



Centro Interamericano de
Administraciones Tributarias



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Programa de Cooperación

Fortalecimiento de las Administraciones Tributarias
de América Latina y el Caribe



Belize



Bolivia



Colombia



Guatemala



Honduras



Perú



Surinam

Período 2021 - 2025

Programa de Cooperación

Fortalecimiento de las Administraciones Tributarias de América Latina y el Caribe

Período 2021 – 2025



**Centro Interamericano de
Administraciones Tributarias**



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Programa de Cooperación. Fortalecimiento de las Administraciones Tributarias de América Latina y el Caribe. Período 2021–2025

© 2026, Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT)

ISBN: 78-9962-750-11-6

Derechos de autor y condiciones de uso

Todos los derechos reservados. Esta publicación está disponible en acceso abierto a través del portal institucional del CIAT y de su Biblioteca Digital: www.ciat.org. Se autoriza su reproducción total o parcial únicamente con fines educativos o de investigación, siempre que se cite adecuadamente la fuente.

Esta publicación fue elaborada en el marco del Programa de Cooperación entre el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) y la Secretaría de Estado de Asuntos Económicos de Suiza (SECO).

Queda prohibido su uso con fines comerciales, así como la modificación de su contenido, sin previa autorización escrita del CIAT.

Citar así:

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT). (2026). *Programa de Cooperación. Fortalecimiento de las Administraciones Tributarias de América Latina y el Caribe. Período 2021 - 2025*.

Contenido

Palabras del Secretario Ejecutivo del CIAT	7
Palabras del Codirector de la Unidad de Apoyo Macroeconómico de SECO	9
Desafíos y logros del Programa de Cooperación CIAT-SECO	11
1. Propósito y alcance del Programa de Cooperación CIAT-SECO 2021-2025	13
2. Inversión e impacto financiero del Programa CIAT-SECO II	17
3. Países Beneficiarios y sus Proyectos	
3.1 Belice	23
3.2 Bolivia	31
3.3 Colombia	40
3.4 Guatemala	48
3.5 Honduras	53
3.6 Perú	58
3.7 Surinam	65
4. Lecciones aprendidas del Programa CIAT-SECO: cinco años de fortalecimiento institucional en América Latina y el Caribe	69

Palabras del

Secretario Ejecutivo del CIAT **Márcio Ferreira Verdi**

La Secretaría Ejecutiva del CIAT tiene como propósito principal promover el intercambio de conocimiento para fortalecer la capacidad de las administraciones tributarias. Esta es una tarea que se apoya principalmente en la cooperación, en la que los socios y miembros de redes temáticas juegan un rol preponderante. En este ámbito de actuación, la Secretaría de Estado de Asuntos Económicos de Suiza (SECO) ha sido un actor clave para el desarrollo de administraciones tributarias de América Latina y el Caribe, al proporcionar recursos, conocimiento y compromiso para atender necesidades estratégicas por medio del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) y otras organizaciones relevantes que actúan en la región.

Gracias a este segundo Programa de Cooperación CIAT-SECO, desarrollado en un momento crítico de la historia, las administraciones tributarias de los países beneficiarios han podido optimizar procesos que constituyen pilares del sistema tributario (como la gestión de riesgos, el registro de contribuyentes, y los sistemas de facturación, entre otros).



Asimismo, este apoyo ha permitido abordar con éxito las recomendaciones que se desprenden de la agenda global e impulsar la innovación institucional, multiplicando exponencialmente los recursos invertidos.

Asimismo, en el marco de este Programa, gracias a nuestros socios regionales e internacionales, hemos sido capaces de coordinar acciones orientadas a evitar la duplicación de esfuerzos y a generar sinergias. Por su parte, la cooperación de administraciones tributarias que han autorizado la participación de sus funcionarios para brindar apoyo a sus pares por intermedio del Programa ha sido un recurso imprescindible para materializar con éxito varios proyectos.

Concluyo mis palabras agradeciendo profundamente a SECO por la confianza depositada en la Secretaría Ejecutiva del CIAT para gestionar recursos orientados al fortalecimiento de administraciones tributarias; a nuestros socios regionales e internacionales, que contribuyeron apoyando proyectos; y a todas las administraciones tributarias que transmitieron sus conocimientos en el marco de este Programa de Cooperación.

“

*...los países beneficiarios
han podido optimizar
procesos que constituyen
pilares del sistema
tributario...*

Palabras del

Codirector de la Unidad de Apoyo Macroeconómico de SECO

Jürg Vollenweider

La División de Cooperación y Desarrollo Económico de la Secretaría de Estado de Economía de Suiza (SECO) apoya a los países en desarrollo en la creación de condiciones propicias para un desarrollo económico sostenible e inclusivo. Entre sus prioridades se encuentra la movilización eficaz de los ingresos internos. El fortalecimiento de sistemas tributarios justos y eficientes contribuye al desarrollo socioeconómico, fortalece la gobernanza, reduce la dependencia de la ayuda externa y amplía el espacio fiscal para financiar infraestructura y servicios públicos.

Tras un exitoso primer programa de cooperación con el CIAT, la SECO renovó su alianza con la organización para una segunda fase. El programa inicial apoyó a seis países de América Latina en la modernización de sus sistemas tributarios y permitió fortalecer procesos, mejorar el uso de los datos e impulsar la adopción de tecnologías.



Sobre la base de estos logros, la segunda fase del programa brindó apoyo a Belice, Bolivia, Colombia, Guatemala, Honduras, Perú y Surinam, obteniendo resultados concretos en las áreas de gestión de riesgos, tributación internacional y digitalización.

Nos enorgullecen los logros alcanzados por la alianza CIAT-SECO a lo largo de una década de colaboración, entre 2015 y 2025. No obstante, muchos países miembros del CIAT continúan enfrentando importantes desafíos para recaudar impuestos de manera eficaz y aún cuentan con un considerable potencial para fortalecer la movilización de sus ingresos internos. Por ello, la SECO confía en que el CIAT continuará desarrollando su excelente labor más allá de la alianza CIAT-SECO, fortaleciendo aún más las administraciones tributarias de sus países miembros, y desea a la organización el mayor de los éxitos en este propósito.



*El fortalecimiento de
sistemas tributarios
justos y eficientes
contribuye al desarrollo
socioeconómico.*

Desafíos y logros del Programa de Cooperación CIAT-SECO



Isaác Gonzalo Arias Esteban

Director de Cooperación
y Tributación Internacional

Durante la ejecución del primer Programa de Cooperación CIAT-SECO (2015-2019), la Secretaría Ejecutiva del CIAT capitalizó experiencias que han sido útiles para lograr el éxito alcanzado en el segundo Programa. Por ejemplo, a pesar de que algunos de los gobiernos de los países beneficiarios enfrentaron crisis políticas, hechos fortuitos, pérdida de funcionarios clave, entre otras situaciones, la flexibilidad otorgada por SECO en el marco del Programa, sumada a la experiencia del CIAT y el compromiso sólido de los países beneficiarios, permitió que estas contingencias no afectaran significativamente el cumplimiento de los indicadores de desempeño e impacto.

El Programa actual (2021-2025) se ejecutó en un escenario global aún más complejo, caracterizado principalmente por los efectos de la postpandemia, sucesivos cambios de autoridades en los gobiernos y/o administraciones tributarias de los países beneficiarios, crisis políticas domésticas e internacionales y transformación económica.

En este contexto dinámico, también hemos tenido que adoptar un enfoque de alta flexibilidad, especialmente en la selección de temas, gestión de tiempos, recursos e indicadores de los proyectos. Esta adaptabilidad nos permitió avanzar a diferentes ritmos, de acuerdo con las circunstancias de cada país y características de los proyectos, pero sin perder el rumbo.

Por medio de este Programa de Cooperación, se ha priorizado en la mayoría de los casos proyectos que puedan desarrollarse con los recursos y marcos jurídicos disponibles en cada país. Este enfoque permitió lograr un mejor control de tiempos y obtener impactos medibles en un plazo razonable, sin perjuicio de formular, de manera paralela, recomendaciones para optimizar la política tributaria o bien crear nuevos regímenes informativos.

Estos proyectos han abordado asuntos complejos, tales como el registro de contribuyentes, la gestión de riesgos, la revelación anticipada de esquemas de planeación tributaria, el tratamiento de intangibles y operaciones internacionales complejas, la resolución de disputas internacionales, los acuerdos anticipados de precios unilaterales, bilaterales y multilaterales, la facturación electrónica, los tratados para evitar la doble imposición internacional, la automatización de la gestión de cobranza y el control de individuos de altos ingresos y/o patrimonio.

Hoy, gracias al esfuerzo conjunto de todos aquellos que contribuyeron con el Programa, hemos logrado fortalecer capacidades de 7 administraciones tributarias y/o sentar las bases para un desarrollo sostenible de procesos críticos. De acuerdo con la información reportada por las administraciones tributarias beneficiarias, este trabajo

permitió movilizar recursos por aproximadamente USD 496 millones. Este resultado representa una capitalización aproximada de 220 veces la contribución financiera proporcionada por SECO y 116 veces la contribución de SECO, sumada a la contribución en especie proporcionada por los países beneficiarios, el CIAT y los socios estratégicos.

Agradezco a SECO la confianza depositada en la Secretaría Ejecutiva del CIAT y su interés en contribuir con el desarrollo de países de América Latina y el Caribe. Asimismo, extendiendo mi gratitud a la Agencia Estatal de Administración Tributaria de España por compartir conocimientos con sus pares de la región, y a los organismos internacionales (BID, FMI, Banco Mundial y PNUD) que contribuyeron con el Programa, por su apertura para coordinar y complementar esfuerzos.

Asimismo, destaco la labor de todos aquellos funcionarios de las administraciones tributarias beneficiarias que, desde roles directivos, de coordinación y operativos, dedicaron esfuerzos adicionales para alcanzar los logros antes mencionados. La contribución de cada uno de los actores que intervinieron en el Programa nos ha permitido cumplir de mejor manera con nuestro propósito, que consiste en fortalecer capacidades de administraciones tributarias.



1. Propósito y alcance del Programa de Cooperación CIAT-SECO 2021-2025

El Programa de Cooperación CIAT-SECO tiene como objetivo promover la movilización de ingresos tributarios adicionales, reducir la dependencia de asistencia oficial para el desarrollo y permitir un financiamiento sustentable, con el fin último de disminuir los niveles de pobreza. Para ello, en esta nueva etapa, se concentraron esfuerzos en el fortalecimiento institucional de las administraciones tributarias de la región, con el ánimo de incrementar la recaudación y financiar servicios públicos que generen bienestar social, mediante la adopción de buenas prácticas internacionales adaptadas a cada contexto nacional.

Los países de América Latina y el Caribe beneficiarios de esta segunda fase del Programa fueron: Belice, Bolivia, Colombia, Guatemala, Honduras, Perú y Surinam.

Entre los años 2021 y 2025 se ejecutaron un total de 648 semanas de asistencia técnica en los referidos países, distribuidas en 12 proyectos que contaron con el apoyo de 75 expertos de la Red de Expertos del CIAT. Gracias a los avances en las comunicaciones impulsados durante la pandemia de COVID-19, fue posible brindar asistencia técnica en modalidad virtual en un 83% de los casos. Esta modalidad de trabajo a distancia, implementada en una parte significativa de la ejecución del Programa, generó importantes ventajas, entre ellas: un uso más eficiente del tiempo de consultoría, la reducción de costos logísticos — que pudieron ser reasignados a horas de consultoría — y una contribución al cuidado del medio ambiente, derivada de la disminución de las emisiones de carbono asociadas al transporte aéreo.

Las temáticas abordadas por el Programa fueron las siguientes:

- Implementación de estrategias para mejorar el cumplimiento tributario: gestión de riesgos de incumplimiento tributario (Belice, Bolivia, Colombia, Perú).



648

semanas
de asistencia
técnica



12

proyectos



7

países



75

expertos

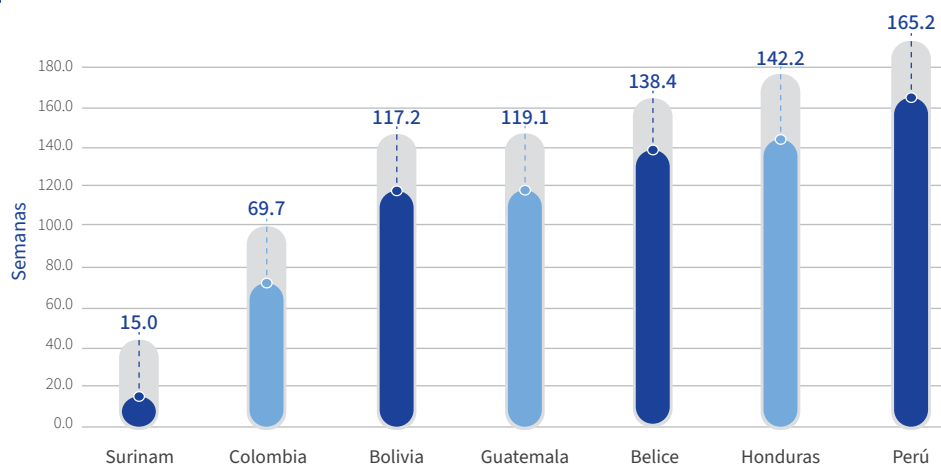
Impulso a la digitalización y modernización de los sistemas de control: factura electrónica, BI, Big Data, Redes y Grafos (Belice, Colombia, Honduras).

Fortalecimiento de capacidades para enfrentar desafíos fiscales globales: precios de transferencia, tratados tributarios, transparencia y control del planeamiento tributario internacional (Bolivia, Colombia, Honduras, Perú).

Optimización de los procesos de recuperación de deudas tributarias: cobranza coactiva (Guatemala).

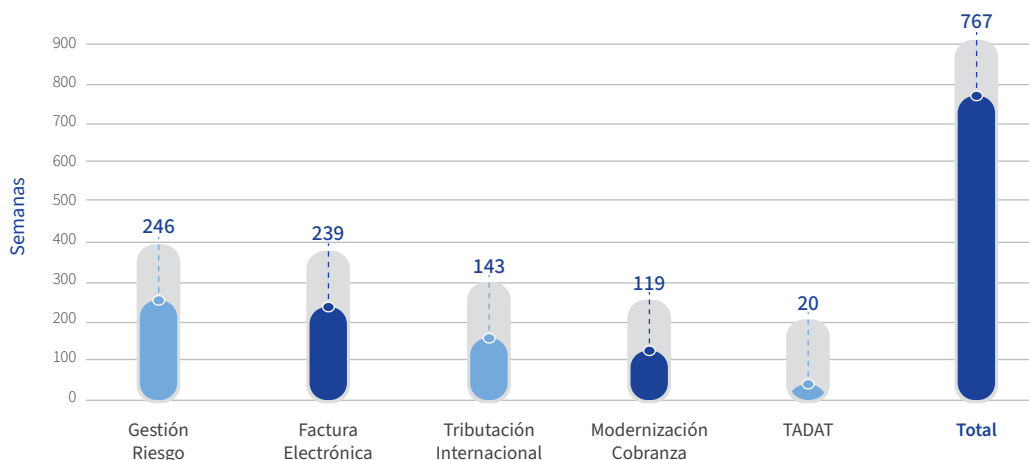
Aplicación de diagnósticos internacionales para la mejora continua de la administración: TADAT (Tax Administration Diagnostic Assessment Tool) (Bolivia, Surinam).

Semanas de asistencia técnica por país beneficiario



Nota: una semana equivale a 5 días de trabajo.

Semanas de asistencia técnica por temática



Nota: una semana equivale a 5 días de trabajo.



2. Inversión e impacto financiero del Programa CIAT-SECO II

El Programa de Cooperación CIAT-SECO movilizó una inversión total aproximada de USD 4.3 millones. Esta inversión fue posible gracias al aporte de CHF 2.1 millones (USD 2.2 millones) en recursos financieros del Gobierno de Suiza, a través de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (SECO), así como a contribuciones en especie de los países beneficiarios, de la Secretaría Ejecutiva del CIAT y de otros socios estratégicos, las cuales reforzaron el carácter colaborativo y sostenible de la iniciativa.

Esta inversión ha generado resultados significativos en los países beneficiarios, tanto en términos de recaudación efectiva como potencial. La recaudación efectiva total aproximada, para 4 de los 7 países beneficiarios, ascendió a USD 495.6 millones. En el caso de los 3 países restantes, se espera contabilizar impactos en el mediano plazo.

La referida recaudación efectiva representa un impacto de 196 veces el valor del monto total invertido.

Otro indicador de impacto es la recaudación potencial, derivada de acciones de control que aún no han generado recaudación efectiva. Esta recaudación potencial se estimó en USD 672.567.760, para 4 de los 7 países beneficiarios y se originó de determinaciones tributarias resultantes de auditorías, fiscalizaciones o investigaciones basadas en un análisis de riesgo optimizado. Asimismo, dichas acciones de control dieron lugar a la aplicación de sanciones pecuniarias, las cuales se encuentran contabilizadas en el referido



**USD 4.3
millones**

Inversión total
aproximada



**USD 495.6
millones**

Recaudación efectiva
total aproximada

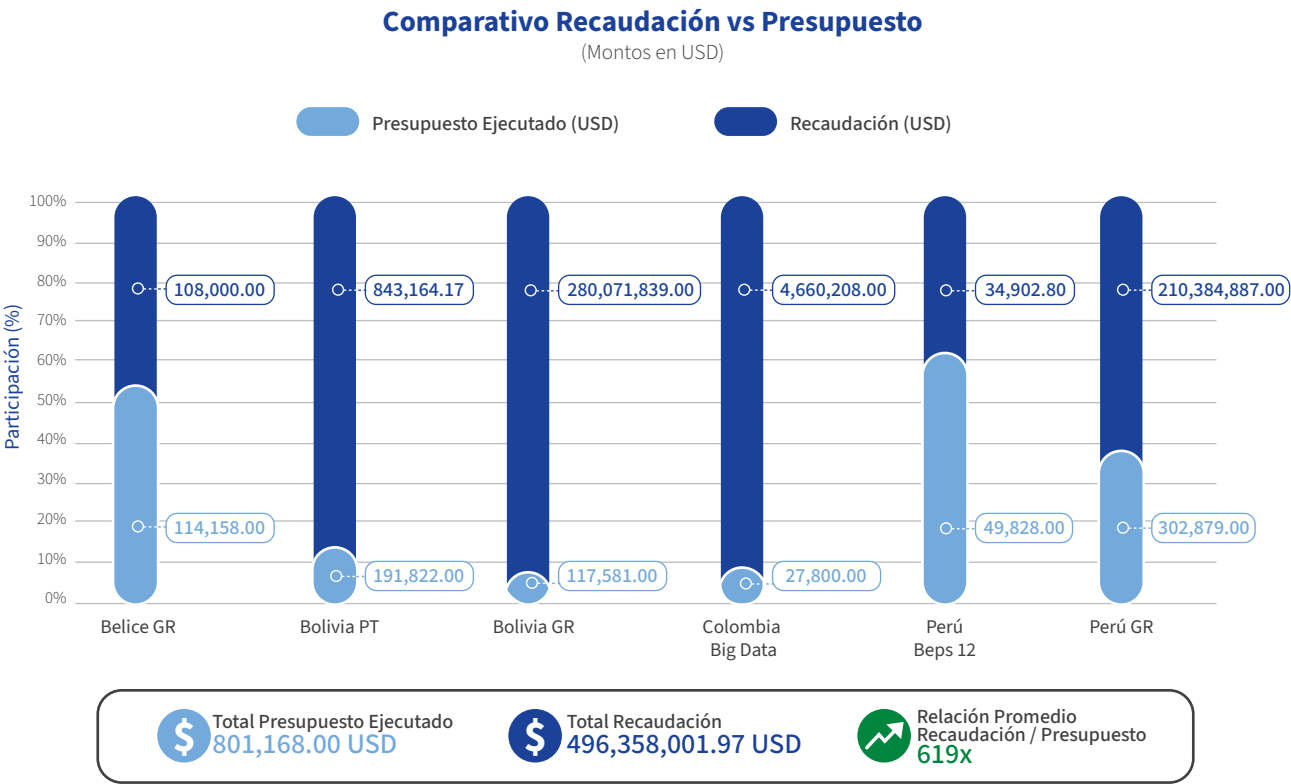
monto. Si bien no existe certeza de que esta suma sea cobrada en su totalidad por los países que la reportan, se entiende que estas acciones generan una percepción de riesgo suficiente como para promover el cumplimiento voluntario en futuros períodos.

Estos resultados son producto de una adecuada planificación de los proyectos y de la selección de temas prioritarios, del alto compromiso de las autoridades y del personal de las administraciones tributarias beneficiarias y, especialmente, de la flexibilidad y dinamismo del Programa de Cooperación, que ha permitido adaptarse a cada contexto y situación en

particular. En los 3 países en los que aún no se ha logrado un impacto financiero, en términos de recaudación real o potencial, se han construido pilares sólidos en procesos esenciales que requieren actualmente de desarrollos adicionales para lograr su efectiva implementación,

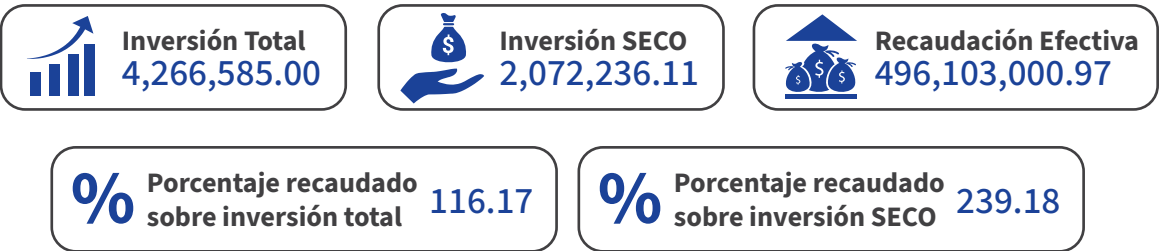
tales como los sistemas de cobranza, los sistemas de facturación, y la realización de un diagnóstico general de la administración tributaria para abordar un plan de desarrollo, entre otros.

Impacto en la Recaudación Tributaria



Nota: Los porcentajes representan la participación de cada componente (Presupuesto Ejecutado vs Recaudación) dentro del total por proyecto.

Indicadores





3. Países Beneficiarios y sus Proyectos



3.1 Belice

El Servicio Tributario de Impuestos de Belice (Belize Tax Service, BTS) centró sus esfuerzos estratégicos en el fortalecimiento de la gestión integral de riesgos, el incremento del cumplimiento tributario y la emisión de documentos fiscales electrónicos como parte de su modernización institucional.



Autoridades del Servicio Tributario de Belice (BTSD): Sra. Shirleen Coote (Subdirectora General de Servicios Generales), Sra. Lisa Clare (Subdirectora General de Políticas y Programas), Sra. Michelle Longsworth (Directora General), Sra. Sharon Moya (Asistente de la Dirección General de Políticas y Programas), Sr. Martín Slemenson (Consultor del CIAT) y Sra. Vilma Broaster (Subdirectora General de Operaciones).

Proyecto: Inteligencia Tributaria Enfocada en la Gestión de Riesgos

Contexto en el que se desarrolló el proyecto

El Gobierno de Belice modernizó su administración tributaria y fortaleció su eficiencia operativa mediante la integración de los Departamentos del Impuesto

General sobre las Ventas (GST, por sus siglas en inglés) y del Impuesto sobre la Renta y las Empresas, dando origen al Belize Tax Service (BTS), una nueva estructura

organizacional orientada a fortalecer sus procesos sustantivos. Entre las prioridades identificadas se encontraba el desarrollo de una capacidad especializada de Inteligencia Tributaria para recopilar y analizar información destinada a detectar situaciones de incumplimiento tributario.

En este contexto, en 2021 Belice solicitó asistencia técnica al Programa de Cooperación CIAT-SECO con el propósito de diseñar e implementar un modelo de gestión de riesgos, así como de promover una cultura institucional basada en este enfoque. Como resultado, se desarrolló el proyecto «Inteligencia Tributaria Enfocada en la Gestión de Riesgos», orientado a mejorar la eficiencia en la asignación de recursos, fortalecer la transparencia, incrementar la recaudación y promover la adopción de la gestión de riesgos como una práctica institucional.

La colaboración del Servicio de Impuestos de Belice con el Programa CIAT-SECO se inició con un enfoque

estratégico orientado a mejorar el cumplimiento y la recaudación de ingresos mediante el fortalecimiento del registro de contribuyentes. Este enfoque se alineó con los estándares del TADAT y dio prioridad a los grandes contribuyentes, dada su significativa contribución a la recaudación.

El enfoque secuencial de los proyectos abordó primero deficiencias críticas en la información de contacto que obstaculizaban una comunicación efectiva; posteriormente se amplió para corregir problemas de calidad de datos, y finalmente se centró en los desafíos de gestión de riesgos de cumplimiento relacionados con la presentación oportuna de declaraciones y los índices de pago.

Esta metodología interconectada permitió que el éxito de cada proyecto se construyera sobre los logros anteriores, al tiempo que se atendían debilidades operativas fundamentales.

Logros

La asistencia técnica brindada produjo resultados notables y cuantificables en todas las áreas del proyecto. Las mejoras en el registro de grandes contribuyentes fortalecieron significativamente la efectividad de la comunicación, incrementando el nivel de conocimiento de las obligaciones de presentación de declaraciones del 43 % al 70 %, y la satisfacción con la comunicación del 69 % al 83 %.

Las iniciativas orientadas a mejorar la calidad de datos permitieron resolver aproximadamente el 79 % de los casos de números de seguro social duplicados que afectaban a más de 4 000 números de identificación tributaria, y desactivaron el 85 % de los registros de empleados asignados erróneamente a otras categorías fiscales, mejorando notablemente la fiabilidad del registro para la segmentación y el análisis de riesgos.

Aún más importante, la implementación del Modelo Integral de Gestión de Cumplimiento Basado en Riesgos transformó de manera estructural el enfoque de cumplimiento del Departamento. El programa piloto de junio de 2025, ejecutado en cuatro distritos,

logró resultados destacados: 200 casos de alto riesgo identificados, 136 gestionados activamente y una tasa de recuperación del 33 %, equivalente a 68 declaraciones regularizadas y una recaudación efectiva de BZD 217,147.74 (USD 108,000.00).

Sostenibilidad

El BTS ha implementado medidas integrales de sostenibilidad, incorporadas en los planes operativos del ejercicio fiscal 2025/2026, que incluyen mecanismos de seguimiento continuo a cargo de la Unidad de Políticas y Programas, la emisión de boletines trimestrales dirigidos a la Oficina de Grandes Contribuyentes y procesos sistemáticos de mantenimiento de calidad de datos con el personal de primera línea.

La colaboración CIAT-SECO ha sido transformadora, al facilitar el acceso a consultores expertos con conocimientos especializados que han elevado las

capacidades del Departamento a niveles comparables con sus homólogos internacionales.

Si bien en ocasiones surgieron desafíos relacionados con limitaciones de tiempo y requerimientos de participación del personal, la flexibilidad y el compromiso de ambas partes permitieron superar cada obstáculo, consolidando esta asociación como un elemento clave para el fortalecimiento de la administración tributaria y para la obtención de resultados tangibles y comprobados que continuarán beneficiando a los contribuyentes a largo plazo.

Proyecto: Recepción de Documentos Fiscales Electrónicos (RDDFE)

Contexto en el que se desarrolló el proyecto

Belice se encontraba inmerso en un proceso de modernización de su administración tributaria con el objetivo de fortalecer el control fiscal y mejorar la eficiencia en la gestión de la información tributaria. En este contexto, el país buscaba implementar su

primer sistema nacional de facturación electrónica, una iniciativa pionera en el Caribe y fundamental para avanzar hacia un modelo de administración tributaria más digital, seguro y transparente.

El CIAT venía apoyando a Belice, con financiamiento del BID, - en la concepción y diseño de dicho sistema; sin embargo, la magnitud del proyecto y la necesidad de incorporar nuevas funcionalidades no previstas originalmente exigían recursos y desarrollos adicionales. Al mismo tiempo, se reconocía que muchas administraciones tributarias de menor escala, incluyendo varios países miembros del CIAT, enfrentan limitaciones técnicas y presupuestarias para diseñar, implementar y mantener un sistema de recepción de documentos electrónicos por cuenta propia.

Ante este escenario, el CIAT presentó a su Comité Directivo la propuesta de desarrollar una solución de facturación electrónica lista para su uso, concebida como un bien público regional. Gracias al apoyo del Programa SECO, fue posible complementar los esfuerzos realizados con Belice y el BID, acelerar los tiempos

de implementación y desarrollar una plataforma capaz de operar bajo un esquema de servicios en la nube. De este modo, cualquier administración tributaria podría beneficiarse del sistema, asumiendo únicamente los costos proporcionales de infraestructura y almacenamiento según la demanda de sus contribuyentes.

En consecuencia, el proyecto en Belice se desarrolló en un entorno de innovación, cooperación internacional y búsqueda de soluciones sostenibles para países con diferentes niveles de capacidad tecnológica. Además de apoyar directamente al país, la iniciativa sentó las bases para que otras administraciones pequeñas o medianas puedan adoptar la facturación electrónica, en un momento en que esta herramienta se convierte en un estándar creciente en la región.

Logros

La ejecución del proyecto permitió avances significativos en la implementación del sistema de recepción de documentos fiscales electrónicos en Belice.

Aproximadamente 30 empresas fueron incorporadas formalmente como participantes en la fase piloto, la cual continúa en desarrollo. Este proceso, que normalmente requiere entre dos y tres meses desde el inicio de las pruebas, ya está produciendo resultados verificables gracias a los mecanismos automáticos de validación incorporados en la plataforma. Cada transmisión exitosa —entendida como el establecimiento de una conexión segura y el envío de un documento correctamente estructurado— se registra como una aprobación

completa, mientras que los intentos fallidos también quedan documentados, garantizando la trazabilidad integral del desempeño de cada contribuyente participante.

Las transmisiones exitosas alcanzadas durante la fase piloto constituyen un hito importante, al demostrar que el sistema opera de manera estable, segura y conforme a los estándares establecidos. Asimismo, la disponibilidad de reportes automáticos sobre la totalidad de las transmisiones fortalece la capacidad de monitoreo de la administración tributaria y facilita el acompañamiento a los contribuyentes durante esta etapa piloto.

Sostenibilidad

El proyecto incluye un marco de sostenibilidad claramente definido, desarrollado conjuntamente con el Servicio de Impuestos de Belice (Belize Tax Service - BTS). El primer paso consistió en el establecimiento de una fase piloto que comprende a los contribuyentes que ya han sido incorporados al sistema, cuyo desempeño permitirá identificar con precisión los ajustes necesarios. Las mejoras que surjan de esta fase serán incorporadas, garantizando que la plataforma cumpla plenamente con los requisitos funcionales y operativos antes de avanzar hacia etapas más amplias de implementación.

Una vez completada satisfactoriamente la fase piloto, el proyecto avanzará hacia una fase voluntaria durante 2026, en la cual se invitará a contribuyentes adicionales a adoptar el sistema, seguida de una implementación obligatoria que se llevará a cabo de manera gradual. Si bien el impacto directo sobre el cumplimiento tributario y la recaudación de ingresos se hará evidente en futuros períodos fiscales, el proyecto ya ha establecido las bases para fortalecer la percepción de riesgo y permitir que los procesos de control aprovechen plenamente la información generada a través de los documentos electrónicos.

La experiencia internacional demuestra que la facturación electrónica tiende a generar mejoras significativas tanto en el control del cumplimiento tributario como en la prestación de servicios, especialmente cuando se integra con otras herramientas, como las declaraciones de impuestos prellenadas. Si bien estos impactos dependerán de los niveles existentes de incumplimiento en la jurisdicción y de la capacidad analítica de la administración tributaria, la fase piloto ha creado las condiciones necesarias para que estos beneficios se materialicen a medida que el sistema avance hacia la adopción voluntaria y obligatoria.

El Sistema de Facturación Electrónica que se está implementando bajo la dirección del Servicio de Impuestos de Belice (Belize Tax Service) está encaminado a convertirse en una herramienta funcional y sostenible para la gestión de documentos fiscales en Belice. La experiencia adquirida durante su desarrollo ya lo ha posicionado como una solución madura y probada, que puede ser considerada por otras administraciones tributarias miembros del CIAT interesadas en adoptar un Sistema de Facturación Electrónica. De esta manera, el proyecto garantiza su sostenibilidad y desarrollo continuo en Belice, al tiempo que constituye un modelo valioso para las administraciones tributarias de América Latina y el Caribe.

Perspectiva de los protagonistas



Lisa Claire

Directora General
Adjunta - BTS

Escanee este
código QR para
ver el video.



“

En los últimos meses, nuestra administración ha dado pasos decisivos para fortalecer su capacidad operativa y estratégica, con una visión clara: construir una gestión tributaria moderna, basada en riesgos y centrada en la justicia fiscal.

Se han logrado cinco hitos clave: la *mejora de la precisión del registro de grandes contribuyentes*, fortaleciendo nuestra capacidad para comunicarnos con los contribuyentes sobre cambios relevantes y consolidar las relaciones con los clientes; la implementación de políticas integrales de calidad de datos, con monitoreo constante, *haciendo de la exactitud un pilar fundamental de las operaciones*; el desarrollo de un *modelo de gestión de riesgos tributarios*, que incorpora segmentación, procedimientos estandarizados y seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPI), listo para su implementación

a nivel distrital; la integración de los principios de gestión de riesgos en toda la organización, liderada por la División de Políticas y Programas, para promover una *toma de decisiones coordinada y basada en datos*; y el *desarrollo de un sistema de facturación electrónica* que permitirá una presentación de información más precisa, reducirá las brechas tributarias y proporcionará monitoreo en tiempo real.

Este proceso ha fortalecido la confianza pública en la equidad del sistema tributario y en la capacidad institucional del país.

Agradecemos profundamente el respaldo de CIAT y SECO, y nos sentimos entusiasmados por continuar este camino hacia una administración tributaria moderna, inteligente y orientada al futuro”.



Sharon Moya

Asistente de la Dirección General
de Políticas y Programas - BTS



La colaboración entre el BTS y el programa CIAT-SECO se basó en una estrategia sólida para mejorar el cumplimiento tributario y la recaudación, comenzando con el fortalecimiento del registro de contribuyentes, especialmente los de mayores ingresos.

El enfoque progresivo permitió abordar problemas clave como la falta de información de contacto, la calidad de los datos y la gestión de riesgos de cumplimiento.

Se obtuvieron resultados transformadores: la mejora del registro de grandes contribuyentes aumentó la conciencia sobre las obligaciones fiscales del 43% al 70%, y la satisfacción con la

comunicación del 69% al 83%. Se resolvieron el 79% de los casos de números de seguro social duplicados, afectando más de 4.000 registros, y se corrigieron el 85% de las asignaciones erróneas de empleados.

El modelo de gestión de cumplimiento basado en riesgos logró identificar 200 casos de alto riesgo, gestionar activamente 136 casos, y recuperar el 33% de ellos.

La colaboración con CIAT-SECO ha sido clave para fortalecer las capacidades del departamento al nivel de sus pares internacionales, superando desafíos gracias al compromiso y flexibilidad de ambas partes”.



Raul Zambrano

Director de Asistencia
Técnica e Innovación -CIAT



El proyecto fue seleccionado en el marco del Programa CIAT-SECO ante la necesidad de apoyar a administraciones tributarias pequeñas, como la de Belice, que enfrentaban limitaciones para desarrollar y mantener sistemas de facturación electrónica robustos. Con el respaldo del BID, el CIAT diseñó una solución tecnológica concebida como bien público, permitiendo a estos países operar sistemas de recepción de documentos fiscales electrónicos con costos proporcionales al uso, mediante infraestructura en la nube.

Una vez implementado plenamente, se espera que el sistema nacional de facturación electrónica de Belice genere beneficios sostenibles tanto para la administración tributaria como para la economía en general. Estos beneficios incluyen una mayor precisión y oportunidad en la presentación de información tributaria, controles más sólidos para detectar y disuadir el incumplimiento, y una

ampliación de la base tributaria respaldada por datos más confiables y disponibles en tiempo real. Con el tiempo, también se espera que el sistema reduzca la carga administrativa tanto para los contribuyentes como para el Servicio de Impuestos de Belice (Belize Tax Service - BTS), agilice los procesos de auditoría y evaluación de riesgos, y sienta las bases para futuras innovaciones, como las declaraciones de impuestos prellenadas.

Más allá de sus avances técnicos y operativos, una implementación exitosa fortalecerá la confianza pública en el sistema tributario, reforzará la capacidad institucional de Belice y posicionará al país como un referente regional, ofreciendo un modelo probado que otras administraciones tributarias del Caribe podrán considerar en sus propios procesos de transformación digital”.



3.2 Bolivia

El Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) de Bolivia definió como prioridades estratégicas el fortalecimiento de la gestión integral de riesgos y el control de los precios de transferencia.



Delegación del CIAT en compañía del ex Presidente del SIN Bolivia y el Ministro Consejero de la Embajada de Suiza en Bolivia, durante la visita institucional de junio 2025.

Proyecto: Precios de Transferencia en Bolivia

Contexto en el que se desarrolló el proyecto

Bajo el acompañamiento del primer Proyecto CIAT-SECO, ejecutado entre 2015 y 2019, el SIN de Bolivia logró la implementación, en el plano operativo, del régimen de precios de transferencia, vigente desde 2014. En esa etapa,

el principal desafío consistía en establecer los cimientos necesarios para la puesta en marcha del régimen. Sin embargo, la complejidad que supone para un país instaurar por primera vez un sistema de esta naturaleza exige un

acompañamiento continuo. Este proceso es vital para alcanzar un nivel de especialización óptimo en un plazo razonable, al tiempo que contribuya a mitigar los riesgos asociados a la rotación de personal técnico.

En este contexto, durante la segunda fase del Programa CIAT-SECO, el SIN solicitó apoyo para fortalecer sus capacidades en materia de precios de transferencia, con el objetivo de mejorar la eficiencia, precisión y capacidad de control de las operaciones entre partes vinculadas, incorporando nuevas herramientas y conocimientos especializados.

La priorización de esta asistencia técnica responde a la importancia del Impuesto a la Renta Corporativo para el Estado de Bolivia, el cual representó el 14% de la recaudación total en 2022, siendo el segundo tributo

en importancia después del IVA (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) & Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2023). *Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe 2023*. OCDE Publishing.). Dada la alta incidencia de las transacciones internacionales entre partes relacionadas en este impuesto, el proyecto se orientó a fortalecer la gestión basada en riesgos y a mejorar las acciones de control, mediante el desarrollo de herramientas de análisis y la capacitación de equipos técnicos especializados para aplicar la normativa de precios de transferencia en el plano operativo y estratégico.

Logros

En el marco del proyecto, se diseñó y actualizó un modelo de valoración y clasificación de riesgos en materia de precios de transferencia, basado en el uso de algoritmos, para su aplicación en la gestión 2023. Esta herramienta permitió identificar contribuyentes con perfiles de riesgo por manipulación de precios de transferencia, facilitando una adecuada planificación de recursos al definir estrategias de fiscalización.

Al mismo tiempo, se elaboraron documentos técnicos para el análisis de las rentas de los principales sectores económicos y un estudio exploratorio sobre el uso de herramientas de inteligencia artificial aplicadas a las fiscalizaciones de precios de transferencia. Estos

desarrollos buscaron modernizar las capacidades analíticas del SIN y sentar las bases para una gestión basada en datos, que permita llevar a cabo análisis predictivo.

Los resultados de este enfoque se reflejan en las fiscalizaciones realizadas a sectores económicos relevantes como comercio, farmacia, industria y servicios. Gracias al acompañamiento directo del Programa CIAT-SECO en 17 casos, se lograron incrementos sustanciales en las bases imponibles mediante ajustes en los sectores de comercio (18%), industria (75%) y servicios (110%). Este esfuerzo derivó en una recaudación latente de USD 18.275.296 y una recaudación efectiva de USD 217.443. Asimismo,

el SIN mejoró su eficiencia operativa, al reducir progresivamente los tiempos de fiscalización, lo que se reflejó en una disminución de los costos administrativos.

De manera complementaria, y con el propósito de retroalimentar a los responsables de política fiscal sobre las oportunidades de mejora del régimen de precios de transferencia, tras varios años de implementación, el SIN, con el acompañamiento del Programa CIAT-SECO y la colaboración de la Agencia Estatal de Administración Tributaria de España (AEAT), impulsó ajustes a la normativa boliviana. Asimismo, se desarrolló el primer Manual de Procedimientos de Precios de Transferencia, alineado con los estándares internacionales.

Este trabajo permitió contrastar la experiencia nacional con buenas prácticas internacionales, a fin de formular recomendaciones adaptadas al contexto local. Como resultado, este trabajo contribuye a la consolidación de un marco normativo más claro, operativo y coherente con las tendencias globales.

En síntesis, el proyecto generó productos técnicos clave tales como matrices de riesgo, informes sectoriales, estudios y propuestas normativas, incrementos en la recaudación, tanto latente como efectiva, y un fortalecimiento institucional del SIN, al mejorar sus procesos internos y sentar bases para una gestión estratégica, eficiente y sostenible en materia de precios de transferencia.

Sostenibilidad

Para asegurar la sostenibilidad de los esfuerzos realizados, se elaboró un informe con propuestas de cambios normativos al régimen de precios de transferencia, acorde con el contexto boliviano. Dicho documento fue remitido al ente competente para su revisión y eventual aprobación. Asimismo, se desarrollaron e implementaron manuales internos de procedimientos para los procesos determinativos en materia de precios de transferencia, con el objetivo de capitalizar y mantener el conocimiento técnico disponible, estandarizar criterios y estructurar procedimientos en materia de control en línea con buenas prácticas y recomendaciones internacionales.

El fortalecimiento del capital humano se complementó con la adquisición de una licencia de base de datos

comercial, herramienta esencial para apoyar labores relacionadas con el control de precios de transferencia.

Gracias a la sinergia entre el apoyo brindado por el programa y el trabajo del SIN, actualmente se ejecutan procesos de fiscalización más focalizados y asertivos, con un mayor nivel de análisis de los aspectos críticos asociados a los precios de transferencia. El desafío siguiente consiste en abordar, de manera gradual, operaciones de mayor complejidad, tales como la valoración de intangibles y procesos de reorganización empresarial, entre otros.

En conjunto, estas acciones han consolidado una base sólida para el desarrollo continuo del SIN en este ámbito de actuación.

Proyecto: Estimación del índice de riesgo global

Contexto en el que se desarrolló el proyecto

Al igual que otras administraciones tributarias, uno de los principales desafíos que enfrenta el SIN radica en abordar el incumplimiento tributario de manera inteligente; con alto grado de precisión, enfoque preventivo y utilizando sus recursos de manera eficiente. En este sentido, se identificó la necesidad de contar con procesos y una herramienta robusta de análisis de riesgos que permita identificar y evaluar, de manera sistemática, los distintos tipos de incumplimiento; con el fin de mejorar el control y fomentar el cumplimiento voluntario.

Asimismo, se consideró fundamental incorporar tecnología avanzada que incremente la capacidad operativa del SIN, permitiendo mayor velocidad en la entrega de información, facilidad en la generación de informes, eficiencia en el trabajo de los usuarios, capacidad de procesamiento para cruces masivos de datos y una mejor gestión de la información de los contribuyentes para medir el riesgo en potenciales casos de defraudación fiscal. Con este fin, se trabajó en potenciar la herramienta informática del SIN, denominada *Análisis para la Gestión de Riesgos*, consolidándola como el eje motor para un control basado en datos.

En paralelo, el proyecto contempló acciones para fortalecer las habilidades directivas del SIN, de modo que la modernización de la gestión de riesgo y la adopción

de un enfoque basado en riesgos tengan un adecuado gerenciamiento, para que las decisiones se fundamenten en evidencias.

La decisión de fortalecer el monitoreo digital del cumplimiento tributario en las dimensiones de registro, declaración y pago oportunos, exactitud de la información y cobranza coactiva, responde a los lineamientos del *Plan de Control y Mejora del Cumplimiento Tributario (PCMCT)* adoptado por el SIN. Este plan busca optimizar los niveles de cumplimiento tributario mediante estrategias de tratamiento diferenciadas, con base en conductas, para reducir brechas de cumplimiento.

A partir de la estimación de la propensión al incumplimiento, se busca identificar contribuyentes con mayor probabilidad de evasión, segmentados por actividad económica, categoría, tipo o régimen tributario, facilitando la priorización de acciones de control y medidas preventivas. El enfoque y herramientas adoptadas por el SIN y apoyadas por el Proyecto, contribuyen, además, a mejorar la eficiencia y la reducción de costos de cumplimiento, tanto para la Administración como para los contribuyentes, fortaleciendo la trazabilidad, la transparencia y la equidad en la aplicación de la ley.

Logros

Entre los principales logros, destacan las herramientas digitales implementadas en el marco del fortalecimiento del monitoreo del cumplimiento tributario.

Específicamente, se diseñaron y pusieron en marcha tableros de control integrados para el seguimiento en tiempo real de las cuatro dimensiones de cumplimiento: registro, declaración oportuna, pago oportuno y exactitud de la información.

Asimismo, se desarrolló un tablero especializado para la segmentación de la cartera en mora. Este último tablero incorpora variables como antigüedad de la deuda, nivel de ingresos, patrimonio y perfil de riesgo del contribuyente, permitiendo estimar la solvencia tributaria, es decir, la capacidad del contribuyente para cumplir con sus obligaciones fiscales.

Los resultados obtenidos a través de este sistema permitieron, en una proporción significativa, acelerar el pago de las deudas cobrables, optimizando la gestión de la cobranza. Como evidencia de este impacto, entre 2020 y 2024, la recaudación por acciones de cobranza coactiva casi se cuadruplicó, pasando de 529 millones a 1.949,3 millones de bolivianos, lo que representa un incremento acumulado del 268 %. Este crecimiento refleja una mejora estructural en la gestión de la deuda tributaria, derivada de la aplicación de un enfoque de gestión basado en riesgos y de la priorización de casos con mayor probabilidad de recuperación.

Asimismo, la estrategia prestaba especial atención a las deudas recientes, fundamentándose en los modelos matemáticos desarrollados por la Administración

Tributaria. Estos modelos demuestran que el coeficiente de recuperación de la deuda disminuye progresivamente a medida que aumenta la antigüedad del atraso. Esta evidencia permitió priorizar acciones de cobranza temprana, con el fin de maximizar la recuperación y reducir el riesgo de incobrabilidad.

Por otro lado, se logró la automatización parcial de los procesos de cobranza coactiva, lo que permitió reducir tiempos administrativos, estandarizar procedimientos y mejorar la trazabilidad de las gestiones, fortaleciendo así la eficiencia institucional y la transparencia en el proceso recaudatorio.

El impacto del proyecto no se limitó al ámbito recaudatorio. Las herramientas digitales y tableros de control desarrollados por el proyecto contemplan indicadores específicos de brechas de registro, particularmente orientados a la identificación de operaciones simuladas y la detección de facturación falsa. Su implementación permitió detectar con mayor precisión contribuyentes no registrados y reducir las brechas de cumplimiento en el registro. De acuerdo con la evaluación TADAT 2025, realizada por el FMI, BID y CIAT, Bolivia mejoró su calificación en el indicador A1-2 “Conocimiento de los potenciales contribuyentes”, pasando de C a B respecto de la medición de 2018. Este avance se explica por la incorporación sistemática de fuentes de información externas -como datos del seguro social y registros de consumo eléctrico- y por la ejecución de programas de inscripción in situ, que permitieron registrar y rehabilitar más de veinte mil contribuyentes durante 2024.

La combinación de estos instrumentos tecnológicos y operativos transformó el modelo de gestión del SIN, dotándolo de una capacidad analítica más robusta, sustentada en datos y criterios objetivos de riesgo. Con ello, la institución no solo fortaleció la recaudación y

la detección temprana de incumplimientos, sino que también sentó las bases para una gestión más estratégica y sostenible, que prioriza la eficiencia, la equidad y la transparencia en el cumplimiento tributario.

Sostenibilidad

El proyecto fue concebido para obtener resultados inmediatos y sentar las bases para lograr una gestión sostenible en este ámbito de actuación. Dado que existe un amplio margen de mejora en materia de gestión de riesgos, el SIN cuenta actualmente con las herramientas y el conocimiento para continuar desarrollando el sistema de control, garantizando que los progresos alcanzados se mantengan, se actualicen y se amplíen conforme evolucionen las necesidades institucionales y el contexto.

En concreto, para asegurar la sostenibilidad de estos avances, se ha definido la incorporación formal de las

herramientas digitales desarrolladas dentro de los Planes Operativos Anuales (POA) del SIN. Esto incluye la definición de indicadores de desempeño, cumplimiento e impacto, cuyos resultados permiten evaluar la efectividad de los tableros de control, retroalimentar la toma de decisiones y mejorar de manera continua los procesos de gestión de riesgos.

Estas acciones crean las condiciones para que el SIN continúe trabajando de forma autónoma y sostenida en la gestión de las brechas de cumplimiento tributario.

Perspectiva de los protagonistas



Escanee este
código QR
para
ver el video.



Juan Carlos Huayhua Condori

Ex-Gerente Nacional de Fiscalización
y Fiscalidad Internacional del SIN (2025)



El proyecto Precios de Transferencia SIN-CIAT-SECO II fue fundamental para fortalecer el control de operaciones internacionales entre partes vinculadas, un área caracterizada por su alta complejidad y riesgo fiscal. Mediante la aplicación de las metodologías de riesgo y herramientas analíticas, se realizaron 17 fiscalizaciones a grandes contribuyentes, lo que permitió ajustes tributarios significativos.

Los hitos alcanzados incluyen la consolidación del Departamento de Fiscalidad Internacional y la presentación de propuestas normativas alineadas

con estándares internacionales. El impacto se evidenció en aumentos de la base imponible por sector: 18% en comercio, 75% en industria y 110% en servicios.

Para asegurar la sostenibilidad de estos avances, se implementaron acciones como la adquisición de bases de datos especializadas, el desarrollo del primer Manual de Procedimientos de Precios de Transferencia, la capacitación técnica continua y gestión de una próxima asistencia técnica bajo el programa TIWB”.



Escanee este
código QR
para
ver el video.



Isabel Padilla Tardío

Ex-Gerente Nacional Jurídico
y de Normas Tributarias del SIN (2025)

“

La implementación del proyecto de gestión de riesgos en el SIN, bajo el marco del programa CIAT-SECO, constituye un hito en la modernización institucional. A través del monitoreo digital del cumplimiento tributario y el uso de herramientas analíticas, se fortalecieron áreas críticas como el registro, la declaración, el pago y la cobranza coactiva.

Este enfoque no solo mejoró la eficiencia operativa y la equidad en la aplicación de la ley, sino que también permitió avanzar hacia una gestión basada en evidencia, alineada con estándares internacionales. La coordinación interáreas, la formación interna y la cooperación técnica fueron claves para adaptar las soluciones digitales a la realidad boliviana y garantizar su sostenibilidad”.



Escanee este
código QR
para
ver el video.



Jorge Saavedra

Ex-Jefe de departamento de Fiscalidad Internacional
y Precios de Transferencia (2025)



La especialización en precios de transferencia fue establecida como una prioridad estratégica para cerrar brechas técnicas y enfrentar la creciente complejidad de las operaciones internacionales. Gracias al proyecto CIAT-SECO, el equipo técnico accedió a formación intensiva y herramientas modernas que actualmente se aplican en procesos de fiscalización reales.

Un logro fundamental de esta etapa fue la transferencia de conocimiento, el equipo pasó de depender del acompañamiento externo a contar con capacidades propias, aplicando metodologías estandarizadas que mejoraron la eficiencia en la selección y revisión de casos.

Resultados e hitos de sostenibilidad:

- **Capacidad instalada e impacto operativo:** Se ejecutaron 17 auditorías en sectores clave y se capacitaron a más de 30 funcionarios en normativa internacional y métodos de valoración.
- **Gestión de riesgos en base a inteligencia de datos:** Se desarrolló una matriz de riesgo actualizada que permitió identificar contribuyentes de alto riesgo.
- **Sostenibilidad:** Creación de una base de datos sectorial, estandarización de procesos y la publicación de un manual especializado que garantiza la continuidad de los avances logrados.

La cooperación internacional ha sido clave para incorporar mejores prácticas y consolidar estos logros en el mediano y largo plazo”.



3.3 Colombia

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) de Colombia, impulsa la gestión tributaria mediante el fortalecimiento de capacidades en tributación internacional y la aplicación de metodologías avanzadas como Business Intelligence, Big Data y análisis de redes.



Delegación del CIAT en compañía de los colaboradores de la DIAN, expertos de la Agencia Estatal de Administración Tributaria de España y de la Oficial Nacional de Programas Senior de SECO en Colombia, en las instalaciones de la DIAN, mayo 2025.

Proyecto: Creación de Capacidades en Tributación Internacional

Contexto en el que se desarrolló el proyecto

El proyecto de *Creación de Capacidades en Tributación Internacional* inició en 2023, posterior a la última reestructuración de la DIAN en 2021, un hecho decisivo

para la DIAN. En este periodo, la entidad se encontraba iniciando un proceso de transformación institucional orientado a modernizar su gestión y fortalecer sus

capacidades técnicas. Ante la creciente complejidad de las operaciones transfronterizas y la expansión de estructuras empresariales multinacionales, la DIAN asumió el desafío de actualizar sus mecanismos de control, potenciar el talento humano y alinear sus prácticas con estándares internacionales.

En este contexto, el proyecto surgió como una respuesta estratégica a la necesidad de mejorar la planeación y el control de operaciones internacionales, así como optimizar la gestión de grandes contribuyentes. Entre sus pilares fundamentales destacaron el análisis de fondo de operaciones complejas sujetas al régimen de precios de transferencia, el fortalecimiento del intercambio de información, la adopción de un enfoque preventivo mediante la suscripción de acuerdos anticipados de precios (APA) y la resolución eficiente de controversias tributarias internacionales mediante Procedimientos de Acuerdo Mutuo (PAM).

La DIAN reconoció que el fortalecimiento de sus equipos en tributación internacional constituye un

paso imprescindible para consolidarse como una administración tributaria moderna, innovadora y capaz de enfrentar los desafíos que impone el contexto actual. Por ello, a través del programa CIAT-SECO, orientó sus esfuerzos hacia la creación de capacidades técnicas que contribuyeran no solo a mejorar la eficacia fiscal, sino también a fortalecer la confianza de la comunidad de negocios. Fue así como, durante los dos años de duración del programa, la DIAN fortaleció su capacidad técnica en tributación internacional a través de un ambicioso programa de formación, desarrollado con el apoyo de entidades internacionales clave. Este proceso formativo, sin precedentes en la historia de la entidad, permitió a un número significativo de funcionarios adquirir herramientas avanzadas para enfrentar los desafíos de la fiscalidad internacional global.

El proyecto se insertó, además, en la estrategia de gestión del conocimiento que la DIAN venía impulsando, basada en la capacitación continua de sus funcionarios, quienes son el pilar fundamental de su transformación institucional.

Logros

El proyecto alcanzó resultados significativos que fortalecieron de manera integral la gestión de la DIAN en materia de fiscalidad internacional. Entre los avances más relevantes se encuentra la producción de herramientas técnicas y normativas que actualmente constituyen insumos clave para la labor institucional, destacando:

- **Marcos guía y operativos:** el Manual de Fiscalización de Precios de Transferencia (2025), la Guía de Servicios Intragruppo y Acuerdos de Reparto de Costes (2024).
- **Resolución de conflictos:** diversos documentos técnicos sobre procedimientos MAP y APA desarrollados en 2024.

- **Fortalecimiento normativo:** una propuesta normativa sobre establecimientos permanentes, aprobada en septiembre de 2024.
- **Fortalecimiento de la gestión de riesgo:** el Modelo de Riesgo en Precios de Transferencia desarrollado en 2024.

Este conjunto de instrumentos ha permitido estandarizar procesos, fortalecer criterios técnicos y asegurar mayor coherencia en las actuaciones de fiscalización.

Paralelamente, el proyecto contribuyó al fortalecimiento de las capacidades técnicas de la DIAN, con un incremento del 30 % en el número de funcionarios capacitados, incluyendo a los equipos de fiscalización, jurídicos y de análisis económico. Este proceso formativo ha contribuido directamente a mejorar la calidad de los actos administrativos, reflejándose en una reducción estimada del 15 % en errores formales en actuaciones relacionadas con precios de transferencia, lo que incrementa la seguridad jurídica y la solidez técnica de las decisiones adoptadas por la administración.

En materia de gestión de controversias internacionales, se avanzó en la resolución de casos complejos mediante la finalización de dos Procedimientos de Acuerdo Mutuo (MAP), con un tercero próximo a cierre, la conclusión de un Acuerdo Anticipado de Precios (APA) y la revisión de otro en curso. Adicionalmente, se formuló una propuesta de modificación a la Resolución 85 de 2020, normativa que regula el procedimiento MAP en Colombia, con el propósito de armonizarla con estándares internacionales y facilitar negociaciones más eficientes con otras autoridades competentes.

Finalmente, el impacto del proyecto también se tradujo en efectos económicos concretos. La aplicación de nuevos criterios técnicos y metodológicos permitió alcanzar una recaudación estimada de USD 496,7 millones entre 2023 y 2024, resultado de auditorías internacionales y ajustes derivados de fiscalizaciones de precios de transferencia. Estos resultados confirman que el fortalecimiento técnico impulsado por el proyecto no solo mejora las capacidades institucionales, sino que también genera beneficios tangibles para la administración tributaria y para el país.

Sostenibilidad

La sostenibilidad del proyecto se cimenta en la apropiación institucional del conocimiento adquirido, por medio de diversos mecanismos como la elaboración de manuales y procedimientos, así como el diseño de estrategias para retener personal, entre otros. Asimismo, la DIAN ha decidido impulsar un modelo de replicación interna, en el que los funcionarios capacitados entrenan a otros funcionarios, generando un efecto multiplicador

de las acciones ejecutadas en el marco del Programa CIAT-SECO.

Además, como pilar de este aprendizaje organizacional, la Escuela de la DIAN, por medio de los programas de formación continua, ha incorporado los contenidos relacionados con los temas del proyecto en su oferta regular.

Las herramientas técnicas diseñadas, como la guía de precios de transferencia y los manuales de fiscalización, se han venido aplicando progresivamente en los procesos de auditoría y en la resolución de conflictos tributarios.

La administración también ha previsto mantener su liderazgo en la actualización técnica en materia

de tributación internacional, de manera que el conocimiento generado bajo el programa CIAT-SECO sirva de base para nuevas fases de cooperación con CIAT, SECO u otras organizaciones. Con este enfoque, el conocimiento se preserva y se promueve una mejora continua de la gestión.

Proyecto: Análisis para la Aplicación de Metodologías de Business Intelligence, Big Data y Redes (Grafos)

Contexto en el que se desarrolló el proyecto

El proyecto de *Análisis para la Aplicación de Metodologías de Business Intelligence, Big Data y Redes (Grafos)* fue una iniciativa impulsada por la DIAN en el marco del programa CIAT-SECO con el propósito de modernizar sus procesos de selección de casos de fiscalización. La DIAN identificó la necesidad de incorporar técnicas avanzadas de análisis de datos para detectar patrones complejos de evasión y fraude, imposibles de identificar mediante modelos tradicionales.

Este proyecto se inscribió en el contexto de la transformación digital de la DIAN, que busca consolidar una cultura basada en la analítica de datos, la

inteligencia artificial y el uso de redes complejas para mejorar la eficiencia del control fiscal.

La asistencia permitió analizar la viabilidad de adoptar técnicas de *Business Intelligence, Big Data* y grafos, estableciendo una hoja de ruta para su implementación progresiva. Este análisis responde a la necesidad de optimizar recursos, focalizar esfuerzos de fiscalización y fortalecer la lucha contra la evasión, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico de la DIAN y a su transición hacia una administración tributaria más inteligente y predictiva.

Logros

El impacto de esta consultoría fue inmediato. El equipo técnico, tras analizar la infraestructura de datos y los procesos de control existentes, diseñó una metodología de análisis basada en redes complejas que permitió detectar estructuras de fraude coordinadas y generar modelos predictivos de riesgo.

A partir de esta experiencia, la DIAN ha formulado varios programas de control fiscal integrando las metodologías consideradas durante el proyecto. En el año 2022 se desarrollaron dos programas emblemáticos: el primero, enfocado en el control a estructuras sectoriales de fraude fiscal mediante el análisis de redes complejas; y el segundo, orientado al impuesto sobre las ventas (IVA) con base en la facturación electrónica. Este último tuvo como propósito coadyuvar al control de la evasión por inexactitud en el impuesto, a través de la segmentación y focalización de contribuyentes con comportamientos atípicos, contrastando la información proveniente de las declaraciones tributarias con la contenida en la factura electrónica.

Durante 2023 se lanzaron tres nuevos programas de control, dirigidos al seguimiento de obligaciones de facturación, a contribuyentes omisos en el impuesto al patrimonio y grandes contribuyentes del sector textil. Estos programas generaron resultados cuantificables: COP 13.430 millones como resultado de controles de facturación electrónica, COP 4.616 millones como

resultado de programas dirigidos a omisos en el impuesto al patrimonio y COP 61 millones como resultado de acciones de control enfocadas en el sector textil.

Con el acompañamiento del CIAT, el proyecto se alineó con la estrategia de transformación digital y analítica de datos del Plan Estratégico Institucional de la DIAN, consolidando las bases de un sistema de control fiscal sustentado en evidencia empírica y análisis predictivo.

Durante la fase 2024-2025, la DIAN continuó aplicando estas herramientas para desarrollar dos programas adicionales: el Programa Integral en Fiscalidad Internacional y el Programa Integral de Control del IVA a partir de la factura electrónica, actualmente en ejecución. Todos estos logros evidencian que la adopción de técnicas de Big Data y grafos fortaleció la capacidad analítica y mejoró la efectividad del control fiscal, cuyos resultados finales serán medidos una vez concluya la ejecución de estos programas. También se realizaron pruebas piloto analizando las redes de contratistas del Estado y contratistas de Ecopetrol. Todos estos logros evidencian que la adopción de técnicas de Big Data y grafos fortaleció la capacidad analítica y mejoró la efectividad del control fiscal, cuyos resultados finales serán medidos una vez concluya la ejecución de estos programas.

Sostenibilidad

La sostenibilidad de este proyecto se encuentra asegurada mediante la institucionalización del uso de técnicas de analítica avanzada dentro de la estructura operativa y estratégica de la DIAN. Las metodologías desarrolladas fueron incorporadas al Plan Estratégico de la entidad y a instrumentos de planificación como la *Carta de Navegación Institucional* y el *Plan de Choque contra la Evasión y el Contrabando*. Asimismo, se creó una unidad permanente de analítica de datos en la Subdirección de Gestión de Riesgo de la DIAN, lo que garantiza la sostenibilidad técnica de las herramientas implementadas y su integración progresiva en los planes de control nacionales.

Además, la entidad fortaleció su equipo técnico mediante la incorporación de profesionales con conocimientos en ingeniería de datos, estadística y

modelamiento de redes, asegurando así la continuidad del conocimiento y su aplicación a largo plazo. Los resultados alcanzados demuestran que la combinación de tecnología, talento humano y enfoque estratégico ha posicionado a la DIAN como un referente regional en el uso de herramientas de *Business Intelligence* y *Big Data* aplicadas a la fiscalización.

Sobre la base sólida de estos avances, los esfuerzos iniciados con el apoyo del programa CIAT-SECO continúan generando resultados tangibles en la gestión tributaria y en la capacidad de la administración para anticipar comportamientos de riesgo, optimizar la asignación de recursos y garantizar un sistema fiscal más justo y eficiente.

Perspectiva de los protagonistas



Escanee este
código QR
para
ver el video.



Eduardo Llinás Chica

Ex-director general de la DIAN



Hoy culminamos nuestro programa de creación de capacidades en tributación internacional, una experiencia enriquecedora que contó con la participación de expertos de la Administración Tributaria Española.

Durante dos años, recibimos visitas bimensuales de especialistas que compartieron sus conocimientos y analizaron casos reales junto a nosotros, gracias al apoyo del CIAT y al financiamiento del Proyecto SECO.

Aunque la DIAN ya contaba con un alto nivel de especialización, este proyecto nos permitió escalar nuestras capacidades para abordar transacciones complejas y avanzar en prácticas como los acuerdos anticipados de precios.

Para quienes participamos en las 12 emisiones de esta asistencia técnica, fue una experiencia inolvidable que nos fortaleció profesionalmente y como personas”.



Jesús Emilio Tobón Villa

Jefe de la Coordinación de Programas



El proyecto de Big Data y análisis de redes, desarrollado en el marco del programa CIAT-SECO, permitió modernizar la selección de casos de auditoría y fortalecer la lucha contra la evasión.

Se implementaron programas innovadores basados en facturación electrónica, CRS y FATCA, logrando mayor efectividad en la selección de contribuyentes y confiabilidad en el uso de microdatos.

La sostenibilidad está asegurada mediante su incorporación en los planes estratégicos de la DIAN y la formación de talento especializado, con apoyo de la cooperación internacional”.



3.4 Guatemala

La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) se ha enfocado en la modernización de la gestión de la cobranza coactiva.



Delegación del CIAT con el Superintendente de la SAT de Guatemala, Sr. Werner Ovalle Ramírez durante la visita institucional de julio 2025.

Proyecto: **Modernización de los Procesos de Cobranza: Sistema Informático para el Control de la Gestión de Cobranza Coactiva**

Contexto en el que se desarrolló el proyecto

En el año 2022, la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) enfrentaba desafíos estructurales en su proceso de cobranza, vinculados con la necesidad de unificar y estandarizar acciones operativas. Esta situación afectaba la efectividad del proceso,

generando ineficiencias claramente identificadas por la propia SAT.

En este contexto, para abordar parte de los desafíos mencionados, se propuso desarrollar una herramienta

informática que permitiera centralizar y monitorear la gestión de la cobranza coactiva, haciendo uso de indicadores de desempeño enfocados en la evaluación

de la eficiencia operativa, con el fin último de promover la toma de decisiones informadas.

Logros

La SAT, con el apoyo del Programa de Cooperación CIAT-SECO, ha optimizado *la gestión de la cobranza coactiva* a través del desarrollo e *implementación de un nuevo sistema informático*, el cual permite generar indicadores de eficiencia, administrar las carteras de deuda, activar alertas tempranas ante atrasos y reducir actividades de alto costo administrativo.

Según la Intendencia de Asuntos Jurídicos de la SAT, “...contar con este sistema ha contribuido a cerrar brechas operativas, mejorar la eficiencia en la recuperación de deuda y establecer mecanismos sólidos de evaluación y control en la gestión de cobranza...”. En concreto, según datos de la SAT, se logró incrementar en un 80% la cantidad

de expedientes gestionados, lo que demuestra una *mejora sustancial en la capacidad operativa de la institución*. Además, la capacidad de visualización de documentos digitalizados se multiplicó por cinco, lo que *optimiza el acceso a la información y mejora la gestión de cartera*.

Adicionalmente se logró un incremento del 10% en la recuperación de deudas, lo que evidencia una *mayor eficacia en esta compleja tarea*. En el plano de la facilitación, la implementación de un único ingreso por expediente ha simplificado procedimientos, reduciendo pasos innecesarios tanto para expedientes nuevos como para reingresos, lo que se traduce en mayor eficiencia institucional.

Sostenibilidad

La sostenibilidad del proyecto está sustentada en el *Plan Operativo Anual y en el Plan Estratégico Institucional 2026–2030* de la SAT. La Gerencia de Informática asumirá la responsabilidad de concluir la segunda fase de este proyecto y del mantenimiento, soporte técnico y actualización del sistema. Por su parte, la Intendencia de Asuntos Jurídicos se encargará de su aplicación normativa y operativa. Este modelo de gestión promueve la continuidad funcional y técnica del sistema en el mediano y largo plazo.

Cabe destacar que la SAT ha establecido una política de mejora continua del Sistema de Gestión de Expedientes

Legales, que implica la programación anual de acciones orientadas a optimizar sus funcionalidades, así como actividades mensuales de soporte y ajustes. Estas acciones contemplan la corrección de incidencias, la redefinición de procesos y la incorporación de nuevas herramientas de análisis de datos, con el fin de fortalecer las capacidades de control.

De esta manera, el sistema no solo se mantiene operativo, sino que evoluciona conforme a las necesidades institucionales, garantizando su sostenibilidad y un impacto duradero en la gestión de la cobranza.

Perspectiva de los protagonistas



Escanee este
código QR
para
ver el video.



Guisela María Viana Vidal

Gerente Jurídico Administrativo de la SAT



La intervención del Programa CIAT-SECO ha sido decisiva para transformar estructuralmente el proceso de cobranza en la SAT. Previamente, las gestiones se realizaban de forma fragmentada y sin procesos estandarizados, lo que dificultaba la eficiencia y el control. Gracias al acompañamiento técnico recibido, logramos desarrollar e implementar un sistema informático robusto que permite administrar tareas, identificar atrasos tempranos y evaluar la eficiencia de la gestión.

Estos avances se han traducido en resultados concretos: un aumento del 80% en la cantidad de expedientes gestionados, un aumento del 10% en el cobro de deudas, y una mejora del 400% en la capacidad de visualización de documentos digitalizados. Además, se ha adelantado un año en el proceso de modernización, optimizando tiempos, reduciendo errores manuales y fortaleciendo la trazabilidad de las actuaciones.

La continuidad del proyecto, liderada por la Gerencia Informática y la Intendencia de Asuntos

Jurídicos, ha consolidado una cultura de innovación y de uso estratégico de la tecnología, permitiendo decisiones más oportunas y una gestión más eficiente de la cartera.

La implementación de soluciones tecnológicas en la SAT ha permitido una *mejora operativa significativa*, especialmente en la *reducción de tiempos y la disminución de errores derivados de procesos manuales*. La modernización no solo *ha garantizado la trazabilidad y protección de los datos*, sino que también *ha optimizado la interacción entre los distintos equipos de trabajo*, promoviendo una *gestión más colaborativa y eficiente*.

Además, el acceso a datos en tiempo real *ha fortalecido la capacidad institucional para tomar decisiones oportunas y basadas en evidencia*. Todo este proceso ha contribuido al *fortalecimiento de una cultura de innovación*, clave para la sostenibilidad del cambio tecnológico dentro de la organización”.



Escanee este
código QR
para
ver el video.



Mishelle Marie Cerezo Quiñónez

Profesional Jurídico Procesal

“

El impacto del Programa CIAT-SECO se refleja en resultados concretos. Incrementamos en un 80% la cantidad de expedientes gestionados por la Intendencia de Asuntos Jurídicos y aumentamos en un 10% el cobro de las deudas procesadas por esta dependencia. Además, logramos adelantar en un año el proceso de modernización gracias al acompañamiento de los consultores. También

multiplicamos por cuatro la capacidad de visualización de documentos digitalizados, lo que ha fortalecido la gestión de la cartera y ha hecho más eficiente el ingreso y la tramitación de expedientes. Todos estos logros pueden verificarse a través del Sistema de Gestión de Expedientes Legales”.



Escanee este
código QR
para
ver el video.



Luis Jorge Gaitán Lorenzo

Técnico de Asuntos Jurídicos



Contar con este sistema informático de cobro ayudó a cerrar brechas operativas, mejorar la eficiencia de la recuperación de la deuda y

establecer mecanismos sólidos de evaluación de control de la gestión de cobranza”.



3.5 Honduras

El Servicio de Administración de Rentas (SAR) de Honduras centró sus esfuerzos en el desarrollo de un sistema de facturación electrónica y fortaleció sus capacidades en materia de convenios para evitar la doble imposición internacional.



Director de Asistencia Técnica e Innovación del CIAT y la ex Directora del Servicio de Administración de Renta (SAR) (agosto 2025), Sra. Rosa Mariana Ríos Munguía.

Proyecto: Documentos Tributarios Electrónicos (DTE)

Contexto en el que se desarrolló el proyecto

En 2023, con el respaldo del más alto nivel del Poder Ejecutivo, el Servicio de Administración de Rentas (SAR) decidió avanzar en el desarrollo del régimen de Documentos Tributarios Electrónicos (DTE). Esta decisión respondió a la necesidad de modernizar el sistema de facturación del país, con el fin de promover

el cumplimiento voluntario mediante la mejora de los controles y la prestación de servicios más eficientes al contribuyente. La iniciativa se alineó plenamente con los objetivos estratégicos del SAR, orientados a simplificar trámites, fortalecer la transparencia fiscal y avanzar hacia la automatización de los procesos de control.

Al inicio del proyecto, el país enfrentaba importantes limitaciones para trazar transacciones y carecía de una plataforma integral capaz de validarlas de manera automática. El modelo anterior generaba múltiples oportunidades de evasión que resultaban difíciles de abordar sin un sistema de facturación electrónica moderno, interoperable y seguro.

En este contexto, el Programa de Cooperación CIAT-SECO II brindó asistencia técnica basada en las mejores

prácticas internacionales, apoyando al SAR en el diseño conceptual y en la definición de la hoja de ruta para la implementación del sistema de facturación electrónica. Como resultado de este trabajo, el SAR cuenta hoy con los elementos esenciales, tecnológicos, operativos y de diseño institucional, para poner en marcha el régimen de DTE. No obstante, su implementación efectiva depende aún de la aprobación de reformas normativas necesarias para respaldar jurídicamente el nuevo modelo.

Logros

Se elaboró y aprobó el diseño conceptual y el piloto nacional del sistema de Documentos Tributarios Electrónicos, que representa la base técnica y normativa sobre la cual el país podrá construir su régimen de factura electrónica. Gracias a este trabajo, el SAR cuenta hoy con un modelo operativo validado, formatos estandarizados (basados en JSON), un conjunto de reglas de validación, y una arquitectura tecnológica definida para la recepción y procesamiento de documentos fiscales digitales. Asimismo, se desarrollaron estrategias específicas para la incorporación de las MIPYMES cuando el nuevo régimen se ponga en marcha, asegurando así la inclusión de todos los sectores económicos en el nuevo sistema.

Como resultado de esta cooperación técnica, el SAR está preparado para implementar, paso a paso, un sistema de facturación electrónica, siendo las principales herramientas y capacidades desarrolladas las siguientes:

- Hoja de ruta completa para la implementación del sistema de facturación electrónica.
- Diagnóstico normativo, técnico y presupuestario.
- Mecanismo de coordinación interdepartamental dentro de la SAR, que involucra principalmente a las áreas: legal, tecnológica y operativa.

Sostenibilidad

El SAR ha tomado medidas concretas para garantizar la sostenibilidad de los esfuerzos realizados y reducir el plazo de implementación cuando el marco normativo sea adoptado:

- Esta iniciativa forma parte de las prioridades estratégicas institucionales.
- El SAR sigue trabajando para calibrar el diseño técnico del sistema de documentos electrónicos,

con el fin de definir el presupuesto de infraestructura y evaluar las reformas necesarias de los procedimientos operativos internos.

- Se están llevando a cabo capacitaciones continuas para los equipos encargados de operar y mantener el sistema una vez implementado.

- Se están gestionando nuevos recursos financieros y apoyo técnico para la siguiente etapa, que contempla la implementación inicial de una prueba piloto, en un ambiente controlado, y su posterior masificación.

Proyecto: Fortalecimiento en Tributación Internacional y Convenios para evitar la Doble Imposición

Contexto en el que se desarrolló el proyecto

En 2023, el Gobierno de Honduras impulsó la discusión de la Ley de Justicia Tributaria, que incluía la transición del principio de renta territorial hacia un sistema de renta mundial. Este cambio buscaba evitar el desvío de utilidades hacia jurisdicciones de baja o nula tributación, especialmente por parte de grandes empresas, pero también generaba desafíos significativos para la Administración Tributaria. En particular, el nuevo enfoque podía incrementar los riesgos de doble imposición para los contribuyentes con ingresos provenientes del exterior, lo cual requería que el país fortaleciera sus instrumentos jurídicos internacionales y su capacidad técnica para negociar y aplicar convenios tributarios.

En este contexto, el SAR identificó la necesidad de reforzar las competencias de su personal en materia de tributación internacional y de convenios para evitar la doble imposición. Con esa finalidad, solicitó el acompañamiento del CIAT - a través de la cooperación con SECO y en coordinación con el PNUD - para apoyar conceptualmente el diseño de su política tributaria internacional y avanzar en la elaboración de un modelo de convenio alineado con la realidad económica y jurídica del país. El proyecto se enmarcó, así, en un momento clave de reforma fiscal y de fortalecimiento institucional para responder a las exigencias de un sistema tributario más moderno, justo y coherente con los estándares internacionales.

Logros

A pesar de su corta duración y de la suspensión temporal de una de sus fases, el proyecto alcanzó avances importantes en el fortalecimiento de las capacidades técnicas del SAR en materia de tributación internacional. El principal resultado fue la realización de una asistencia técnica que permitió identificar los elementos esenciales de la política tributaria internacional de Honduras, tanto los ya presentes en la normativa interna como los que se proyecta incorporar en el marco de la nueva Ley de Justicia Tributaria. Este trabajo proporcionó al equipo del SAR una comprensión más clara de los retos y oportunidades del sistema de renta mundial.

Entre los logros más relevantes destaca la *redacción completa del Modelo de Convenio para Evitar la Doble Imposición de Honduras*, documento que constituye un insumo estratégico para futuras negociaciones internacionales y que se encuentra alineado con las necesidades fiscales del país y con su enfoque de promoción de una tributación más justa y equitativa. Asimismo, se dejó establecida la planificación para una segunda fase orientada a la negociación de convenios tributarios, pendiente de programación por parte del SAR.

Sostenibilidad

El proyecto sienta bases sólidas para su sostenibilidad gracias al fortalecimiento de capacidades internas y a la disponibilidad de un Modelo de Convenio que podrá guiar tanto procesos técnicos como decisiones de política pública. La asistencia realizada permitió al SAR contar con criterios actualizados y una estructura de referencia para abordar la tributación internacional desde una perspectiva coherente con los estándares globales y con los intereses tributarios del país.

La continuidad del proyecto depende directamente de la reactivación de la segunda fase, centrada en la

capacitación y el acompañamiento en negociación de convenios. Una vez retomada, permitirá consolidar lo ya avanzado, dotar al SAR de herramientas prácticas y asegurar que el conocimiento adquirido se traduzca en convenios efectivos que mitiguen riesgos de doble imposición sin comprometer la recaudación. La articulación con el PNUD y el CIAT garantiza, además, una plataforma de apoyo técnico sostenida que puede acompañar al país más allá del período inicial del proyecto.

Perspectiva de los protagonistas



Escanee este
código QR
para
ver el video.



Otto Perdomo

Líder del Proyecto de Facturación Electrónica
Experto TI – Dirección Nacional de Gestión Estratégica (DNGE), SAR



Una de las principales enseñanzas que me deja este proyecto es que *las transformaciones tecnológicas de alcance nacional no se construyen únicamente con infraestructura y software*. Requieren liderazgo institucional, normativa adecuada, procesos claramente definidos, comunicación permanente y, especialmente, equipos comprometidos que comprendan la importancia del cambio que están impulsando. La coordinación entre las diferentes áreas del SAR ha sido esencial para convertir una visión estratégica en un modelo técnicamente viable y operativamente sostenible.

Como líder del proyecto, tengo la convicción de que estamos construyendo una solución que marcará un punto de inflexión en la

administración tributaria hondureña. Todavía tenemos importantes etapas por completar, pero hoy contamos con una base sólida, una hoja de ruta definida y un equipo multidisciplinario comprometido con su implementación.

La facturación electrónica permitirá que el SAR evolucione hacia una administración tributaria más moderna, preventiva, inteligente y orientada al servicio. Nuestro compromiso es implementar una plataforma segura, confiable y accesible, que genere beneficios concretos para los obligados tributarios y proporcione al Estado mejores herramientas para proteger los ingresos públicos. Ser parte de este proceso es motivo de orgullo, pero también una responsabilidad con la institución y con el futuro de Honduras.



3.6 Perú

SUNAT prioriza la gestión de riesgos de cumplimiento tributario de las empresas multinacionales y de las personas naturales con grandes patrimonios para fortalecer la equidad y eficiencia fiscal en Perú.



La Delegación del CIAT con la Representante de la Oficina de SECO en Perú y del Intendente Nacional de Estrategias y Riesgos de la SUNAT durante la visita institucional de agosto 2025.

Proyecto: Evaluación y Mejora de la Gestión de Riesgos de Cumplimiento y de las Reglas Fiscales Aplicables a Personas Físicas en el Perú, para Incrementar la Presión Tributaria en el Segmento de Grandes Patrimonios

Contexto en el que se desarrolló el proyecto

Uno de los principales retos de la SUNAT en la gestión de riesgos de cumplimiento es el control del segmento de grandes patrimonios, un grupo caracterizado por estructuras económicas complejas, alta capacidad

de planificación fiscal y un potencial recaudatorio significativo. La magnitud de sus operaciones y el acceso a asesorías especializadas exige a la administración tributaria contar con estrategias más robustas,

información precisa y un modelo de riesgo sofisticado que permita anticipar y mitigar prácticas de evasión y elusión.

Con el apoyo técnico del Programa CIAT-SECO, se realizó un diagnóstico exhaustivo del modelo de gestión de riesgos de la SUNAT. Este análisis identificó avances importantes en el uso de fuentes de información y estrategias de cobertura, e identificó oportunidades para consolidar el modelo y mejorar la identificación de riesgos asociados a personas de altos ingresos y patrimonios, fortaleciendo la capacidad analítica y el uso de datos disponibles.

A partir de estas recomendaciones, la SUNAT incorporó una agenda estratégica específica para el control de

grandes patrimonios dentro de su Programa de Mejora del Cumplimiento. Ello dio paso a una segunda fase de asistencia técnica, orientada a perfeccionar los controles sobre las rentas de fuente extranjera, un ámbito clave en el marco del principio de renta mundial que rige en el Perú.

La asistencia técnica promovió un enfoque integral que combina mejoras normativas, ampliación del intercambio internacional de información, controles preventivos y el uso intensivo de analítica de datos. De esta manera, se sientan las bases para cerrar brechas de incumplimiento, fortalecer la transparencia fiscal y consolidar una SUNAT más preparada para los desafíos de la fiscalidad global contemporánea.

Logros

El apoyo del Programa CIAT-SECO ha impulsado la transformación que la SUNAT venía liderando, que implica adoptar gradualmente un enfoque de gestión basado en riesgos. En este caso, dicho enfoque se extendió a la gestión de personas naturales con grandes patrimonios. Este esfuerzo estratégico se ha traducido en mejoras reales, medibles y sostenibles, que hoy posicionan a la entidad como referente en la modernización del control tributario.

Gracias al apoyo del Programa CIAT-SECO, a junio de 2025, la SUNAT registró un aumento de aproximadamente el 25% en el número de declaraciones presentadas por individuos de interés fiscal. Este impulso

también se reflejó en el monto de la renta declarada, que creció un 31%, así como en el incremento del monto de la deuda declarada, que subió un 52%.

La mejora del cumplimiento voluntario también se hizo evidente en los pagos efectuados, que aumentaron un 55% - de S/ 301 millones a S/ 467 millones -. De manera particular, en el segmento de contribuyentes alcanzados por el Reporte Común Estándar (CRS, por sus siglas en inglés), se observó un crecimiento excepcional del 81%, tras pasar de S/ 182 millones a S/ 330 millones.

Este desempeño se complementa con un logro significativo en la recaudación por regularización del

impuesto a la renta de personas naturales, que superó los S/ 934 millones y marcó un crecimiento de 39,7% respecto al periodo anterior. Para la SUNAT, estos avances demuestran el impacto del enfoque preventivo adoptado y la importancia de la asistencia anticipada y personalizada a los contribuyentes, lo que ha permitido generar un ciclo virtuoso de mejora continua.

A la par de estos resultados, el proyecto avanzó en la definición de propuestas de medidas estructurales. Entre ellas destacan la incorporación de nuevos supuestos de inscripción al RUC, la obligatoriedad de incluir información patrimonial en la declaración de renta, el fortalecimiento de la fiscalización especializada y

la creación de la Unidad de Grandes Patrimonios. La SUNAT también resaltó el impacto del Programa en la última actualización de la publicación del Catálogo de Esquemas de Alto Riesgo Fiscal y la elaboración del Plan de Mejora del Cumplimiento de Grandes Patrimonios, que consolidan una visión estratégica a mediano y largo plazo.

En conjunto, estos avances reflejan un esfuerzo institucional sólido y coherente, centrado en mejorar la transparencia, fortalecer el cumplimiento voluntario y asegurar una gestión tributaria acorde con los desafíos del entorno global.

Sostenibilidad

La sostenibilidad de los resultados se refleja con la puesta en marcha, por parte de la SUNAT, de un Plan de Mejora del Cumplimiento que integra medidas operativas (como acciones de asistencia, fiscalización y campañas preventivas) con medidas estratégicas orientadas a fortalecer las obligaciones de registro, declaración e información de este segmento de contribuyentes.

La Superintendente, al referirse a la colaboración del Programa, señaló que “el acceso a experiencias internacionales y la adaptación de buenas prácticas han permitido acortar significativamente los plazos de

aprendizaje”, fortaleciendo así la capacidad de respuesta de la Administración Tributaria peruana.

Gracias a este esfuerzo articulado, los logros alcanzados no solo se preservan, sino que se proyectan hacia el futuro, ampliando su impacto y adaptándose con agilidad a los desafíos emergentes del entorno tributario nacional e internacional. Con ello, la SUNAT reafirma su liderazgo en la región y su compromiso con una administración tributaria moderna, eficiente y alineada con los más altos estándares de cooperación internacional.

Proyecto: Diseñar e implementar reglas para la divulgación temprana de la planificación fiscal, tomando como referencia y punto de partida la Acción 12 del Proyecto BEPS y la experiencia internacional

Contexto en el que se desarrolló el proyecto

En los últimos años, la SUNAT ha enfrentado un escenario cada vez más exigente, marcado por la necesidad de fortalecer la transparencia y el control de la planificación fiscal agresiva. En un entorno económico dinámico y con mecanismos de elusión cada vez más sofisticados, la institución reafirmó su compromiso de reforzar el marco normativo y técnico para anticiparse a los riesgos de incumplimiento, promoviendo así una tributación más justa, eficiente y alineada con los estándares internacionales.

En el marco del Programa CIAT-SECO se llevó a cabo una asistencia técnica orientada a implementar las Acciones 12 y 8 del Plan BEPS de la OCDE, enfocadas respectivamente en la divulgación de esquemas

de planificación fiscal y en el control de precios de transferencia asociados a intangibles. La elección de este tema respondió a la necesidad de consolidar las capacidades institucionales para identificar, analizar y prevenir prácticas elusivas y de fortalecer los procesos internos de fiscalización, gestión de riesgos y cooperación internacional, así como dar pasos para la implementación de estándares internacionales y en la adopción de recomendaciones de organismos internacionales como la OCDE, en materia de transparencia y cumplimiento tributario.

El proyecto permitió a la SUNAT avanzar hacia un sistema tributario más transparente, eficiente y alineado con los estándares internacionales de fiscalidad.

Logros

Uno de los logros más destacados de este acompañamiento es el desarrollo de una propuesta para la implementación de un régimen de divulgación obligatoria de planificaciones fiscales, inspirada en la Acción 12 del Plan de Acción BEPS, a través de su diseño normativo y su justificación técnica. La propuesta buscaría adecuar el sistema tributario peruano a

los estándares internacionales de transparencia, fortaleciendo las capacidades de prevención y detección de prácticas elusivas, promoviendo una cultura de cumplimiento tributario responsable.

El espacio también fue propicio para que, en el marco de la transparencia y la prevención del incumplimiento

tributario, se recibiera la retroalimentación de los consultores sobre la versión 3.0 del Catálogo de Esquemas de Alto Riesgo Fiscal. Los aportes formulados permitieron enriquecer y fortalecer el documento, facilitando su publicación como una herramienta estratégica para la identificación de riesgos fiscales y fomentar el cumplimiento voluntario.

En paralelo, se fortalecieron las capacidades técnicas de la Administración para la revisión de operaciones de precios de transferencia mediante el desarrollo de herramientas metodológicas, criterios de análisis y propuestas de mejora normativa. En cuanto a los resultados obtenidos, entre 2024 y 2025 se registraron ajustes fiscales por S/ 3.023.482 derivados de diversos reparos determinados en el marco de la programación regular de control y fiscalización, contribuyendo a la regularización de obligaciones tributarias y al fortalecimiento de la posición institucional en los casos en controversia.

El intercambio de conocimientos también fue un pilar clave del Programa. En coordinación con el Banco Mundial, se realizó el Taller sobre la aplicación efectiva de Normas Generales Antiabuso (GAAR), que reunió a

representantes de doce administraciones tributarias de América Latina y produjo un estudio comparado sobre buenas prácticas antiabuso.

Adicionalmente, el proyecto fortaleció las competencias del equipo técnico de la SUNAT: 53 funcionarios especializados reforzaron sus capacidades en fiscalidad internacional, riesgos y precios de transferencia, integrando metodologías actualizadas basadas en estándares OCDE-ONU. Este fortalecimiento técnico se refleja en la adopción de nuevas rutinas analíticas y en una mayor coherencia en la interpretación de operaciones internacionales. Las metodologías, plantillas de análisis y criterios desarrollados se han convertido en insumos permanentes para auditorías, gestión de riesgos y formulación normativa dentro de la institución.

En conjunto, estos avances representan un salto cualitativo en la capacidad de la SUNAT para anticipar riesgos, fiscalizar transacciones internacionalmente complejas y reducir espacios de planificación fiscal agresiva, consolidando un modelo de control preventivo y alineado con las mejores prácticas internacionales.

Sostenibilidad

La sostenibilidad de los resultados se refleja con la puesta en marcha, por parte de la SUNAT, de un Plan de Mejora del Cumplimiento que integra medidas operativas (como acciones de asistencia, fiscalización y campañas preventivas) con medidas estratégicas orientadas a fortalecer las obligaciones de registro, declaración e información de este segmento de contribuyentes.

La Superintendente, al referirse a la colaboración del Programa, señaló que “el acceso a experiencias internacionales y la adaptación de buenas prácticas han permitido acortar significativamente los plazos de aprendizaje”, fortaleciendo así la capacidad de respuesta de la Administración Tributaria peruana.

Gracias a este esfuerzo articulado, los logros alcanzados no solo se preservan, sino que se proyectan hacia el futuro, ampliando su impacto y adaptándose con agilidad a los desafíos emergentes del entorno tributario nacional e internacional. Con ello, la SUNAT reafirma su liderazgo en la región y su compromiso con una administración tributaria moderna, eficiente y alineada con los más altos estándares de cooperación internacional.

Perspectiva de los protagonistas



Escanee este
código QR
para
ver el video.



Marilú Llerena Aybar

Ex-Superintendente SUNAT (2025)



La SUNAT considera estratégica la gestión de riesgos tributarios de empresas multinacionales y personas con grandes patrimonios, en un contexto de creciente globalización.

Con el apoyo del Programa CIAT-SECO, se definió una línea de acción basada en buenas prácticas internacionales, logrando avances concretos como la publicación del Catálogo de Esquemas de Alto Riesgo Fiscal, la incorporación de nuevos criterios de inscripción en el RUC, la formulación del Plan de Mejora del Cumplimiento 2024-2027 y la conformación de un equipo especializado de fiscalización.

En 2025, la recaudación por regularización del Impuesto a la renta de personas naturales creció 39,7%, gracias a campañas preventivas dirigidas a contribuyentes de interés fiscal.

El programa también dejó lecciones claves, entre ellas la importancia de la cooperación internacional, la participación transversal de equipos, y la necesidad de consolidar los avances con recursos adecuados y estrategias de implementación y evaluación. La SUNAT agradece el apoyo del CIAT y de la Cooperación Suiza-SECO por su contribución al fortalecimiento institucional”.



3.7 Surinam

Surinam se enfocó en hacer un entrenamiento preliminar y su primera evaluación TADAT con apoyo técnico internacional del CIAT-SECO.



Consultor del CIAT en el entrenamiento TADAT del personal de Belastingdienst de Surinam.

Proyecto: Entrenamiento y Evaluación TADAT en Surinam

Contexto en el que se desarrolló el proyecto

Al momento de iniciar el proyecto, la Administración Tributaria de Surinam se encontraba en un proceso de modernización digital, centralizando la gestión y recopilación de tres impuestos en un nuevo sistema tecnológico (MTS): el IVA, el impuesto sobre salarios y

el impuesto sobre la renta. Paralelamente, se estaba integrando en un solo departamento la atención de llamadas telefónicas y correos electrónicos, con el objetivo de mejorar el servicio al contribuyente y la gestión interna de consultas. Asimismo, se identificó

la necesidad de mejorar la recaudación de ingresos tributarios a través de una combinación de mejor servicio al contribuyente y mayor cumplimiento voluntario.

Si bien la organización contaba con recursos humanos comprometidos, en aquel momento enfrentaba diversas limitaciones en términos de capacidad y recursos. Por ello, la Administración Tributaria definió como prioridad evaluar oportunidades de mejora como resultado de una evaluación holística de su situación y desempeño

por medio de la herramienta TADAT. El resultado de esta evaluación sirvió de insumo para definir e implementar su plan estratégico y mejorar la eficiencia y efectividad de sus procesos. La elección de trabajar con la metodología TADAT respondió a la necesidad de trabajar con una herramienta robusta, probada e internacionalmente aceptada.

El proyecto fue coordinado por el Programa CIAT-SECO y la Secretaría TADAT, junto con expertos del FMI y del BID.

Logros

A lo largo de la ejecución del proyecto se evaluaron de manera sistemática las actividades y procesos de la Administración Tributaria, contrastándolos con estándares internacionales y principios de buena gobernanza. El informe resultante de la evaluación TADAT se utilizó como una guía central para la reforma de los planes y actividades de la institución, tanto en el plano organizacional como en el desarrollo de capacidades del equipo, al identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Este análisis incluyó esfuerzos significativos para mejorar la recopilación y disponibilidad de datos, ordenando la información existente y estableciendo una línea de base para la toma de decisiones y la medición del desempeño con mayor precisión.

Entre los resultados concretos destacan la preparación del informe TADAT, que contribuye a fortalecer la transparencia y la trazabilidad de los procesos, así como

el desarrollo de las capacidades técnicas del personal. A través de talleres y sesiones de trabajo se impartieron capacitaciones a funcionarios de distintos niveles, incluyendo formación en auditoría y entrenamientos en herramientas informáticas. Los equipos participantes se familiarizaron con metodologías, indicadores y buenas prácticas aplicadas por otras administraciones tributarias, lo cual no solo incrementó el conocimiento técnico, sino que también favoreció el intercambio interno entre áreas y la construcción de una cultura de aprendizaje continuo y trabajo colaborativo orientado a resultados.

Según la Administración Tributaria de Surinam, el proyecto también contribuyó a mejorar su coordinación interna. La participación de funcionarios de diversas unidades en actividades de diagnóstico y capacitación permitió alinear expectativas, clarificar roles y reforzar el compromiso institucional con la mejora del desempeño.

De acuerdo con las conclusiones expresadas por la propia Administración Tributaria, el diagnóstico ha tenido un impacto positivo en la forma en que la institución concibe y diseña sus procesos, destacándose

la utilidad práctica del informe TADAT como insumo para abordar una agenda más amplia de modernización.

Sostenibilidad

Para asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados, la Administración Tributaria ha comenzado a implementar acciones orientadas a institucionalizar los productos y aprendizajes generados. Entre ellas se encuentran la incorporación de los nuevos procedimientos y herramientas en la normativa interna, la definición de responsabilidades claras para las unidades involucradas y la integración de las actividades derivadas de la evaluación TADAT en el diseño de los planes operativos anuales. De este modo, el trabajo realizado deja de depender de iniciativas puntuales y se incorpora de manera sistemática en la gestión regular de la institución.

Asimismo, la Administración Tributaria ha manifestado su intención de continuar fortaleciendo las capacidades de su personal mediante nuevas capacitaciones internas, la actualización periódica de las herramientas desarrolladas y el seguimiento de indicadores que permitan medir el desempeño en las áreas de control y gestión de riesgos. Estas acciones buscan garantizar que el país pueda seguir avanzando de manera autónoma, aprovechando la base construida durante la asistencia técnica y manteniendo abiertas las posibilidades de colaboración futura para abordar aspectos más específicos o etapas posteriores del proceso de modernización tributaria.

Perspectiva de los protagonistas



Marita Lautan-Wijnerman

Directora de Impuestos y Aduanas de Belastingdienst

“

La evaluación TADAT ha sido un motor clave en el proceso de reforma institucional en Surinam. A partir de sus hallazgos, se creó el Departamento de Servicios al Contribuyente, centralizando en una primera fase la atención telefónica y por correo electrónico, lo que permitió mejorar la eficiencia operativa.

Se fortalecieron las capacidades del personal mediante capacitaciones en auditoría y herramientas informáticas, promoviendo una cultura técnica más robusta. Asimismo, se avanzó significativamente en la mejora de los sistemas de datos, lo que ha facilitado una medición más precisa del desempeño institucional.

La integración de los principales impuestos -IVA, impuesto sobre salarios e impuesto sobre la renta - en el nuevo sistema informático (MTS) ha permitido una supervisión más efectiva y una visión consolidada de la administración tributaria. Las directrices para el registro, declaración y pago de estos tributos han sido difundidas y están disponibles en línea.

Finalmente, se establecieron mecanismos de retroalimentación con los contribuyentes y los intermediarios fiscales, que han contribuido a mejorar los servicios ofrecidos. Agradecemos la cooperación internacional y al programa CIAT SECO por la oportunidad brindada”.



4. Lecciones aprendidas del Programa CIAT-SECO: cinco años de fortalecimiento institucional en América Latina y el Caribe

Durante cinco años, el Programa CIAT-SECO impulsó un proceso de transformación en siete administraciones tributarias de América Latina y el Caribe – Belice, Bolivia, Colombia, Guatemala, Honduras, Perú y Surinam – mediante proyectos de asistencia técnica orientados al fortalecimiento de capacidades, la modernización tecnológica y la gestión del riesgo tributario.

Las lecciones que se presentan a continuación reflejan los aprendizajes colectivos acumulados a lo largo del Programa, tanto en la gestión de la cooperación como en la ejecución técnica de los proyectos.

1. Gestión del CIAT y del Programa

Una de las principales fortalezas del Programa fue la *flexibilidad del modelo de cooperación*, que permitió adaptar los proyectos a las prioridades nacionales y al ritmo de avance de cada administración tributaria. El acompañamiento del CIAT —mediante consultores especializados y la facilitación de intercambios técnicos— garantizó coherencia metodológica sin imponer uniformidad.

El diseño modular de las asistencias técnicas, con fases de diagnóstico, implementación y sostenibilidad, favoreció resultados duraderos. En Belice, por ejemplo, los proyectos fueron planificados de forma secuencial, de modo que cada logro construyera sobre el anterior, consolidando capacidades y procesos.

También se evidenció el valor del *diálogo continuo entre el CIAT, las administraciones y SECO*, que permitió ajustar los enfoques y superar desafíos, especialmente en contextos de alta rotación institucional o restricciones presupuestarias. *La cooperación se consolidó como una alianza de aprendizaje y no como un esquema de transferencia unilateral.*

2. Gestión de los países y sostenibilidad

La experiencia demostró que la *propiedad institucional de los proyectos es un factor decisivo para su sostenibilidad*. Las administraciones que integraron las nuevas herramientas y metodologías en sus planes operativos y estructuras organizacionales lograron resultados más sólidos.

Bolivia y Perú, por ejemplo, crearon unidades especializadas permanentes —en fiscalidad internacional y en gestión de riesgos de grandes patrimonios, respectivamente— DIAN mientras que Guatemala y Honduras incorporaron sistemas informáticos y manuales técnicos que siguen vigentes en su gestión.

Otro aprendizaje clave fue la importancia de *replicar internamente el conocimiento adquirido*. Las capacitaciones presenciales y virtuales, acompañadas de ejercicios prácticos, favorecieron la creación de equipos técnicos que hoy transmiten sus aprendizajes a nuevas generaciones de funcionarios. Este efecto multiplicador se observa con claridad en la DIAN de Colombia, que convirtió la formación internacional en una estrategia institucional de gestión del conocimiento.



Metodología

El aprendizaje más valioso surge de la resolución práctica de casos junto a expertos internacionales.



Apropiación

Mayor sostenibilidad con liderazgo institucional.



Flexibilidad

La cooperación se consolidó como una alianza de aprendizaje y no como un esquema de transferencia unilateral.



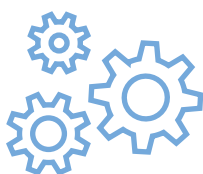
Tecnología

La digitalización impulsa la eficiencia y equidad.



Cooperación

Aprendizaje entre pares y colaboración internacional.



Sostenibilidad

Se integraron las nuevas herramientas y metodologías en sus planes operativos y estructuras organizacionales.

3. Gestión de riesgos y resultados medibles

Una característica distintiva del Programa que contribuyó al éxito de varios de sus proyectos fue su enfoque basado en evidencia: las administraciones fortalecieron sus sistemas de información, desarrollaron matrices de riesgo y tableros de control que permitieron decisiones más precisas.

En Bolivia, la aplicación de metodologías de riesgo en precios de transferencia generó ajustes tributarios significativos en los sectores de comercio, industria y servicios, incrementando las bases imponibles en hasta un 110 %. De forma similar, la Superintendencia de Administración Tributaria de Guatemala y el Servicio de Impuestos Nacionales de Bolivia lograron mejoras notables en la gestión de cobranza mediante el uso de tableros digitales y sistemas automatizados, reduciendo tiempos administrativos y aumentando la recuperación de deuda.

Estas experiencias evidencian que la *gestión de riesgos no solo es un enfoque técnico, sino un cambio cultural*, en tanto que promueve el uso de datos para orientar la acción y fortalece la transparencia y trazabilidad de las decisiones.

4. Tecnología e innovación

La modernización tecnológica fue otro de los grandes ejes transversales. Los proyectos demostraron que *la digitalización impulsa la eficiencia y la equidad*.

En Honduras, la asistencia permitió diseñar el piloto de Facturación Electrónica, paso clave hacia una administración moderna y con control en tiempo real.

Guatemala consolidó un sistema de gestión de expedientes digitales que cuadruplicó la capacidad de visualización de documentos y redujo los tiempos de tramitación en su Intendencia Jurídica.

En Surinam, la implementación de un nuevo sistema informático tributario (MTS) y la centralización de los servicios al contribuyente marcaron el inicio de un proceso integral de modernización apoyado en los resultados del TADAT.

Estas iniciativas evidencian que la transformación digital requiere tanto infraestructura tecnológica como liderazgo institucional y capacitación constante.

5. Cooperación internacional y aprendizaje conjunto

La cooperación con SECO y el acompañamiento técnico del CIAT demostraron el poder de *la colaboración Sur-Sur y triangular*. Las administraciones beneficiarias valoraron especialmente la posibilidad de intercambiar experiencias entre pares y adaptar las mejores prácticas internacionales a sus realidades nacionales.

La SUNAT del Perú destacó que el intercambio técnico permitió incorporar estándares de la OCDE y prácticas comparadas para la gestión de riesgos de grandes patrimonios y planificación fiscal agresiva.

Asimismo, los proyectos evidenciaron que *el aprendizaje más valioso surge de la resolución práctica de casos reales junto a expertos internacionales*, generando capacidades aplicables y sostenibles. *Esta metodología participativa fue ampliamente reconocida como una de las claves del éxito del Programa.*

6. Desafíos y perspectivas futuras

Entre los desafíos identificados se destacan la necesidad de *asegurar continuidad institucional* frente a cambios administrativos, y la de mantener la actualización tecnológica y normativa ante un entorno fiscal en constante evolución.

Aun así, el legado del Programa CIAT-SECO es tangible, reflejando en administraciones más técnicas, interconectadas y orientadas a resultados, equipos más capacitados, y una cultura de cooperación que trasciende los proyectos.

El futuro de la cooperación internacional en materia tributaria deberá seguir construyendo sobre esta base: *fortalecer la autonomía técnica, impulsar la innovación y mantener el espíritu colaborativo que caracterizó a este Programa.*



— Belice



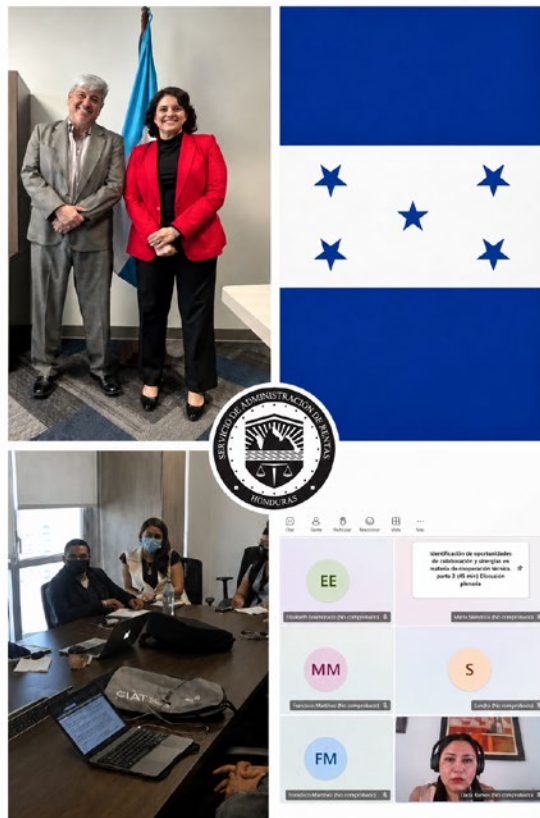
— Bolivia



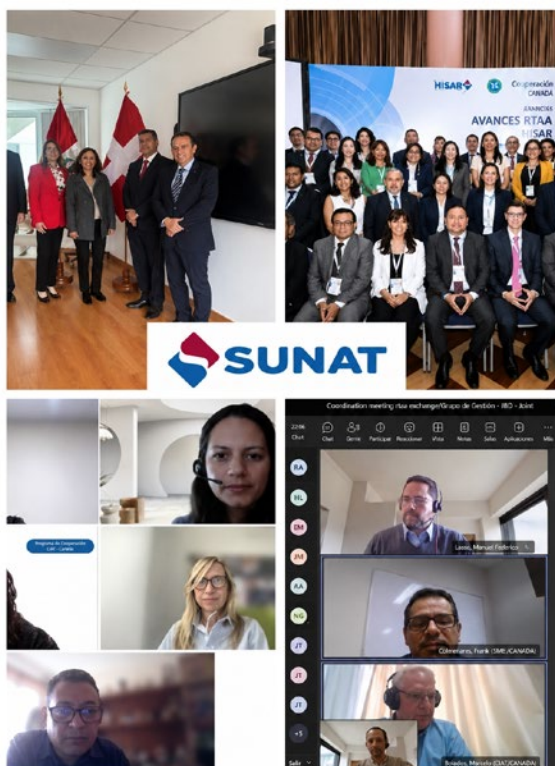
— Colombia



— Guatemala



— Honduras



— Perú



— Surinam



ciat@ciat.org



ciat.org



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra