



Grupo von Barga
S.R.L.

INFORME FINAL

“Servicio de Consultoría para el Diseño y Desarrollo de la Reestructuración Organizacional y Funcional de la Subsecretaría de Estado de Tributación del Ministerio de Hacienda*”

C.C.N°: CA-12006-23-233205

Elaborado por: Grupo von Barga SRL

Fecha: 11 de Octubre de 2024

**Corresponde al nombre del proceso de contratación y del contrato suscrito.*

TABLA DE CONTENIDO

1. Antecedentes.....	4
2. Objetivos y Productos	4
3. Informes y Plazos	5
4. Resumen ejecutivo de entrega de productos	6
5. Sistematización de los resultados	7
Producto 5.2 Diagnóstico Organizacional.....	2
Producto 5.3 Propuesta de modificación del organigrama estructural	2
Producto 5.4 Propuesta de estrategia de Gestión del Cambio	3
Producto 5.5 Plan de Gestión del Cambio	3
Producto 5.6 Identificación de requerimiento de recursos humanos	4
Producto 5.7 Análisis y mapeo de recursos humanos y estrategia de optimización.....	4
Producto 5.8 Propuesta de actualización de matriz salarial y presupuesto	5
Producto 5.9 Propuesta de optimización del Sistema de Monitoreo de Proyectos e Iniciativas.....	5
Producto 5.10 Manual de Organización y Funciones de la GGII	6
Aspectos jurídicos de la consultoría.....	6
6. Lecciones aprendidas y recomendaciones.....	7
ANEXOS	9
Anexo 1. Cronograma detallado del PT, con seguimiento y actualización al 11/10/24	9
Anexo 2. Ayudamemorias elaboradas durante la consultoría.....	13
Anexo 3. Diagnóstico Organizacional.....	13
Anexo 3.1 Anexos del Diagnóstico Organizacional y Mapa de Procesos	13
Anexo 4. Esbozo de la propuesta de estructura organizacional.....	13
Anexo 4.1. Análisis rápido y recomendaciones a organigrama detallado	13
Anexo 5. Estrategia de Gestión del Cambio y anexos	13
Anexo 6. Plan de Gestión del Cambio	13
Anexo 6.1. Iniciativa 2. Equipo Impulsor	13
Anexo 6.2 Iniciativa 3. Capacitación en Liderazgo y Gestión del Cambio.....	13
Anexo 7. Identificación de requerimiento de recursos humanos.....	13
Anexo 8. Análisis y mapeo de recursos humanos actuales	13

Anexo 8.1 Propuesta de estrategias de optimización de RRHH.....	13
Anexo 9. Propuesta de actualización de Matriz Salarial y ajustes al presupuesto.....	13
Anexo 9.1. Tablas de análisis y propuesta.....	13
Anexo 10. Propuesta inicial de Optimización del Sistema de MP&I.....	14
Anexo 11. Propuesta de herramientas para la optimización del Sistema de MP&I.....	14
Anexo 11.1 Manual del Sistema de Planificación y Monitoreo de Proyectos.....	14
Anexo 11.2 Anexos del Manual.....	14
Anexo 12. Manual de Organización de la GGII.....	14
Anexo 13. Inventario de Procesos GGII.....	14
Anexo 14. Manual de Puestos de la GGII.....	14
Anexo 15. Normograma de la consultoría.....	14

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.

Uno de los objetivos del mismo es mejorar la gestión de los ingresos, a través de mayor eficiencia en la recaudación, mediante la concreción de hitos como ser el Sistema de Factura Electrónica Nacional (SIFEN), el cual se constituye en el Componente 1 y señala como objetivo específico incrementar la recaudación tributaria, reducir el costo de cumplimiento para el contribuyente y el costo de administración para la Gerencia General de Impuestos Internos - GGII (ex SET) de la nueva institucionalidad creada, y apoyar su modernización. En tal sentido, en el marco de la implementación de la factura electrónica, se previó la reestructuración organizacional y funcional de la ex – SET.

Por su parte, la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios de la República del Paraguay, es un Ente Autárquico, Autónomo, 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 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. La creación de la Institución deviene de la unión de dos instituciones del Estado Paraguayo: la Subsecretaría de Estado de Tributación del Ministerio de Hacienda (actualmente Ministerio de Economía y Finanzas) y la Dirección Nacional de Aduanas.

En este marco, Grupo von Barga suscribió un contrato con el Ministerio de Economía y Finanzas para apoyar en el diseño y desarrollo de la reestructuración organizacional y funcional de la ex-SET (actual Gerencia General de Impuestos Internos de la DNIT).

2. OBJETIVOS Y PRODUCTOS

El **objetivo** general de esta consultoría es el diseño y desarrollo de un proceso de reestructuración organizacional y funcional de la ex – SET, que proponga y consolide el nuevo marco institucional con un enfoque basado en procesos, actualizado a los desafíos presentes, en especial a la incorporación de procesos vinculados a la factura electrónica como también la optimización de su sistema de gestión de proyectos como el monitoreo y su sostenibilidad.

Los **productos** comprometidos son:

1. Plan de Trabajo, con el cronograma detallado.
2. Diagnóstico organizacional de la DNIT con foco en la Gerencia General de Impuestos Internos. Este diagnóstico incluirá el análisis rápido del mapa de macroprocesos y procesos afectados, propuesta de posibles optimizaciones, mejoras y/o simplificaciones, sustentado en los resultados del diagnóstico y las normativas vigentes.

3. Propuesta de organigrama estructural de la Gerencia General de Impuestos Internos y demás instancias transversales de la DNIT afectadas a su gestión.
4. Propuesta de la Estrategia de Gestión del Cambio del proceso.
5. Plan de Gestión del Cambio del proceso.
6. Identificación de requerimientos de recursos humanos ante la nueva estructura organizacional.
7. Informe sobre el análisis y mapeo de recursos humanos con la distribución por dependencias y los perfiles profesionales actuales, que incluya propuestas de estrategias para la optimización de recursos humanos.
8. Propuesta de actualización de Matriz Salarial y ajustes al presupuesto de la DNIT con base a la nueva estructura trabajada.
9. Optimización del sistema de Monitoreo de Proyectos e Iniciativas.
10. Elaboración del Manual de Organización por procesos y/o funciones de la Gerencia General de Impuestos Internos según la normativa vigente que se identifique en el normograma a elaborar, los procesos de la DNIT y los instrumentos de recursos humanos, como ser los clasificadores de puestos generales y específicos.

3. INFORMES Y PLAZOS

A continuación, se presenta la lista de los **informes** entregados por la Firma, de acuerdo con el plan de entrega previsto en los Términos de Referencia:

#	Informes	Plazo	Fecha de entrega
1	Plan de trabajo , incluyó el cronograma detallado.	A los 15 días, a partir de la Orden de Servicios	Prevista 21/11/2023 <i>Entregado: 21/11/2023</i>
2	Informe de Avance I , incluyó: diagnóstico organizacional de la DNIT con foco en la GGII (TdR 5.2).	A los 3 meses, a partir de la Orden de Servicios	Prevista 05/02/2024 <i>Entregado: 31/01/2024</i>
3	Informe de Avance II , incluyó: propuesta de organigrama estructural de la GGII y áreas transversales de la DNIT (TdR 5.3) y Estrategia de Gestión del Cambio del proceso (TdR 5.4).	A los 5 meses, a partir de la Orden de Servicios	Prevista 04/04/2024 <i>Entregado: 04/04/2024</i>
4	Informe de Avance III , incluyó Plan de Gestión del Cambio (TdR 5.5), identificación de requerimientos de RRHH ante la nueva estructura organizacional (TdR 5.6), análisis y mapeo de recursos humanos con la distribución por dependencias y los perfiles profesionales actuales (TdR 5.7), borrador de propuesta de estrategias para optimización de RRHH (TdR 5.7.1), borrador de propuesta de actualización de Matriz Salarial y el borrador de ajustes al presupuesto con base a la nueva estructura (TDR 5.8) y propuesta inicial de diseño de la optimización del sistema de Monitoreo e Iniciativas ¹ (TdR 5.9).	A los 7 meses, a partir de la Orden de Servicios	Prevista 03/06/2024 <i>Entregado: 05/06/2024</i>

¹ La entrega de la propuesta inicial de diseño de la optimización del sistema de Monitoreo e Iniciativas se entregó con el Informe de Avance III, conforme a lo establecido en la Enmienda A del Contrato N° 36/2023.

#	Informes	Plazo	Fecha de entrega
5	Informe de Avance IV , incluyó el desarrollo de herramientas para la optimización del sistema de Monitoreo de Proyectos e Iniciativas (TDR 5.9), y el borrador de actualización del Manual de Organización de la GGII (TDR 5.10).	A los 9 meses, a partir de la Orden de Servicios	Prevista: 02/08/2024 Entregado: 06/08/2024
6	Informe Final , con la sistematización de los resultados de la consultoría, que incluye las versiones finales de todos los productos desarrollados, entre ellos se complementó con el Manual de Puestos de la GGII.	A los 12 meses, a partir de la Orden de Servicios	04/10/2024 El presente informe Entregado: 11/10/2024

4. RESUMEN EJECUTIVO DE ENTREGA DE PRODUCTOS

El desarrollo de la consultoría cuenta con 100% de ejecución conforme al Plan de Trabajo aprobado, cuyo cronograma actualizado al 11/10/2024 se encuentra como Anexo 1. En la última etapa se destaca el desarrollo y validación del Manual de Organización y el Manual de Puestos de la GGII, así como la complementación de la propuesta de herramientas para la optimización del sistema de Monitoreo de Proyectos e Iniciativas de la DNIT.

A continuación, se presenta de manera resumida los productos entregados.

Cuadro 1. Productos Entregados:

#	Descripción	Estado	Observación
1	Plan de Trabajo	✓	Entregado el 21/11/2023.
2	Diagnóstico organizacional de la DNIT con foco en la Gerencia General de Impuestos Internos	✓	Entregado el 19/01/2024.
3	Propuesta organigrama estructural de la GGII y demás instancias transversales de la DNIT afectadas a su gestión	✓	Entregado el 20/02/2024.
4	Propuesta de la Estrategia de Gestión del Cambio del proceso	✓	Entregado el 04/03/2024.
5	Plan de Gestión del Cambio del proceso	✓	Entregado el 03/06/24.
6	Identificación de requerimientos de recursos humanos ante la nueva estructura organizacional	✓	Entregado el 28/05/24.
7	Informe sobre el análisis y mapeo de recursos humanos con la distribución por dependencias y los perfiles profesionales actuales, que incluya propuestas de estrategias para la optimización de RRHH	✓	Entregado el 22/05/24.

#	Descripción	Estado	Observación
8	Propuesta de estrategias de optimización de recursos humanos	✓	Entregado el 03/06/24.
9	Propuesta de actualización de Matriz Salarial y ajustes al presupuesto de la DNIT con base a la nueva estructura trabajada	✓	Entregado el 03/06/24.
10	Optimización del sistema de Monitoreo de Proyectos e iniciativas - Diseño de la optimización del sistema de Monitoreo e Iniciativas - Herramientas para la optimización del sistema de Monitoreo de Proyectos e Iniciativas - Manual de Planificación & Monitoreo, que incluye un Instructivo para el uso de herramientas y herramienta (Entregable complementario)	✓	Entregado. Diseño de la optimización del sistema de Monitoreo e Iniciativas entregado el 05/06/24. Herramientas para la optimización del sistema de Monitoreo de Proyectos e Iniciativas, entregada el 06/08/24. Manual de Planificación & Monitoreo e Instructivo para el uso de herramientas entregado el 27/09/2024.
11	Elaboración del Manual de Organización (MO) y Manual de Puestos (MP) de la GGII.	✓	Entregado. Manual de Organización de la GGII validado entregado el 25/09/24 y Manual de Puestos de la GGII validado entregado el 11/10/2024.

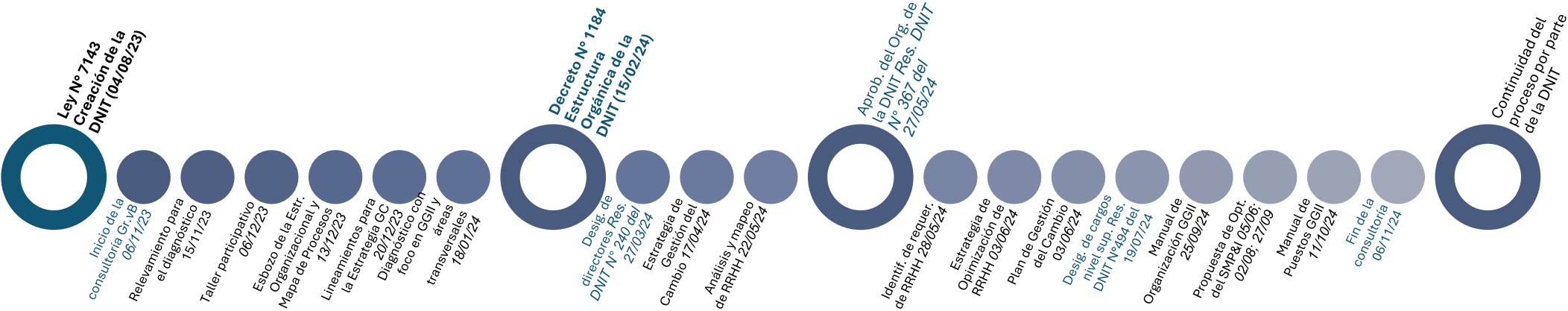
Todas las reuniones de coordinación y sesiones de trabajo que desarrolladas en el marco del contrato fueron registradas en Ayudamemorias para dejar constancia de los temas tratados y acuerdos alcanzados. A la fecha se cuenta con **40** Ayudamemorias elaboradas durante la consultoría. Se adjuntan como Anexo 2. *Ayudamemorias de la consultoría*.

5. SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS

La consultoría ha alcanzado resultados significativos en el proceso de desarrollo organizacional de la DNIT desde su creación, que responde a la Ley N.º 7143 del 04 de agosto de 2023. Este proceso, iniciado el 06/11/23, involucró un diagnóstico exhaustivo, un taller participativo y la formulación de herramientas de gestión con enfoque en procesos para optimizar la gestión institucional con foco en la GGII.

Se destaca como hitos del proceso la aprobación de la nueva estructura organizativa mediante el Decreto N.º 1184 del 15/02/24 y la designación del equipo directivo. En este marco, entre los principales resultados de la consultoría están la elaboración de una estrategia y un plan de gestión del cambio, diagnóstico y plan de optimización de recursos humanos, propuesta de diseño y herramientas para el sistema de planificación y monitoreo de la DNIT, manuales de organización y de puestos para la GGII que refuerzan la capacidad operativa y la claridad en la distribución de roles.

ILUSTRACIÓN 1. LÍNEA DEL TIEMPO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA DNIT DESDE SU CREACIÓN



Producto 5.2 Diagnóstico Organizacional

El Diagnóstico Organizacional de la DNIT, se llevó a cabo de manera integral mediante la recopilación de información clave y la participación activa de los principales actores internos, que incluyó la elaboración de un normograma aplicado a la gestión del DNIT. Si bien el foco principal estaba puesto en la GGII, incluyó a las áreas transversales clave que inciden en su gestión, ampliando la mirada de este diagnóstico. A través de un análisis documental exhaustivo, entrevistas a actores clave y la aplicación de un cuestionario de autoevaluación organizacional, se logró una comprensión profunda de las dinámicas actuales de la organización. Se realizó un taller participativo que añadió un componente valioso, permitiendo contrastar y validar los resultados preliminares, así como fomentar un diálogo enriquecedor entre las áreas clave de la DNIT, fortaleciendo el proceso de integración y diálogo estratégico entre los actores clave (30 referentes de la DNIT) a cuatro meses de la creación de la DNIT con la fusión de ambas entidades (Ex - SET y Ex - DNA).

Este proceso integral culminó con el desarrollo de un inventario de los macroprocesos y procesos de la DNIT (excluyendo la GGA) con foco en los procesos misionales de la GGII, elaborado con base a los cambios que el equipo consultor pre identificó a partir del análisis realizado, incluyendo experiencias de administraciones tributarias de la región (DIAN de Colombia y SUNAT de Perú) y proponiendo recomendaciones de ajustes. El resultado final, un mapa optimizado de procesos, fue presentado en enero de 2024, marcando un avance significativo en la optimización organizacional de la DNIT. Se entregan los siguientes documentos: *Anexo 3. Diagnóstico Organizacional y Anexo 3.1. Anexos del Diagnóstico Organizacional y Mapa de Procesos.*

Producto 5.3 Propuesta de modificación del organigrama estructural

El desarrollo de la Propuesta de Modificación del Organigrama Estructural de la Gerencia General de Impuestos Internos (GGII) y áreas transversales de la DNIT se llevó a cabo mediante un proceso colaborativo. Basada en el Mapa de Macroprocesos y Procesos optimizado, el normograma y el diagnóstico organizacional, la Firma diseñó una propuesta inicial alineada con estudios de casos similares de la región, asegurando su relevancia y aplicabilidad. Durante varias reuniones con los equipos de la GGII y la Gerencia Ejecutiva, se presentaron avances y se realizaron ajustes conforme a la retroalimentación recibida, garantizando que la propuesta respondiera a las necesidades reales de la organización. Esta versión final del organigrama fue socializada con el Director Nacional.

En etapas posteriores, la DNIT presentó una propuesta adicional para modificar el organigrama en áreas no cubiertas por la consultoría. La Firma revisó esta propuesta, emitiendo un informe con recomendaciones detalladas. En una reunión mantenida el 14 de marzo de 2024, se acordó implementar cambios estructurales mínimos para evitar interrupciones, pero con el compromiso de un proceso continuo de mejora. En abril de 2024, la Gerencia Ejecutiva presentó el organigrama detallado a los directores de la entidad, y en mayo, la nueva estructura organizacional fue aprobada oficialmente mediante la Resolución Interna DNIT N° 367/2024, consolidando así un marco institucional robusto para la evolución futura de la DNIT. Los documentos finales entregados son: *Anexo 4. Esbozo de la propuesta de estructura organizacional y el Anexo 4.1. Análisis rápido y recomendaciones a organigrama detallado.*

Producto 5.4 Propuesta de estrategia de Gestión del Cambio

El 21 de diciembre de 2023, se presentó el documento "Lineamientos para la Estrategia de Gestión del Cambio" como parte del primer informe de avance, estableciendo una base sólida para el desarrollo de la propuesta integral. A partir de este punto, y basándose en el diagnóstico organizacional, se realizaron sesiones de trabajo con diversas dependencias de la DNIT, integrando también los mensajes oficiales emitidos por la entidad. La estrategia final presentada incluyó un mapa de cambio, objetivos interrelacionados y un conjunto de indicadores clave de rendimiento (KPI), diseñados para medir el progreso hacia dichos objetivos. Posteriormente esta propuesta fue socializada ante los Directores y Gerentes de la DNIT, marcando un paso crucial en el proceso de alineación organizacional hacia la transformación.

La propuesta final ofrece una gama de alternativas para la implementación de la estrategia de gestión del cambio que permite visualizar la estrategia en su conjunto enfocada en 4 perspectivas: i) liderazgo y cultura organizacional, ii) comunicación y participación, iii) capacitación, y iv) adopción del cambio y resultados organizaciones, a partir de posibilidades que nacen del cruce de variables internas y externas y el aprovechamiento de los recursos internos dejando a consideración de la DNIT la decisión de qué objetivos focalizará, cómo medirlos, qué metas se propondrán en el horizonte de tiempo y cómo llevarlos a cabo. Estas definiciones constituyen el marco ideal para comunicar la estrategia, fundamentalmente al interior de la institución. El documento incluye un diagnóstico detallado de la situación actual desde la perspectiva de la gestión del cambio, una propuesta estratégica basada en un análisis FODA cruzado y en la teoría de recursos internos. Además, se plantearon dos iniciativas clave: la creación de un equipo impulsor de la gestión del cambio y el desarrollo de un programa de capacitación en liderazgo y gestión del cambio. Se entrega el *Anexo 5. Estrategia de Gestión del Cambio*.

Producto 5.5 Plan de Gestión del Cambio

El desarrollo del Plan de Gestión del Cambio para la DNIT se centró en dos pilares fundamentales: la definición clara de la estrategia y la planificación precisa de su implementación. A partir de la propuesta inicial, se llevaron a cabo presentaciones a la alta gerencia, incluyendo al Director Nacional y a los Gerentes, donde se recogieron comentarios valiosos y se lograron acuerdos clave sobre los próximos pasos. Durante estas reuniones, se destacó la importancia de formar un Equipo Impulsor de Cambios dentro de la DNIT, y se avanzó en la socialización del plan con las distintas gerencias y actores institucionales clave. La versión final del plan fue ajustada en función de las recomendaciones obtenidas, y se programaron actividades específicas para iniciar la implementación de las acciones planificadas.

En etapas posteriores, se realizaron reuniones con la Dirección General de Planificación y Control de Gestión Institucional (DGPCGI) y el Gerente Ejecutivo, donde se afinaron detalles estratégicos para asegurar la continuidad del proceso de cambio. Estas reuniones llevaron a la conformación de un equipo técnico encargado de preparar recomendaciones institucionales para la Alta Dirección. El 23 de mayo de 2024, se realizó un taller con funcionarios de la DGPCGI y la Dirección General de Talento Humano, donde se presentó un enfoque técnico que permitió avanzar sustancialmente en la elaboración del plan. Finalmente, el 31 de mayo de 2024, se revisaron los últimos avances en una

reunión virtual, lo que permitió realizar los ajustes finales quedando así configurada la estrategia general a partir de 5 estrategias operativas traducidas en Objetivos de Cambio, con 10 KPI asociados y 3 propuestas de iniciativas para su implantación, centradas en esta primera fase, en la perspectiva de “liderazgo y cultura organizacional”. El informe, que incluye el Plan de Gestión del Cambio y las iniciativas asociadas, fue entregado a la DNIT el 3 de junio de 2024, y se entregan como *Anexo 6. Plan de Gestión del Cambio, Anexo 6.1. Iniciativa 2. Equipo Impulsor y Anexo 6.2 Iniciativa 3. Capacitación en Liderazgo y Gestión del Cambio.*

Producto 5.6 Identificación de requerimiento de recursos humanos

El informe sobre la Identificación de Requerimientos de Recursos Humanos ante la nueva estructura organizacional de la DNIT se elaboró a partir de un análisis exhaustivo del mapeo organizacional realizado por la Firma consultora. Este análisis fue complementado con insumos clave proporcionados por la Dirección General de Talento Humano (DGTH) y la Dirección General de Planificación y Control de Gestión Institucional (DGPCGI). El objetivo central fue identificar las necesidades de personal, enfocándose en los cargos de liderazgo y los perfiles profesionales requeridos para las diferentes dependencias de la nueva estructura. Este proceso permitió analizar las demandas de personal y las brechas entre las capacidades actuales y las que se necesitan para alcanzar los objetivos estratégicos de la DNIT.

A partir de este análisis, se identificaron los cambios esperados en términos de dotación de personal, así como las áreas que requieren un fortalecimiento de capacidades para asegurar una implementación exitosa de la nueva estructura organizacional. Se destacaron las brechas en competencias clave y se propusieron acciones para mitigar esos vacíos. Se entrega el *Anexo 7. Identificación de requerimiento de recursos humanos.*

Producto 5.7 Análisis y mapeo de recursos humanos y estrategia de optimización

El análisis y mapeo de recursos humanos de la DNIT se desarrolló tomando como base los insumos proporcionados por la Dirección General de Talento Humano (DGTH) en febrero y abril de 2024. El informe presenta una caracterización detallada del personal de la DNIT, distribuyendo a los colaboradores por dependencias y analizando su formación, competencias, experiencia y distribución en las diversas áreas operativas. Este estudio permitió identificar las brechas entre las capacidades actuales del equipo y las habilidades requeridas para cumplir con los objetivos institucionales según la nueva estructura organizacional. A partir de este diagnóstico, se diseñaron propuestas estratégicas enfocadas en la optimización de los recursos humanos, con el fin de mejorar la alineación entre las competencias del personal y las necesidades operativas de la DNIT.

Como resultado fue presentada una propuesta de estrategias de optimización, orientada a implementar acciones concretas para reducir las brechas identificadas y mejorar la gestión del talento humano. Entre las principales estrategias sugeridas se encuentran la mejora en la asignación de recursos, el desarrollo de capacidades clave y la creación de procesos para asegurar un aprovechamiento óptimo del talento disponible. Los entregan los siguientes anexos: *Anexo 8. Análisis y mapeo de recursos humanos actuales y el Anexo 8.1 Propuesta de estrategias de optimización de RRHH.*

Producto 5.8 Propuesta de actualización de matriz salarial y presupuesto

La propuesta de actualización de la matriz salarial de la DNIT se desarrolló a partir del Anexo Personal 2024 en su versión al mes de abril, proporcionado por la Dirección General de Talento Humano (DGTH). Esta actualización se basa en un escenario de reducción de cargos, acordado en una reunión con la DGTH y la Directora General de la Dirección General de Planificación y Control de Gestión Institucional. El objetivo de esta propuesta fue establecer un punto de partida para el análisis, facilitando la toma de decisiones sobre la versión final de la matriz salarial y el proceso de evaluación de los perfiles de recursos humanos actuales, de modo que sus cargos y asignaciones salariales se alineen con los nuevos estándares organizacionales.

Como resultado, la firma consultora entregó la "Propuesta de actualización de Matriz Salarial y ajustes al presupuesto de la DNIT", conforme a la nueva estructura organizacional. Esta propuesta detalla las modificaciones necesarias en las asignaciones salariales y el presupuesto, reflejando los ajustes requeridos por la nueva estructura. Los productos fueron desarrollados con el fin de brindar una base sólida para implementar cambios significativos en la gestión de recursos humanos y presupuestaria de la DNIT. Se entregan: el *Anexo 9. Propuesta de actualización de Matriz Salarial y ajustes al presupuesto* y *Anexo 9.1. Tablas de análisis y propuesta*.

Producto 5.9 Propuesta de optimización del Sistema de Monitoreo de Proyectos e Iniciativas

En el marco de la optimización del Sistema de Monitoreo de Proyectos e Iniciativas de la DNIT, la Firma consultora realizó un análisis inicial basado en los insumos proporcionados por la Gerencia Ejecutiva en una reunión el 27 de mayo de 202. Cabe destacar que como un trabajo adicional, la firma incluyó también la revisión del sistema de la ex - DNA, aunque no estaba previsto en el alcance de la consultoría. Durante el encuentro se discutieron los sistemas, procesos y procedimientos utilizados previamente en la ex – SET y la ex – DNA para el monitoreo de proyectos, definiendo el alcance y enfoque de la propuesta. Como resultado de esta primera etapa, se presentó a la DNIT una propuesta inicial con un análisis de los sistemas de monitoreo existentes y un marco conceptual para la gobernanza del nuevo sistema de monitoreo de la DNIT.

En la segunda etapa, la Firma desarrolló una propuesta más detallada, incorporando herramientas y metodologías específicas para optimizar el sistema. Entre los componentes principales se incluyeron metodologías para mejorar la gestión institucional y la sostenibilidad, además de un tablero de control diseñado en aplicaciones MS Office para facilitar la toma de decisiones. En la tercera y última etapa, se ajustaron las herramientas conforme a la retroalimentación recibida y se desarrolló como un entregable adicional el Manual de Planificación & Monitoreo, incluyendo un Instructivo para el uso de las herramientas para la optimización del sistema. Se entregan como anexo: *Anexo 10. Propuesta de Optimización del Sistema de MPI*, *Anexo 11. Propuesta de herramientas para la optimización del Sistema de MPI*, *Anexo 11.1 Manual del Sistema de Planificación y Monitoreo de Proyectos* y *Anexo 11.2 Anexos del Manual (que incluye instructivo y herramientas del sistema)*. Este producto sistematiza los procesos, presenta recomendaciones metodológicas y proporciona un instructivo para el uso de las herramientas propuestas.

Producto 5.10 Manual de Organización y Funciones de la GGII

Durante el proceso de consultoría se acordó con la DNIT dividir este producto en dos entregables: el Manual de Organización que establece la configuración de unidades organizativas con sus responsabilidades y el Manual de Puestos que contiene la descripción de las funciones y perfiles de puestos de trabajo de los titulares de las unidades organizativas hasta nivel de jefe de departamento, ambos para la Gerencia General de Impuestos Internos (GGII). Estos instrumentos permiten a la entidad contar con mayor claridad respecto a las responsabilidades de las unidades administrativas que hacen parte de su actual estructura organizacional y las funciones y perfiles de sus titulares, proporcionando una herramienta clave para la mejora de la gestión interna y el cumplimiento institucional.

Cabe destacar que para el desarrollo del Manual de Organización fue necesario el desarrollo y validación de los procesos y subprocesos que afectan a la gestión de la GGII.

Este esfuerzo se realizó en coordinación con la Dirección General de Planificación y Control de Gestión Institucional (DGPCGI) y la Dirección General de Talento Humano (DGTH) que lideraron el proceso, y fueron revisados y validados con las unidades administrativas de la GGII en sucesivas sesiones de trabajo. En todo el proceso se aseguró la alineación con los procesos institucionales y las normativas vigentes, como el Marco de Control Interno para Entidades Públicas (MECIP). Los documentos en sus versiones finales se incluyen en la carpeta *Anexo 12. Manual de Organización de la GGII*, *Anexo 13. Inventario de Procesos GGII* y *Anexo 14. Manual de Funciones y Perfiles de la GGII*.

Aspectos jurídicos de la consultoría

De manera previa al inicio de los diferentes productos comprometidos, la Consultora ha desarrollado un normograma de disposiciones legales y reglamentarias que afectan a la DNIT, el cual se anexa a este informe *Anexo 15. Normograma de la consultoría*. Se trata de un documento que consolida un listado de normas divididas en dos categorías:

- a. Normativa específica que regula el funcionamiento de la DNIT
- b. Normativa de alcance general que afecta a la DNIT.

El primer listado contiene un catálogo de normas que regulan la vida institucional de la DNIT de manera particular, incluyendo la Carta Orgánica, los Decretos que establecen su funcionamiento, así como las normas tributarias que debe aplicar conforme a sus objetivos misionales.

En el segundo, se listan aquellas normas de alcance general, que afectan a todas las Instituciones Públicas del Paraguay, y que deben ser consideradas en el desarrollo organizacional y funcional de toda Institución Pública, en las siguientes dimensiones:

- a. Administración Financiera.
- b. Función Pública
- c. Auditoría y Sistema de Control Interno (MECIP)
- d. Tecnología de la Información y la Comunicación
- e. Anticorrupción
- f. Transparencia y Acceso a la Información Pública
- g. Trabajo y Seguridad Ocupacional

- h. Contrataciones Públicas
- i. Organización Administrativa
- j. Proyectos de Ley relevantes.

Mediante la identificación de estas normas, que contienen disposiciones orgánicas que todos los organismos públicos deben respetar, se ha podido garantizar el desarrollo de un organigrama, un manual de organización y un manual de puestos que ha considerado e incluido todos estos aspectos, de manera ordenada y sistematizada, alineada a los macroprocesos de la organización.

Además, durante el desarrollo de los diferentes productos, ha sido considerada la normativa vigente de tal manera a garantizar que los productos se encuentren en línea con el principio de legalidad que rige la actuación estatal.

6. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las lecciones aprendidas que se identificaron durante el desarrollo de la consultoría que podrían servir de aprendizaje para su aplicación en futuras colaboraciones, con sus respectivas recomendaciones.

Lección aprendida	Recomendaciones
1. La integración intencional de diversas experiencias, tanto internas como externas, genera una sinergia valiosa que impulsa significativamente todo proceso de desarrollo y transformación organizacional. Al combinar perspectivas teóricas y prácticas exitosas, adaptadas al contexto específico de la DNIT, se obtienen soluciones más sólidas y orientadas a la modernización institucional.	1. Se debe continuar con el estudio de experiencias de entidades similares de la región, recuperar experiencias pasadas propias, integrar la experiencia práctica y adicionar el soporte teórico para sustentar la implementación de la configuración y caracterización de los procesos, definición de responsabilidades, funciones y perfiles alineada a la estructura organizacional diseñada que permitan desarrollar un sistema de gestión robusto para la construcción de una entidad moderna y ágil, con alta capacidad de gestión, orientada al usuario.
2. La reglamentación tributaria que debe ser aplicada por la DNIT emitida a lo largo de los años es bastante prolífica y dispersa. En esta realidad de dispersión y contradicciones en normas legales , el cumplimiento normativo es fundamental en todos los aspectos de toda estructuración organizacional .	2. Construir un universo integrado de normas legales , en el sentido de unificar aquellos textos que tratan temas similares y ordenarlos, es fundamental para que en el proceso de desarrollo organizacional, se asegure el apego a las normas asociadas a la definición de las responsabilidades que serán asumidas por cada unidad y las funciones para los puestos de trabajo, conforme a la organización definida.
3. La participación activa de la alta gerencia es fundamental para el éxito de todo proceso de desarrollo organizacional.	3. Establecer mecanismos para asegurar la participación activa y continua de la alta gerencia en todas las etapas del proceso.
4. La revisión y validación temprana y continua con los equipos técnicos de las áreas involucradas con responsabilidad asignada para	4. Establecer oportunamente un grupo de trabajo permanente para dar continuidad al desarrollo de los trabajos, con un enfoque ágil que permita una rápida adaptación a los cambios y una

Lección aprendida	Recomendaciones
toma de decisiones son indispensables para desarrollar una labor ágil, oportuna y que tenga una visión holística institucional.	mejora continua de los productos. Asimismo, en la medida que a las personas se les da participación en los temas que le compete, se logra captar el interés, adhesión y compromiso con el producto.
5. Un sistema de monitoreo requiere del compromiso de todas las instancias institucionales para su implementación y mantenimiento durante el tiempo. Instituciones importantes como la DNIT requiere de procesos estructurados de gestión de proyectos relacionados íntimamente a un plan estratégico con metas claras, alcanzables, medibles y ambiciosas.	5. Implementar el sistema de monitoreo es la respuesta necesaria para planificar y controlar el desarrollo e implementación de proyectos e iniciativas. La importancia de la DNIT en el marco del desarrollo nacional y el crecimiento de los demandas y necesidades del sistema tributario requieren de un orden para propiciar el crecimiento continuo de la recaudación y su adecuada medición.
6. Procesos de transformación institucional de gran envergadura como el caso de la DNIT con procesos solapados, recursos limitados especialmente en cuanto al tiempo disponible, plazos acotados, así como la capacidad instalada para dar respuesta a todas las demandas, produce tensiones institucionales a la hora de definir el orden de prioridades dado que la capacidad de absorción se ve superada.	6. Aprovechar la Estrategia y Plan de Gestión del Cambio elaborados y concluir con las definiciones pendientes hasta su aprobación, a través de resolución para su puesta en vigencia. Destinar recursos e implementar las iniciativas que operativicen la estrategia apoyando en el proceso de consolidación de la nueva cultura institucional. Considerar la necesidad de recibir acompañamiento técnico y asesoramiento en la fase de implementación.
7. El rol de los líderes de la institución ha quedado de manifiesto una vez más, con lo señalado en el punto anterior. Procesos de esta naturaleza, requieren ser consolidados por los líderes de los diferentes niveles de la institución, estableciendo un equipo impulsor del cambio para asegurar la adopción y consolidación de las iniciativas propuestas.	7. El trabajo sistematizado y metódico que requiere la gestión del cambio debe ser soportado por un equipo preparado para facilitar la implementación de nuevas iniciativas en la gestión de la DNIT y gestionar las resistencias.
8. La falta de comunicación interna clara y oportuna en procesos de transformación institucional genera incertidumbre, desconfianza y resistencia al cambio entre los empleados. Esta lección nos enseña que la comunicación es el pilar fundamental para lograr una integración exitosa y que debemos invertir en estrategias de comunicación bidireccionales, transparentes y personalizadas para construir una cultura organizacional inclusiva."	8. Es clave realizar un proceso continuo de comunicación con las áreas, incluyendo la socialización interna proactiva de decretos, reglamentaciones internas y herramientas que afectan la gestión de las áreas.

ANEXOS

Anexo 1. Cronograma detallado del PT, con seguimiento y actualización al 11/10/24

Avances	N°	Informes/Productos y actividades	Resp.	2023					2024																					
				oct	Nov-23			Dic-23	ene-24		feb-24		mar-24		abr-24		may-24		jun-24		jul-24		ago-24		Set 24		oct-24		nov-24	
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27
100%	0.1	Firma del Contrato	Gr.vB - MEF	25																										
100%	0.2	Orden de Servicios N°460/2023 del 6/11/23	MEF		6																									
100%	0.3	Kick-off	Gr.vB - DNIT		9																									
	1	Planificación e Informes																												
100%	1.1	Entrega del Plan de Trabajo	Gr.vB			21																								
100%	1.2	Revisión y Aprobación	DNIT																											
100%	1.3	Tramitación del 1er Pago	UCP PROFOMAF/MEF																											
100%	1.4	Entrega de Informe de Avance I	Gr.vB							5																				
100%	1.5	Revisión y Aprobación	DNIT																											
100%	1.6	Tramitación del 2do Pago	UCP PROFOMAF/MEF																											
100%	1.7	Entrega de Informe de Avance II	Gr.vB												4															
100%	1.8	Revisión y Aprobación	DNIT																											
100%	1.9	Tramitación del 3er Pago	UCP PROFOMAF/MEF																											
100%	1.10	Entrega de Informe de Avance III	Gr.vB															3												
100%	1.11	Revisión y Aprobación	DNIT																											
100%	1.12	Tramitación del 4to Pago	UCP PROFOMAF/MEF																											
100%	1.13	Entrega de Informe de Avance IV	Gr.vB																				5							
100%	1.14	Revisión y Aprobación	DNIT																											
100%	1.15	Tramitación del 5to Pago	UCP PROFOMAF/MEF																											
100%	1.16	Entrega de Informe Final	Gr.vB																								11			
	1.17	Revisión y Aprobación	DNIT																											
	1.18	Tramitación del 5to Pago	UCP PROFOMAF/MEF																											
	2	Diagnóstico organizacional de la DNIT con foco en la Gerencia General de Impuestos Internos																												
100%	2.1	Levantamiento de información	Gr.vB - DNIT																											
100%	2.1.1	Entrevistas con actores clave	Gr.vB - DNIT																											
100%	2.1.2	Taller de Diagnóstico Participativo (jornada de 1 día)	Gr.vB - DNIT				6																							
100%	2.2	Procesamiento de la información y análisis rápido	Gr.vB																											
100%	2.3	Elaboración del borrador de informe	Gr.vB																											

Avances	N°	Informes/Productos y actividades	Resp.	2023					2024																					
				oct	Nov-23	Dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	Set 24	oct-24	nov-24													
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27
100%	2.4	Presentación del documento y resultados preliminares	Gr.vB - Contraparte DNIT							18																				
100%	2.5	Envío del documento para retroalimentación	Gr.vB																											
100%	2.6	Aprobación con el Informe de Avance I	DNIT																											
	3	Propuesta de organigrama estructural de la Gerencia General de Impuestos Internos y demás instancias transversales de la DNIT afectadas a su gestión																												
100%	3.1	Elaboración de esbozo de propuesta de estructura	Gr.vB																											
100%	3.2	Presentación de esbozo inicial	Gr.vB				13																							
100%	3.2.1	Retroalimentación y acuerdos para la definición de la estructura organizacional a nivel de direcciones	Gr.vB - Contraparte DNIT																											
100%	3.2.2	Presentación de propuesta de funciones de la Dirección General de Comunicaciones y el Comité de Dirección de la DNIT	Gr.vB																											
100%	3.3	Comentarios al organigrama estructural detallado [1]	Gr.vB - Contraparte DNIT																											
100%	3.4	Seguimiento al proceso para apoyar en lo que DNIT requiera	Gr.vB																											
	4	Propuesta de Estrategia de Gestión del Cambio del proceso																												
100%	4.1	Levantamiento de información	Gr.vB - DNIT																											
100%	4.2	Análisis y procesamiento de la información	Gr.vB																											
100%	4.3	Presentación de lineamientos para la Estrategia de Gestión del Cambio	Gr.vB				20																							
100%	4.4	Elaboración de la propuesta de Estrategia de GC	Gr.vB																											
100%	4.5	Envío del documento para retroalimentación	Gr.vB - Contraparte DNIT										4																	
100%	4.6	Presentación de la Propuesta de Estrategia de GC	Gr.vB												17															
100%	4.7	Revisión y retroalimentación	DNIT																											
100%	4.8	Ajustes y presentación de versión ajustada	Gr.vB																											
	5	Plan de Gestión del Cambio																												
100%	5.1	Elaboración de la propuesta de Plan de Gestión del Cambio	Gr.vB																											

Avances	N°	Informes/Productos y actividades	Resp.	2023					2024																					
				oct	Nov-23	Dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	Set 24	oct-24	nov-24													
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27
100%	5.2	Envío del documento para retroalimentación y presentación de la propuesta del Plan	Gr.vB - Contraparte DNIT															3												
	6	Informe de Identificación de requerimientos de RRHH ante la nueva estructura organizacional																												
100%	6.1	Levantamiento de información	Gr.vB - DNIT																											
100%	6.1.1	Actualización de insumos de la DGTH y conformación de grupo de trabajo	Gr.vB - DNIT																											
100%	6.2	Análisis y procesamiento de la información	Gr.vB																											
100%	6.3	Elaboración de borrador de Informes	Gr.vB																											
100%	6.4	Envío del documento para retroalimentación	Gr.vB															28												
100%	6.5	Presentación de resultados preliminares	Gr.vB - Contraparte DNIT																											
	7	Informe sobre el análisis y mapeo de recursos humanos con la distribución por dependencia y los perfiles profesionales actuales																												
100%	7.1	Levantamiento de información	Gr.vB - DNIT																											
100%	7.1.1	Actualización de insumos de la DGTH y conformación de grupo de trabajo	Gr.vB - DNIT																											
100%	7.2	Elaboración del borrador de informe	Gr.vB																											
100%	7.3	Envío del documento para retroalimentación	Gr.vB															22												
100%	7.4	Presentación de resultados	Gr.vB - Contraparte DNIT																											
	8	Propuesta de estrategias de optimización de recursos humanos																												
100%	8.1	Elaboración del borrador de la propuesta de estrategias	Gr.vB																											
100%	8.2	Envío del documento para retroalimentación	Gr.vB																3											
100%	8.3	Presentación de resultados	Gr.vB - Contraparte DNIT																											
	9	Propuesta de actualización de Matriz Salarial y ajustes al presupuesto de la DNIT con base a la nueva estructura																												
100%	9.1	Elaboración del borrador de actualización de la Matriz Salarial	Gr.vB																											
100%	9.2	Envío del documento para retroalimentación	Gr.vB																3											
100%	9.3	Presentación de resultados	Gr.vB - Contraparte DNIT																											

Avances	N°	Informes/Productos y actividades	Resp.	2023					2024																					
				oct	Nov-23	Dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	Set 24	oct-24	nov-24													
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27
	10	Diseño del sistema de Monitoreo de Proyectos e Iniciativas de la DNIT																												
	10.1	Primer borrador de la propuesta del SMP&I																												
100%	10.1.1	Levantamiento de información	Gr.vB - DNIT																											
100%	10.1.2	Análisis y procesamiento de la información	Gr.vB																											
100%	10.1.3	Designación de contraparte técnica de la DNIT para la coordinación y desarrollo del producto	DNIT																											
100%	10.1.4	Elaboración de la propuesta inicial	Gr.vB																											
100%	10.1.5	Envío del documento para retroalimentación	Gr.vB																5	◆										
100%	10.1.6	Presentación de resultados	Gr.vB - DNIT																◆											
	10.2	Herramientas para el SMP&I (que implica el desarrollo metodológico para la optimización del sistema de Monitoreo de Proyectos e Iniciativas)																												
100%	10.2.1	Diseño de herramientas del SMP&I																												
100%	10.2.2	Presentación de resultados preliminares	Gr.vB - DNIT																											
100%	10.2.3	Envío de documento p/ retroalimentación	Gr.vB																											
100%	10.2.4	Revisión y retroalimentación	DNIT																											
100%	10.2.5	Ajustes y presentación de versión ajustada	Gr.vB																											
100%	10.2.6	Transferencia de conocimientos para implementación del SMP&I	Gr.vB																											
	11	Manual de Organización por procesos y/o funciones de la Gerencia General de Impuestos Internos de la DNIT																												
100%	11.1	Análisis de marco normativo para el desarrollo del Manual	Gr.vB																											
100%	11.2	Elaboración de propuesta de estructura del Manual de Organización y del Manual de Funciones y Perfiles de la GGII	Gr.vB																											
100%	11.3	Validación de la estructura de los Manuales	Contraparte DNIT																											
100%	11.4	Elaboración del borrador de los Manuales	Gr.vB																											
100%	11.5	Presentación de resultados preliminares - Manual de Organización GGII	Gr.vB - DNIT																											
100%	11.6	Presentación de resultados preliminares - Manual de Puestos GGII																												
100%	11.8	Revisión y retroalimentación	Gr.vB - DNIT																											
100%	11.9	Presentación de versión ajustada	Gr.vB																											

Referencias

	Entrega de producto		Periodo de ejecución de actividades		Actividades no iniciadas. En tiempo		Hitos de entrega de entregables o productos.
	Actividades ejecutadas		Actividades iniciadas		Actividad ajustada		Hito condicionado a la retroalimentación de la DNIT

[1] En el mes de febrero se acordó que la Firma revisaría la propuesta elaborada por la DNIT y brindaría comentarios y/o sugerencias.

Anexo 2. Ayudamemorias elaboradas durante la consultoría

Ver archivo Word

Anexo 3. Diagnóstico Organizacional

Ver archivo Word

Anexo 3.1 Anexos del Diagnóstico Organizacional y Mapa de Procesos

Ver archivos en subcarpeta

Anexo 4. Esbozo de la propuesta de estructura organizacional

Ver archivo Word

Anexo 4.1. Análisis rápido y recomendaciones a organigrama detallado

Ver archivo Word

Anexo 5. Estrategia de Gestión del Cambio y anexos

Ver archivo Word

Anexo 6. Plan de Gestión del Cambio

Ver archivo Word

Anexo 6.1. Iniciativa 2. Equipo Impulsor

Ver archivo Word

Anexo 6.2 Iniciativa 3. Capacitación en Liderazgo y Gestión del Cambio

Ver archivo Word

Anexo 7. Identificación de requerimiento de recursos humanos

Ver archivo Word

Anexo 8. Análisis y mapeo de recursos humanos actuales

Ver archivo Word

Anexo 8.1 Propuesta de estrategias de optimización de RRHH.

Ver archivo Word

Anexo 9. Propuesta de actualización de Matriz Salarial y ajustes al presupuesto

Ver archivo Word

Anexo 9.1. Tablas de análisis y propuesta.

Ver archivo Excel

Anexo 10. Propuesta inicial de Optimización del Sistema de MP&I

Ver archivo Word

Anexo 11. Propuesta de herramientas para la optimización del Sistema de MP&I

Ver archivo Word

Anexo 11.1 Manual del Sistema de Planificación y Monitoreo de Proyectos

Ver archivo Word

Anexo 11.2 Anexos del Manual

Ver archivos en subcarpeta

Anexo 12. Manual de Organización de la GGII

Ver archivo PDF

Anexo 13. Inventario de Procesos GGII

Ver archivo Excel

Anexo 14. Manual de Puestos de la GGII

Ver archivo PDF

Anexo 15. Normograma de la consultoría

Ver archivo Word

Obs.: este informe y sus anexos se encuentran disponibles también en la carpeta compartida