de Organización y Manuales de Puestos de la Gerencia Ejecutiva, la Gerencia General de Aduanas, y las Direcciones Generales de las áreas transversales dependientes de la Dirección Nacional y brindar acompañamiento en la implementación de actividades de Gestión del Cambio priorizadas.

Los **productos** desarrollados incluyen:

1. **Mapa e Inventario de Procesos** y subprocesos de la **Gerencia Ejecutiva**, elaborado y validado.
2. **Mapa e Inventario de Procesos** y subprocesos de las áreas transversales de la **Dirección Nacional**, elaborado y validado.
3. **Mapa e Inventario de Procesos** y subprocesos de la **Gerencia General de Aduanas**, elaborado y validado.
4. **Manual de Organización** de la **Gerencia Ejecutiva**, elaborado y validado.
5. **Manual de Organización** de las **Direcciones Generales** dependientes del titular de la Dirección Nacional correspondientes a las áreas transversales, elaborado y validado.

- 6. **Manual de Organización** de la **Gerencia General de Aduanas**, elaborado y validado.
- 7. **Manual de Puestos** de la **Gerencia Ejecutiva**, que incluirá la descripción de funciones y perfiles de los puestos de trabajo de los titulares de las 28 unidades organizativas definidas, elaborado y validado.
- 8. **Manual de Puestos** de las **Direcciones Generales** correspondientes a las áreas transversales dependientes del titular de la Dirección Nacional, que incluirá la descripción de funciones y perfiles de los puestos de trabajo de los titulares de las 85 unidades organizativas, elaborado y validado.
- 9. **Manual de Puestos** de la **Gerencia General de Aduanas**, que incluirá la descripción de funciones y perfiles de los puestos de trabajo de los titulares de las 113 unidades organizativas definidas, elaborado y validado.
- 10. Actividades de implementación del **Plan de Gestión del Cambio**, que incluirá entre 80 y hasta 100 horas para talleres, capacitación, socialización y actividades que sean priorizadas.

3. INFORMES Y PLAZOS

Se cumplieron las entregas según el cronograma contractual, incluyendo seis informes de avance y el presente Informe Final, que integra las versiones validadas, según el siguiente detalle:

#	Informes	Plazo	Fecha prevista
1	Plan de trabajo , con el cronograma detallado.	A los 10 días, desde la firma del contrato.	Previsto: 09/12/2024 <i>Enviado: 09/12/2024</i>
2	Informe de Avance I , con la propuesta de Mapa e Inventario de Procesos y subprocesos de la GE y Borrador con avances del Manual de Organización de la GE.	A los 70 días, desde la firma del contrato.	Previsto: 11/02/2025 <i>Enviado: 14/02/2025¹</i>
3	Informe de Avance II , con la propuesta de Mapa e Inventario de Procesos y subprocesos de AT y Borrador con avances del Manual de Organización de AT.	A los 100 días, la firma del contrato.	Previsto: 13/03/2025 <i>Enviado: 18/03/2025²</i>
4	Informe de Avance III , con la propuesta de Mapa e Inventario de Procesos y subprocesos de la GGA y Borrador con avances del Manual de Organización de la GGA.	A los 120 días, desde la firma del contrato.	Previsto: 02/04/2025 <i>Enviado: 04/04/2025²</i>
5	Informe de Avance IV , incluirá el Borrador con avances del Manual de Puestos de la GE y de las DG de las AT.	A los 180 días, desde la firma del contrato.	Previsto: 02/06/2025 <i>Enviado 04/06/2025³</i>
6	Informe de Avance V , incluirá el Borrador con avances del Manual de Puestos de la GGA.	A los 210 días, desde la firma del contrato.	Previsto: 01/07/2025 <i>Enviado 01/07/2025</i>
7	Informe de Avance VI , con el Borrador final del Manual de Organización, Manual de Puestos, validado con las áreas y borrador final de Mapa de Procesos y subprocesos.	A los 240 días, desde la firma del contrato.	Previsto: 01/08/2025 <i>Reprogramada: 10/09/2025⁴</i> <i>Enviado: 10/09/2025</i>

¹ Se acordó con la DGNMI/GE reprogramar la entrega de este informe para el 14/02, a fin de contar con el tiempo necesario para la alineación del contenido con el Mapa e Inventario de Procesos.

² La conclusión del este informe se dilató hasta contar con todos los insumos necesarios.

³ La entrega de este informe se retrasó, debido a que en esa semana estaban en desarrollo las actividades de acompañamiento a la revisión de los MO por parte de las contrapartes técnicas de la DGNMI.

⁴ La entrega de este informe se reprogramó con la DGNMI/DNIT en el mes de agosto, debido a retrasos en el proceso de validación interna por parte de la DNIT de los Manuales de Organización.

#	Informes	Plazo	Fecha prevista
8	Informe Final , un informe ejecutivo del desarrollo de los servicios con las versiones finales de todos los productos desarrollados y el reporte de la implementación de las actividades de Gestión del cambio realizadas.	A los 270 días, desde la firma del contrato.	Previsto: 01/09/2025 <i>Reprogramada:</i> 01/10/2025 ⁴ <i>Enviado:</i> 07/10/2025 ⁵

4. RESUMEN EJECUTIVO DE ENTREGA DE PRODUCTOS

Durante este período se realizó las validaciones finales a los Manuales de Organización y de los Manuales de Puestos de la GE, AT y GGA, hasta la conclusión de las actividades comprometidas en el marco de la consultoría. En el siguiente cuadro se presenta un resumen de la entrega de productos:

Cuadro 1. Resumen de entrega de Productos

#	Descripción	Estado	Observación
1	Plan de Trabajo.	✓	Entregado el 11/02/24.
2	Mapa e Inventario de Procesos y subprocesos de la Gerencia Ejecutiva .	✓	Entregado - Primer borrador el 10/02/25 - Versión ajustada entregada el 18/03/25 - Versión aprobada el 05/08/25 por resolución
3	Mapa e Inventario de Procesos y subprocesos de las áreas transversales de la DNIT .		
4	Mapa e Inventario de Procesos y subprocesos de la Gerencia General de Aduanas .		
5	Manual de Organización de la Gerencia Ejecutiva	✓	Entregado - 14/02/25 1er Borrador - 09/05/25 2do Borrador - 23/06/25 3er Borrador - 23/06/25 3er Borrador - 10/09/25 4to Borrador - Versión entregada con este informe final
6	Manual de Organización de las Direcciones Generales dependientes del titular de la Dirección Nacional correspondientes a las áreas transversales .	✓	Entregado - 18/03/25 1er Borrador - 06/05/25 2do Borrador - 17/06/25 3er Borrador - 10/09/25 4to Borrador - Versión entregada con este informe final
7	Manual de Organización de la Gerencia General de Aduana .	✓	Entregado - 04/05/25 1er Borrador - 09/05/25 2do Borrador - 30/06/25 3er Borrador - 10/09/25 4to Borrador - Versión entregada con este informe final
8	Manual de Puestos de la Gerencia Ejecutiva .	✓	Entregado - 04/06/25 1er Borrador - 10/09/25 2do Borrador - Versión entregada con este informe final

⁵ La entrega de este informe se retrasó para dar más tiempo a las validaciones de los manuales.

#	Descripción	Estado	Observación
9	Manual de Puestos de las Direcciones Generales , dependientes del titular de la Dirección Nacional correspondientes a las áreas transversales .	✓	Entregado - 04/06/25 1er Borrador - 10/09/25 2do Borrador - Versión entregada con este informe final
10	Manual de Puestos de la Gerencia General de Aduanas .	✓	Entregado - 01/07/25 1er Borrador - 10/09/25 2do Borrador - Versión entregada con este informe final
11	Actividades de implementación del Plan de Gestión del Cambio .	✓	Entregado con el presente informe

A continuación, se describen en detalle las principales líneas de acción ejecutadas, las cuales corresponden a las incluidas en el cronograma de la consultoría.

4.1 Planificación e informes

Se desarrolló y aprobó el Plan de Trabajo y cronograma de la consultoría, el cual corresponde al primer producto comprometido, remitido el 09/12/2024. Los informes de avances fueron entregándose posteriormente, conteniendo los avances de productos conforme a lo comprometido. El Informe de Avance I fue remitido el 14/02/2025; el Informe de Avance II, el 18/03/2025, el Informe de Avance III el 04/04/2025, el Informe de Avance IV el 04/06/2025, el Informe de Avance V, el 01/07/2025 y el Informe de Avance VI el 10/09/2025.

Como séptima entrega se remite el presente Informe Final que presenta las versiones finales de todos los productos desarrollados y el reporte de la implementación de las actividades de Gestión del cambio realizadas.

4.2 Productos desarrollados

4.2.1 Mapa e Inventario de Macroprocesos, Procesos y Subprocesos de la DNIT

Desde la primera etapa del trabajo se desarrolló un proceso altamente participativo y dinámico, que sentó las bases para la definición del Mapa e Inventario de Macroprocesos, Procesos y Subprocesos de la DNIT. Este instrumento se constituyó en la base técnica, insumo y estructura principal para el desarrollo posterior de los Manuales de Organización.

A partir de un proceso de co-creación continua con el equipo contraparte de la Dirección General de Normalización, Modernización e Innovación (DGNMI), se avanzó de manera progresiva en la definición, revisión y validación de los macroprocesos, procesos y subprocesos institucionales. Este enfoque colaborativo permitió alcanzar versiones consolidadas y coherentes de los Manuales de Organización (MO), que sirvieron como fundamento para el desarrollo de los Manuales de Puestos (MP).

La DGNMI notificó el 08/08/2025 a la Firma la aprobación vía resolución interna del Mapa e Inventario de Macroprocesos, Procesos y Subprocesos de la DNIT, emitida el 05/08/2025, la cual se adjunta como Anexo 1 del presente informe.

4.2.2 Manuales de Organización de la GE, AT y GGA

Los Manuales de Organización describen las responsabilidades institucionales de cada unidad organizativa, según la Ley N° 7143/2023 (que crea la DNIT), el Decreto 1184/2024 y la Resolución de la DNIT N° 367/24 que aprueba la estructura orgánica. Están estructurados con base en el Mapa de Procesos institucional, asegurando coherencia entre estructura, responsabilidades y procesos.

Se desarrollaron los MO de la Gerencia Ejecutiva, la Gerencia General de Aduanas y las direcciones generales de las áreas transversales. Para asegurar la uniformidad y el cumplimiento normativo, se realizó un normograma (Anexo 11), en el cual se mapearon todas las normas que afectan la elaboración de ambos Manuales. Para definir la metodología, formato y estructuración de contenido se tomó como metodología de referencia el modelo estandarizado definido en la Resolución MH N° 167/2019.

Una vez desarrolladas las propuestas iniciales, fueron socializadas y revisadas con la DGNMI y las unidades organizativas (UUOO) afectadas para validar las responsabilidades definidas. Los MO de la Gerencia Ejecutiva, las Direcciones Generales de Áreas Transversales y la Gerencia General de Aduanas se encuentran como Anexos 2, 3 y 4 respectivamente.

4.2.3 Manual de Puestos de la GE - AT - GGA

Los Manuales de Puestos detallan las funciones generales y específicas, competencias y perfiles requeridos de cada puesto de los titulares de las UUOO hasta nivel de jefatura de departamento, vinculando los puestos con los macroprocesos y procesos que le afectan. Esta integración final garantiza la coherencia absoluta entre el trabajo individual, la responsabilidad de la unidad organizativa y la cadena de valor institucional, permitiendo un manejo del personal basado en objetivos y procesos medibles-

Su desarrollo se basó en los MO y los lineamientos de la Resolución SFP N° 154/2022, en coordinación con la Dirección General de Talento Humano (DGTH). Su denominación se modificó de Manual de Funciones a Manual de Puestos, según lo acordado con la DGNMI y la Dirección General de Talento Humano.

Los Manuales de Puestos desarrollados para la GE, AT y GGA se adjuntan como anexos 5, 6 y 7 respectivamente.

4.2.4 Actividades de Gestión del Cambio

Las actividades de Gestión del Cambio formaron parte importante del proceso de consultoría, orientadas a fomentar la apropiación institucional, promover la sostenibilidad y acompañar la implementación gradual de los instrumentos de gestión desarrollados.

El proceso de trabajo, socialización y revisión se mantuvo constante a lo largo de todo el ciclo de la consultoría, involucrando activamente a las partes interesadas de la DNIT. Este trabajo continuo colaboró con el fortalecimiento de la apropiación institucional, la cohesión interdepartamental y la validez técnica de los productos.

En coordinación con las contrapartes de la DNIT, se brindó apoyo y acompañamiento técnico complementario a lo previsto en el Plan de Trabajo. Esto incluyó la facilitación de sesiones conjuntas con la DGNMI y las UUOO para revisar y validar el Mapa de Procesos, los Manuales de Organización y los Manuales de Puestos. Asimismo, se contó con la participación activa de la DGTH para reforzar la coherencia entre estructura, perfiles y competencias.

Como parte de estas acciones, se elaboró la Estrategia de Socialización del Manual de Organización, que definió el enfoque de publicación y difusión institucional, incluyendo: video institucional con participación del Director Nacional o representante de la Alta Dirección, gacetillas y guiones de comunicación alineados al MECIP y al Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024–2029, presentaciones (PPT) para talleres internos, fichas rápidas y un micrositio en la intranet DNIT. Esta estrategia estableció fases de lanzamiento, adopción y consolidación con indicadores de avance y participación.

Complementariamente a la estrategia, se prepararon los borradores de presentaciones, la gacetilla institucional y el borrador de resolución interna de aprobación, que facilitaron la formalización y comunicación del proceso de modernización institucional.

Para las actividades de Gestión del Cambio se acordó con las contrapartes de la DNIT el apoyo y acompañamiento técnico complementario, que quedó por fuera de lo acordado en el Plan de Trabajo, en el proceso de preparación, revisión y validación del Mapa e inventario de Macroprocesos, Procesos y Subprocesos de la DNIT, al igual que en el acompañamiento técnico en el proceso de facilitación para la validación de los MO y de los MP con la DGNMI y las UUOO afectadas, en sesiones de trabajo especiales. Para los MP también se contó con acompañamiento de la DGTH.

Con estas sesiones de validación conjunta se ha propiciado un proceso de socialización interna que facilitará la apropiación y adopción de estas herramientas de gestión.

Asimismo, se priorizó con la DGNMI entre las actividades de apoyo para la Gestión del Cambio, la preparación de materiales que servirán para la difusión de los manuales: Borrador de presentaciones (ppt) y Estrategia de socialización.

También se elaboró un borrador de resolución de aprobación de los manuales, alineado al normograma elaborado como base del desarrollo de todos los productos. Este normograma incluye Leyes, Decretos y Resoluciones, agrupadas en: Normativa específica que regula el funcionamiento del DNIT y Normativa de alcance general que afecta a DNIT.

Se adjuntan la estrategia de socialización de Manuales, el borrador de ppt para la socialización, el borrador de resolución de aprobación y el normograma, como anexos 8, 9, 10 y 11 respectivamente.

5. MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA DNIT

Los instrumentos desarrollados consolidan un Modelo Integrado de Gestión Institucional, en el que la estrategia, la organización, los procesos y las personas se articulan de manera coherente para generar valor público y resultados tangibles. Este modelo parte de la visión institucional del Plan

Estratégico Institucional (PEI) 2024–2029, en particular su Objetivo Estratégico 2: “Fortalecer la capacidad institucional de la DNIT en una gestión eficiente, transparente y orientada a resultados.

ILUSTRACIÓN 1. MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA DNIT



La gestión basada en procesos y orientada a resultados constituye el núcleo técnico del modelo, asegurando que cada componente organizativo y cada puesto de trabajo se vincule directamente con los objetivos estratégicos de la institución.

- **Gestión basada en procesos:** organiza el trabajo en torno al valor público que se genera y cómo contribuye a los objetivos institucionales. Integra estrategia, estructura y personas, fortalece la transparencia, sustenta los instrumentos de gestión y promueve la mejora continua.
- **Gestión orientada a resultados:** transforma la cultura institucional, pasando del cumplimiento formal al logro efectivo de metas. Vincula recursos, procesos y decisiones con resultados medibles, fortaleciendo la eficiencia, la coordinación interna y la rendición de cuentas.

De esta forma, la DNIT avanza hacia una **administración moderna, integrada y orientada al ciudadano**, en la que los **Manual de Organización** y **Manual de Puestos** actúan como instrumentos operativos que traducen la estrategia institucional en responsabilidades, funciones y competencias concretas.

En síntesis, el Modelo Integrado de Gestión constituye la columna vertebral de la modernización institucional de la DNIT: un marco que vincula estrategia, procesos y personas bajo un enfoque de transparencia, eficiencia y orientación a resultados, fortaleciendo la capacidad institucional y la confianza ciudadana.

6. CONCLUSIONES E IMPACTOS INSTITUCIONALES

El desarrollo de los Manuales de Organización y de Puestos, junto con la aprobación del Mapa de Procesos, representa un hito en la modernización institucional de la DNIT. El proceso fortalece la capacidad de gestión, la integración organizacional y la cultura de transparencia, contribuyendo directamente a una administración pública más eficiente, profesional y orientada al ciudadano.

Entre los principales aportes se destacan: claridad organizativa, articulación estructura-procesos-personas, base para la profesionalización, alineación con MECIP y PEI, fortalecimiento de capacidades, sostenibilidad y control de versiones institucional.

Principales aportes institucionales:

- Claridad organizativa y fortalecimiento de la gobernanza interna.
- Articulación efectiva entre estructura, procesos y personas.
- Base para la profesionalización y gestión del talento humano.
- Alineación con el MECIP y el PEI 2024–2029.
- Fortalecimiento de capacidades institucionales y técnicas.
- Implementación gradual, sostenible y con control de versiones institucional.

7. FACTORES DE ÉXITO PARA EL PROCESO

A fin de garantizar la **sostenibilidad del proceso y la gestión efectiva del cambio**, se identifican los siguientes **factores clave de éxito**:

1. **Liderazgo** visible y sostenido de la Alta Dirección.
2. **Rol activo de la DGNMI** como instancia técnica **articuladora y garante metodológica**.
3. **Integración** con el Modelo MECIP y el PEI 2024–2029, asegurando coherencia entre planificación, control interno y operación.
4. **Apropiación** institucional en todos los niveles de la DNIT, especialmente de los mandos medios.
5. **Comunicación** constante y bidireccional, sustentada en la estrategia de socialización.

6. **Capacitación y acompañamiento técnico** permanente para la implementación gradual.
7. **Monitoreo y mejora continua** mediante indicadores de avance y adopción.
8. **Sinergia** entre estructura, procesos y personas, garantizando consistencia operativa.
9. **Gestión documental** y control de versiones centralizado, con un repositorio único y accesible.
10. Cultura organizacional orientada a **resultados y servicio público**.

Finalmente, se comparte esta reflexión:

*La verdadera modernización no se mide solo por los instrumentos que se aprueban, sino por la manera en que **transforman la cultura, la gestión y el compromiso de las personas**. La DNIT ha sentado las bases de ese cambio: ahora el **desafío es sostenerlo, institucionalizarlo y hacerlo parte de su ADN organizacional**.*

ANEXOS

Anexo 1. Resolución 1390 que aprueba el Mapa de Procesos de la DNIT

Ver archivo PDF

Anexo 2. Manual de Organización de la Gerencia Ejecutiva

Ver archivo Word

Anexo 3. Manual de Organización de Áreas Transversales

Ver archivo Word

Anexo 4. Manual de Organización de la Gerencia General de Aduanas

Ver archivo Word

Anexo 5. Manual de Puestos de la Gerencia Ejecutiva

Ver archivo Word

Anexo 6. Manual de Puestos de Áreas Transversales

Ver archivo Word

Anexo 7. Manual de Puestos de la Gerencia General de Aduanas

Ver archivo Word

Anexo 8. Estrategia de socialización de Manuales

Ver archivo Word

Anexo 9. Borrador de presentación para la socialización de los Manuales

Ver archivo Power Point

Anexo 10. Borrador de Resolución de aprobación de Manuales

Ver archivo Word

Anexo 11. Normograma para el desarrollo de Manuales

Ver archivo Word