

EMPRESAS PARAGUAYAS

Del Mercado Local al **Escenario Global**

Área del Saber: Ciencias Empresariales



2025

PRÓLOGO

El Paraguay del siglo XXI atraviesa un proceso de transformación profunda, marcado por la expansión económica, la apertura comercial y la incorporación gradual de la innovación tecnológica en sus estructuras productivas. En pocas décadas, el país ha transitado de una economía esencialmente agroexportadora hacia un entramado más diversificado y orientado a los mercados regionales y globales. Este libro, *Empresas paraguayas: del mercado local al escenario global*, surge con el propósito de analizar ese proceso, identificar sus desafíos estructurales y proponer líneas de acción que permitan fortalecer la competitividad del empresariado nacional en un entorno de cambio permanente.

La obra se articula en torno a una premisa central: el crecimiento económico sostenible solo es posible cuando se equilibra con la equidad social, la estabilidad institucional y la capacidad innovadora. Desde esta perspectiva, los distintos capítulos abordan de manera integrada los factores económicos, financieros, institucionales y humanos que definen el desarrollo del Paraguay contemporáneo.

El primer capítulo, “El crecimiento económico y la desigualdad en Paraguay: una pareja indisoluble”, examina la paradoja de un país que, pese a mantener un crecimiento constante, aún enfrenta profundas brechas distributivas. A través de indicadores clave y análisis de causas estructurales, se reflexiona sobre la urgencia de transformar el crecimiento económico en desarrollo inclusivo, capaz de reducir la desigualdad y fortalecer la cohesión social.

En el segundo capítulo, “Gestión del riesgo financiero en contextos emergentes”, se aborda la estabilidad del sistema financiero paraguayo frente a un entorno global volátil. Se estudian los fundamentos de la política monetaria, la coordinación fiscal y los

diferentes tipos de riesgo, destacando la importancia de una gestión prudente y técnica que garantice la resiliencia macroeconómica del país.

El siguiente bloque, “Integración económica y competitividad paraguaya en el MERCOSUR y la región”, analiza el papel del Paraguay en la dinámica regional, sus avances en materia de exportaciones, los beneficios de la integración y los desafíos para consolidar su presencia en cadenas de valor internacionales. El capítulo enfatiza la necesidad de diversificar la matriz productiva y aprovechar la posición geográfica estratégica del país.

Posteriormente, “Gobernanza y eficiencia institucional: desafíos de la gestión pública paraguaya” profundiza en el papel de las instituciones como cimiento del desarrollo. Se plantea que la transparencia, la profesionalización del servicio civil y la gestión para resultados son pilares esenciales para la eficiencia estatal, la confianza ciudadana y la competitividad nacional.

El capítulo dedicado al “Capital humano” presenta un diagnóstico integral sobre la educación, el mercado laboral y las competencias del talento paraguayo. Se subraya la importancia de invertir en formación, innovación y digitalización, así como de promover la inclusión, la formalización y la mejora de la calidad del empleo, factores decisivos para el desarrollo sostenible.

El análisis continúa con “Ecosistemas emprendedores en Paraguay”, donde se destaca el papel fundamental de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) como motor de la economía nacional. Se abordan sus desafíos —formalización, financiamiento y digitalización— y se exploran estrategias de innovación, transformación cultural y adopción tecnológica para fortalecer su competitividad.

En los capítulos siguientes, la obra examina la “Gestión contable y tributaria, la educación e inclusión financiera y los desafíos del comercio exterior paraguayo”, poniendo de relieve la importancia de un entorno fiscal transparente, una ciudadanía financieramente educada y políticas públicas que impulsen la productividad, la sostenibilidad y la integración global.

La parte final del libro se orienta hacia el futuro, con reflexiones sobre transformación digital, ciberseguridad, automatización e inteligencia artificial, temas que redefinen la estructura del empleo, la productividad y la competitividad empresarial. Finalmente, el capítulo sobre “Innovación y cooperación empresarial entre Paraguay y América Latina” propone una visión prospectiva y optimista: la posibilidad de que el país consolide su posición como un centro regional de innovación y colaboración, sustentado en la creatividad de sus empresas, la resiliencia de su gente y la visión estratégica de sus instituciones.

Empresas paraguayas: del mercado local al escenario global es, en esencia, una invitación a repensar el modelo de crecimiento del país desde una perspectiva integral, donde la eficiencia económica, la equidad social, la innovación tecnológica y la gobernanza institucional confluyan como ejes complementarios de un mismo proyecto nacional.

Dra. Yvonne Jacqueline Alarcón Villalobos

<https://orcid.org/0009-0009-6993-8201>

Decana de la Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| Capítulo 1 | 15 |
| EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y LA DESIGUALDAD EN PARAGUAY: UNA PAREJA INDISOLUBLE | 15 |
| El crecimiento económico en el Paraguay | 16 |
| Entre los aspectos que se deben considerar se encuentran principalmente: | 18 |
| La desigualdad existente en el Paraguay | 20 |
| Indicadores clave de desigualdad..... | 21 |
| Desigualdades sectoriales | 21 |
| Causas y factores de la desigualdad | 22 |
| Soluciones propuestas..... | 23 |
| Capítulo 2 | 28 |
| GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO EN CONTEXTOS EMERGENTES: LA ESTABILIDAD DEL SISTEMA PARAGUAYO | 28 |
| Contexto macroeconómico y fundamentos de estabilidad en el Paraguay | 28 |
| Política monetaria | 29 |
| Decisiones y orientaciones de la Política Monetaria..... | 29 |
| El Producto Interno Bruto e inversión | 30 |
| El sistema financiero y transmisión monetaria..... | 31 |
| Coordinación fiscal y monetaria..... | 31 |
| Naturaleza y Gestión del Riesgo Financiero | 32 |
| Riesgos de mercado | 32 |
| Riesgo de liquidez | 32 |
| Riesgo legal..... | 33 |
| Riesgo reputacional | 34 |
| Riesgo político | 35 |
| Riesgo cambiario | 36 |
| El riesgo de crédito | 38 |
| Apéndice Evaluación de Riesgos de Proyectos con Matemática Financiera | 42 |
| El valor Actual Neto (VAN) | 43 |
| Capítulo 3 | 46 |
| INTEGRACIÓN ECONÓMICA Y COMPETITIVIDAD PARAGUAYA EN EL MERCOSUR Y LA REGIÓN | 46 |

| | |
|--|-----------|
| Evolución de las exportaciones (2015-2024) | 49 |
| Balanza comercial 2024 (exportaciones vs importaciones) | 51 |
| Estimación del PIB 2024 (valor aproximado) | 51 |
| Beneficios de la integración para Paraguay | 52 |
| Desafíos y limitaciones | 52 |
| Acuerdos comerciales y la agenda exterior paraguaya | 53 |
| Competitividad paraguaya en el contexto regional | 54 |
| Recomendaciones de política pública..... | 54 |
| Capítulo 4..... | 56 |
| GOBERNANZA Y EFICIENCIA INSTITUCIONAL: DESAFÍOS DE LA GESTIÓN PÚBLICA PARAGUAYA | 56 |
| Fundamentos Teóricos de la Gobernanza Democrática | 58 |
| La Evolución del Paradigma de la Gobernanza..... | 59 |
| Dimensiones de la Gobernanza Moderna | 60 |
| Eficiencia Institucional y Gestión para Resultados..... | 64 |
| El Rol Central de la Gestión para Resultados (GPR) | 65 |
| La Profesionalización del Servicio Civil: Base de la Eficiencia | 69 |
| Sinergia Estratégica: El Vínculo entre Gobernanza y Eficiencia | 70 |
| El Papel Fundacional de la Ética y la Integridad Pública | 71 |
| Gobernanza y Eficiencia en el Ciclo de Políticas Públicas | 73 |
| La Cultura Institucional como Motor de Sinergia | 75 |
| Desafíos Contextuales de la Gestión Pública Paraguaya | 76 |
| El Desafío del Gasto Público y la Ineficiencia Financiera | 77 |
| Obstáculos en la Digitalización y la Simplificación Burocrática | 79 |
| Fortalecimiento del Marco Legal y la Lucha Anticorrupción..... | 80 |
| Herramientas para la Transformación Institucional..... | 82 |
| Gobierno Abierto y Colaboración Ciudadana | 83 |
| Alianzas Estratégicas y Optimización de la Provisión de Servicios | 86 |
| Capítulo 5..... | 92 |
| CAPITAL HUMANO: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y DIAGNÓSTICO APLICADO AL PARAGUAY | 92 |
| Conceptualización del capital humano..... | 93 |
| Definición y alcance..... | 93 |

| | |
|--|-----|
| Importancia económica y social..... | 93 |
| Teorías relevantes sobre el capital humano | 94 |
| Raíces históricas y evolución | 94 |
| Teorías del crecimiento endógeno..... | 95 |
| Componentes clave del capital humano | 95 |
| Relación entre salud y capital humano | 96 |
| Medición del capital humano..... | 97 |
| Gestión estratégica del capital humano | 98 |
| Enfoques organizacionales..... | 98 |
| Estrategias clave para la gestión del talento | 99 |
| Diagnóstico del capital humano en Paraguay..... | 101 |
| Mercado laboral y estructura de empleo..... | 101 |
| Niveles educativos y brechas | 102 |
| Informalidad y precariedad | 102 |
| Impacto de la digitalización y la automatización | 103 |
| Desafíos estructurales | 104 |
| Actores clave en la formación del capital humano..... | 105 |
| Programas y acciones recientes..... | 106 |
| Propuestas de mejora y orientación estratégica | 107 |
| Reforzar la educación y la calidad formativa | 107 |
| Promover la formalización y mejorar la calidad del empleo..... | 108 |
| Impulsar las competencias digitales y la innovación..... | 109 |
| Reducir brechas de género y promover la inclusión | 109 |
| Fortalecer la coordinación institucional y el financiamiento | 110 |
| El capital humano en la economía contemporánea | 111 |
| La gestión y planificación estratégica del capital humano | 111 |
| La automatización y la transformación del empleo | 111 |
| El capital humano paraguayo: diagnóstico y desafíos | 111 |
| Estrategias y oportunidades para el desarrollo sostenible del talento nacional | 112 |
| Perspectiva prospectiva | 112 |
| Diagnóstico del mercado laboral paraguayo y exposición a la automatización..... | 113 |
| Cómo afecta la automatización al capital humano: perfiles y tareas..... | 114 |
| Implicaciones para la gestión administrativa (nivel operativo) | 114 |

| | |
|--|------------|
| Implicaciones para la gestión estratégica (nivel directivo y corporativo)..... | 115 |
| Planificación a largo plazo: propuesta de hoja de ruta (10 años)..... | 116 |
| Propuestas concretas de políticas y programas (gobierno / sector público) | 117 |
| Propuestas para las empresas (acción inmediata) | 118 |
| Educación y formación: modelo por competencias y articulación | 118 |
| Medición y evaluación: indicadores sugeridos | 119 |
| Riesgos y desafíos..... | 119 |
| Oportunidades estratégicas (visión positiva)..... | 119 |
| Recomendaciones finales (acción inmediata y a mediano plazo) | 120 |
| Gestión Administrativa con Énfasis en PYMES | 120 |
| Planeación Estratégica y Gobernanza Digital | 121 |
| Diagnóstico y Riesgo de Automatización Cuantitativo | 122 |
| Capítulo 6..... | 125 |
| ECOSISTEMAS EMPRENDEDORES EN PARAGUAY: INNOVACIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL | 125 |
| Introducción | 126 |
| Las Mipymes y su papel en la economía paraguaya | 128 |
| Desafíos actuales que enfrentan las Mipymes paraguayas..... | 130 |
| Formalización y marco normativo: análisis del Decreto N.º 4535/2025 | 133 |
| Acceso a créditos y financiamiento para las Mipymes..... | 137 |
| Tecnología, innovación y digitalización | 140 |
| ¿Qué significa innovar para una Mipyme? | 140 |
| Big Data & Analytics: decidir con evidencia..... | 141 |
| IoT (Internet de las Cosas): datos desde el terreno productivo. | 142 |
| IA, ML y DL: automatización inteligente..... | 142 |
| Blockchain: trazabilidad y confianza | 143 |
| Nube, APIs e interoperabilidad: que todo “hable” entre sí | 143 |
| Ciberseguridad y privacidad: sin esto, no hay digitalización | 144 |
| Talento y cambio cultural: tecnología + personas..... | 144 |
| Financiamiento para la adopción tecnológica | 144 |
| Cultura empresarial y educación emprendedora | 146 |
| Referencias | 152 |
| Capítulo 7..... | 154 |

| | |
|--|------------|
| GESTIÓN CONTABLE Y TRIBUTACIÓN EN PARAGUAY | 154 |
| Contextualización académica de la gestión contable y tributaria | 156 |
| Marco Normativo Contable en Paraguay | 157 |
| Obligaciones tributarias empresariales | 159 |
| Digitalización Tributaria: Plataforma Marangatu | 161 |
| Análisis crítico del sistema tributario paraguayo | 162 |
| Desafíos contables y fiscales para empresas paraguayas | 164 |
| Buenas prácticas empresariales | 165 |
| Casos reales de transformación empresarial..... | 167 |
| Impacto de la tributación en la competitividad | 169 |
| Recomendaciones para nuevos emprendedores..... | 170 |
| Perspectivas futuras | 171 |
| IMPUESTOS IMPORTANTES EN PARAGUAY | 173 |
| Obligaciones tributarias empresariales..... | 173 |
| Impuesto a la Renta Empresarial (IRE) | 174 |
| Impuesto a la Renta Personal (IRP) | 176 |
| Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) | 178 |
| Relación con la Contabilidad | 179 |
| Conclusiones y reflexiones finales | 181 |
| Capítulo 8..... | 183 |
| EDUCACIÓN E INCLUSIÓN FINANCIERA: POLÍTICAS Y OPORTUNIDADES EN PARAGUAY | 183 |
| Contexto global y regional de la inclusión financiera | 184 |
| Panorama global: de la titularidad al uso significativo | 184 |
| Tendencias estructurales en América Latina y el Caribe..... | 185 |
| Paraguay en el mapa regional: convergencia acelerada | 186 |
| Dinámicas competitivas y adopción: fintech, comercios y consumidores | 187 |
| Implicancias para la agenda paraguaya | 188 |
| Políticas públicas y marco institucional en Paraguay..... | 189 |
| Marco normativo y gobernanza institucional..... | 189 |
| Estrategias nacionales y políticas de inclusión | 190 |
| Inclusión financiera y políticas de desarrollo productivo | 191 |
| Protección del consumidor financiero | 191 |

| | |
|--|------------|
| Educación financiera y formación del capital humano | 192 |
| La educación financiera como política pública | 192 |
| Integración curricular y alianzas interinstitucionales | 192 |
| Educación financiera digital y competencias para la economía 4.0..... | 193 |
| Educación financiera y desarrollo empresarial | 193 |
| Desafíos y brechas actuales | 194 |
| Persistencia de la informalidad económica..... | 194 |
| Brechas de género y desigualdad territorial | 195 |
| Limitaciones en la educación financiera y digital | 195 |
| Escaso acceso al crédito productivo y a la financiación sostenible | 196 |
| Oportunidades y tendencias: digitalización y fintech..... | 197 |
| La revolución fintech como motor de inclusión | 197 |
| Pagos instantáneos e interoperabilidad | 197 |
| Inclusión financiera femenina y economía del cuidado..... | 198 |
| Educación financiera digital e innovación tecnológica | 199 |
| Finanzas sostenibles y economía verde | 199 |
| Capítulo 9..... | 203 |
| INFRAESTRUCTURA Y CONECTIVIDAD: LA LOGÍSTICA PARAGUAYA EN LA | |
| HIDROVÍA Y EL COMERCIO REGIONAL | 203 |
| El rol estratégico de la Hidrovía Paraguay-Paraná | 205 |
| Proyectos de conectividad vial y corredores logísticos | 208 |
| Ruta Bioceánica y Puente Carmelo Peralta-Murtinho:..... | 209 |
| Nuevos puentes internacionales con Argentina: | 210 |
| Corredores logísticos internos: | 211 |
| Riesgos y desafíos: clima, regulación, integración tecnológica y sostenibilidad: ... | 213 |
| Riesgos climáticos y vulnerabilidad de la hidrovía: | 213 |
| Desafíos regulatorios y de coordinación internacional:..... | 214 |
| Digitalización y eficiencia operativa: | 216 |
| Sostenibilidad ambiental y social: | 218 |
| Recomendaciones de política pública:..... | 219 |
| Capítulo 10..... | 229 |
| DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DEL COMERCIO EXTERIOR PARAGUAYO: | |
| EXPORTACIÓN, SOSTENIBILIDAD Y RELACIONES GLOBALES EN EL | |
| ESCENARIO 2025 | 229 |

| | |
|---|------------|
| Contexto del comercio exterior paraguayo | 231 |
| Desafíos del comercio exterior paraguayo en 2025 | 232 |
| Concentración de la oferta exportable | 232 |
| Infraestructura y costos logísticos..... | 232 |
| Competitividad empresarial y acceso a financiamiento | 233 |
| Innovación tecnológica y transformación digital..... | 233 |
| Sustentabilidad económica y adaptación al cambio climático | 233 |
| Oportunidades del comercio exterior paraguayo | 234 |
| Potencial agroindustrial | 234 |
| Expansión de la energía eléctrica como motor exportador..... | 234 |
| Integración regional y diversificación de mercados | 235 |
| Promoción de servicios y economía del conocimiento | 235 |
| Relaciones globales y posicionamiento internacional..... | 235 |
| Capítulo 11 | 239 |
| EMPRESAS PARAGUAYAS: DEL MERCADO LOCAL AL ESCENARIO GLOBAL | |
| “EL CONSUMIDOR PARAGUAYO Y LA CULTURA DE MARCA LOCAL” | 239 |
| La Identidad Cultural y el Comportamiento del Consumidor Paraguayo..... | 241 |
| Marcas Locales como Portadoras de Autenticidad y Orgullo Nacional..... | 242 |
| La Globalización y la Adaptación del Consumidor Paraguayo..... | 243 |
| Estrategias de Marketing y Cultura de Marca Local..... | 244 |
| La Cultura de Marca Local como Factor de Desarrollo Económico y Social..... | 245 |
| Capítulo 12..... | 249 |
| ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO Y BRANDING DE PRODUCTOS | |
| PARAGUAYOS EN EL MERCADO REGIONAL: UNA REVISIÓN Y AGENDA | |
| FUTURA | 249 |
| Revisión de la Literatura | 251 |
| Percepción de atributos de productos paraguayos en mercados regionales | |
| (n=1,200) | 251 |
| Estrategias para el branding paraguayo | 254 |
| Capítulo 13..... | 258 |
| EVOLUCIÓN DEL MARKETING DIGITAL EN PARAGUAY: COMERCIO | |
| ELECTRÓNICO Y REDES SOCIALES | 258 |
| Fundamentos Teóricos de la Evolución del Marketing Digital en Paraguay: | |
| Comercio Electrónico y Redes Sociales | 260 |

| | |
|--|------------|
| Transformación digital y desarrollo del comercio electrónico en Paraguay | 261 |
| Redes sociales y comunicación comercial interactiva | 265 |
| Desafíos y perspectivas del marketing digital paraguayo | 268 |
| Innovación tecnológica y tendencias emergentes en el marketing digital paraguayo | 271 |
| Capítulo 14..... | 281 |
| TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CIBERSEGURIDAD EN LAS EMPRESAS PARAGUAYAS..... | 281 |
| Breve contextualización sobre la transformación digital a nivel global..... | 281 |
| Conceptos y fundamentos que sustentan el tema | 284 |
| Definición de transformación digital | 284 |
| Tecnologías involucradas | 285 |
| Definición de CS y su papel en el entorno empresarial | 287 |
| Situación de las empresas paraguayas | 287 |
| Graduación de la adopción tecnológica | 287 |
| Factores que impulsan o limitan la transformación digital | 291 |
| Brechas digitales en Paraguay | 292 |
| Ciberseguridad en el contexto paraguayo | 294 |
| Riesgos y amenazas | 294 |
| Nivel de preparación de las empresas paraguayas ante incidentes cibernéticos | 295 |
| Marco regulatorio y normativas vigentes en Paraguay | 296 |
| Retos y oportunidades | 298 |
| Retos actuales | 298 |
| Oportunidades: | 299 |
| Rol de las universidades, centros de innovación y el Estado | 299 |
| Capítulo 15..... | 305 |
| AUTOMATIZACIÓN, IA Y EL FUTURO LABORAL EN PARAGUAY | 305 |
| Contexto global y regional de la automatización y la IA..... | 307 |
| Evolución tecnológica reciente | 307 |
| América Latina y la automatización | 308 |
| Panorama laboral paraguayo..... | 309 |
| Estructura del empleo nacional | 309 |
| Sectores más expuestos a la IA | 310 |

| | |
|--|------------|
| Impacto de la IA en el empleo..... | 311 |
| Transformaciones ocupacionales | 311 |
| Efectos en la productividad y la desigualdad | 311 |
| Automatización y cambio ocupacional | 312 |
| Diferencias entre automatización e IA | 312 |
| Educación y reconversión profesional | 314 |
| Brecha educativa y formación continua | 314 |
| Políticas de reconversión profesional | 314 |
| Políticas públicas y estrategias nacionales..... | 315 |
| Estrategias de política laboral..... | 315 |
| Cooperación público-privada e institucionalidad..... | 316 |
| Desafíos sociales y éticos..... | 316 |
| Inclusión y equidad | 316 |
| Ética y regulación de la IA | 317 |
| Perspectiva de futuro..... | 317 |
| Capítulo 16..... | 320 |
| INNOVACIÓN Y COOPERACIÓN EMPRESARIAL ENTRE PARAGUAY Y AMÉRICA LATINA | 320 |
| Contexto económico y empresarial de Paraguay..... | 323 |
| Estudios de caso | 326 |
| La cooperación empresarial en América Latina: tendencias y oportunidades | 328 |
| El caso paraguayo en el contexto regional | 329 |
| Paraguay ante el desafío de integrarse inteligentemente..... | 330 |
| Innovación como motor de desarrollo | 331 |
| Innovación basada en la adaptación tecnológica | 332 |
| Sectores emergentes donde la innovación está tomando fuerza | 332 |
| Factores habilitantes: redes, cooperación y capital humano | 334 |
| Desafíos persistentes y perspectivas | 335 |
| Retos para fortalecer la cooperación e innovación regional | 336 |
| Débil institucionalidad en ciencia, tecnología e innovación | 336 |
| Urgente necesidad de invertir en investigación y desarrollo tecnológico en América Latina..... | 337 |
| Falta de políticas activas de fomento al emprendimiento innovador..... | 339 |

| | |
|---|------------|
| Barreras normativas, logísticas y comerciales..... | 340 |
| Escasa articulación entre los actores del sistema de innovación | 340 |
| Propuestas y estrategias para superar los desafíos | 341 |
| CURRICULUM DE LOS AUTORES | 347 |
| GLOSARIO | 359 |

Capítulo 1

EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y LA DESIGUALDAD EN PARAGUAY: UNA PAREJA INDISOLUBLE

Lic. Wilfrido Abigail Lomaquis

Lic. José Marcelo Orrego Otazú

Resumen

El Paraguay ha mantenido un crecimiento económico muy ponderado por propios y extraños, con episodios intermedios que han afectado enormemente al territorio como las crisis de sequías o inundaciones, efectos internacionales de países limítrofes, así como la pandemia del covid-19. Sin embargo, el avance como país exportador de carne, soja y además de la fortaleza en producción hidroeléctrica han ayudado notablemente a la estabilidad macroeconómica, y con ello sostenernos en el tiempo. No obstante, estos indicadores contrastan con las reiteradas desigualdades sociales y bajo progreso en el tema de inclusión y redistribución de ingresos en el territorio nacional.

El análisis de las series estadísticas del Instituto Nacional de Estadística (INE) y del Banco Central del Paraguay (BCP) permite observar que, entre 2010 y 2024, el PIB real creció a una tasa promedio del 4,1 % anual, mientras que el coeficiente de Gini apenas varió de 0,45 a 0,44. Esta débil correlación evidencia que el crecimiento económico no ha logrado traducirse en un proceso de distribución más equitativo de los ingresos.

A nivel territorial, los departamentos de Caaguazú (0,543) y Canindeyú (0,511) presentan los niveles más altos de desigualdad, en contraste con Central (0,373) y Cordillera (0,383). Esta disparidad refuerza la hipótesis de que el crecimiento nacional está geográficamente concentrado, asociado a zonas de mayor infraestructura y

productividad agroindustrial, mientras que las regiones con menor desarrollo relativo continúan atrapadas en dinámicas de informalidad y vulnerabilidad.

El crecimiento económico en el Paraguay

En los últimos años el Paraguay experimentó un crecimiento económico sostenido en el tiempo con números firmes y consistentes. Este avance económico se espera que siga robustecido en el año 2025, con proyecciones de entidades internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) que estimó un porcentaje del 4,4% y el Banco Mundial que indicó un número del 4,2%.

El país, dentro de sus limitaciones, es admirado a nivel regional por sus números macroeconómicos y se consolida como una de las economías de más rápido crecimiento en Sudamérica. Estas cifras suponen un récord regional además de posicionar a Paraguay como una de las economías de mayor crecimiento en la región, superando el promedio esperado para América Latina y el Caribe.

En cuanto al futuro inmediato, para el año 2026, el crecimiento rondaría el 3,7% en 2026, según las proyecciones del FMI.

Los principales sectores que impulsan este sostenido crecimiento lo componen principalmente la construcción, los servicios, la industria manufacturera, la agricultura, la ganadería y la generación de energía limpia y renovable.

En ese aspecto la construcción ha sido uno de los principales motores, con un notable crecimiento tanto en el ámbito público como privado. Este sector también genera un efecto multiplicador en actividades conexas. Por otro lado, la actividad ganadera y la producción de energía eléctrica han sido componentes clave del

crecimiento, junto con la industria manufacturera y los servicios dentro del territorio paraguayo.

Los datos oficiales del BCP (2024) muestran que el PIB real del Paraguay alcanzó un valor de USD 47.800 millones, impulsado principalmente por la recuperación del sector agrícola (crecimiento interanual del 10,3 %) y por la expansión de los servicios (6,1 %). Sin embargo, esta mejora contrasta con el estancamiento del empleo formal, cuya tasa se mantiene cercana al 37,5 %, según el INE (2024).

Al analizar la relación entre crecimiento y bienestar, se observa que la elasticidad pobreza–crecimiento es de aproximadamente $-0,35$, lo que implica que cada punto porcentual adicional en el PIB reduce la pobreza solo en 0,35 puntos porcentuales. Este valor sugiere un crecimiento de baja inclusividad, donde los beneficios macroeconómicos no se distribuyen de forma proporcional entre los distintos estratos sociales.

Territorialmente, más del 60 % del PIB se concentra en los departamentos de Central, Alto Paraná e Itapúa, lo que demuestra que el crecimiento económico paraguayo continúa dependiendo de polos específicos de desarrollo. En cambio, los departamentos con menores niveles de urbanización e infraestructura presentan una menor capacidad de absorber inversiones, perpetuando desigualdades regionales.

¿Cuáles son los factores que respaldan este crecimiento?

- **Estabilidad macroeconómica:** Paraguay se beneficia de una sólida gestión macroeconómica en este siglo XXI y cuenta con una prudencia fiscal sostenida en una nueva ley tributaria moderna.

- **Inversiones:** La inversión en infraestructura pública, impulsada por el Ministerio de Obras Públicas, ha sido un factor clave en los últimos gobiernos, hecho que ayudó a consolidar el avance en el aspecto económico.

- **Estabilidad política:** La estabilidad social y política, así como la gestión responsable de la economía en los gobiernos recientes han sido puntos fuertes que contrastan con otras economías de la región.

Entre los aspectos que se deben considerar se encuentran principalmente:

- **Clima cambiante:** A pesar de la recuperación, los eventos climáticos como la sequía (o inundaciones en menor cantidad) continúan afectando cíclicamente al Paraguay, en especial a la producción agrícola y la energía hidroeléctrica.

- **Bajos niveles de inversión en capital humano e infraestructura:** El bajo capital humano y las deficiencias en la inversión en infraestructura son limitantes importantes para el crecimiento sostenible, lo que sugiere la necesidad de fomentar la participación del sector privado.

Con estos datos y de acuerdo con las proyecciones, se puede inferir que la economía paraguaya está en uno de sus mejores momentos de la historia, uno de los mejores crecimientos que tuvo Paraguay y esto se demuestra que nuestro país está siendo el destino de inversiones tanto nacional como extranjera, principalmente de capital.

Además, estos resultados pueden contribuir a mejorar los niveles de vida de la población en general y poder convertirnos en un país más próspero, pues ya somos una nación bastante estable y ordenada en materia económica.

Tal y como destacó el ministro actual de Economía y Finanzas, Carlos Fernández Valdovinos, el Paraguay marcará un hito histórico al registrar tres años consecutivos de crecimiento por encima del 4%. Asimismo, recordó que la última vez que Paraguay logró este desempeño fue entre 2006 y 2008.

La economía está creciendo de manera constante, con una inflación controlada (a diferencia de los países de la región) y una convergencia hacia el déficit fiscal que el gobierno se había propuesto. Además, se está generando empleo y las expectativas son muy positivas, según los indicadores de confianza del consumidor.

A medida que la economía crece y evoluciona, los niveles de pobreza se ven reducidos necesariamente. La primera receta para seguir disminuyendo la pobreza en Paraguay es mantener este crecimiento.

También es importante destacar que los USD 850 millones adicionales recaudados por la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT) en los últimos meses se lograron asignar a sectores prioritarios como salud, educación, seguridad y protección social. Aunque estos recursos seguirán siendo insuficientes, se pretende mejorar gradualmente su asignación, demostrando la intención de optimizar el gasto público.

El análisis de los indicadores de desempeño macroeconómico muestra que, si bien Paraguay ha mantenido una estabilidad fiscal ejemplar, su estructura de crecimiento sigue siendo estrecha. El gasto público se concentra principalmente en infraestructura y subsidios económicos, representando el 68 % del presupuesto total, mientras que las inversiones en educación, ciencia y tecnología apenas alcanzan el 10 % del gasto total del Estado (MEF, 2025).

Desde un punto de vista estadístico, la correlación entre inversión pública en capital humano y crecimiento del PIB es moderada ($r \approx 0,47$), lo cual indica que las mejoras sostenibles en productividad aún dependen de políticas complementarias de innovación, empleo formal y formación técnica. Este resultado coincide con los hallazgos del Banco Mundial (2024), que advierte que la falta de diversificación económica limita la capacidad de generación de valor agregado.

En términos de sostenibilidad territorial, la concentración de obras públicas y proyectos de infraestructura se ha dado principalmente en el eje Central–Alto Paraná–Itapúa, reforzando la brecha con departamentos de menor dinamismo. Los datos del INE (2024) muestran que la cobertura de servicios básicos en zonas rurales —como acceso a agua, energía y conectividad— sigue siendo hasta 30 % menor que en zonas urbanas.

Por ello, para consolidar un crecimiento económico inclusivo, Paraguay necesita una estrategia integral que combine la eficiencia macroeconómica con la equidad territorial: aumentar la inversión en educación técnica, digitalización y sostenibilidad ambiental, y fortalecer los mecanismos de articulación local para asegurar que el crecimiento llegue efectivamente a todos los territorios.

La desigualdad existente en el Paraguay

La desigualdad social y económica en el Paraguay se manifiesta principalmente en la alta concentración de ingresos (es decir pocas personas poseen mucha renta), la pobreza persistente (especialmente en zonas rurales y entre niños, niñas y adolescentes) y el acceso desigual a servicios como la educación y la salud.

A pesar de algunas mejoras recientes, en inversiones y en los índices de pobreza total y extrema, las brechas entre áreas rurales y urbanas, y la vulnerabilidad de ciertos grupos, como los jóvenes y las mujeres, persisten.

Las causas incluyen factores estructurales, económicos y políticos, como la concentración de la riqueza, la dependencia de actividades económicas vulnerables y la influencia del clientelismo político.

Indicadores clave de desigualdad

- **Concentración de ingresos:** El 50.4% de los ingresos del país se concentran en el 20% más rico, mientras que el 20% más pobre percibe solo el 4.9%. El 10% más rico gana 20 veces más que el 10% más pobre.

- **Pobreza:** La pobreza total afecta al 20.1% de la población (2024), con tasas significativamente más altas en zonas rurales. Alrededor de la mitad de la población en situación de pobreza son niños, niñas y adolescentes.

- **Vulnerabilidad:** El 40% de la población paraguaya se encuentra en la categoría de "vulnerable", es decir, tienen ingresos que los ponen en riesgo de caer en la pobreza ante crisis.

- **Coeficiente de Gini:** En 2024, se situó en 0,444, un nivel que indica desigualdad, aunque ha mostrado una leve reducción en los últimos años. La desigualdad es mayor en el área rural (Gini de 0,475 en 2022) en comparación con el área urbana (0,423 en 2022).

Desigualdades sectoriales

- **Educación:** Existe una brecha de casi el 40% en el acceso a la educación media y se detecta falta de competencias básicas en los estudiantes. Las mujeres

enfrentan dificultades para lograr autonomía económica a pesar de sus esfuerzos por estudiar.

- **Salud:** El acceso a servicios de salud es limitado, especialmente para los más pobres, con cerca del 30% de la población sin este servicio indispensable para elevar niveles de humanidad.

- **Género:** Las mujeres enfrentan precariedad laboral, brechas salariales, exclusión de la seguridad social y alta informalidad, además de ser las primeras en ser afectadas por la pérdida de empleo durante crisis, como la pandemia.

Causas y factores de la desigualdad

- **Políticas públicas:** La falta de políticas públicas que aborden las causas estructurales de la desigualdad, como la de género, y el clientelismo político, que busca mantener la inequidad, contribuyen al problema sistémico.

- **Factores económicos:** La dependencia de la agricultura, vulnerable a inclemencias climáticas, afecta especialmente a pequeños productores. La alta informalidad laboral y el subempleo también contribuyen a la desigualdad visualizada en gran parte de la población.

Los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2024) y del Banco Central del Paraguay (BCP, 2024) evidencian que la estructura productiva del país continúa siendo poco diversificada: cerca del 65 % de la población ocupada trabaja en sectores de baja productividad —como el comercio minorista, los servicios personales y la agricultura tradicional—, mientras que menos del 10 % se concentra en ramas de alta productividad o con innovación tecnológica.

Esta composición laboral explica parte de la persistencia de la desigualdad: los sectores de baja productividad generan empleos inestables, con ingresos reducidos y sin cobertura de seguridad social, lo que limita la capacidad de movilidad social.

A ello se suma la brecha en capital humano, ya que según la EPHC 2024, más del 40 % de la población ocupada no ha completado la educación media, y solo el 16 % accede a formación técnica o universitaria. Estas diferencias educativas se traducen directamente en desigualdad de ingresos: los trabajadores con educación terciaria ganan, en promedio, 3,8 veces más que quienes no completaron la educación básica.

Desde la óptica del desarrollo local sostenible, esta estructura refleja una asimetría entre crecimiento económico y capacidades humanas. Mientras el PIB aumenta sostenidamente, la inversión en educación, innovación y formalización del trabajo no crece al mismo ritmo. Ello impide que los beneficios del crecimiento se distribuyan equitativamente en el territorio.

Por tanto, los factores que explican la desigualdad en Paraguay no se limitan a la distribución del ingreso, sino que responden a una estructura productiva segmentada y desigual en oportunidades, donde los territorios con menor infraestructura y menor calificación laboral quedan atrapados en circuitos de baja productividad y escasa resiliencia económica.

Soluciones propuestas

- **Políticas sociales:** Fortalecer y expandir la protección social, la inversión en educación y salud, y políticas de cuidado para niños y niñas de 0 a 3 años son cruciales.

- **Mejora de políticas de empleo:** Se necesita generar oportunidades de empleo digno, especialmente para jóvenes y mujeres.

- **Voluntad política:** La participación ciudadana y la elección de autoridades honestas, capaces y patriotas son fundamentales para combatir la corrupción y distribuir mejor la riqueza.

Con más precisión, el Instituto Nacional de Estadística (INE) en su último informe actualizado sobre la Desigualdad de Ingresos en Paraguay, correspondiente al periodo 2022-2024, basado en los resultados de la Encuesta Permanente de Hogares Continua (EPHC), indicó que el Paraguay registró una leve reducción en su nivel de desigualdad de ingresos entre los años analizados. En 2022, el coeficiente de Gini fue de 0,449, mientras que en 2023 disminuyó a 0,444 y en 2024 se ubicó nuevamente en 0,444.

Además, el documento destaca que la zona urbana mantiene un coeficiente de Gini más bajo en comparación con la zona rural, lo que indica que en las ciudades hay una distribución de ingresos relativamente más equitativa.

A nivel departamental, el informe revela diferencias destacadas, ya que algunos departamentos presentan mayores niveles de concentración del ingreso que otros (valores elevados de índice). De acuerdo al Índice de desigualdad de Gini, los departamentos de Caaguazú (0,543), Canindeyú (0,511), Alto Paraná (0,472) y Presidente Hayes (0,467) presentan los mayores niveles de desigualdad de ingreso para el año 2024. En contrapartida, los departamentos de Central (0,373), Cordillera (0,383) y Paraguarí (0,396) registran los niveles más bajos de desigualdad en la distribución de ingresos en el último año.

Según la Encuesta Permanente de Hogares Continua (EPHC 2024) del Instituto Nacional de Estadística (INE), la informalidad laboral afecta al 62,5 % de la población

ocupada, con mayores proporciones en el área rural (72 %) y en los departamentos de San Pedro, Caaguazú y Canindeyú. Esta alta tasa de informalidad incide directamente sobre la capacidad de redistribución del ingreso, reduciendo la eficacia de las políticas de protección social.

Los informes del INE señalan que las regiones con mayor informalidad tienden a registrar niveles más bajos de ingreso promedio y mayores índices de pobreza, lo que confirma una relación inversa evidente entre formalidad laboral y bienestar económico. Este patrón revela un mercado laboral fragmentado y con baja capacidad de generación de empleo decente, especialmente fuera del eje metropolitano.

Desde una óptica territorial, los mapas de desigualdad elaborados por el INE muestran un patrón espacial de tipo “núcleo–periferia”: las zonas con mayor desarrollo (Central, Alto Paraná, Itapúa) concentran ingresos, empleo formal y servicios, mientras que las regiones periféricas presentan menores oportunidades económicas y menor movilidad social.

Este tipo de análisis es fundamental para orientar políticas públicas que promuevan un desarrollo más justo y sostenible, más aún cuando se pueda enfocar en la reducción de brechas socioeconómicas entre distintos sectores de la población.

Las soluciones a la desigualdad en Paraguay requieren un enfoque integral que combine la evidencia estadística con la planificación territorial. Los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2024) y del Banco Mundial (2024) muestran que las regiones con mayor pobreza e informalidad son aquellas con menor acceso a servicios básicos, infraestructura productiva y educación técnica.

Por ello, resulta prioritario implementar estrategias de desarrollo local sostenible, orientadas a fortalecer las capacidades humanas y económicas en los territorios de menor dinamismo. Estas estrategias deberían articular tres ejes principales:

1. Desarrollo del capital humano y educativo.

Expandir la formación técnica y profesional vinculada a los sectores productivos regionales. Invertir en educación media técnica y programas de capacitación que respondan a las demandas locales del mercado laboral.

2. Formalización e inclusión económica.

Promover incentivos fiscales y de asistencia técnica para la formalización de micro y pequeñas empresas, especialmente en sectores rurales y de servicios. Según el INE, reducir en apenas 5 puntos porcentuales la informalidad podría incrementar el ingreso medio de los hogares más vulnerables en más del 7 %.

3. Planificación territorial y sostenibilidad.

Fomentar proyectos que integren la dimensión ambiental, productiva y social — por ejemplo, planes de infraestructura verde, conectividad digital y economía circular—, contribuyendo a reducir las brechas urbano–rurales.

Desde una perspectiva de política pública, el desafío no radica únicamente en mantener la estabilidad macroeconómica, sino en territorializar el crecimiento, garantizando que los beneficios del desarrollo lleguen efectivamente a todas las regiones. Este enfoque se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 10 (Reducción de las desigualdades) y 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), ofreciendo una hoja de ruta concreta para transformar el crecimiento económico en bienestar social equitativo.

Palabras Clave: *Crecimiento, desigualdad, macroeconomía, estabilidad, política, pobreza*

Referencias

Banco Central del Paraguay. (2024). Cuentas nacionales trimestrales 2010–2024. Asunción: BCP.

Banco Mundial. (2024). Paraguay: Diagnóstico de la pobreza y el crecimiento inclusivo. Washington, D. C.: World Bank Group.

Banco Mundial. (2024). Informe económico sobre América Latina y el Caribe: Perspectivas de crecimiento para Paraguay. Washington, D. C.: World Bank Group.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2023). Panorama social de América Latina 2023. Santiago de Chile: CEPAL.

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2025). World Economic Outlook: Sustained Growth Amid Challenges. Washington, D. C.: IMF.

Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2024). Desigualdad de ingresos 2022–2024. Asunción: INE.

Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2024). Pobreza monetaria – EPHC 2024. Asunción: INE.

Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2024). Ocupación informal no agropecuaria, 2024. Asunción: INE.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2025). Informe de coyuntura económica nacional. Asunción: MEF.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2023). Informe nacional sobre desarrollo humano en Paraguay. Asunción: PNUD.

Capítulo 2

GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO EN CONTEXTOS EMERGENTES: LA ESTABILIDAD DEL SISTEMA PARAGUAYO

Mag. Alberto Gaona Sánchez

Mag. Verónica Lorena Valiente Godoy

Contexto macroeconómico y fundamentos de estabilidad en el Paraguay

El escenario macroeconómico paraguayo en las últimas décadas se ha caracterizado por un crecimiento relativamente estable y sólido, precedido por una política fiscal y monetaria prudente.

En este contexto, los informes más recientes indican que la proyección de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) se mantuvo alrededor del 4% para el año 2024.

Desde la óptica de los sectores como la ganadería registraron un cierre del 6,2% principalmente por el rubro de faenas bovinas.

El sector de la construcción obtuvo un ajuste final del 4,8% determinado por ejecución de obras privadas y públicas.

Por su parte, el sector de electricidad y agua, tuvo una caída al -4,9% por la menor producción de energía eléctrica en las entidades Binacionales, como consecuencia del bajo nivel del caudal hídrico.

Mientras tanto, la industria manufacturera anotó su baja al 4,1% debido a una menor fabricación de aceites y oleaginosas.

Una mirada hacia el consumo público demuestra una dinámica en las compras de bienes y servicios por parte del Gobierno, alrededor del 6,8%.

Política monetaria

La política monetaria es el conjunto de acciones y decisiones que adopta el Banco Central de un país, para regular la cantidad de dinero o emisión monetaria, así como determinar el costo del crédito en la economía, a través de variables como la tasa de interés referencial, la base monetaria y las operaciones de mercado abierto.

Su principal objetivo es preservar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda, esto es, mantener la inflación dentro de un rango estable y acorde a las metas, que a su vez sean compatibles con el crecimiento del Producto Interno Bruto y la estabilidad y sostenimiento del sistema financiero local.

Decisiones y orientaciones de la Política Monetaria

El Paraguay opera bajo un esquema denominado Metas de Inflación, cuyo principal objetivo es preservar la estabilidad del valor de la moneda local guaraní.

La institucionalización de la política monetaria reduce la incertidumbre y fortalece la credibilidad en el sistema financiero ante los agentes económicos.

En el último informe del Banco Central del Paraguay se afirma:

En el tercer trimestre, el CPM mantuvo en 6,0% la tasa de referencia, un nivel consistente con el rango neutral. El Comité resaltó la evolución favorable de la actividad económica, así como la moderación de la inflación mensual en los meses recientes, en comparación a inicios de año. Asimismo, el CPM señaló que los incrementos en la inflación interanual se concentraron en unos pocos productos, principalmente la carne vacuna, y han reflejado efectos de base de comparación. Con la economía operando en torno a su nivel potencial, las expectativas de inflación alineadas a la meta y menores presiones cambiarias, se prevé que la inflación se mantendrá dentro del rango

en el 2025, con una convergencia gradual a la meta durante el 2026. En este contexto, el CPM consideró apropiado mantener la tasa de interés referencial en 6,0%. (Equipo BCP, 2025, pág. 6)

Las diferentes decisiones macroeconómicas relacionadas a la estabilidad de la moneda reflejan la madurez institucional en la conducción monetaria.

Por otro lado, el BCP no modificó las tasas de políticas monetarias (TPM) estableciéndose en un rango alrededor del 6% anual, mientras que la inflación promedio trimestral se mantuvo en un 4,4% en torno a la meta inflacionaria, lo cual refleja una tendencia a no generar presiones al alza significativas.

El Producto Interno Bruto e inversión

En el escenario local paraguayo 2025, sustentado en el informe a setiembre del corriente año, se analiza que “Para 2025, la proyección de crecimiento del PIB se ha revisado al alza, de 4,4% a 5,3%, reflejando un mayor dinamismo de la actividad económica... sustentado en la mejor evolución de la agricultura, el comercio y la construcción” (IPoM, p. 37).

Desde la perspectiva del gasto, la formación bruta de capital o inversión, el PIB se ve incrementado en un 16,8% lo cual refleja una expansión de la inversión pública y privada.

En este contexto económico interno, se exhibe una fortaleza estructural dada la expansión del Producto Interno Bruto como consecuencia fuertes inversiones, sin presiones inflacionarias que sean visibles.

El sistema financiero y transmisión monetaria

En lo que refiere al crédito privado, este se sitúa en una expansión del 16,9% interanual reflejando una intermediación dinámica “El crédito total de bancos y compañías financieras al sector privado mantuvo una buena dinámica, mostrando una variación interanual de 16,9% en agosto... Los créditos en moneda extranjera se incrementaron a una tasa interanual de 18,3%.” (IPoM, p. 21)

Mientras que, el tipo cambiario mostró una apreciación del guaraní del 12,1% frente a la moneda dólar, lo que refleja una fortaleza macroeconómica “Al cierre del tercer trimestre de 2025, se verificó una apreciación nominal en la mayoría de las monedas de la región frente al dólar... el guaraní 12,1%.” (IPoM, p. 23).

Coordinación fiscal y monetaria

Cabe destacar que, gran parte del éxito del escenario monetario paraguayo se debe a su consistencia fiscal. En consecuencia, el manejo prudente del Gasto Público reduce el riesgo de dominancia fiscal y potencia la efectividad de la tasa política monetaria (TPM) como instrumento de regulación y control de precios “La combinación de un régimen de metas de inflación con una regla fiscal creíble se ha consolidado como el ancla fundamental de la estabilidad macroeconómica en Paraguay. Específicamente, la LRF ha sido clave para establecer un marco predecible, fortalecer la disciplina fiscal y, críticamente, respaldar la efectividad de la política monetaria” (IPoM, p. 40).

Naturaleza y Gestión del Riesgo Financiero

Riesgos de mercado

El riesgo de mercado hace referencia a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas en una cartera, a consecuencia de la volatilidad de factores como el tipo de cambio, precios de las acciones en el mercado, tipo de tasa de interés pasivas y activas.

Son cambios en el mercado financiero que dada su naturaleza no pueden estar exentos en el análisis de riesgos. Las variables a considerar en la determinación del riesgo en un horizonte o marco temporal de mercado son: tipos de interés, cambio y precio. "Estas variables no pueden ser controladas, eliminados ni diversificadas dentro de la misma atmósfera, dado que depende de las mutaciones generales del entorno" (Montalvo, 1998, pág. 4)

En la misma línea, advierte que "Los típicos riesgos sistemáticos son los problemas en la economía global, los problemas en la economía nacional, los cambios de los precios del petróleo, la inflación y la devaluación, las variaciones de las tasas de interés y las reformas de impuestos, entre otros" (Montalvo, 1998, pág. 5) escenario que el mercado paraguayo no está ajeno.

Riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez, llamado también riesgo de financiación, alude a la posibilidad de que un agente financiero no disponga del efectivo o su equivalente, suficiente para dar cumplimiento oportuno a sus obligaciones del corto plazo, aun cuando disponga de activos de valor.

Este tipo de riesgo surge cuando, aun contando con activos de valor, éstas no puedan ser convertidas en disponibilidad líquida de manera inmediata o sin que sufra pérdidas significativas de su valor.

Analizar el riesgo implica, determinar la estructura de activos y pasivos de una cartera.

Un descalce financiero, significará la percepción de volatilidad financiera o insolvencia.

Riesgo legal

El riesgo legal se refiere a la posibilidad de que una entidad financiera no cumpla con las leyes, cometa errores en su campo de actuación o no actúe en el marco normativo de sus obligaciones legales.

El sistema financiero en Paraguay, se encuentra operando bajo un marco regulatorio estricto, impulsado por mejorar la transparencia, trazabilidad de operaciones y la protección a los agentes financieros, así como prevenir el lavado de activos y financiamiento del terrorismo (LD y FT).

La Superintendencia de Bancos, como parte del Banco Central del Paraguay (BCP), es la entidad responsable de supervisar, regular y velar por el cumplimiento de las leyes y normativas de todo el sistema financiero. Su papel es crucial ya que tiene como objetivo garantizar que estas operen dentro de los límites legales y alineados a las políticas de cumplimiento obligatorio.

La Ley N.º 861/1996 “General de Bancos, Financieras y Otras Entidades de Crédito”, la Ley N.º 6.490/2020 de “Protección al Usuario y al Consumidor de Productos y Servicios Financieros”, definen el marco regulatorio y aplicable al sector bancario,

financiero y de consumo, definiendo mecanismos, derechos obligaciones y responsabilidades.

Otro aspecto importante en el contexto paraguayo es el crecimiento de la banca digital y las fintech, que traen consigo nuevos desafíos legales. Aunque el país está avanzando en la regulación de los servicios financieros digitales, todavía hay zonas grises en cuanto a la responsabilidad por fraudes electrónicos.

Asimismo, la protección de datos personales y la validez jurídica de las transacciones realizadas a través de plataformas tecnológicas. Estas lagunas normativas pueden generar incertidumbre y riesgos adicionales para las entidades financieras.

La cooperación interinstitucional como la Secretaría Nacional de Prevención de Lavado de Dinero o Bienes (SEPRELAD), el Banco Central del Paraguay (BCP) y organismos internacionales como el Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT) fortalecen al sistema financiero del Paraguay.

Riesgo reputacional

Considerado como una amenaza potencial las que se enfrentan los agentes o entidades, se refiere al riesgo o posibilidad de que se forme una opinión pública negativa sobre los servicios bancarios prestados.

Se deriva de acciones que fomenten la creación de una mala imagen o un posicionamiento negativo de tal forma que se produzca una migración de fondos hacia otras entidades, debido a una pérdida de credibilidad.

Este riesgo también aparece vinculado al carácter estratégico de la banca electrónica, es decir, el hecho de no participar en este segmento influye significativamente en la imagen corporativa de la entidad financiera.

Riesgo político

Se dice que el riesgo político surge cuando las acciones, decisiones o la inestabilidad de un gobierno puede afectar el entorno de inversión, y cobra especial relevancia en las inversiones extranjeras o empresas que operan en forma globalizada.

Puede manifestarse de múltiples formas: breves intervenciones del Estado hasta la expropiación total o confiscación de activos tangibles. Esto, sumado a un clima inestable de gobierno, puede representar condiciones hostiles para las decisiones de inversión y desinversión.

Abarca tanto factores internos propios del país, como los sociales, grado de corrupción, grado de confianza, o debilidad en la estructura gubernamental; los factores externos surgen a partir de las sanciones internacionales, disputas comerciales o diplomáticas.

En las economías emergentes se ven amplificadas por la fuerte dependencia de capital o inversión extranjera y la sensibilidad de las políticas públicas adoptadas como consecuencia de las presiones económicas – sociales.

En el Paraguay, según el Ministerio de Industria y Comercio, en el año 2024, alcanzó la calificación en grado de inversión en “Baa3” como hito y señal de credibilidad del país ante mercados internacionales. Entre los puntos focales se destacan:

- Fortalecimiento y percepción de estabilidad institucional y económica, que reduce la posibilidad de cambios bruscos e inciertos en políticas que afectan a las inversiones.
- Compromiso estatal con la fiscalidad, buenas prácticas institucional y transparencia.
- Crecimiento sólido de la economía.
- Menor riesgo de crisis en la balanza de pagos.
- Inversión en infraestructura, creación de fuentes de empleos, y
- Diversificación de la economía.

En suma, este logro avizora condiciones políticos-legales favorables para la inversión.

Riesgo cambiario

El informe de Estabilidad Financiera de Estudios Económicos del Banco Central de Paraguay define el riesgo cambiario como

Uno de los principales riesgos es el desajuste entre activos y pasivos denominados en diferentes monedas, lo que incrementa la vulnerabilidad de los agentes económicos a las fluctuaciones del tipo de cambio. En el caso de que las empresas o familias decidan endeudarse en dólares, mientras sus ingresos se encuentran en moneda local, una depreciación brusca de la moneda local puede hacer que esas deudas se vuelvan impagables. Este fenómeno se conoce como “efecto hoja de balance” o riesgo cambiario, y ocurre cuando el valor en moneda nacional de los pasivos en dólares aumenta más rápido que el valor en moneda local de los activos o

ingresos de los deudores, lo cual puede deteriorar la posición patrimonial de estas empresas y familias. Esto se agrava si las depreciaciones afectan la solvencia de los deudores y, en consecuencia, puede llevar a incumplimientos con el sistema bancario, generando una exposición al riesgo de crédito cambiario. (Estudios Económicos BCP, 2025, pág. 1)

El país mantiene desde hace décadas un régimen de tipo de cambio flexible con intervención limitada del Banco Central del Paraguay (BCP), que busca preservar la estabilidad del guaraní y anclar las expectativas inflacionarias. Se presenta una dolarización financiera significativa, producto de su estructura agroexportadora y su histórico uso del dólar como reserva de valor.

Uno de los principales riesgos asociados a la dolarización es el “efecto hoja de balance”, que surge cuando agentes endeudados en dólares, pero con ingresos en guaraníes enfrentan una depreciación del tipo de cambio, que trae como consecuencia el incremento de su carga financiera.

En el mismo orden, el informe revela que la elevada dolarización reduce la efectividad de la política monetaria basada en metas inflacionarias, ya que una porción importante del crédito está denominada en dólares y responde a condiciones externas.

Sin embargo, muchos aspectos resaltados en el informe, muestran que el país mantiene un régimen centrado en:

- Flotación administrada, con intervenciones puntuales del BCP orientadas a suavizar la volatilidad, no a fijar el tipo de cambio.
- El riesgo cambiario se concentra en empresas exportadoras, donde su exposición está parcialmente cubierta por ingresos en dólares.

- Las políticas prudenciales del BCP (encajes, límites de posición, regulación de derivados) han sido efectivas para reducir vulnerabilidades sin afectar la competitividad.

El riesgo de crédito

Llamamos riesgo de crédito la imposibilidad de cumplimiento de las condiciones y obligaciones pactadas en tiempo y forma. Este riesgo es inherente a la actividad crediticia, e implica la cesación parcial o total de los pagos, generalmente producto de iliquidez o falta de disponibilidad.

Según (Villalba & Terán Sunca, 2008) a nivel micro, los factores del análisis del riesgo se consideran,

1. El carácter. Evalúa la integridad, reputación y comportamiento ético del solicitante, aspectos clave para estimar su disposición a cumplir con los compromisos financieros.
2. La capacidad de pago. Analiza la situación financiera del prestatario a través de indicadores de liquidez, rentabilidad y flujo de efectivo.
3. El capital. Considera el nivel de patrimonio o capital propio, que refleja la solvencia y el grado de riesgo asumido por el solicitante.
4. Las condiciones del entorno. Examina el contexto económico, social y político que podría afectar la capacidad del prestatario para cumplir con sus obligaciones.
5. El colateral. Son las garantías ofrecidas como respaldo del crédito, las cuales mitigan la exposición del prestamista ante un eventual incumplimiento.

A nivel macro, el sistema financiero paraguayo muestra un perfil de riesgo de crédito contenido y bien gestionado, respaldado por un crecimiento sostenido de los activos y una sólida estructura de solvencia. Durante los últimos meses del año 2025, el aumento del activo total ha estado impulsado principalmente por la expansión de la cartera de créditos, tanto en moneda local como en moneda extranjera, reflejando una dinámica favorable del crédito a hogares y empresas, en coherencia con el desempeño positivo de la economía real.

Los indicadores de calidad crediticia evidencian una mejoría sostenida. La tasa de morosidad ha mostrado descensos en todas las monedas, acompañada por una reducción de las medidas más estresadas de riesgo de crédito, lo que sugiere un entorno de cumplimiento más estable. Este comportamiento ha sido reforzado por políticas prudenciales adecuadas: las provisiones totales cubren más del 100% de los créditos vencidos, lo que denota una gestión preventiva eficaz ante eventuales incumplimientos.

En términos de solidez y rentabilidad, el sistema financiero mantiene indicadores de solvencia por encima de los requerimientos regulatorios establecidos por el Banco Central del Paraguay (BCP). Los indicadores de rentabilidad, tanto el ROA (Return on Assets) como el ROE (Return on Equity), se sitúan por encima de los niveles observados un año atrás, lo cual refleja un entorno financiero rentable, y con capacidad de absorción de pérdidas inesperadas.

El BCP realiza de manera periódica pruebas de tensión de diversa intensidad para evaluar la capacidad del sistema de resistir escenarios adversos. Los resultados de estas evaluaciones confirman que las entidades financieras paraguayas mantienen una posición de solvencia adecuada, incluso ante choques severos en el crédito o la

liquidez. Esta práctica contribuye a fortalecer la confianza en la estabilidad del sistema y reduce la vulnerabilidad frente a riesgos macrofinancieros.

En el ámbito operativo y tecnológico, el Sistema de Pagos del Paraguay (SIPAP) continúa funcionando con eficiencia y seguridad, consolidando su papel como infraestructura crítica para la estabilidad financiera. En este sentido, el proyecto de Ley del Sistema Nacional de Pagos, impulsado por el BCP, busca dotar al país de un marco regulatorio moderno, alineado con los estándares internacionales en materia de seguridad, innovación e inclusión financiera.

El reconocimiento internacional otorgado al BCP con el premio “Payments and Market Infrastructure Development 2025” refleja el progreso institucional del país en materia de supervisión, digitalización y estabilidad del sistema de pagos, elementos que refuerzan indirectamente la confianza y la calidad del crédito.

Se destaca que en el 2025 se mantuvieron los siguientes indicadores:

- El crédito total del sistema financiero creció a razón del 17 % interanual a marzo de 2025, impulsado por préstamos en moneda local (+19,4%) y extranjera (+13,9%).
- La cartera en guaraníes estuvo sustentada en consumo, servicios, comercio e industria; mientras que la cartera en dólares mantiene su peso en actividades agrícolas y exportadoras.

Es decir, lo anterior nos muestra una expansión del segmento crediticio, recuperación del consumo y la inversión, alineados con una inflación con tendencia a la estabilidad o baja.

En cuanto a la solidez y el riesgo de impago se visualiza los siguientes datos:

- Tasa de morosidad alrededor del 2,5 % (baja respecto a 4,1 % en 2024).

Mejora tanto en guaraníes (3,6%) como en dólares (1,1%).

- Cobertura de provisiones a razón del 131,8% de los créditos vencidos.

- Cartera renegociada alcanzó apenas 6,3% del total, inferior al nivel pre-pandemia.

- Ratio de Solvencia - ratio de adecuación de capital (CAR) 17,8% (mínimo regulatorio es del 12 %).

- Ratio de rentabilidad - ROA entorno al 2,5 % y ROE del 20,2%, ambos al alza.

El segmento de crédito se encuentra concentrado de la siguiente manera:

- Segmento hogares muestra un crecimiento del 20,3%, con morosidad de 4,7%. El nuevo Fondo de Garantía para la Vivienda (FOGAVI) amplía el acceso a financiación y reduce el riesgo bancario.

- Segmento empresas mostró un crecimiento del 18,2%, morosidad 1,2%; destaca crédito a servicios, comercio y agricultura.

En contraste, la tendencia del crédito esperada es expansiva con calidad o riesgo estable.

No menos importante es la relación riesgo cambiario y dolarización del crédito, cuyo comportamiento denota:

- Dolarización de los créditos alrededor del 42 % (empresas 50%, hogares 9 %).

- Existen límites estrictos al descalce cambiario y a la exposición en derivados (forward de divisas y commodities).

- El BCP mantiene encajes diferenciados del 18% en guaraníes y del 24% en dólares, lo que mitiga riesgos de liquidez y de contagio cambiario.

En resumen, podemos afirmar que el entorno crediticio del país se caracteriza principalmente por una expansión sana apalancada por el crecimiento económico, reducción notable de la cartera morosa, solidez y solvencia reforzados por las políticas prudenciales adoptadas por el BCP, gestión activa del riesgo cambiario – crediticio que preserva la estabilidad ante un entorno regional más volátil.

Apéndice Evaluación de Riesgos de Proyectos con Matemática Financiera

La imposibilidad de predecir con éxito el comportamiento futuro de todas las variables que condicionan o determinan la rentabilidad de cualquier proyecto hace necesario complementar la información proporcionada al inversionista con un análisis de los riesgos y la incertidumbre de algunas variables.

Aunque frecuentemente se utilizan como sinónimos en el estudio de proyectos, los conceptos de riesgo e incertidumbre tienen una diferencia fundamental:

Riesgo: una variable está en condiciones de riesgo cuando los valores que podría asumir en el futuro están asociados con probabilidades de ocurrencia.

Incertidumbre: si no se conocen los posibles resultados o no se les puede asignar una probabilidad de ocurrencia la variable se clasifica como de incertidumbre.

En ambos casos es imposible predecir el valor exacto que asumirá la variable. No obstante, existe tanto la opción de realizar un análisis de escenarios como uno de puntos críticos.

La definición de las variables relevantes que se analizarán cuando se está en condiciones de incertidumbre se realiza mediante métodos estáticos y queda sujeta al criterio del evaluador.

En condiciones de riesgo se puede ejecutar una simulación para generar múltiples escenarios probabilísticamente posibles mediante una selección aleatoria de los distintos valores que podrían asumir las variables que explican la rentabilidad. Esto permite calcular estadísticamente el valor esperado del VAN, representando los posibles resultados que se podrían obtener como una distribución de la probabilidad, para determinar cuáles son las variables relevantes, priorizándolas de acuerdo con el grado de correlación observado en la simulación.

El evaluador de proyectos debe incorporar toda información adicional que contribuya a que el inversionista comprenda las posibles variaciones en la rentabilidad esperada, ya sea debido al riesgo o a la incertidumbre que afecta las variables críticas del proyecto. En situaciones de incertidumbre, pueden aplicarse dos metodologías de análisis que no se excluyen mutuamente. En cambio, bajo condiciones de riesgo, además de esas herramientas, se dispone de un instrumento analítico más avanzado que permite cuantificar el riesgo total de la inversión, identificar las variables más sensibles y, por ende, anticipar estrategias de mitigación.

El valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) constituye el método más utilizado y reconocido para evaluar proyectos de inversión, dado que ofrece una medida precisa del excedente generado una vez recuperada la inversión inicial y obtenida la rentabilidad requerida. Este indicador calcula el valor presente de los flujos de caja futuros proyectados desde

el inicio de la operación, descontándolos a una tasa determinada, y posteriormente resta la inversión inicial efectuada en el momento cero.

Si el VAN es positivo, refleja la ganancia adicional que el proyecto generará tras recuperar la inversión, por encima de la tasa mínima exigida. Si el resultado es nulo, indica que la rentabilidad obtenida equivale exactamente a la tasa esperada. Por el contrario, un VAN negativo revela que el proyecto no alcanza la rentabilidad requerida, pudiendo incluso significar la no recuperación parcial o total del capital invertido. En consecuencia, un VAN negativo no siempre implica pérdidas absolutas, pero sí señala que la tasa efectiva de retorno se encuentra por debajo del nivel deseado.

En el Valor Actual Neto (VAN) como la herramienta central en la evaluación de proyectos de inversión, integra como indicador el valor del dinero en el tiempo y la recuperación del capital.

Su aplicación permite al analista determinar con precisión si un proyecto genera valor económico real para el inversionista, facilitando decisiones racionales y objetivas.

Referencia

BCP, C. d. (2025). Informe de estabilidad financiera a mayo 2025. Asunción: BCP.

Chain, N. S. (2011). Proyectos de inversión: formulación y evaluación. Santiago de Chile: Pearson Educación de Chile S.A.

Chain, N. S. (2025). Cómo usar modelos de simulación en la evaluación de proyectos: guía para aplicar Risk Simulator en el análisis de riesgos. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Autónoma de Chile.

Equipo BCP. (2025). Informe de Política Monetaria (IPoM). Asunción: BPC.

Estudios Económicos BCP. (23 de octubre de 2025). Banco Central del Paraguay. Obtenido de <https://www.bcp.gov.py/documents/20117/1058058/Recuadro+II.+Dolarizaci%C3%B3n+en+Py.pdf/5f8f7ccb-69e9-2075-e546-6d101a3cfa21?t=1750441548000>

Ministerio de Economía y Finanzas. (19 de agosto de 2025). MEF. Obtenido de <https://www.mef.gov.py/es/institucional/sala-de-prensa/noticias/moodys-reafirmo-grado-inversion-paraguay-destaco-credibilidad>

Montalvo, M. (1998). Introducción al mundo del mercado de capitales, lea antes de jugar a la bolsa,. Buenos Aires: Imprima.

Villalba, M. d., & Terán Sunca, J. F. (2008). Conceptualización del riesgo en los mercados. FORO , 1-15.

Capítulo 3

INTEGRACIÓN ECONÓMICA Y COMPETITIVIDAD PARAGUAYA EN EL MERCOSUR Y LA REGIÓN

Mag. Estela Valdez López

Resumen

Este capítulo ofrece un análisis exhaustivo de la integración económica de Paraguay en el marco del Mercosur y su impacto en la competitividad regional, considerando el período 2015-2024. La investigación se sustenta en una metodología documental y comparativa, priorizando fuentes oficiales, como los Reportes de Comercio Exterior del Banco Central del Paraguay, publicaciones del Viceministerio de Economía y Planificación, inventarios de la Cancillería y comunicados del Mercosur, complementadas con información empírica de organismos internacionales. El estudio tiene como objetivo principal identificar las tendencias del comercio exterior paraguayo, la composición sectorial de las exportaciones, la dinámica de los flujos intrarregionales y la relación entre apertura comercial y capacidad productiva del país.

Durante el período analizado, Paraguay mantuvo una pauta exportadora centrada principalmente en el sector agroindustrial y en productos con bajo valor agregado, aunque se observan episodios de diversificación temporal y regional de la demanda. La participación del Mercosur como destino y origen de flujos comerciales sigue siendo significativa, concentrándose gran parte del intercambio intrazona en Brasil y Argentina. El análisis de series oficiales, que incluyen exportaciones totales entre 2015 y 2024, permite identificar ciclos de expansión y contracción asociados a la variación de precios internacionales de commodities, eventos climáticos y choques logísticos que impactaron la capacidad exportadora. En 2024, la balanza comercial

presentó un déficit debido al crecimiento de las importaciones, especialmente en bienes de capital y consumo, reflejando la complejidad de la inserción externa y la necesidad de políticas públicas orientadas a mejorar la competitividad.

Desde la perspectiva de la competitividad, el capítulo distingue entre ventajas estáticas, como la dotación de recursos naturales y la mano de obra competitiva, y ventajas dinámicas, que incluyen la capacidad de agregar valor, innovación y conexión con cadenas de valor regionales. Aunque el Mercosur ofrece oportunidades de mercado y potenciales encadenamientos productivos, las asimetrías estructurales entre sus miembros, como la escala de producción, la capacidad tecnológica y la infraestructura, limitan la plena explotación de estas ventajas por parte de Paraguay. Además, las barreras no arancelarias, deficiencias logísticas y la concentración de la matriz exportadora obstaculizan la consolidación de la competitividad de las empresas locales.

La integración regional ha permitido avances en la apertura de mercados, el acceso preferencial y la mejora de la inserción internacional de empresas paraguayas, aunque persisten desafíos relacionados con la diversificación productiva y la modernización de la infraestructura. El capítulo incluye gráficos que ilustran la evolución de las exportaciones totales entre 2015 y 2024, la balanza comercial de 2024, la estimación del PIB para 2024 y la participación de Paraguay en el comercio intra - Mercosur. Estos elementos visuales refuerzan el análisis, permitiendo comprender los patrones históricos y los retos que enfrenta la economía nacional en su proceso de integración regional.

Finalmente, se presentan recomendaciones de política pública para maximizar los beneficios de la integración, como la modernización de corredores logísticos,

incentivos para la transformación productiva, fortalecimiento de PYMES exportadoras y una estrategia negociadora en el Mercosur que contemple mecanismos de compensación por asimetrías. El capítulo subraya que la competitividad paraguaya depende tanto de la apertura comercial como de la capacidad interna para incrementar la productividad, mejorar la innovación y optimizar la infraestructura, consolidando la integración regional como un motor de desarrollo sostenible.

Palabras clave: *integración regional; Mercosur; competitividad; comercio exterior; acuerdos comerciales; Paraguay.*

Introducción

El proceso de integración regional en Sudamérica, articulado a través del Mercosur desde el Tratado de Asunción (1991), ha sido un componente decisivo de la política exterior y comercial del Paraguay. En el lapso 2015-2024, la economía paraguaya atravesó fases de expansión y ajuste, condicionadas por las variaciones de precios internacionales de los principales commodities exportados (soja, carne, energía eléctrica), así como por interrupciones logísticas y por la dinámica de la demanda intrarregional. El rol del Mercosur como plataforma de acceso preferencial a mercados vecinos ha contribuido a sostener volúmenes significativos de comercio intrazona, pero también ha puesto de relieve las limitaciones derivadas de asimetrías entre socios y de la necesidad de políticas internas orientadas a la incorporación de mayor valor agregado en las exportaciones.

Desde el punto de vista macroeconómico, Paraguay mostró resiliencia relativa ante choques externos, respaldada por una política macro fiscal prudente y por la presencia de sectores con capacidad de exportación. Sin embargo, la creciente

demanda de bienes de capital y consumo importado en 2024 generó presiones sobre la balanza comercial, lo que se manifestó en un déficit reportado por las autoridades. En este contexto, la competitividad no depende únicamente del acceso a mercados sino de la capacidad del país para reducir costos logísticos, mejorar la calidad institucional y promover la innovación empresarial.

El presente capítulo adopta una perspectiva analítica que combina la descripción estadística de series oficiales con una interpretación cualitativa de los factores estructurales que condicionan la inserción regional de Paraguay. La aproximación permite identificar palancas de política pública y áreas de intervención, infraestructura, certificaciones, capital humano que pueden transformar la pertenencia al Mercosur en un motor de desarrollo productivo sostenible. Además, se examina el papel de la Cancillería y del Viceministerio de Economía y Planificación en la gestión de acuerdos comerciales y en la promoción de la internacionalización de empresas paraguayas.

Evolución de las exportaciones (2015-2024)

Gráfico 1 muestra la evolución de las exportaciones totales de Paraguay entre 2015 y 2024. Fuente: Banco Central del Paraguay (Reportes COMEX) y compilación de datos oficiales.

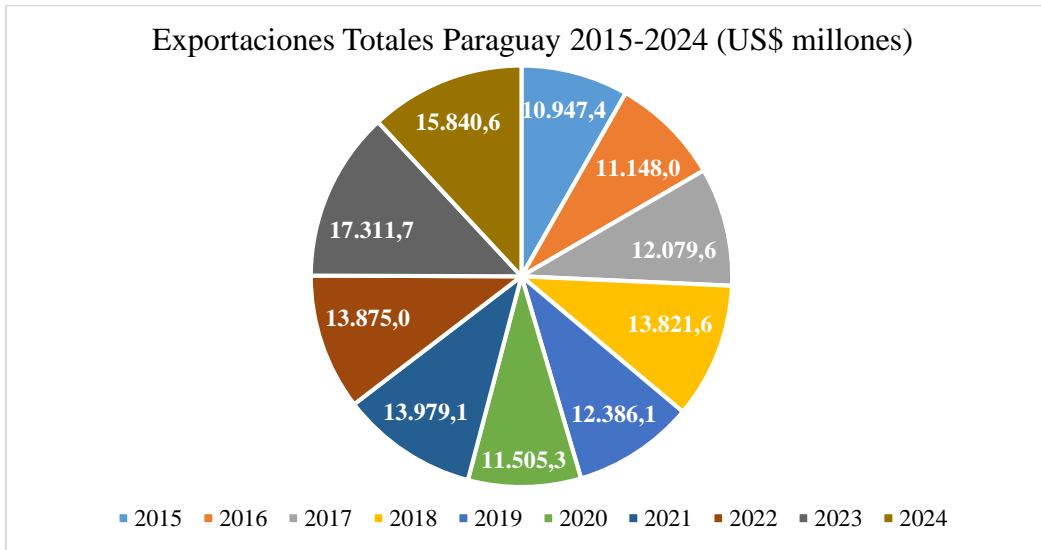
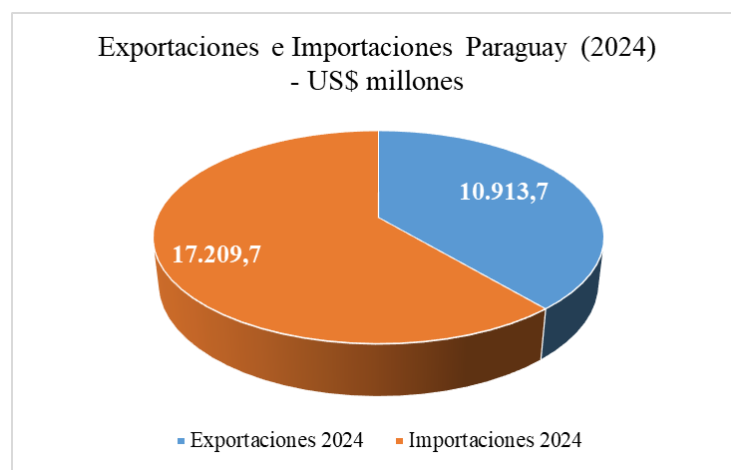


Tabla 1. Exportaciones totales Paraguay (2015-2024) - US\$ millones

| Año | Exportaciones (US\$ millones) |
|------|-------------------------------|
| 2015 | 10,947.4 |
| 2016 | 11,148.0 |
| 2017 | 12,079.6 |
| 2018 | 13,821.6 |
| 2019 | 12,386.1 |
| 2020 | 11,505.3 |
| 2021 | 13,979.1 |
| 2022 | 13,875.0 |
| 2023 | 17,311.7 |
| 2024 | 15,840.6 |

Balanza comercial 2024 (exportaciones vs importaciones)

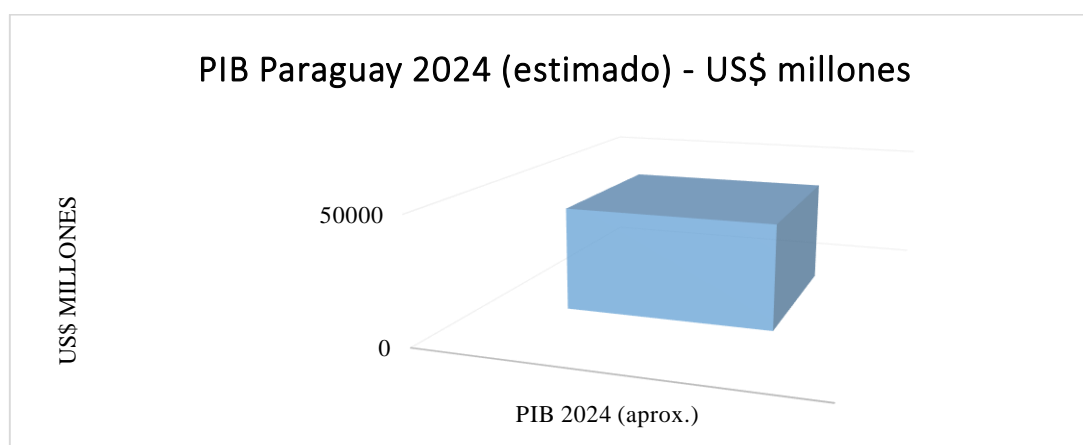
Gráfico 2 ilustra las exportaciones e importaciones registradas en 2024. Fuente: PEC Paraguay 2025 (Ministerio de Economía y Finanzas) y reportes oficiales.



Valores 2024: Exportaciones = US\$ 10,913.7; Importaciones = US\$ 17,209.7; Saldo = US\$ -6,296.0 (Ministerio de Economía y Finanzas, PEC Paraguay 2025).

Estimación del PIB 2024 (valor aproximado)

La cifra mostrada corresponde a una estimación basada en series oficiales y fuentes de referencia internacional; la serie histórica anual 2015-2024 del PIB requiere la compilación del SIEN/BCP/World Bank para asegurar exactitud metodológica (World Bank; Trading Economics).



PIB 2024 (aprox.): US\$ 44,458 millones (fuentes: World Bank; TradingEconomics; FocusEconomics).

Beneficios de la integración para Paraguay

El Mercosur facilita acceso preferencial a mercados vecinos, incentiva la especialización en sectores con ventaja comparativa y puede estimular la formación de cadenas de valor regionales. El Mercosur, como bloque económico, proporciona acceso preferencial a los mercados de Brasil, Argentina y Uruguay, que en conjunto concentran más del 70% de las exportaciones nacionales según el Viceministerio de Economía y Planificación (2024). Este acceso permite que los productos paraguayos, especialmente los vinculados a la agroindustria, la energía eléctrica y la manufactura liviana, se coloquen en mercados regionales sin restricciones arancelarias. El Banco Central del Paraguay (BCP, 2025) reportó que las exportaciones totales en 2024 alcanzaron los USD 15.840 millones, con una participación mayoritaria de bienes destinados al Mercosur, lo que refleja la importancia del bloque en la estructura exportadora nacional. Asimismo, el bloque promueve la especialización productiva y el aprovechamiento de ventajas comparativas, fomentando la formación de cadenas de valor regionales. La integración también ha permitido al Paraguay fortalecer su marco institucional y normativo en materia de comercio exterior, armonizando regulaciones y facilitando la cooperación técnica.

Desafíos y limitaciones

Pese a los beneficios Las asimetrías productivas, brechas de infraestructura, barreras no arancelarias y dependencia de productos primarios constituyen limitaciones que requieren políticas públicas integradas. A esto se suman brechas significativas en infraestructura vial, portuaria y logística, que encarecen los costos de transporte y

reducen la eficiencia exportadora. El BCP (2024) advierte que el déficit comercial del año ascendió a USD 538 millones, reflejando una creciente dependencia de bienes intermedios importados. Además, las barreras no arancelarias, como las restricciones sanitarias o técnicas, afectan la libre circulación de productos paraguayos dentro del bloque. Por otro lado, la concentración en productos primarios limita la diversificación de la canasta exportadora, generando vulnerabilidad ante fluctuaciones de precios internacionales. En consecuencia, la integración económica requiere acompañarse de políticas públicas orientadas a la transformación productiva, la innovación tecnológica y el fortalecimiento institucional.

Acuerdos comerciales y la agenda exterior paraguaya

El Ministerio de Relaciones Exteriores, a través de la Dirección General de Política Económica y de Integración, lidera la participación paraguaya en la agenda negociadora del Mercosur. Entre los principales acuerdos vigentes se destacan los firmados con la Unión Europea, la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) y la reciente ampliación de los vínculos con países asiáticos, especialmente Singapur y Corea del Sur. Estos acuerdos buscan promover la diversificación de destinos y la atracción de inversiones. La Cancillería (2024) subraya que Paraguay impulsa una estrategia de apertura controlada, que combina la integración regional con la defensa de los intereses productivos locales. Asimismo, el Viceministerio de Economía y Planificación (2025) menciona que el país participa activamente en la revisión del Arancel Externo Común del Mercosur, lo que permitirá adecuar las políticas comerciales a los nuevos desafíos globales.

Competitividad paraguaya en el contexto regional

La competitividad del Paraguay en el Mercosur depende de factores estructurales como la estabilidad macroeconómica, la disponibilidad de energía a bajo costo y la calidad institucional. De acuerdo con los reportes del BCP (2025), Paraguay mantiene una de las tasas de inflación más bajas de la región y un tipo de cambio relativamente estable, lo que favorece la previsibilidad para los inversionistas. Sectores prioritarios como la agroindustria, la energía hidroeléctrica y las manufacturas de base tecnológica constituyen pilares del modelo competitivo nacional. Sin embargo, la brecha en infraestructura y la escasa inversión en innovación limitan el posicionamiento internacional. Es necesario fortalecer la formación técnica, incentivar la investigación aplicada y consolidar un marco institucional que favorezca la productividad empresarial.

Recomendaciones de política pública

En función del diagnóstico presentado, se proponen las siguientes líneas de acción: (a) modernización de los corredores logísticos y puertos fluviales; (b) incentivos fiscales y financieros para la transformación productiva; (c) apoyo a PYMES exportadoras mediante programas de capacitación y acceso a mercados; (d) participación activa en las negociaciones mercosurenses orientadas a mitigar las asimetrías estructurales. Además, se sugiere consolidar la institucionalidad de la política comercial mediante una coordinación más estrecha entre el Viceministerio de Economía y Planificación, el Ministerio de Industria y Comercio y la Cancillería Nacional.

En síntesis, la integración económica del Paraguay dentro del Mercosur ha significado un proceso de aprendizaje institucional y productivo, con avances en la apertura de mercados y persistentes desafíos estructurales. A pesar de las asimetrías

y de las limitaciones logísticas, el país ha consolidado su perfil exportador; la transformación productiva y la modernización de la infraestructura son condiciones necesarias para traducir la integración regional en un aumento sostenido de la competitividad.

Referencias

Banco Central del Paraguay. (2024). Reporte de Comercio Exterior: Diciembre 2024. Departamento de Estadísticas del Sector Externo. <https://www.bcp.gov.py>

Ministerio de Economía y Finanzas - Viceministerio de Economía y Planificación. (2025). PEC Paraguay 2025. <https://www.economia.gov.py>

Cancillería del Paraguay. (2015-2024). Inventario de tratados y acuerdos. <https://www.mre.gov.py>

Mercosur. Comunicados y documentos institucionales. <https://www.mercosur.int>

Reuters. (2024, 21 de agosto). Paraguay open to China trade deals via Mercosur despite Taiwan ties. <https://www.reuters.com>

World Bank. (2024). World Development Indicators. <https://data.worldbank.org>

Capítulo 4

GOBERNANZA Y EFICIENCIA INSTITUCIONAL: DESAFÍOS DE LA GESTIÓN PÚBLICA PARAGUAYA

Dra. Alice Concepción Arce Aguilera

Mag. Juan David Ruíz Díaz Vergara

Resumen

La modernización de la Gestión Pública Paraguaya se sustenta en dos ejes esenciales la gobernanza democrática y la eficiencia institucional, ambos conceptos conforman la base de un Estado moderno transparente y orientado a resultados; la gobernanza entendida como un modelo colaborativo entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado busca legitimar las decisiones públicas mediante la participación y la rendición de cuentas (OCDE, 2017). La eficiencia por su parte garantiza el uso racional de los recursos y la producción de resultados sostenibles (Banco Mundial, 2023), su articulación representa la clave para fortalecer la legitimidad democrática y el desarrollo institucional.

El Capítulo I desarrolla los fundamentos teóricos de la gobernanza destacando su transición desde el gobierno jerárquico hacia un enfoque participativo en red; Este modelo promueve la cooperación interinstitucional, la transparencia y la inclusión como condiciones necesarias para generar valor público. Según el PNUD (2019) la gobernanza democrática exige un Estado articulador capaz de coordinar actores y garantizar la corresponsabilidad social en la toma de decisiones.

El Capítulo II aborda la eficiencia institucional y la gestión para resultados como pilares de la modernización estatal; la administración eficiente no se limita a reducir costos sino orienta los recursos hacia metas medibles y de impacto social, la

planificación estratégica la medición del valor público y la profesionalización del servicio civil son componentes centrales para lograr continuidad, transparencia y confianza (OCDE, 2020), la eficiencia se consolida como una práctica cultural basada en evidencia y rendición de cuentas.

En el Capítulo III se analiza la sinergia entre gobernanza y eficiencia destacando la ética pública como punto de convergencia, la integridad fortalece la confianza y da legitimidad a los resultados. El liderazgo ético, la cultura institucional y la evaluación permanente configuran un modelo de gestión basado en transparencia y responsabilidad (Transparency International, 2023), la gobernanza otorga dirección política mientras la eficiencia traduce esos valores en resultados concretos para la sociedad.

El Capítulo IV examina los principales desafíos de la Gestión Pública Paraguaya: la ineficiencia del gasto, la débil digitalización y la fragilidad del marco legal anticorrupción. Persisten rigideces presupuestarias, baja inversión en capital humano y procedimientos burocráticos que ralentizan la acción estatal (CEPAL, 2022); superar estas brechas exige meritocracia, interoperabilidad tecnológica e instituciones de control independientes y efectivas.

Por último, el Capítulo V presenta las herramientas de transformación institucional: el Gobierno Abierto, las alianzas estratégicas y el rediseño de procesos; el Gobierno Abierto impulsa la transparencia proactiva y la corresponsabilidad social (OGP, 2020), las alianzas público-privadas fortalecen la eficiencia y el desarrollo bajo marcos regulatorios transparentes (MEF, 2023), la optimización de procesos y la digitalización mejoran la productividad y reducen la discrecionalidad (OCDE, 2020), en

conjunto, estas estrategias buscan un Estado paraguayo más ético participativo y eficaz capaz de transformar la gestión en bienestar colectivo y desarrollo sostenible.

Palabras clave: *Gobernanza, Eficiencia Institucional, Gestión Pública, Paraguay, Meritocracia, Transparencia, Liderazgo Público.*

Fundamentos Teóricos de la Gobernanza Democrática

La Gobernanza Democrática surge como respuesta contemporánea a los límites del gobierno tradicional proponiendo una visión más relacional e inclusiva de lo público que integra múltiples actores en la toma de decisiones; este enfoque entiende que la autoridad estatal convive con redes de interacción entre instituciones, empresas y organizaciones de la sociedad civil de modo que el ejercicio del poder se construye mediante acuerdos normas compartidas y procesos deliberativos. La gobernanza enfatiza la legitimidad y la participación como condiciones necesarias para que las políticas produzcan resultados sostenibles y aceptados socialmente. (OCDE, 2017).

Desde esta perspectiva el Estado no desaparece como actor central más bien su rol se reconfigura pasa de ser ejecutor exclusivo a ser articulador regulador y facilitador de concertaciones que generan valor público. La gobernanza implica transparencia rendición de cuentas y responsabilidad administrativa como ejes que sostienen la confianza ciudadana más que integra capacidades técnicas y mecanismos de control que permiten anticipar riesgos y aprender de la experiencia para mejorar la respuesta pública ante problemas complejos; estas ideas están en línea con el énfasis internacional en diseños institucionales que combinan legitimidad y eficacia administrativa (PNUD, 2019).

Para el caso Paraguay comprender los fundamentos teóricos de la gobernanza democrática es indispensable para orientar reformas que vayan más allá de arreglos formales; la adopción de prácticas de gobernanza exige cambios culturales en la administración inversión en capital humano y el diseño de instrumentos que permitan coordinación interinstitucional y participación ciudadana efectiva solo así la gobernanza se traduce en políticas con impacto tangible, legitimidad social y sostenibilidad.

Este marco conceptual se apoya en diagnósticos regionales y recomendaciones de buenas prácticas aplicables a contextos latinoamericanos. (OCDE, 2020).

La Evolución del Paradigma de la Gobernanza

La evolución hacia la gobernanza responde a la insuficiencia del modelo burocrático clásico para enfrentar problemas públicos interdependientes y transversales; desafíos como la gestión ambiental la seguridad y la inclusión social atraviesan fronteras administrativas y requieren respuestas articuladas entre múltiples actores por eso la gobernanza introduce una lógica de redes siendo coordinación cooperación y arreglos flexibles entre entidades públicas y privadas que permiten abordar complejidades que una sola agencia no puede resolver con eficacia ni legitimidad. (PNUD, 2019).

Este paradigma amplía la noción de lo público y reconoce que la provisión de bienes y servicios puede resultar más eficiente y pertinente cuando incorpora aportes del sector privado y de la sociedad civil siempre bajo reglas públicas claras. El Estado asume el papel de regulador y garante de derechos orientando y supervisando colaboraciones sin perder su responsabilidad pública así la gobernanza promueve la

complementariedad entre eficiencia técnica y control democrático minimizando riesgos de captura y maximizando el bien público.

La transición exige también nuevos instrumentos de gestión como la planificación estratégica integrada, indicadores de resultado sistemas de monitoreo y plataformas de información compartida, estas herramientas permiten que la gobernanza deje de ser un ideal y se convierta en práctica cotidiana con procesos de evaluación que retroalimenten políticas y ajusten intervenciones según evidencia la profesionalización del servicio público y la mejora en capacidades técnicas son indispensables para sostener este cambio.

La gobernanza contemporánea plantea la necesidad de marcos normativos y capacidades institucionales flexibles que permitan innovación sin sacrificar transparencia. La experiencia regional muestra que los países que fortalecen sistemas de gobernanza con prácticas de apertura de datos participación y evaluación tienden a mejorar tanto la percepción de integridad como la efectividad de sus programas públicos estas lecciones son relevantes para diseñar reformas en Paraguay que integren resultados y legitimidad.

Dimensiones de la Gobernanza Moderna

Para comprender su aplicación en un contexto como Paraguay, es necesario identificar sus principales dimensiones (OCDE, 2017):

Gobernanza Vertical

La gobernanza vertical alude a la relación entre niveles de gobierno nacional, departamental y municipal, plantea la tensión clásica entre unidad de políticas y autonomía local. La descentralización efectiva no solo transfiere competencias sino

exige dotar de recursos fiscales, personal capacitado y mecanismos de rendición de cuentas a las autoridades subnacionales, sin estas condiciones la transferencia de responsabilidades corre el riesgo de generar vacíos operativos y desigualdades territoriales en lugar de acercar el Estado a los ciudadanos. (Banco Mundial, 2023).

Para que la gobernanza multinivel funcione se requieren esquemas de coordinación que faciliten la planificación conjunta y la articulación de metas entre los distintos niveles, esto implica la creación de instancias técnicas de coordinación, sistemas de información interoperables y criterios claros para asignación de recursos; la cooperación garantiza que las políticas nacionales se adapten a realidades locales sin perder coherencia estratégica y reduce la duplicidad de esfuerzos que erosiona la eficiencia institucional.

La gobernanza vertical debe incorporar mecanismos de supervisión y apoyo técnico que permitan a los municipios fortalecer sus capacidades, la transferencia de responsabilidades sin acompañamiento técnico y financiero produce resultados desiguales y frágiles por eso políticas de fortalecimiento institucional local y programas de capacitación sostenida son esenciales para consolidar la descentralización democrática.

La subsidiariedad entendida como la preferencia por decisiones tomadas lo más cerca posible de la ciudadanía se convierte en principio orientador; cuando se respeta este principio y se garantiza la asignación de recursos y capacidades la gobernanza vertical contribuye a una mayor equidad territorial y a políticas más pertinentes, la experiencia comparada demuestra que una descentralización bien diseñada mejora la prestación de servicios y la participación ciudadana en el control del gasto local.

Gobernanza Horizontal

La gobernanza horizontal se centra en la coordinación entre organismos del mismo nivel de gobierno para abordar problemas que atraviesan competencias ministeriales. Los desafíos contemporáneos rara vez se ajustan a límites institucionales por ello romper los silos administrativos es condición necesaria para diseñar intervenciones integrales y eficientes; la gobernanza horizontal busca facilitar diálogo técnico, compartir objetivos y alinear procesos para generar soluciones conjuntas que maximizan recursos y resultados.

Instrumentos como comités interministeriales, contratos programáticos y plataformas de planificación compartida fomentan la colaboración y reducen redundancias, para que sean efectivos estos instrumentos necesitan respaldo político, protocolos claros de actuación y sistemas de medición que permitan evaluar aportes de cada actor; la transparencia en la información compartida fortalece la confianza entre instituciones y facilita la resolución de conflictos de competencia.

La coordinación intersectorial impulsa innovación administrativa porque combina conocimientos y recursos de áreas distintas habilitando soluciones creativas que un ministerio aislado difícilmente desarrollaría, más, al alinear esfuerzos se optimiza el uso del presupuesto público y se evitan superposiciones que generan costos adicionales, la gobernanza horizontal por tanto mejora la eficiencia operativa y la pertinencia de las políticas públicas.

En el contexto paraguayo promover la gobernanza horizontal implica institucionalizar espacios de trabajo conjunto, desarrollar sistemas de información interoperables y establecer incentivos para el cumplimiento de metas compartidas.

Cuando las instituciones actúan como una red integrada el Estado es capaz de ofrecer respuestas más coherentes y sostenibles a problemas complejos como la pobreza multisectorial y la gestión integrada de servicios públicos.

Gobernanza Participativa (Inclusión Ciudadana)

La gobernanza participativa coloca a la ciudadanía en el centro del proceso público reconociéndose como actor con derechos y responsabilidades en la formulación, ejecución y evaluación de políticas. La participación efectiva requiere canales institucionales, acceso a información comprensible y procesos deliberativos que permitan que las voces ciudadanas influyan verdaderamente en las decisiones; no se trata de gestos simbólicos: la inclusión real transforma la legitimidad y la calidad de las políticas y reduce la distancia entre el Estado y la sociedad.

Mecanismos como presupuestos participativos, consultas públicas y auditorías ciudadanas fortalecen la rendición de cuentas y ofrecen control social sobre la gestión pública; para ser útiles estos mecanismos deben estar institucionalizados y contar con recursos técnicos que garanticen su continuidad además la inclusión debe ser representativa incorporando mujeres, jóvenes, comunidades indígenas y otros grupos vulnerables es esencial para que las políticas respondan a la diversidad social.

La participación ciudadana también requiere un entorno informativo activo; datos abiertos, portales de transparencia y comunicación pública clara son insumos que permiten a la sociedad evaluar y seguir la implementación de políticas. La digitalización amplía estas posibilidades al facilitar la interacción y la consulta en tiempo real, pero debe acompañarse de capacitación y acceso equitativo a la tecnología para evitar nuevas brechas. (UN E-Government Survey, 2022).

La gobernanza participativa fomenta la corresponsabilidad entre Estado y sociedad cuando las personas participan, aumentan su compromiso con las políticas y contribuyen a su sostenibilidad. La inclusión ciudadana fortalece el tejido social y dota a la democracia de mecanismos más robustos de legitimación y control, en suma, una gobernanza que incorpora participación no solo es más justa sino también más eficaz para producir resultados que la ciudadanía valore y respalde.

Eficiencia Institucional y Gestión para Resultados

La Eficiencia Institucional representa uno de los pilares fundamentales para la modernización del Estado y la consolidación de una gestión pública orientada a resultados. En las últimas décadas organismos internacionales han señalado que la capacidad de las instituciones para producir bienes y servicios públicos de calidad depende directamente de su eficiencia administrativa y del uso racional de los recursos (OCDE, 2018); la eficiencia no se limita a reducir costos o tiempos sino implica garantizar que cada acción estatal contribuya al bienestar colectivo maximizando el impacto social de las políticas públicas, en este sentido, la eficiencia Institucional es inseparable de la transparencia, la planificación estratégica y la rendición de cuentas.

El Paradigma de la Gestión para resultados ha emergido como una herramienta clave para materializar la eficiencia en la práctica estatal; según informes recientes del Banco Mundial (2020) este enfoque permite vincular las decisiones presupuestarias con los logros alcanzados estableciendo indicadores medibles que reflejen la efectividad de la acción pública. En Paraguay esta orientación es particularmente relevante ya que busca superar un modelo centrado en el cumplimiento formal hacia uno que priorice la obtención de impactos verificables en la calidad de vida ciudadana,

la eficiencia institucional se convierte así en un principio rector de la gobernanza contemporánea.

La eficiencia no puede entenderse como un valor aislado sino como una práctica integrada a la cultura organizacional del Estado, requiere planificación a largo plazo liderazgo ético y capital humano comprometido con el logro de resultados verificables. De acuerdo con la CEPAL (2021) las reformas orientadas a la eficiencia deben acompañarse de procesos de aprendizaje institucional y evaluación continua para garantizar sostenibilidad, en el caso paraguayo esto implica fortalecer la coordinación interinstitucional digitalizar los procesos administrativos y asegurar que las políticas respondan a evidencia empírica y no solo a decisiones políticas coyunturales.

El Rol Central de la Gestión para Resultados (GPR)

La gestión para resultados (GPR) constituye el marco operativo que permite transformar la visión estratégica de la administración pública en acciones concretas orientadas a generar valor público. Según el BID (2019) este modelo se centra en alinear los recursos, procesos y decisiones con metas previamente definidas, asegurando coherencia entre la planificación, el presupuesto y la evaluación; en Paraguay la adopción de este enfoque busca optimizar la eficiencia del gasto público y aumentar la confianza ciudadana mediante una gestión basada en evidencias, la GPR ofrece así una respuesta a los desafíos de la fragmentación institucional y la falta de seguimiento de políticas.

Uno de los aportes más significativos de la gestión para resultados es el desplazamiento del foco desde el proceso hacia los resultados; esto significa que la atención del Estado debe dirigirse no solo a la ejecución presupuestaria, sino también

a los efectos concretos en la sociedad. En estudios recientes, la OCDE (2022) destaca que los países que aplican sistemas de GPR tienden a alcanzar mayores niveles de transparencia y legitimidad institucional; este modelo fomenta la evaluación constante del desempeño institucional permitiendo identificar brechas, redirigir estrategias y mejorar la efectividad de las políticas públicas.

Asimismo la GPR se apoya en la interconexión entre tecnología y gestión del conocimiento los sistemas digitales de monitoreo permiten obtener datos actualizados sobre la ejecución de programas promoviendo decisiones basadas en evidencia; en Paraguay, la Secretaría Técnica de Planificación ha comenzado a implementar plataformas que integran indicadores de desempeño con los planes nacionales de desarrollo (STP, 2023), esta innovación representa un avance hacia la institucionalización de una cultura de evaluación que favorece la rendición de cuentas y la eficiencia.

El éxito de la gestión para resultados depende de la coordinación entre los distintos niveles de gobierno y de la participación activa de los ciudadanos en la fiscalización de las políticas. La CEPAL (2022) resalta que los sistemas de GPR más eficaces son aquellos que combinan planificación, transparencia y control social; en este contexto, la eficiencia institucional deja de ser una aspiración técnica para convertirse en una práctica política democrática donde cada acción pública se evalúa por su capacidad de generar valor social tangible.

Planificación Estratégica y Alineamiento Presupuestario

La planificación estratégica constituye el primer componente de la gestión para resultados y el punto de partida de toda acción pública eficiente; implica definir metas

claras, identificar prioridades nacionales y asignar recursos conforme a los objetivos establecidos. El Banco Interamericano de Desarrollo (2021) señala que la planificación debe ser flexible, basada en evidencia y orientada al impacto; en Paraguay, el Plan Nacional de Desarrollo 2030 representa un avance hacia esa dirección, aunque su éxito depende de que los ministerios y organismos alineen sus presupuestos y programas con las metas del plan.

El alineamiento presupuestario garantiza que los recursos financieros se destinen a proyectos prioritarios y medibles, esto requiere un proceso presupuestario que relacione directamente los fondos asignados con los resultados esperados. Según la OCDE (2020) los países que han avanzado en este enfoque logran mayor control del gasto público y mejor evaluación del impacto de sus inversiones; en el caso paraguayo, la dispersión presupuestaria continúa siendo un obstáculo que limita la eficiencia institucional y la coherencia del desarrollo.

Una adecuada planificación estratégica también debe incluir sistemas de monitoreo continuo y revisión periódica de los resultados. La CEPAL (2019) sostiene que la planificación sin evaluación se convierte en un ejercicio formal sin valor operativo, por ello, la adopción de indicadores de desempeño y la revisión de metas permiten ajustar políticas y optimizar el uso de los recursos públicos; la planificación y el presupuesto al integrarse se transforman en instrumentos de gestión que orientan la acción estatal hacia objetivos verificables.

La planificación estratégica requiere liderazgo y visión compartida; en Paraguay la coordinación entre la Secretaría Técnica de Planificación y el Ministerio de Hacienda es crucial para lograr coherencia institucional, la eficiencia solo es posible cuando existe

una estructura que conecte planificación, ejecución y evaluación permitiendo retroalimentación constante de esta forma la gestión Pública puede anticiparse a las necesidades, responder con eficacia y rendir cuentas con transparencia (BID, 2022).

La Medición del Valor Público

La medición del valor público constituye el elemento que permite evaluar si las acciones del Estado realmente generan beneficios para la sociedad; este concepto, impulsado en los últimos años por diversos organismos multilaterales, define el éxito gubernamental no solo en términos económicos, sino también sociales y éticos. La OCDE (2021) destaca que el valor público se construye a través de la confianza ciudadana, la equidad y la efectividad de los servicios, medirlo implica evaluar el impacto de las políticas en la calidad de vida y en la satisfacción de la población.

En Paraguay, la medición del valor público sigue siendo un desafío pendiente debido a la falta de indicadores integrales que combinen eficiencia con percepción ciudadana; el BID (2020) sugiere que los sistemas de evaluación deben incluir métricas sobre equidad, innovación y sostenibilidad además de las variables financieras; incorporar encuestas de satisfacción, auditorías sociales y evaluaciones de impacto ayudaría a obtener una visión más completa de los resultados de la gestión pública.

El valor público no solo depende de los resultados materiales sino también de la manera en que estos se alcanzan; la ética, la transparencia y la participación son dimensiones que legitiman la acción estatal. Según el PNUD (2022), los países con altos niveles de confianza institucional muestran mayor disposición ciudadana a colaborar con las políticas públicas; en sentido medir el valor público supone también medir la legitimidad de las instituciones.

La medición del valor público debe ser continua y participativa la sociedad debe ser parte del proceso evaluativo opinando sobre los resultados y la calidad del servicio recibido, esto no solo fortalece la transparencia sino promueve corresponsabilidad social. En el marco de la gobernanza democrática la medición del valor público se convierte en un puente entre la eficiencia institucional y la legitimidad política garantizando una gestión centrada en las personas (OCDE, 2023).

La Profesionalización del Servicio Civil: Base de la Eficiencia

La profesionalización del servicio civil es la condición estructural que permite la sostenibilidad de la eficiencia institucional; un cuerpo de funcionarios competentes, motivados y seleccionados por mérito constituye la base de un Estado eficaz. De acuerdo con la OIT (2018) y el BID (2021) la meritocracia reduce el clientelismo, fortalece la ética pública y mejora la continuidad de las políticas; en Paraguay, avanzar hacia un servicio civil profesional implica consolidar concursos transparentes, evaluaciones objetivas y planes de capacitación permanentes.

La formación continua de los funcionarios es esencial para responder a los cambios tecnológicos, normativos y sociales que afectan la administración moderna. La OCDE (2022) resalta que los países más eficientes son aquellos que invierten sistemáticamente en capacitación pública y promueven entornos laborales que valoran la innovación; en este sentido, la profesionalización debe combinar competencias técnicas con habilidades blandas como el liderazgo, la ética y la comunicación efectiva.

Además, la profesionalización requiere estabilidad laboral basada en desempeño; el Banco Mundial (2023) subraya que las reformas sostenibles en el sector público solo son posibles cuando existe una carrera administrativa predecible donde el

ascenso y la permanencia se vinculan con resultados verificables; en Paraguay, fortalecer el Viceministerio de Capital Humano y Gestión Organizacional y dotarla de autonomía operativa es un paso clave para institucionalizar la meritocracia y evitar interferencias políticas en la gestión del talento.

La profesionalización del servicio civil contribuye directamente al fortalecimiento de la gobernanza, un funcionariado ético y capacitado se convierte en garante de la transparencia la eficiencia y la equidad; así, el servicio público se transforma en una vocación al servicio del bien común, más allá de intereses particulares. En este contexto, la eficiencia institucional se consolida no solo mediante reformas estructurales sino también a través de personas comprometidas con los valores de integridad y responsabilidad pública (OCDE, 2023).

Sinergia Estratégica: El Vínculo entre Gobernanza y Eficiencia

La gobernanza y la eficiencia institucional constituyen dos dimensiones complementarias que al integrarse potencian la capacidad del Estado para generar resultados sostenibles; la gobernanza otorga legitimidad, transparencia y dirección estratégica mientras que la eficiencia asegura el uso racional de los recursos y la efectividad de las políticas públicas.

Según la OCDE (2021) la verdadera modernización del sector público se logra cuando ambas dimensiones funcionan de manera armónica garantizando que las decisiones políticas se traduzcan en resultados medibles y confiables; esta sinergia es clave para fortalecer la confianza ciudadana y consolidar un Estado de derecho funcional y equitativo.

En los últimos años diversas investigaciones han mostrado que los países que logran equilibrar gobernanza democrática y eficiencia administrativa tienden a presentar mayores niveles de desarrollo humano y estabilidad institucional (CEPAL, 2022). La gobernanza sin eficiencia produce estructuras lentas y burocráticas; la eficiencia sin gobernanza deriva en administraciones técnicas pero deslegitimadas por eso el reto contemporáneo consiste en construir un Estado que combine ambas perspectivas, articulando ética pública, innovación y responsabilidad social; en Paraguay este desafío cobra relevancia en el contexto de las reformas orientadas a la transparencia y la gestión por resultados.

El vínculo entre gobernanza y eficiencia se consolida en la práctica mediante sistemas de planificación integrados, liderazgo ético y una cultura institucional de rendición de cuentas. Según el PNUD (2023), la confianza pública se refuerza cuando la eficiencia se traduce en servicios de calidad y cuando la gobernanza incorpora mecanismos de participación ciudadana; esta interacción convierte al ciudadano no solo en beneficiario sino en evaluador activo de las políticas públicas, la eficiencia en consecuencia no es únicamente técnica más bien en valor democrático que legitima la acción del Estado.

El Papel Fundacional de la Ética y la Integridad Pública

La ética pública constituye el pilar que sostiene la sinergia entre gobernanza y eficiencia institucional, sin integridad cualquier política de modernización carece de legitimidad y sostenibilidad; la OCDE (2018) subraya que los sistemas éticos fortalecen la confianza y previenen la corrupción garantizando que los recursos públicos se utilicen en beneficio de la sociedad. En Paraguay la construcción de una cultura de integridad es una necesidad urgente para consolidar las reformas administrativas, la

ética pública debe dejar de ser un principio abstracto para transformarse en una práctica cotidiana dentro de las instituciones.

La integridad se expresa a través de la transparencia, la rendición de cuentas y la conducta ejemplar de los funcionarios. La CEPAL (2021) destaca que los países que adoptan códigos de conducta, auditorías internas independientes y mecanismos de denuncia ciudadana experimentan mejoras notables en la eficiencia operativa y la confianza social, en este sentido, la ética no solo evita el mal uso de los recursos sino mejora la calidad de las decisiones al reducir la discrecionalidad y fortalecer la previsibilidad de la gestión pública.

El fortalecimiento institucional requiere además liderazgo ético; los directivos públicos deben actuar como modelos de comportamiento impulsando un entorno organizacional basado en la honestidad y la responsabilidad; según el BID (2020), los programas de integridad pública resultan más efectivos cuando se acompañan de estrategias de capacitación y evaluación del desempeño. En Paraguay la implementación de políticas de integridad debe ser transversal abarcando todos los niveles de la administración y vinculándose con los objetivos nacionales de transparencia.

Por último, la ética pública actúa como el punto de encuentro entre gobernanza y eficiencia; mientras la gobernanza proporciona el marco normativo y participativo la eficiencia traduce los valores éticos en resultados verificables. Cuando la gestión se sustenta en integridad, las instituciones ganan legitimidad, los ciudadanos confían y los recursos se optimizan de este modo la ética pública deja de ser un componente

periférico y se convierte en el motor esencial de una administración moderna, transparente y eficaz (Transparency International, 2023).

Gobernanza y Eficiencia en el Ciclo de Políticas Públicas

El vínculo entre gobernanza y eficiencia se hace visible en cada etapa del ciclo de las políticas públicas en su diseño, implementación y evaluación. En la fase de diseño la gobernanza democrática promueve la inclusión de diversos actores sociales garantizando que las políticas sean pertinentes y respondan a necesidades reales; el Banco Mundial (2022) sostiene que los procesos participativos en la formulación de políticas mejoran la calidad de los resultados al incorporar evidencia y perspectivas diversas. Una buena gobernanza en esta etapa permite definir metas realistas y mecanismos de control adecuados para el cumplimiento de los objetivos.

Durante la fase de implementación la eficiencia adquiere protagonismo, aquí se materializan los planes mediante el uso efectivo de los recursos y la coordinación interinstitucional; de acuerdo con la OCDE (2020), los sistemas administrativos más exitosos son aquellos que integran planificación, tecnología y capital humano capacitado para asegurar resultados medibles. En Paraguay fortalecer la coordinación horizontal entre ministerios y la articulación vertical con los gobiernos locales es esencial para evitar duplicidades y mejorar la ejecución de programas públicos.

La evaluación y el monitoreo cierran el ciclo proporcionando información sobre el desempeño institucional y el impacto de las políticas; según el BID (2021) los mecanismos de evaluación deben ser continuos, públicos y participativos de manera que los resultados sean revisados tanto por autoridades como por la ciudadanía, este proceso permite corregir desviaciones, optimizar recursos y reforzar la transparencia,

la evaluación se convierte así en un instrumento de aprendizaje institucional que retroalimenta las fases anteriores consolidando la sinergia entre gobernanza y eficiencia.

La integración de gobernanza y eficiencia dentro del ciclo de políticas promueve un modelo de gestión pública adaptativa capaz de responder a contextos cambiantes, en este enfoque la toma de decisiones se basa en evidencia, la ejecución se apoya en la coordinación y la evaluación se orienta a la mejora continua. En Paraguay, avanzar hacia este modelo requiere institucionalizar sistemas de monitoreo transversales, fortalecer la cultura de resultados y consolidar la participación ciudadana como herramienta de control democrático (PNUD, 2023).

La interdependencia se manifiesta en cada fase del ciclo de las políticas:

| FASE DE CICLO | EXIGENCIA DE GOBERNANZA | EXIGENCIA DE EVIDENCIA |
|-------------------------------|---|---|
| Diseño y Formulación | Inclusión de stakeholders (participación) para asegurar legitimidad y pertinencia social. | Uso de evidencia y datos (investigación de políticas) para la toma de decisiones informada. |
| Implementación | Coordinación interinstitucional (horizontal) y multinivel (vertical) para evitar duplicidad de esfuerzos. | Optimización de procesos (lean management, digitalización) y gestión del capital humano. |
| Evaluación y Monitoreo | Rendición de cuentas pública y transparente de los resultados e impactos. | Medición rigurosa de los KPIs y auditoría de la relación costo-beneficio. |

Si el diseño es producto de una mala gobernanza (sin escuchar al sector afectado), su implementación (eficiencia) estará destinada al fracaso, independientemente de la calidad técnica de los gestores.

La Cultura Institucional como Motor de Sinergia

La construcción de una cultura institucional sólida es indispensable para mantener la coherencia entre gobernanza y eficiencia; la OCDE (2022) enfatiza que la cultura organizacional influye directamente en la conducta de los funcionarios y en la calidad del servicio público, las instituciones con valores compartidos, comunicación efectiva y reconocimiento del mérito tienden a ser más eficientes y menos propensas a la corrupción. En Paraguay, fomentar una cultura institucional orientada al ciudadano es un paso decisivo hacia la consolidación del Estado moderno que demanda la sociedad.

La cultura institucional se nutre de tres elementos clave siendo estas el liderazgo, la participación y la innovación; el liderazgo define la dirección ética y estratégica de las organizaciones, la participación fortalece la cohesión interna y la innovación impulsa la mejora continua. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2022) los países que invierten en capacitación de líderes públicos logran consolidar equipos más comprometidos y resilientes frente a los cambios, promover estos valores permite que la gobernanza y la eficiencia se sostengan como prácticas habituales y no como proyectos aislados.

La innovación institucional por su parte es un componente creciente de la sinergia, incorporar herramientas digitales, simplificar trámites y fomentar espacios de creatividad favorecen la agilidad administrativa; en el contexto de Paraguay, la

transición hacia un gobierno digital abre nuevas oportunidades para la transparencia y la participación ciudadana. La digitalización de acuerdo con la ONU (2022) contribuye no solo a la eficiencia operativa, sino también a la construcción de una gobernanza más inclusiva y accesible.

La cultura institucional se consolida mediante el aprendizaje organizacional. Esto implica que las instituciones públicas reconozcan sus errores, evalúen sus procesos y adopten mejoras continuas. La combinación entre gobernanza, eficiencia y cultura organizacional genera un círculo virtuoso de legitimidad, innovación y sostenibilidad. En consecuencia, el fortalecimiento institucional no se limita a reformas normativas, sino que depende del compromiso ético, del conocimiento acumulado y del liderazgo compartido dentro del aparato estatal (OCDE, 2023).

Desafíos Contextuales de la Gestión Pública Paraguaya

La gestión Pública Paraguaya enfrenta en la actualidad una serie de desafíos estructurales que limitan la capacidad del Estado para responder con eficiencia, transparencia y legitimidad a las demandas sociales; aunque se han producido avances en materia de planificación, digitalización y rendición de cuentas, persisten debilidades institucionales que afectan la calidad del gasto, la agilidad administrativa y la efectividad normativa. Según la CEPAL (2022), estas limitaciones no son solo de carácter técnico, sino también cultural y político, lo que exige una reforma integral que combine innovación con gobernanza democrática; la superación de tales brechas es esencial para consolidar un modelo estatal orientado a resultados y al servicio del ciudadano.

Los factores que inciden en estos desafíos están estrechamente vinculados con el funcionamiento interno del aparato público; la rigidez presupuestaria, la

fragmentación institucional y la escasa coordinación entre organismos siguen obstaculizando la implementación de políticas efectivas; a ello se suman la alta rotación del personal técnico, la debilidad del control interno y la falta de incentivos para la eficiencia de acuerdo con el Banco Mundial (2023), estas condiciones generan un entorno donde las decisiones tienden a priorizar el corto plazo, en detrimento de la planificación estratégica y del aprovechamiento óptimo de los recursos públicos; la ineficiencia no es solo un problema de gestión; sino un obstáculo para el desarrollo sostenible.

Asimismo, el contexto global de transformación digital y gobernanza abierta plantea exigencias inéditas al Estado paraguayo, la modernización Institucional requiere adoptar tecnologías interoperables, reducir la burocracia y fortalecer la ética pública como eje transversal de la gestión; en esta línea, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2023) señala que la transparencia, la meritocracia y la rendición de cuentas son pilares indispensables para recuperar la confianza ciudadana de este modo los desafíos de la gestión pública en Paraguay deben entenderse no como limitaciones aisladas sino como un entramado complejo que demanda coherencia, liderazgo ético y voluntad política sostenida.

El Desafío del Gasto Público y la Ineficiencia Financiera

El gasto público constituye uno de los pilares más sensibles del desempeño estatal ya que refleja la capacidad del gobierno para asignar y ejecutar recursos conforme a las prioridades del desarrollo nacional, en Paraguay sin embargo la baja calidad del gasto continúa siendo una preocupación constante; informes recientes del Banco Mundial (2023) estiman que las ineficiencias alcanzan niveles significativos debido a prácticas presupuestarias fragmentadas, subinversión en capital humano y

debilidad en los mecanismos de evaluación del impacto del gasto, esto produce una brecha entre los recursos asignados y los resultados efectivamente alcanzados afectando tanto la equidad como la sostenibilidad fiscal.

La falta de una planificación presupuestaria estratégica genera dispersión y rigidez en la asignación de fondos, en lugar de priorizar programas basados en evidencia los recursos suelen destinarse a gastos recurrentes que no generan valor público ni fortalecen la infraestructura social. La OCDE (2021) subraya que esta situación deriva de una cultura administrativa centrada en el cumplimiento formal antes que en la obtención de resultados verificables; en este contexto la reforma del gasto público no debe limitarse a ajustes contables sino orientarse a una transformación cultural que incorpore la medición de desempeño como práctica habitual de gestión.

Un componente crítico de la ineficiencia financiera radica en la gestión de la inversión pública, la CEPAL (2022) advierte que los procesos de contratación licitación y ejecución de obras presentan altos niveles de opacidad y retraso lo que incrementa los costos y reduce la efectividad del gasto; la falta de evaluación ex ante y ex post de los proyectos limita la posibilidad de aprendizaje institucional y de mejora continua, en consecuencia, se requiere fortalecer los sistemas de control interno y auditoría promoviendo la transparencia activa y la rendición de cuentas como mecanismos de prevención de la corrupción y del despilfarro de recursos.

Otro aspecto relevante es la escasa inversión en capital humano dentro del sector público, la alta rotación del personal técnico y la ausencia de una carrera administrativa meritocrática generan pérdida de conocimiento institucional y desmotivación laboral. Según la OIT (2018) la profesionalización del servicio civil no

solo mejora la eficiencia sino incrementa la legitimidad del Estado ante la sociedad; en Paraguay, la implementación de un sistema de evaluación de desempeño y capacitación continua sería una herramienta clave para vincular el gasto público con resultados de calidad y sostenibilidad.

Obstáculos en la Digitalización y la Simplificación Burocrática

La digitalización de la Administración Pública constituye una de las vías más prometedoras para mejorar la eficiencia y la transparencia gubernamental, no obstante, en Paraguay el proceso hacia un verdadero Gobierno Electrónico enfrenta limitaciones estructurales. Según el informe de Naciones Unidas (2021) el país se encuentra rezagado en la interoperabilidad de sistemas, en la existencia de una identidad digital unificada y en la capacidad de ofrecer servicios en línea de manera integral; esto genera cuellos de botella administrativos, duplicación de esfuerzos y una experiencia ciudadana marcada por la lentitud y la desconfianza en las instituciones.

La fragmentación tecnológica entre organismos estatales impide la consolidación de una plataforma unificada de gestión pública cada entidad desarrolla sistemas propios frecuentemente incompatibles entre sí lo que obstaculiza el intercambio de información y la toma de decisiones basada en evidencia. El Banco Interamericano de Desarrollo (2022) recomienda la adopción de arquitecturas tecnológicas comunes que faciliten la interoperabilidad y reduzcan los costos operativos, en este sentido, la digitalización debe entenderse no solo como una modernización tecnológica, sino como un proceso de transformación organizacional y cultural. Asimismo, la simplificación burocrática sigue siendo un desafío pendiente, la persistencia de trámites presenciales, la multiplicidad de requisitos y la falta de

ventanillas únicas afectan la eficiencia institucional y la percepción ciudadana del servicio público.

De acuerdo con la OCDE (2020) los procesos administrativos excesivamente complejos aumentan las oportunidades de corrupción menor y generan desconfianza hacia el Estado; implementar metodologías de rediseño de procesos y gestión por calidad permitiría reducir pasos innecesarios, acortar tiempos y mejorar la satisfacción de los usuarios.

La transición hacia la administración digital también requiere inversión en infraestructura tecnológica, conectividad y formación del capital humano; sin funcionarios capacitados en gestión de datos, ciberseguridad y atención digital al ciudadano, las herramientas tecnológicas pueden volverse ineficaces. El PNUD (2023) subraya que la innovación pública solo se consolida cuando se vincula con políticas de inclusión digital y participación ciudadana; en consecuencia, la digitalización del Estado paraguayo debe concebirse como una política transversal orientada al ciudadano y basada en la transparencia, la eficiencia y la equidad en el acceso.

Fortalecimiento del Marco Legal y la Lucha Anticorrupción

Un marco legal sólido y una política efectiva de integridad pública son condiciones indispensables para la gobernanza democrática y la eficiencia institucional; en Paraguay, la modernización normativa avanza con lentitud frente a las exigencias de una sociedad que demanda mayor transparencia y control. Según el PNUD (2019) la fortaleza institucional no se mide solo por la existencia de leyes sino por la capacidad de aplicarlas con rigor e independencia; las debilidades en la función pública, las

lagunas regulatorias y la falta de coordinación entre órganos de control continúan afectando la credibilidad del Estado.

La actualización del marco legal en áreas clave como la Función Pública, las contrataciones y la transparencia resulta urgente, el Banco Mundial (2022) sugiere que las reformas deben alinearse con los estándares internacionales de gobernanza y rendición de cuentas priorizando la previsibilidad y la simplificación normativa; sin embargo, las normas solo generan impacto cuando los organismos encargados de su aplicación como la Contraloría General de la República o el Ministerio Público poseen autonomía funcional recursos suficientes y mecanismos de seguimiento efectivos de lo contrario las políticas anticorrupción permanecen en el plano declarativo.

La corrupción constituye un fenómeno transversal que erosiona tanto la legitimidad como la eficiencia del aparato estatal; la OCDE (2021) advierte que los países con instituciones de control débiles tienden a desperdiciar recursos y a perder confianza social afectando la inversión y el desarrollo, en este sentido, la implementación de sistemas de integridad pública y la adopción de códigos éticos institucionales son pasos fundamentales, la creación de observatorios ciudadanos, auditorías abiertas y plataformas de datos sobre contrataciones públicas puede fortalecer la vigilancia social y la rendición de cuentas.

La lucha contra la corrupción debe integrarse a la cultura organizacional del Estado, no basta con sancionar conductas ilícitas es necesario promover valores de ética, responsabilidad y servicio al bien común. Como señala Transparency International (2023) la prevención es más efectiva que la represión cuando se construye sobre la educación cívica, la meritocracia y la ejemplaridad de los líderes públicos. En

el caso paraguayo, consolidar un marco legal moderno, aplicable y respaldado por instituciones fuertes representa el paso decisivo para avanzar hacia una gestión pública eficiente, legítima y confiable.

Herramientas para la Transformación Institucional

La transformación Institucional constituye el punto de convergencia entre la gobernanza democrática y la eficiencia administrativa. En un contexto de creciente complejidad social y tecnológica, los Estados enfrentan la necesidad de adaptar sus estructuras, procesos y valores a las demandas de transparencia, agilidad y participación ciudadana; en Paraguay, este desafío implica reorientar la gestión pública hacia un modelo basado en resultados y en la creación de valor público sostenible. Según la OCDE (2021) las reformas más exitosas son aquellas que combinan innovación organizacional con fortalecimiento ético y capacidades técnicas, permitiendo que las instituciones evolucionen sin perder legitimidad.

La transformación no es un fin en sí mismo sino un medio para consolidar un Estado más cercano, inclusivo y responsable; en este sentido, las herramientas de gestión contemporánea como el Gobierno Abierto, la digitalización, las alianzas estratégicas y la optimización de procesos deben concebirse como instrumentos de articulación entre el Estado y la sociedad. La CEPAL (2022) subraya que las reformas estructurales solo generan impacto cuando logran integrar participación ciudadana, transparencia presupuestaria y eficiencia operativa; por ello, la modernización institucional requiere liderazgo político sostenido, coherencia normativa y compromiso ético en todos los niveles del aparato estatal.

La experiencia internacional muestra que la implementación de herramientas innovadoras no garantiza resultados por sí sola; su efectividad depende de la capacidad del Estado para adaptarlas a su contexto, institucionalizarlas y sostenerlas en el tiempo. De acuerdo con el BID (2023) los países que lograron transiciones exitosas hacia modelos de gestión moderna son aquellos que fortalecieron simultáneamente la integridad pública, el capital humano y la cultura organizacional; en Paraguay, la transformación institucional debe sustentarse en políticas integrales que combinen la tecnología con la participación, la eficiencia con la equidad y la rendición de cuentas con la confianza ciudadana.

Gobierno Abierto y Colaboración Ciudadana

El modelo de Gobierno Abierto representa una de las estrategias más relevantes para fortalecer la gobernanza democrática y mejorar la calidad de la gestión pública. Basado en los principios de transparencia, participación y colaboración este enfoque busca transformar la relación entre el Estado y la ciudadanía promoviendo una cultura de corresponsabilidad en la toma de decisiones; según la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP, 2020), la apertura de datos, la consulta pública y la rendición de cuentas son pilares esenciales para fomentar la confianza y la legitimidad institucional. En el caso paraguayo, avanzar hacia un Gobierno Abierto implica superar la opacidad histórica y construir canales efectivos de diálogo con la sociedad civil.

El éxito de este modelo depende de su capacidad para integrarse en la estructura administrativa más allá de acciones aisladas o meramente declarativas. La OCDE (2021) sostiene que la transparencia no debe entenderse como una obligación formal sino como una práctica de gestión cotidiana que mejora la eficiencia y reduce los riesgos de corrupción para ello es fundamental desarrollar mecanismos de acceso

a la información claros, comprensibles y actualizados que permitan a los ciudadanos monitorear la gestión pública y participar en la evaluación de políticas, en este sentido, la apertura institucional se convierte en un motor de innovación democrática.

Asimismo, la colaboración ciudadana amplía los márgenes de legitimidad del Estado al incorporar la inteligencia colectiva en la formulación de políticas. El PNUD (2023) destaca que las sociedades que fomentan la participación activa logran soluciones más sostenibles y adaptadas a las necesidades locales; la construcción de espacios institucionalizados de diálogo, como observatorios sociales, presupuestos participativos o plataformas de consulta digital favorece una gestión pública inclusiva, la clave reside en garantizar que la participación tenga incidencia real en las decisiones evitando caer en prácticas simbólicas o consultivas sin efecto vinculante.

La Transparencia Proactiva

La transparencia proactiva va más allá del cumplimiento legal de publicar información: implica anticiparse a las demandas sociales y difundir datos relevantes en formatos accesibles y reutilizables. Según el Banco Mundial (2022), este enfoque fortalece la rendición de cuentas y permite que los ciudadanos actúen como auditores del desempeño estatal; en Paraguay, la implementación de portales de datos abiertos constituye un paso importante hacia esta meta, aunque todavía enfrenta desafíos en materia de interoperabilidad y actualización. La transparencia, en este sentido, no es solo una política de información, sino una práctica de ética pública.

La accesibilidad y la comprensión de los datos son factores determinantes para que la transparencia sea efectiva. La OCDE (2020) resalta que los informes y registros oficiales deben presentarse en un lenguaje claro, visual y pedagógico, de modo que la

ciudadanía pueda interpretar y fiscalizar la gestión sin depender de intermediarios. En el contexto paraguayo, avanzar hacia la transparencia proactiva requiere profesionalizar las oficinas de comunicación institucional y establecer protocolos de publicación basados en criterios técnicos y no políticos. Solo así la información Pública puede convertirse en una herramienta de empoderamiento ciudadano y de control social.

Además; la transparencia proactiva impulsa la innovación al fomentar el uso de datos abiertos por parte de la sociedad civil, la academia y el sector privado. De acuerdo con la CEPAL (2022), los ecosistemas de datos colaborativos generan valor público al promover investigación, emprendimiento y soluciones tecnológicas para el desarrollo. Por tanto; la apertura informativa no solo mejora la rendición de cuentas, sino que también estimula la economía del conocimiento y la innovación cívica, consolidando un círculo virtuoso entre eficiencia, participación y confianza.

Fomento de la Corresponsabilidad

La corresponsabilidad ciudadana constituye el segundo pilar del Gobierno Abierto y se refiere al compromiso compartido entre el Estado y la sociedad en la gestión de los asuntos públicos. Esta participación activa no solo amplía la legitimidad democrática, sino que también contribuye a la eficiencia, al permitir que las políticas reflejen necesidades reales. Según la Contraloría General de la República (CGR, 2024), los mecanismos de control social y vigilancia ciudadana son esenciales para asegurar la transparencia y prevenir la corrupción; en Paraguay, institucionalizar estos espacios representa un desafío que exige voluntad política y sostenibilidad financiera.

La implementación de herramientas como los presupuestos participativos, las consultas públicas o los consejos ciudadanos permite una gestión más inclusiva y responsable. El BID (2023) señala que los procesos colaborativos bien diseñados mejoran la calidad del gasto público y aumentan la satisfacción ciudadana. Sin embargo; para que la corresponsabilidad sea efectiva, debe ir acompañada de educación cívica, acceso a la información y capacitación en participación. Sin estos elementos, la interacción entre Estado y ciudadanía corre el riesgo de convertirse en una formalidad sin impacto real.

La corresponsabilidad fortalece la confianza institucional al convertir al ciudadano en aliado de la gestión pública. Cuando la sociedad percibe que su voz influye en las decisiones, aumenta su compromiso con las políticas y su disposición a cooperar con el Estado (PNUD, 2023). En este contexto, el Gobierno Abierto no se limita a transparentar, sino que transforma el paradigma de gobernar, consolidando una democracia más participativa, inclusiva y orientada al bien común.

Alianzas Estratégicas y Optimización de la Provisión de Servicios

Las alianzas estratégicas constituyen una herramienta clave para potenciar la eficiencia y la sostenibilidad de la gestión Pública. En un escenario de limitaciones presupuestarias y demandas sociales crecientes, la colaboración entre el sector público, el privado y la sociedad civil se vuelve indispensable. Según la OCDE (2022), las alianzas bien estructuradas permiten aprovechar recursos, conocimientos y capacidades complementarias, reduciendo costos y mejorando la calidad de los servicios. En Paraguay el fortalecimiento de estos mecanismos es fundamental para impulsar proyectos de infraestructura, innovación y desarrollo social de alto impacto.

La optimización de la provisión de servicios, por su parte, se vincula con la necesidad de rediseñar procesos internos y adoptar metodologías de gestión moderna. El enfoque de mejora continua, conocido como *Business Process Reengineering* (BPR), promueve la revisión integral de los procedimientos para eliminar redundancias y aumentar la agilidad administrativa. De acuerdo con el Banco Mundial (2023), la revisión de procesos contribuye a reducir la discrecionalidad y la corrupción menor, incrementando la eficiencia institucional. De este modo, las alianzas y la optimización convergen como pilares de una gestión pública inteligente y orientada al ciudadano

Alianzas Público-Privadas (APP)

Las Alianzas Público-Privadas (APP) se han consolidado como un instrumento eficaz para financiar y gestionar proyectos de gran escala, especialmente en sectores como infraestructura, energía y transporte. Estas alianzas permiten combinar la capacidad técnica y financiera del sector privado con la responsabilidad reguladora del Estado. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2023), las APP pueden generar importantes beneficios económicos y sociales, siempre que se implementen bajo criterios de transparencia, equidad y sostenibilidad. En Paraguay, su desarrollo aún requiere marcos regulatorios más claros y mecanismos de control adecuados.

La gobernanza de las APP es un aspecto decisivo para su éxito. La OCDE (2021) advierte que la ausencia de reglas claras y de evaluación rigurosa puede derivar en sobrecostos o en pérdida de control estatal sobre bienes estratégicos. Por ello, resulta indispensable establecer contratos con cláusulas de rendición de cuentas, mecanismos de seguimiento y evaluación de impacto social y ambiental. Además, la participación ciudadana en la fiscalización de las APP refuerza su legitimidad y asegura que los beneficios se distribuyan de manera equitativa. La experiencia internacional demuestra

que las alianzas sostenibles son aquellas que equilibran la rentabilidad con el interés público.

Las APP deben concebirse como parte de una estrategia de desarrollo integral, y no como soluciones aisladas a las limitaciones fiscales. El BID (2022) recomienda vincularlas con los planes nacionales de desarrollo, garantizando coherencia con los objetivos de largo plazo. En Paraguay, fortalecer la capacidad institucional para negociar supervisar y evaluar proyectos de alianza es esencial para que estos mecanismos contribuyan efectivamente al bienestar social y a la modernización del Estado.

Optimización y Rediseño de Procesos

El rediseño de procesos administrativos constituye una herramienta esencial para alcanzar la eficiencia institucional. Este enfoque, basado en la gestión de calidad, busca identificar y eliminar las actividades que no generan valor, reducir los tiempos de respuesta y simplificar los procedimientos. La OCDE (2020) sostiene que la optimización de procesos mejora la productividad institucional y fortalece la confianza ciudadana al ofrecer servicios más ágiles y previsibles. En Paraguay avanzar en esta línea implica superar la cultura burocrática tradicional y adoptar prácticas de gestión orientadas al resultado.

El uso de metodologías de mejora continua, como *Lean Management* o *Six Sigma*, permite establecer indicadores de desempeño y mecanismos de control de calidad. Estas herramientas, según el Banco Mundial (2023), ayudan a detectar ineficiencias estructurales, estandarizar procedimientos y promover la transparencia. Además, la digitalización de los procesos administrativos complementa este esfuerzo,

permitiendo automatizar tareas repetitivas y liberar recursos humanos para actividades de mayor valor estratégico. La clave está en integrar tecnología, liderazgo y aprendizaje institucional.

La optimización no debe entenderse solo como una reducción de pasos o costos, sino como una estrategia de transformación cultural. El PNUD (2022) señala que una administración eficiente requiere servidores públicos motivados, capacitados y comprometidos con el servicio ciudadano. Por tanto, el rediseño de procesos debe incluir componentes de capacitación y evaluación del desempeño, garantizando sostenibilidad en el tiempo. En este sentido, la eficiencia se convierte en un valor ético y organizacional indispensable para construir un Estado moderno transparente y al servicio de la sociedad.

Referencia

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2019). *Gestión para resultados en América Latina: Avances y desafíos institucionales*. BID.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). *Desafíos de la descentralización en América Latina y el Caribe* [Documento técnico]. <https://bidlab.org/es>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *Liderazgo público e innovación institucional en América Latina*. BID.

Banco Mundial. (2015). *La gestión por resultados en América Latina: Una perspectiva de aprendizaje*. Banco Mundial.

Banco Mundial. (2020). *Gestión pública y desempeño institucional en América Latina*. Banco Mundial.

Banco Mundial. (2022). *Buenas prácticas de gobernanza y control del gasto público en América Latina*. Banco Mundial.

- Banco Mundial. (2023). *Evaluación de la eficiencia del gasto público en Paraguay* [Informe de país]. <https://www.cadtm.org/Las-ideas-del-Banco-en-materia-de>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). *La planificación pública como herramienta de desarrollo sostenible*. CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Reformas y profesionalización del servicio civil en América Latina*. CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Panorama de la gestión pública en América Latina* [Publicación anual]. <https://www.cepal.org/es/acerca/historia-la-cepal>
- Contraloría General de la República (CGR). (2024). *Informe anual sobre transparencia y participación ciudadana* [Documento oficial].
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Sage Publications.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) de Paraguay. (2023). *Guía de buenas prácticas para proyectos de alianza público-privada* [Publicación oficial].
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Naciones Unidas. (2021). *UN E-Government Survey 2021*. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (UNDESA).
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). *El desafío de la meritocracia en la función pública latinoamericana*. OIT.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2017). *El buen gobierno y la gestión pública* [Documento de política]. OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2018). *Fortalecimiento de la integridad y la ética pública*. OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *Gobernanza eficiente y rendición de cuentas en los Estados miembros*. OCDE.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). *Valor público y legitimidad institucional en el siglo XXI*. OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2022). *Cultura institucional y gobernanza pública moderna*. OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Evaluación y valor público: Aprendizajes comparados*. OCDE.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2019). *Gobernanza y desarrollo sostenible*. PNUD.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2022). *Confianza institucional y legitimidad democrática*. PNUD.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2023). *Gestión pública moderna y participación ciudadana en América Latina*. PNUD.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667.
- Transparency International. (2023). *Índice de percepción de la corrupción 2023: Informe global*. Transparency International.
- Vigoda-Gadot, E., & Meiri, S. (2008). Stress-related performance in public administration: Theoretical implications and empirical evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 295–321.

Capítulo 5

CAPITAL HUMANO: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y DIAGNÓSTICO APLICADO AL PARAGUAY

Mag. Mirna Daisi Viveros Delvalle

Mag. Marcelo Alejandro Frutos Acosta

C.P. Jorge Daniel Cano Torres

Introducción

La noción de capital humano se ha vuelto central en las discusiones sobre desarrollo económico y bienestar social. Tradicionalmente, la economía analizaba el aporte del trabajo como un insumo homogéneo, pero la creciente importancia del conocimiento, las competencias y la salud de las personas exige una mirada más compleja. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) subraya que el éxito económico depende crucialmente del capital humano, definido como el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y atributos que permiten a las personas contribuir a su propio bienestar y al de su país. Esta perspectiva resalta que el capital humano no solo influye en la productividad sino también en la salud, la participación cívica y la cohesión social. El presente capítulo analiza el capital humano desde dos dimensiones complementarias: primero, una exposición general que abarca su definición, importancia, teorías, componentes, medición y estrategias de gestión; y segundo, un análisis aplicado de la situación del capital humano en Paraguay, explorando su mercado laboral, niveles educativos, informalidad y desafíos derivados de la digitalización. Se pretende ofrecer un panorama actualizado y propositivo que pueda servir como referencia para la formulación de políticas públicas y estratégicas.

Conceptualización del capital humano

Definición y alcance

El concepto de capital humano se refiere al stock de conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades de una persona que contribuyen a generar ingresos y bienestar a lo largo de su vida. Para la OCDE, incluye no solo la educación formal y la capacitación, sino también la salud, la participación social y otros atributos que permiten a las personas participar plenamente en la economía y la sociedad. El economista Irving Fischer ya en el siglo XX consideró que el capital era cualquier stock de recursos capaz de generar ingresos futuros; esta definición permite incluir el capital humano dentro del análisis económico. En términos prácticos, el capital humano representa la capacidad productiva incorporada en las personas y se acumula mediante inversiones como educación, formación, experiencia laboral y cuidado de la salud.

El capital humano es el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias, salud y atributos personales que poseen las personas y que les permiten generar valor económico y social. Incluye tanto habilidades técnicas (hard skills) como habilidades socioemocionales (soft skills) y factores de salud y bienestar que influyen en la productividad. Desde una perspectiva económica, invertir en educación, salud y formación aumenta la productividad individual y, por tanto, el crecimiento económico agregado

Importancia económica y social

La importancia del capital humano se evidencia en múltiples dimensiones. Economistas del crecimiento han demostrado que la acumulación de capital humano está estrechamente vinculada al aumento de la productividad y al crecimiento a largo

plazo. Estudios empíricos derivados de las ecuaciones de Mincer mostraron que más años de educación se traducen en salarios más altos, y que la productividad de las economías se eleva cuando aumenta la formación promedio de la fuerza laboral. El capital humano también mejora la capacidad de innovación, favorece la adopción de nuevas tecnologías y reduce las brechas sociales. La OCDE destaca que la educación contribuye a mejores ingresos y oportunidades de empleo; al mismo tiempo, la salud y las competencias sociales aumentan la participación comunitaria y la cohesión social. Por tanto, las inversiones en capital humano son fundamentales para reducir la pobreza, mejorar la equidad y promover el desarrollo sostenible.

Teorías relevantes sobre el capital humano

Raíces históricas y evolución

El interés por el capital humano surgió en la economía clásica cuando autores como Adam Smith, John Stuart Mill y Alfred Marshall consideraron el papel de la educación y las habilidades en la riqueza de las naciones. Sin embargo, la formalización moderna del concepto se consolidó en la segunda mitad del siglo XX. Theodore Schultz acuñó el término “capital humano” al analizar cómo la educación y la salud determinan la productividad; planteó que invertir en conocimiento es un factor clave para el crecimiento y que la educación permite incrementar la productividad futura. Gary Becker profundizó esta idea en su teoría de la inversión en capital humano, argumentando que los individuos deciden educarse o capacitarse considerando los costos (matrícula, tiempo) y los beneficios esperados (mayores ingresos y mejores oportunidades laborales). Jacob Mincer, mediante su ecuación de ingresos, demostró empíricamente que la escolaridad y la experiencia laboral explican gran parte de la variación de los salarios. En conjunto, estos autores sentaron las bases de la

microeconomía del capital humano, integrando la educación, la salud y la experiencia como formas de inversión productiva.

Teorías del crecimiento endógeno

Más allá de la microeconomía, la teoría del crecimiento endógeno incorporó explícitamente al capital humano como motor de crecimiento. Robert Lucas y Paul Romer argumentaron que la acumulación de capital humano no solo aumenta la productividad de los individuos, sino que genera externalidades positivas que elevan la productividad agregada, dando lugar a rendimientos crecientes. Robert Barro integró el capital humano y la innovación en modelos que explican cómo la educación, la investigación y el desarrollo impulsan el crecimiento sostenido; su modelo destaca que las inversiones en educación y capacitación forman parte del proceso productivo al igual que el capital físico. Estas teorías sostienen que la convergencia de los países depende de la capacidad de acumular capital humano, mejorar la calidad de la educación y adoptar tecnologías que multipliquen el conocimiento.

Componentes clave del capital humano

El capital humano es multidimensional. Incluye no solo la educación formal, sino también competencias técnicas y blandas, salud y experiencia. Los componentes pueden agruparse en las siguientes categorías:

- **Educación formal y aprendizaje permanente:** la formación académica proporciona conocimientos técnicos, pensamiento crítico y habilidades cognitivas. Sin embargo, la economía del conocimiento requiere actualización continua; el aprendizaje a lo largo de la vida se convierte en un requisito para adaptarse a cambios tecnológicos y organizacionales.

- **Capacitación y habilidades técnicas:** las competencias específicas se adquieren mediante programas de formación profesional, entrenamiento en el puesto y certificaciones. El Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP) de Paraguay, por ejemplo, ofrece cursos técnicos y profesionales para aumentar la productividad y promover la transformación digital.
- **Salud física y mental:** la salud influye directamente en la productividad y en el tiempo que las personas pueden dedicar a la actividad laboral. Estudios sobre capital humano destacan que una buena salud reduce la depreciación del capital humano y permite una mayor acumulación de conocimientos.
- **Experiencia laboral y conocimientos tácitos:** la práctica acumulada en el trabajo permite desarrollar habilidades específicas y adaptarse a contextos particulares. La experiencia complementa la educación formal y se refleja en la capacidad de resolver problemas complejos y tomar decisiones eficaces.
- **Competencias blandas (soft skills):** las habilidades comunicativas, la puntualidad, la capacidad de resolución de problemas y la sociabilidad son valoradas por las organizaciones. Un artículo de Personio identifica entre los componentes del capital humano la formación, la salud física y mental, la puntualidad, la comunicación efectiva, la capacidad de resolver problemas y las habilidades interpersonales. En el mercado laboral actual, estas competencias son cada vez más demandadas para adaptarse a entornos colaborativos y digitales.

Relación entre salud y capital humano

La salud es un componente esencial del capital humano. Investigaciones destacan que invertir en atención sanitaria, nutrición y servicios de salud pública

aumenta la productividad y el crecimiento económico. Un buen estado de salud reduce el ausentismo laboral, mejora la concentración y prolonga la vida productiva. Estudios sobre capital humano señalan que una mala salud limita la capacidad de los individuos para generar ingresos y perpetúa ciclos de pobreza. La mortalidad prematura, especialmente en adultos jóvenes, no solo afecta el bienestar de las familias, sino que también reduce la formación de capital humano, ya que la educación y la capacitación quedan interrumpidas. Por ello, políticas de salud eficientes complementan las estrategias educativas y laborales.

Medición del capital humano

Medir el capital humano es desafiante porque sus componentes son heterogéneos y multifacéticos. Se han desarrollado varios enfoques para cuantificarlo:

- **Años de escolaridad y nivel educativo:** tradicionalmente, la variable utilizada ha sido el promedio de años de educación o la tasa de escolaridad; sin embargo, estas medidas captan la cantidad, pero no la calidad de la educación. Estimaciones basadas en años de escolaridad no diferencian entre sistemas educativos y no miden habilidades específicas.
- **Ecuación de Mincer:** en el ámbito microeconómico, se estima el impacto de la educación y la experiencia sobre los salarios mediante regresiones, lo que permite inferir la “tasa de retorno” de la educación. Aunque útil para analizar decisiones individuales, esta metodología es insuficiente para medir el capital humano agregado.
- **Índices compuestos:** la necesidad de integrar salud y educación motivó la creación de indicadores como el Índice de Capital Humano (HCI) del Banco Mundial. Este índice resume la cantidad de capital humano que un niño nacido

hoy puede acumular hasta los 18 años, considerando el riesgo de mala salud y educación deficiente. Se mide en una escala de 0 a 1, donde 1 representa pleno desarrollo (sobrevivencia plena y 14 años de educación de alta calidad). El HCI combina tres componentes: supervivencia (probabilidad de sobrevivir hasta los cinco años), escolaridad (años esperados y calidad de educación medidos mediante exámenes armonizados) y salud (supervivencia adulta y ausencia de retraso en el crecimiento infantil). Un país con índice 0,70 indica que los niños de hoy, cuando crezcan, tendrán ingresos un 30 % inferiores a los que podrían alcanzar con educación y salud plenas.

- **Proxies de salud y nutrición:** indicadores como la esperanza de vida, la tasa de mortalidad infantil y la incidencia de la desnutrición sirven para aproximar el nivel de salud de la población. Estos indicadores se combinan con datos de educación para evaluar el capital humano.
- **Indicadores de competencias y habilidades:** en el ámbito empresarial se utilizan evaluaciones de desempeño, encuestas de competencias y métricas de capacitación para medir el capital humano interno. Instrumentos como las evaluaciones de 360º y el análisis de competencias permiten identificar brechas y diseñar programas de desarrollo.

Gestión estratégica del capital humano

Enfoques organizacionales

La gestión del capital humano ha evolucionado desde una función administrativa hasta convertirse en un componente estratégico de las organizaciones. Un artículo de Sesame HR subraya que las empresas reconocen que las personas son el factor diferencial y que la gestión de capital humano se ha convertido en una prioridad para

alcanzar el éxito corporativo. La filosofía de la gestión del capital humano considera a cada individuo como un activo vital, cuyo valor puede aumentar mediante acciones estratégicas de inversión y desarrollo. Esta gestión abarca tanto la motivación y retención del talento como la alineación de los objetivos personales con los corporativos.

Las ventajas de una gestión adecuada son amplias: disminución del ausentismo, mayor satisfacción y productividad de los empleados, reclutamiento más efectivo, mejora de la comunicación interna y aumento de la rentabilidad. Para lograr estos beneficios, es necesario establecer objetivos claros, fomentar el sentido de pertenencia y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional. La motivación no se limita al salario; factores como la escucha activa, la participación en la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades adecuadas son esenciales. Además, las tendencias actuales enfatizan la confianza y la transparencia, así como la cultura “win-win”, donde empresa y trabajadores se benefician mutuamente.

Estrategias clave para la gestión del talento

La literatura especializada propone diversas estrategias para gestionar el talento y, por ende, el capital humano. Un artículo de Factorial identifica nueve líneas de acción que los departamentos de recursos humanos deben considerar:

- **Reclutamiento:** atraer y contratar talento implica diseñar estrategias basadas en la marca empleadora (employer branding) y en procesos de selección por competencias.

- **Incorporación (onboarding):** acompañar a los nuevos empleados para que se conviertan en miembros productivos. Un proceso de incorporación bien estructurado facilita la adaptación y reduce la rotación temprana.
- **Planificación estratégica:** elaborar planes y políticas de gestión de talento coherentes con los objetivos de la organización. Incluye la identificación de necesidades futuras de habilidades y la planificación de sucesión.
- **Evaluaciones de 360°:** la evaluación integral permite a líderes y compañeros valorar el desempeño, identificando fortalezas y áreas de mejora para diseñar programas de capacitación.
- **Desarrollo del liderazgo:** fomentar un liderazgo consciente que impulse la responsabilidad y el empoderamiento, favoreciendo estructuras organizativas más horizontales.
- **Desarrollo profesional:** establecer planes de carrera que conecten las metas organizacionales con los objetivos de los empleados y promuevan el aprendizaje continuo.
- **Programas de reconocimiento:** reconocer y recompensar logros individuales y colectivos para motivar y fidelizar al personal.
- **Gestión de competencias:** identificar las competencias clave y realizar procesos de selección basados en ellas; esto permite alinear perfiles con puestos y mejorar los resultados.
- **Retención del talento:** generar un ambiente laboral favorable y políticas de bienestar que reduzcan la rotación y conserven a los mejores profesionales.

Diagnóstico del capital humano en Paraguay

Mercado laboral y estructura de empleo

El mercado laboral paraguayo experimentó una recuperación tras los efectos de la pandemia. Según la Encuesta Permanente de Hogares del Instituto Nacional de Estadística (INE), a finales de 2023 la fuerza laboral estaba compuesta por 3,102 millones de personas, equivalentes al 71,1 % de la población en edad de trabajar. De ellas, 2,939 millones estaban empleadas, lo que dio como resultado una tasa de empleo del 67,4 %, 2,2 puntos porcentuales superior a la de 2022. La tasa de desempleo se situó en 5,2 % (4,6 % para hombres y 6,1 % para mujeres), y la tasa de subempleo en 3,2 %; el desempleo y subempleo combinados alcanzaron el 8,4 %. Estos datos muestran un mercado laboral relativamente dinámico, aunque persisten debilidades estructurales.

La informalidad constituye el principal problema. En 2023, unos 1,473 millones de trabajadores no agrícolas eran informales, lo que representa el 62,1 % del total de ocupados. La informalidad es aún mayor entre los jóvenes de 15 a 29 años (70 %) y entre ciertos segmentos: 100 % de los trabajadores familiares no remunerados, 96,3 % de los trabajadores domésticos y 77,7 % de los trabajadores por cuenta propia. Incluso entre los asalariados formales, la mitad se mantiene en la informalidad y el 61,1 % percibe remuneraciones de hasta 1,5 salarios mínimos. La relación entre educación y formalidad es clara: 97,9 % de las personas sin escolaridad son informales; quienes tienen educación primaria exhiben 85,7 % de informalidad, mientras que entre aquellos con 13 a 18 años de educación la tasa baja a 38,3 %. Estos datos confirman que la educación mejora las oportunidades de empleo formal y muestra la correlación entre capital humano y formalización.

Datos más recientes muestran que en el segundo trimestre de 2025 la tasa de participación laboral se mantuvo en 70,9 % y la tasa de empleo ascendió a 67,4 %, con una disminución del desempleo a 4,9 %. No obstante, el 63 % de los trabajadores no agrícolas seguían siendo informales. La brecha de género permanece: 8 de cada 10 hombres participan en la fuerza laboral frente a 6 de cada 10 mujeres.

Niveles educativos y brechas

En términos de formación, la mayoría de los trabajadores paraguayos alcanzan la educación secundaria. El estudio de tendencias del mercado laboral de Asunción y el departamento Central elaborado por el INE y SINAFOCAL indica que el 58,5 % de las personas ocupadas tiene educación secundaria completa y el 24,3 % posee título universitario. En Guairá, otro estudio de SINAFOCAL muestra que el nivel educativo predominante entre los empleados de empresas encuestadas es la secundaria completa, seguida de la educación universitaria. Estas cifras reflejan avances en la cobertura educativa, pero aún existen brechas de calidad y pertinencia. La elevada informalidad y la persistencia de empleos precarios indican que la educación formal no siempre se traduce en empleabilidad de calidad, lo cual sugiere la necesidad de mejorar la calidad de la enseñanza, la relevancia de los contenidos y la articulación con las necesidades productivas.

Informalidad y precariedad

La alta tasa de informalidad se traduce en precariedad laboral, bajos ingresos y escasa protección social. El artículo de Mentu destaca que la informalidad afecta especialmente a las mujeres, los jóvenes y los trabajadores con bajo nivel educativo. Además, señala que un alto porcentaje de los trabajadores informales son asalariados

que perciben remuneraciones bajas y carecen de seguridad social. Por otra parte, el informe de Asunción y Central muestra que las estrategias de reclutamiento de las empresas son limitadas: 40,5 % tienen estrategias para contratar jóvenes sin experiencia, 37,7 % para incorporar pasantes o aprendices, 29,2 % para atraer mujeres y solo 6,4 % para personas con discapacidad. Las principales exigencias a la hora de contratar son el nivel educativo requerido (74 %), la buena presencia (72,8 %) y la experiencia en el puesto (71,2 %). Sin embargo, menos del 40 % de las empresas demandan habilidades digitales avanzadas, lo que revela un desfase entre las competencias requeridas por la economía digital y las exigencias del mercado laboral.

Impacto de la digitalización y la automatización

La digitalización está transformando la naturaleza del trabajo y exige nuevas competencias. Los estudios de SINAFOCAL en Guairá muestran que la mayoría de las empresas utilizan computadoras, dispositivos móviles e internet, pero menos del 9 % emplean tecnologías como ciencia de datos o automatización de procesos. Las empresas planean adoptar sitios web corporativos y software especializado (ERP/CRM) en los próximos cinco años. Para adoptar nuevas tecnologías, las compañías perciben que necesitan contratar nuevos perfiles o reconvertir a su personal; tecnologías avanzadas como ciencia de datos y automatización requieren tanto nuevas contrataciones como capacitación interna. A pesar de estos cambios, la probabilidad de que los puestos de trabajo sean reemplazados por tecnología es relativamente baja (11,2 %); en cambio, el 68,4 % de las empresas considera que el principal impacto será la necesidad de capacitar o reconvertir al personal. Estas evidencias muestran que la digitalización abre oportunidades para nuevos empleos,

pero también demanda inversiones en formación y en competencias digitales básicas y avanzadas.

El informe de Asunción y Central confirma que las empresas requieren sobre todo competencias socio-emocionales (más del 90 %), habilidades básicas de lectura y matemáticas y competencias digitales básicas (72,7 %), mientras que sólo el 38,3 % demanda habilidades TIC avanzadas. Las entrevistas cualitativas recogidas por el estudio señalan que la adopción de nuevas tecnologías (plataformas digitales, inteligencia artificial, aprendizaje automático, CRM, análisis de datos) está reduciendo la demanda de tareas manuales y repetitivas, pero genera nuevos puestos que exigen competencias tecnológicas y análisis de datos. También se observa un aumento del teletrabajo y la necesidad de adaptar la formación a modalidades virtuales.

Desafíos estructurales

Paraguay enfrenta varios desafíos estructurales para fortalecer su capital humano. La alta informalidad limita la recaudación fiscal y la sostenibilidad de los sistemas de seguridad social. La brecha educativa es significativa: un 40 % de los jóvenes no culminan la educación media, según un análisis que advierte sobre los riesgos de perder el bono demográfico. La informalidad y la baja cobertura educativa reducen la posibilidad de aprovechar la ventana demográfica, que se estima cerrará alrededor de 2030. La falta de oportunidades de empleo formal y de formación técnica pertinente estimula la migración y fomenta un círculo de precariedad. Además, la brecha de género y la limitada inclusión de personas con discapacidad reflejan desigualdades que restan eficiencia al uso del capital humano.

Actores clave en la formación del capital humano

La política de capital humano en Paraguay se articula a través de instituciones que ofrecen formación, acreditan la calidad educativa y regulan el mercado laboral. Entre las más relevantes se encuentran:

- **Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP):** organismo público dependiente del Ministerio de Trabajo que ofrece formación técnica y profesional para mejorar la productividad, impulsar la transformación digital y promover el progreso social. Su visión es fomentar una fuerza laboral cualificada, productiva y adaptable que impulse la innovación y mejore la calidad de vida. El SNPP tiene el mandato de organizar el sistema nacional de formación profesional, coordinar acciones con instituciones públicas y privadas, autorizar y supervisar centros de formación, ejecutar programas y acreditar competencias laborales.
- **Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (SINAFOCAL):** institución que regula, certifica y acredita los procesos de formación laboral. Su misión es fortalecer a los actores públicos y privados para mejorar la productividad, competitividad y empleabilidad con un enfoque inclusivo. SINAFOCAL se ha adaptado a impartir cursos virtuales y a través de televisión educativa, apoyando a micro y pequeñas empresas y promoviendo capacitación para poblaciones vulnerables. Sus logros incluyen la ejecución de más de 500 cursos, la entrega de kits para autoempleo y el apoyo a 131 MIPYMES.
- **Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES):** organismo que evalúa y acredita la calidad de la educación superior. Su misión es garantizar la mejora continua y su visión es ser un referente nacional e internacional en aseguramiento de la calidad, destacando integridad

y solvencia técnica. Entre sus objetivos se encuentran evaluar la calidad de las instituciones y programas, elaborar informes técnicos, asesorar proyectos académicos y acreditar carreras y posgrados. Aunque depende administrativamente del Ministerio de Educación, goza de autonomía técnica y académica.

- **Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS):** responsable de regular las políticas socio-laborales, administrar la legislación laboral y de seguridad social, y promover el trabajo decente y el diálogo social. Su visión es contribuir al desarrollo económico mediante la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, la empleabilidad y la productividad. El MTESS ejecuta programas de empleo, fiscaliza el cumplimiento de normas laborales, coordina con el sector empresarial y sindical y participa en la formulación de políticas de formalización.
- **Instituciones de educación y formación técnica:** universidades, institutos tecnológicos, centros de formación de empresas y organismos no gubernamentales complementan la oferta educativa. La ANEAES regula la calidad en el nivel superior, mientras el SNPP y SINAFOCAL se enfocan en la formación técnica y la capacitación ocupacional.

Programas y acciones recientes

El gobierno paraguayo ha impulsado iniciativas para mejorar el capital humano y reducir la informalidad. Los estudios de SINAFOCAL y el INE recomiendan aumentar la inversión en infraestructura y capital humano para sostener el crecimiento y reducir la pobreza. SINAFOCAL promueve la digitalización de la formación, ofreciendo cursos en línea y programas de emprendimiento que fortalecen las competencias de mujeres,

jóvenes y grupos vulnerables. El SNPP desarrolla programas de formación técnica en ámbitos como mecatrónica, programación, marketing digital y administración, con el fin de alinear la oferta de habilidades con la demanda del mercado. El MTESS, por su parte, lidera el Programa de Trabajo Decente 2024-2028 que pretende fortalecer el empleo formal, ampliar la protección social y promover transiciones justas ante la transformación tecnológica, demográfica y ambiental.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha señalado que la informalidad empresarial en Paraguay se explica por factores institucionales, culturales y económicos y que para fomentar la formalización se requieren políticas en cuatro áreas: simplificación regulatoria, digitalización y uso de tecnologías de información, desarrollo empresarial y acceso a financiamiento. Estas recomendaciones complementan los esfuerzos gubernamentales y resaltan la importancia de la coordinación entre instituciones.

Propuestas de mejora y orientación estratégica

Para potenciar el capital humano en Paraguay, es necesario implementar un conjunto de políticas integrales y coordinadas. A partir del diagnóstico presentado, se proponen las siguientes líneas de acción:

Reforzar la educación y la calidad formativa

1. **Mejorar la cobertura y la calidad de la educación básica y media:** reducir la tasa de abandono escolar, especialmente en zonas rurales y entre poblaciones vulnerables, e invertir en infraestructura escolar. La vinculación entre educación y formalidad sugiere que aumentar los años de escolaridad reduce significativamente la informalidad.

2. **Adaptar los planes de estudio a las necesidades del mercado:** alinear los contenidos de la educación media y superior con las competencias técnicas y digitales demandadas por las empresas. Incorporar materias de pensamiento crítico, ciencia de datos, programación y habilidades socio-emocionales, de manera que los egresados puedan enfrentar la automatización y la digitalización.
3. **Fortalecer la formación técnica y dual:** expandir programas de educación dual que combinen formación teórica con prácticas en empresas. El SNPP y SINAFOCAL pueden colaborar con el sector privado para diseñar currícula basados en competencias y establecer estándares de certificación reconocidos. La acreditación de la ANEAES asegura la calidad en el nivel superior.

Promover la formalización y mejorar la calidad del empleo

1. **Reducir los costos y la burocracia para la formalización:** implementar reformas regulatorias que simplifiquen los trámites y reduzcan los costos asociados al registro de empresas y trabajadores. La propuesta del BID de digitalizar trámites y desarrollar servicios en línea puede facilitar el proceso.
2. **Incentivos fiscales y financieros:** ofrecer incentivos temporales (exenciones o reducciones de impuestos) a empresas y trabajadores que formalicen sus actividades. Ampliar el acceso a financiamiento para micro y pequeñas empresas, acompañado de asesoría financiera y administrativa.
3. **Fortalecer la inspección laboral y la protección social:** mejorar los mecanismos de inspección para garantizar el cumplimiento de la legislación laboral y promover campañas de información sobre los beneficios de la formalidad (protección, jubilación, acceso a créditos). Integrar a los trabajadores

informales en el sistema de seguridad social mediante contribuciones proporcionales y flexibles.

Impulsar las competencias digitales y la innovación

1. **Capacitación en habilidades digitales básicas y avanzadas:** ofrecer programas de alfabetización digital para toda la población activa, especialmente para grupos con baja escolaridad. Desarrollar cursos de programación, análisis de datos y automatización destinados a jóvenes y adultos, aprovechando plataformas en línea y alianzas con empresas tecnológicas.
2. **Promover la adopción de tecnologías en empresas:** apoyar a las MIPYMES en la implementación de herramientas digitales como CRM, ERP y comercio electrónico. El 68,4 % de las empresas considera que el principal efecto de las nuevas tecnologías será la necesidad de capacitar al personal, lo que ofrece una oportunidad para programas de capacitación y reconversión laboral.
3. **Fomentar la innovación y la investigación:** fortalecer la vinculación entre universidades, centros de investigación y empresas para generar tecnologías adaptadas a las necesidades locales. Crear incentivos para proyectos de I+D y fomentar la participación de estudiantes en programas de investigación.

Reducir brechas de género y promover la inclusión

1. **Promover la participación femenina:** implementar programas específicos de capacitación y acceso al empleo dirigidos a mujeres, así como políticas de conciliación laboral y familiar. La brecha de participación laboral de género evidencia que todavía hay barreras estructurales.

2. **Incluir a personas con discapacidad y grupos vulnerables:** diseñar estrategias de reclutamiento y adaptación de puestos de trabajo que favorezcan la inclusión de personas con discapacidad. Las empresas paraguayas han mostrado escasa atención a este grupo, con solo 6,4 % que implementan estrategias de contratación.
3. **Fomentar la economía del cuidado:** reconocer y remunerar el trabajo de cuidado, que tradicionalmente recae en las mujeres. Crear servicios públicos y comunitarios de cuidado infantil y de adultos mayores para liberar tiempo de las personas cuidadoras e integrarlas en el mercado laboral.

Fortalecer la coordinación institucional y el financiamiento

1. **Articulación entre instituciones:** promover la coordinación entre SNPP, SINAFOCAL, ANEAES, MTESS y el Ministerio de Educación para diseñar políticas coherentes de formación, evaluación y acreditación. La colaboración con el sector privado y las organizaciones de trabajadores es esencial para alinear la oferta formativa con la demanda.
2. **Aumentar la inversión pública en capital humano:** incrementar el gasto en educación, salud y programas de formación profesional. La OCDE destaca que una mayor inversión en capital humano contribuye a mejorar el bienestar y la productividad. La inversión debe priorizar la mejora de la infraestructura educativa, la capacitación docente y la expansión de la cobertura de salud.
3. **Monitoreo y evaluación:** establecer sistemas de seguimiento y evaluación de políticas y programas, utilizando indicadores como el HCI, la tasa de formalidad y las tasas de empleo juvenil para ajustar las intervenciones de manera basada en evidencia.

El capital humano en la economía contemporánea

El capital humano se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y atributos que permiten a las personas contribuir a su propio bienestar y al de su país. Incluye educación formal, capacitación, salud, experiencia laboral y competencias blandas. La importancia económica y social del capital humano se evidencia en la productividad, la innovación y la cohesión social. La teoría económica moderna lo considera un factor estratégico de crecimiento.

La gestión y planificación estratégica del capital humano

La gestión del capital humano ha evolucionado hacia un enfoque estratégico que busca alinear las capacidades de las personas con los objetivos organizacionales. Esto incluye planificación de talento, evaluación de competencias, desarrollo profesional, liderazgo, retención y motivación, considerando tanto habilidades técnicas como blandas.

La automatización y la transformación del empleo

La digitalización y la automatización están transformando los mercados laborales, cambiando la naturaleza del trabajo y las competencias requeridas. Las organizaciones necesitan adaptar sus estrategias de formación y reconversión laboral, promoviendo habilidades digitales y socioemocionales para mantener la competitividad y enfrentar los desafíos tecnológicos.

El capital humano paraguayo: diagnóstico y desafíos

En Paraguay, el mercado laboral muestra alta informalidad y brechas educativas, a pesar de la recuperación económica postpandemia. Los principales desafíos incluyen la calidad educativa, la preparación para la economía digital, la inclusión de mujeres y

personas con discapacidad, y la necesidad de vincular educación, formación técnica y empleo formal.

Estrategias y oportunidades para el desarrollo sostenible del talento nacional

Para fortalecer el capital humano, Paraguay requiere políticas integrales que incluyan: mejora de la educación y formación técnica, promoción de la formalización, desarrollo de competencias digitales, inclusión de género, articulación institucional y mayor inversión pública. Programas del SNPP, SINAFOCAL y MTESS son clave para implementar estas estrategias.

Perspectiva prospectiva

El capital humano es la base del desarrollo económico y social. Su acumulación no depende únicamente del número de años de educación, sino de la calidad de los aprendizajes, la salud y la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos. Las teorías económicas demuestran que la inversión en capital humano genera rendimientos individuales y sociales, promueve la innovación y aumenta la productividad sostenida. Sin embargo, su medición requiere instrumentos que integren educación y salud, como el Índice de Capital Humano del Banco Mundial, y evaluaciones más detalladas de competencias y habilidades.

El caso de Paraguay muestra avances en términos de cobertura educativa y recuperación del mercado laboral después de la pandemia, pero también evidencia una informalidad persistente, brechas educativas y de género, y una insuficiente integración entre la formación y las necesidades de la economía digital. La alta tasa de informalidad entre los jóvenes y la precariedad laboral limitan la posibilidad de aprovechar el bono demográfico. La digitalización plantea oportunidades para crear empleos de calidad,

pero exige políticas de capacitación y reconversión que aún no se implementan de forma generalizada.

Para avanzar, Paraguay debe adoptar un enfoque integral que combine educación de calidad, fortalecimiento de la salud, promoción del empleo formal, inversión en competencias digitales y promoción de la igualdad de género. La coordinación de las instituciones formadoras (SNPP, SINAFOCAL, ANEAES) y el liderazgo del MTESS son clave para articular estas estrategias. Asimismo, la colaboración con el sector privado y organismos internacionales permitirá movilizar recursos y conocimiento. Si se implementan políticas coherentes y se aprovecha la ventana demográfica, el capital humano podrá convertirse en el motor de un crecimiento inclusivo y sostenible, capaz de responder a los desafíos de la cuarta revolución industrial.

Diagnóstico del mercado laboral paraguayo y exposición a la automatización

- **Situación macro-laboral reciente.** Las cifras de desempleo muestran una recuperación y niveles relativamente bajos en los últimos trimestres (por ejemplo, tasa alrededor del 4–5% en reportes recientes). Esto no evita, sin embargo, que exista una alta exposición de puestos al impacto tecnológico y un alto componente de empleo informal en muchas actividades. [CEIC Data+1](#)
- **Magnitud de la exposición a la automatización.** Diversos análisis y reportajes para Paraguay estiman que cientos de miles de puestos podrían verse expuestos a cambios tecnológicos en el corto y mediano plazo (informes de prensa y estudios locales citan cifras expresivas, por ejemplo ~800.000 empleos con algún grado de exposición hacia 2025 en análisis periodísticos y estudios de impacto). Esto exige políticas de adaptación proactivas. [PyCom+1](#)

- **Brechas de capital humano.** Estudios sobre la transformación digital de la industria paraguaya identifican que **4 de cada 10 empresas** señalan al factor humano como una barrera crítica para avanzar en digitalización; y el 34% cita la falta de recursos humanos calificados como principal problema. Esto refleja un desajuste entre demanda tecnológica y oferta de habilidades. UIP | Unión Industrial Paraguaya

Cómo afecta la automatización al capital humano: perfiles y tareas

La automatización no sustituye trabajadores indiscriminadamente; reemplaza tareas.

En términos prácticos:

- **Tareas rutinarias, repetitivas y basadas en reglas** (p.ej. ingreso de datos, operación básica de caja, procesos administrativos estandarizados) son las más vulnerables.
- **Tareas complementarias a la tecnología** (supervisión, interpretación de resultados, mantenimiento, programación, análisis de datos) se vuelven críticas y demandan mayor formación técnica y transversal.
- **Habilidades blandas y metacognitivas** (resolución de problemas, creatividad, liderazgo, comunicación) pasan a ser un diferenciador estratégico frente a la mera automatización.

Implicaciones para la gestión administrativa (nivel operativo)

Las áreas administrativas deben adaptar procesos, roles y sistemas de gestión del talento para mantener eficiencia y equidad:

1. Redefinición de puestos por competencias

- Auditoría de tareas: identificar tareas automatizables vs. tareas estratégicas.
- Reescribir perfiles por competencias (técnicas y transversales) en lugar de por título únicamente.

2. Gestión del cambio interna

- Programas de sensibilización y comunicación que expliquen el propósito de la automatización.
- Mapas de ruta (roadmaps) por área con hitos, reducción de resistencias y capacitación.

3. Formación in-company y learning on-the-job

- Microlearning, rotación de funciones, mentorías y “buddy systems”.
- Vinculación con formación técnica externa (SNPP / SINAFOCAL, universidades) para cursos modulares y certificables. mtess.gov.py+1

4. Políticas de empleo responsable

- Recalificación antes que despido, incentivos a la movilidad interna y planes de retiros voluntarios acompañados de reconversión.

Implicaciones para la gestión estratégica (nivel directivo y corporativo)

A mediano y largo plazo, la dirección debe integrar la transformación tecnológica dentro de la estrategia de capital humano:

1. Talento como activo estratégico

- Incluir indicadores de capital humano en el Balanced Scorecard: tasa de re-skilling, tiempo medio para cubrir vacantes tecnológicas, índice de competencias digitales.

2. Estrategia de workforce planning

- Modelos de proyección de demanda por competencias a 3–5–10 años, escenarios (optimista / base / disruptivo).
- Integración de planificación de sucesión con énfasis en perfiles tecnológicos y gerenciales digitales.

3. Alianzas y ecosistemas

- Convenios con SNPP, SINAFOCAL, ANEAES, universidades y sector privado para diseño curricular y prácticas. La cooperación público-privada es clave para alinear oferta educativa con demanda. aneaes.gov.py+1

4. Inversión en infraestructura de aprendizaje

- Plataformas LMS, simuladores, laboratorios de datos/IA, espacios de co-innovación (labs) donde el personal practique con tecnologías reales.

Planificación a largo plazo: propuesta de hoja de ruta (10 años)

Proponemos una planificación por fases con objetivos concretos y métricas:

Fase 1 (1–2 años): Diagnóstico y piloto

- Auditoría de tareas digitales en 3 sectores priorizados (p. ej. agroindustria, manufactura ligera, servicios financieros).
- Pilotos de re-skilling (micro-certificaciones) y centros de aprendizaje.
- KPI iniciales: % de puestos con perfiles actualizados; número de trabajadores re-capacitados.

Fase 2 (3–5 años): Escala y normalización

- Escalar programas exitosos; integrar cursos modulares en itinerarios de carrera.
- Crear incentivos fiscales/beneficios para empresas que implementen formación certificada.
- KPI: aumento en empleabilidad post-formación; reducción del gap de competencias en encuestas empresariales.

Fase 3 (6–10 años): Adaptabilidad institucional

- Institucionalizar sistemas de forecast de habilidades y actualización curricular continua.
- Desarrollo de redes de investigación aplicada (universidades–empresas) que investiguen impacto y nuevas ocupaciones.
- KPI: proporción de empleo formal con competencias digitales certificadas; productividad laboral sectorial.

Propuestas concretas de políticas y programas (gobierno / sector público)

1. **Programa nacional de re-skilling y up-skilling** con foco en:
 - Competencias digitales básicas y avanzadas (alfabetización digital, ciberseguridad básica, analítica de datos, programación). UNESCO+1
2. **Fondos concursables para MIPYMES** que adopten tecnologías complementadas con planes de formación del personal (matching grants).
3. **Observatorio nacional de futuro del trabajo** para monitorizar exposición a automatización por sector, demandas emergentes y convenios educativos.
4. **Incentivos a la pasantía y formación dual** (estudiantes/empleadores) para reducir la brecha entre formación y empleo.

5. **Marco de ética y derechos laborales en sistemas automatizados:** regulación del uso de algoritmos en selección de personal y protección frente a sesgos en sistemas de IA en empleo (traslación de buenas prácticas globales al contexto local). Derechos Digitales

Propuestas para las empresas (acción inmediata)

- **Mapear riesgos y oportunidades** por área: no solo “qué se automatiza” sino “qué se puede mejorar con IA/automatización para aumentar valor humano”.
- **Diseñar itinerarios de carrera basados en habilidades:** rutas de micro-certificación, trabajo proyectual y movilidad lateral.
- **Medidas de retención:** compartir beneficios de productividad (bonos, jornadas flexibles, teletrabajo) y comunicar claramente los beneficios de la automatización (menos tareas repetitivas, más trabajo de mayor valor).
- **Inversión proporcional en RRHH:** capacitar a mandos medios para gestionar equipos híbridos (humanos+IA).

Educación y formación: modelo por competencias y articulación

- **Currículo modular y flexible:** integración de “stackables credentials” (microcredenciales acumulables) en FP y universidades.
- **Aseguramiento de la calidad:** ANEAES y entidades técnicas deben incorporar estándares para cursos digitales y certificaciones técnicas. aneaes.gov.py
- **Formación docente:** invertir en preparación de formadores y en equipamiento (laboratorios digitales) para que la oferta educativa sea pertinente.

Medición y evaluación: indicadores sugeridos

- % de la fuerza laboral con certificación digital.
- Tasa de empleabilidad 6 meses después de formación.
- Índice de brecha de competencias (encuestas a empresas).
- Productividad por trabajador en sectores con adopción tecnológica.
- Índice de formalidad laboral por sectores priorizados.

Riesgos y desafíos

- **Desigualdad y fragmentación:** si la adopción tecnológica no se combina con formación inclusiva, puede ampliarse la brecha entre trabajadores calificados y no calificados.
- **Informalidad:** gran volumen de empleo informal dificulta la aplicación de políticas de reconversión.
- **Capacidad institucional limitada:** hay necesidad de fortalecer agencias técnicas y marcos regulatorios ágiles.

Oportunidades estratégicas (visión positiva)

- **Creación de empleo de mayor calidad** si Paraguay invierte en habilidades complementarias a la tecnología.
- **Atracción de inversión** al mejorar la oferta de talento con habilidades digitales y productivas.
- **Fortalecimiento de cadenas productivas:** industrias como agroindustria pueden beneficiarse de adopción tecnológica acompañada de capital humano capacitado.

Recomendaciones finales (acción inmediata y a mediano plazo)

1. Lanzar un mapeo nacional de exposición a automatización por ramas y tamaño de empresa en los próximos 12 meses. [UIP | Unión Industrial Paraguaya](#)
2. Movilizar recursos para un programa nacional de microcredenciales articulado entre SNPP/SINAFOCAL, universidades y sector privado. [mtess.gov.py+1](#)
3. Establecer indicadores nacionales de capital humano digital y reportes anuales (observatorio).
4. Implementar pilotos de reconversión en empresas medianas y MIPYMES con cofinanciación pública-privada.
5. Proteger derechos laborales frente a sistemas automatizados (transparencia algorítmica en procesos de selección).

La automatización y la IA representan un punto de inflexión para el capital humano paraguayo. El escenario más beneficioso para la sociedad requiere políticas públicas proactivas, inversión empresarial en formación y una articulación fuerte entre educación y mercado laboral. Solo mediante una estrategia integrada —gestión administrativa ajustada, planificación estratégica de largo plazo y una oferta formativa flexible y certificable— Paraguay podrá convertir los desafíos tecnológicos en una palanca para elevar la calidad del empleo y la productividad sostenible.

Gestión Administrativa con Énfasis en PYMES

Aunque su borrador habla de Upskilling y Reskilling, le falta el hallazgo empírico específico que diferencia a Paraguay en el contexto regional de PYMES.

- Factor Clave de Éxito en PYMES Paraguayas: Destacar, con base en el análisis comparativo con México y Ecuador, que el factor más crítico y diferenciador para

el éxito de la transformación digital en las PYMES paraguayas es la capacitación del personal (el capital humano), y no tanto la inversión en infraestructura o marketing digital.

- Implicación para la Gestión Administrativa: Esto refuerza la idea de que la Gestión Administrativa paraguaya debe tener un enfoque primario en la inversión en talento antes que en la mera adquisición de tecnología.

Planeación Estratégica y Gobernanza Digital

Su borrador menciona la transparencia algorítmica como una propuesta, pero no entra en el detalle de la situación legal de Paraguay, un punto crucial del material adjunto.

- Ausencia de la Ley de Protección de Datos: Este es el punto más técnico y crítico ausente. Debe señalarse la urgencia de desarrollar un marco de Gobernanza Digital, ya que Paraguay aún no cuenta con una normativa de protección de datos personales adecuada.
- Riesgo por Sistemas ADM Estatales: Conectar esta falta de ley con la implementación de Sistemas de Toma de Decisiones Automatizada (ADM) en el ámbito público, mencionando el ejemplo específico de la plataforma EmpleaPY para la gestión de políticas de empleo.
- Implicación para los Derechos: La ausencia de esta ley expone a los ciudadanos a riesgos de sesgos algorítmicos y la falta de garantías en el uso de su información personal por parte de sistemas automatizados en el propio Estado.

Diagnóstico y Riesgo de Automatización Cuantitativo

| Punto Faltante | Detalle Técnico | Relevancia Estratégica |
|---|---|--|
| <p>Polarización del Riesgo por Nivel Educativo</p> | <p>Citar que los trabajadores con educación intermedia (secundaria completa, universitaria incompleta) son el grupo más vulnerable, con un riesgo de automatización de aproximadamente el 33.5%, en contraste con el 16.0% de aquellos con título universitario completo.</p> | <p>Sustenta la necesidad de una reforma educativa que fortalezca el nivel técnico superior y la formación continua, y no solo se enfoque en la informalidad o el nivel primario.</p> |
| <p>Riesgo por Sector y Ocupación</p> | <p>Mencionar que el riesgo es más alto en el Sector Secundario (Manufactura y Construcción) con una probabilidad de automatización de alrededor del 57.8%. Específicamente, destacar que los trabajadores manuales calificados enfrentan un riesgo superior al 70% (ej. 71.9%).</p> | <p>Proporciona el foco de la Planeación Estratégica y la Gestión Administrativa en la industria paraguaya.</p> |
| <p>Impacto Cuantificado en la Pobreza</p> | <p>Incluir el cálculo regional sobre el impacto socioeconómico de la inacción, que podría llevar a un alza potencial de la pobreza de hasta 14.5 puntos porcentuales en el total de la población</p> | <p>Añade una dimensión de urgencia y justificación social a las propuestas de Protección Social y Transición Justa en la Planeación a Largo Plazo.</p> |

| Punto Faltante | Detalle Técnico | Relevancia Estratégica |
|---------------------------------------|--|--|
| | si no se implementan políticas mitigadoras. | |
| Término Tecnológico Específico | Utilizar el concepto de STARA (<i>Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics and Algorithms</i>) para nombrar la ola tecnológica actual, en lugar de usar solo "IA y automatización". | Aporta rigor terminológico al marco introductorio. |

Referencias

- EmpleaPY: *Investigación sobre la automatización de procesos para las políticas de empleo en Paraguay*. Derechos Digitales / EmpleaPY (pdf). Derechos Digitales+1
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Paraguay). Comunicados y programas de formación (SNPP, SINAFOCAL). mtess.gov.py
- Travesía 4.0 — *Hacia la transformación digital de la industria paraguaya*. Informe UIP/sectorial (2024). UIP | Unión Industrial Paraguaya
- UNESCO / Paraguay — Programas de desarrollo de habilidades digitales y EFTP (2025). UNESCO
- Datos macro: CEIC / TradingEconomics / Banco Mundial (indicadores de desempleo y mercado laboral). CEIC Data+2Trading Economics+2
- Prensa y análisis locales: artículo sobre exposición a IA (paraguay.com, abril 2025). PyCom
- Banco Mundial. Índice de Capital Humano (HCI). Datos 2023.
- Instituto Nacional de Estadística (INE), Encuesta Permanente de Hogares, 2023-2025.
- Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP), Paraguay.
- Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (SINAFOCAL), Paraguay.
- Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES), Paraguay.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS), Paraguay.
- OCDE, Informe sobre capital humano y productividad, 2023.
- BID, Informalidad laboral y políticas de formalización en Paraguay, 2024.

Capítulo 6

ECOSISTEMAS EMPRENDEDORES EN PARAGUAY: INNOVACIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL

Mag. Chris Paloma María Sol Fisch Ferreira

Dr. Alejandro José Román Molinas

Resumen

El presente artículo analiza la evolución de los ecosistemas emprendedores en Paraguay, destacando la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) como actores clave del desarrollo económico. Se abordan los principales desafíos que enfrenta el sector en materia de formalización, acceso al financiamiento, digitalización e innovación, así como los avances normativos derivados de la Ley N.º 7444/2025 y su reglamentación por el Decreto N.º 4535/2025. Se reflexiona sobre cómo la cultura empresarial, la cooperación interinstitucional y el uso de tecnologías emergentes pueden consolidar un entorno propicio para el crecimiento sostenible de las Mipymes paraguayas.

Palabras claves: *Mipymes, ecosistema emprendedor, innovación, formalización, financiamiento.*

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) constituyen el núcleo vital de la economía paraguaya y el motor que sostiene buena parte de la actividad productiva y del empleo. De acuerdo con datos oficiales del Ministerio de Industria y Comercio (MIC, 2024), las Mipymes representan más del 95 % del total de empresas registradas en el país y generan aproximadamente el 70 % del empleo nacional, desempeñando un papel esencial en la inclusión social, la creación de oportunidades y la dinamización de las economías locales. Su presencia es especialmente significativa en sectores como el comercio, los servicios, la agroindustria, la manufactura ligera y la economía rural.

El papel de las Mipymes no se limita a su aporte cuantitativo, sino que constituye un factor de cohesión territorial y equidad económica. En muchas regiones del interior del país, especialmente en los departamentos de Itapúa, Alto Paraná, Central y Caaguazú, las pequeñas unidades productivas son el principal sostén de comunidades enteras, generando empleo y manteniendo el tejido social. Sin embargo, la alta informalidad —que según estimaciones de la Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos (DGEEC, 2023) afecta a cerca del 65 % de las unidades productivas— limita su acceso al crédito, a la seguridad social y a los programas de apoyo estatal.

Durante la última década, Paraguay ha emprendido un proceso gradual de fortalecimiento institucional enfocado en crear un entorno más favorable para el emprendimiento, la innovación y la competitividad. En este contexto, la promulgación de la Ley N.º 7444/2025, que amplía y moderniza la Ley N.º 4457/2012 “Para las Mipymes”, representa un hito significativo en la política pública del país. Su

reglamentación mediante el Decreto N.º 4535/2025 establece una estructura más sólida de coordinación interinstitucional, impulsando la creación del Sistema Nacional de Mipymes (SINAMIPYMES) y del Fondo Nacional para las Mipymes (FONAMIPYMES). Estas herramientas buscan mejorar la formalización, la asistencia técnica, la digitalización y el acceso al financiamiento, especialmente para los sectores emergentes y rurales.

El fortalecimiento del ecosistema emprendedor paraguayo también se vincula a una visión más amplia de desarrollo sostenible y digitalización productiva. Instituciones como el Viceministerio de Mipymes, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (MITIC) han promovido en los últimos años proyectos orientados a la innovación tecnológica, el uso de herramientas digitales y la transformación empresarial. En paralelo, organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) han apoyado programas de fortalecimiento de capacidades, incubadoras de emprendimientos y formación de talento joven.

No obstante, el camino hacia una economía plenamente basada en la innovación presenta desafíos estructurales persistentes. La informalidad, la fragmentación institucional, las brechas de género, la escasa cultura digital y las dificultades para acceder al financiamiento continúan limitando el crecimiento sostenible de las Mipymes. Además, la falta de articulación entre el sector público, el privado y la academia dificulta la creación de sinergias que favorezcan la transferencia tecnológica y la generación de valor agregado.

En este escenario, resulta necesario comprender que un ecosistema emprendedor no se construye únicamente mediante leyes o programas, sino a partir de una cultura empresarial que promueva la creatividad, la cooperación y la innovación constante. Paraguay se encuentra hoy ante una oportunidad histórica: transformar su amplio tejido de micro y pequeñas empresas en un ecosistema emprendedor competitivo e inclusivo, capaz de integrar la digitalización, la sostenibilidad y la equidad como ejes centrales de su desarrollo.

Las Mipymes y su papel en la economía paraguaya

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son reconocidas en Paraguay como el pilar fundamental del desarrollo económico y social. Más allá de su contribución al producto interno bruto (PIB), representan un espacio vital de innovación, generación de empleo y cohesión territorial. De acuerdo con el Viceministerio de Mipymes del Ministerio de Industria y Comercio (2024), estas empresas constituyen el 96,5 % del total del tejido empresarial del país, y son responsables de más del 70 % del empleo formal e informal. Su presencia es determinante en sectores como el comercio minorista, los servicios, la manufactura liviana, la agroindustria y las actividades de transformación primaria vinculadas al desarrollo rural.

En términos de distribución geográfica, las Mipymes paraguayas tienen un impacto directo en la descentralización económica. Si bien el departamento Central concentra cerca del 35 % de las unidades productivas, otras regiones como Alto Paraná, Itapúa, Caaguazú y San Pedro albergan un número creciente de emprendimientos orientados a la producción agroindustrial y de servicios locales. Esta dispersión geográfica contribuye a reducir las brechas urbano-rurales y a sostener el empleo en comunidades donde las grandes empresas tienen menor presencia. En

muchos casos, las Mipymes cumplen funciones sociales clave, actuando como redes de sostenimiento familiar y comunitario.

Sin embargo, el aporte de este sector contrasta con su elevada vulnerabilidad estructural. La Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos (DGEEC, 2023) estima que alrededor del 65 % de las Mipymes opera en la informalidad, es decir, sin inscripción tributaria ni acceso a la seguridad social. Esta situación limita su posibilidad de participar en programas públicos de apoyo, acceder a créditos bancarios o integrarse en cadenas de valor más amplias. La informalidad se relaciona, además, con una baja productividad promedio, derivada de la escasa capacitación empresarial, la falta de acceso a tecnologías modernas y los altos costos administrativos que supone la formalización.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023), esta problemática no es exclusiva de Paraguay, sino común en varios países de la región, donde las microempresas representan la mayoría del tejido productivo, pero generan solo una fracción reducida del valor agregado total. No obstante, en el caso paraguayo, la estructura demográfica joven y el dinamismo de la economía digital abren ventanas de oportunidad para modernizar los modelos de gestión empresarial y promover la innovación inclusiva.

Otro aspecto relevante es la creciente feminización del emprendimiento, especialmente en los sectores del comercio, la educación y los servicios personales. Según datos del Observatorio Nacional de Mipymes (MIC, 2024), el 38 % de los emprendimientos formales registrados está liderado por mujeres, lo que refleja una tendencia positiva hacia la participación económica femenina, aunque todavía persisten brechas de acceso a financiamiento y capacitación.

Las Mipymes también desempeñan un rol estratégico en la sostenibilidad ambiental y social. Muchas de ellas, especialmente en el sector agroindustrial, están incorporando prácticas más sostenibles en la gestión de recursos, como el uso eficiente del agua, la valorización de residuos y la transición hacia energías limpias. Estas transformaciones responden tanto a las exigencias del mercado como a una creciente conciencia ambiental en las nuevas generaciones de emprendedores.

A pesar de estos avances, persisten limitaciones estructurales. El acceso al financiamiento formal continúa siendo restringido: solo una minoría de las microempresas logra obtener créditos bancarios debido a la falta de garantías reales o historiales crediticios formales. En consecuencia, muchas recurren a mecanismos informales de financiamiento o a fondos rotatorios comunitarios. Asimismo, la limitada digitalización de procesos administrativos y productivos representa un obstáculo para la competitividad y la inserción en mercados internacionales.

Las Mipymes paraguayas son mucho más que simples unidades económicas: constituyen el corazón productivo y social del país, un tejido diverso que refleja las capacidades, aspiraciones y desafíos de miles de emprendedores. Su fortalecimiento requiere políticas sostenidas que combinen formalización, capacitación, innovación y financiamiento accesible, pilares indispensables para transformar la alta participación cuantitativa en un impacto cualitativo duradero sobre el desarrollo nacional.

Desafíos actuales que enfrentan las Mipymes paraguayas

A pesar de su peso determinante en la estructura económica del país, las micro, pequeñas y medianas empresas paraguayas enfrentan múltiples desafíos estructurales que limitan su capacidad de crecimiento, formalización y sostenibilidad. Estas dificultades no solo inciden en el desempeño individual de las empresas, sino que

también afectan la consolidación de un ecosistema emprendedor sólido y articulado, capaz de generar innovación y empleo de calidad.

Uno de los principales retos es la informalidad estructural, un fenómeno persistente que atraviesa diversos sectores de la economía. De acuerdo con estimaciones de la Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos (DGEEC, 2023), cerca del 65 % de las unidades productivas en Paraguay operan en la informalidad, lo que significa que no cuentan con registro tributario, no aportan al sistema de seguridad social ni cumplen con las obligaciones laborales básicas. Esta situación genera una doble consecuencia: por un lado, reduce la competitividad y productividad del país, y por otro, excluye a miles de emprendedores de los programas públicos de apoyo, crédito y capacitación. La informalidad suele estar asociada a la baja escolaridad, a la falta de conocimiento de los trámites administrativos y al temor de los pequeños empresarios frente a la carga impositiva y burocrática.

Otro desafío relevante es la escasa capacitación empresarial y tecnológica. Aunque el Ministerio de Industria y Comercio, a través del Viceministerio de Mipymes, desarrolla programas de formación continua, la cobertura aún resulta limitada frente a la magnitud del sector. Según el Informe Anual del MIC (2024), solo tres de cada diez emprendimientos registrados participaron en actividades formativas durante el último año. Esto se traduce en una brecha significativa en competencias gerenciales, planificación financiera, marketing digital y gestión de la innovación. Sin un capital humano suficientemente preparado, las Mipymes tienen dificultades para adaptarse a los cambios del entorno económico y tecnológico, lo que limita su capacidad para escalar o internacionalizarse.

El acceso al financiamiento constituye otro obstáculo estructural. A pesar de los esfuerzos realizados por el Estado con la creación del Fondo Nacional para las Mipymes (FONAMIPYMES) y los programas de crédito impulsados por la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD), las condiciones de acceso siguen siendo restrictivas. Las instituciones financieras tradicionales continúan exigiendo garantías difíciles de cumplir para los pequeños empresarios, especialmente aquellos que operan de manera informal o carecen de historial crediticio. Según la CAF (2023), menos del 20 % de las microempresas latinoamericanas accede al sistema financiero formal, y Paraguay no es la excepción. Esto empuja a muchos emprendedores a depender de créditos personales, préstamos informales o esquemas de financiamiento familiares, con tasas elevadas y sin acompañamiento técnico.

A ello se suma la baja incorporación de innovación y tecnología en los procesos productivos. Si bien la digitalización se aceleró durante la pandemia de COVID-19, muchas Mipymes paraguayas siguen enfrentando barreras para adoptar herramientas tecnológicas básicas. El MITIC (2024) identificó que menos del 35 % de las Mipymes utiliza plataformas digitales para la gestión de ventas o marketing, y que solo un 18 % cuenta con presencia activa en comercio electrónico. La falta de conectividad en áreas rurales, los costos asociados a la infraestructura tecnológica y la carencia de personal capacitado agravan esta brecha. En consecuencia, las oportunidades que ofrece la economía digital aún no se traducen plenamente en productividad ni en nuevos modelos de negocio.

Otro aspecto crítico es la fragmentación institucional. Pese a los avances logrados con la creación del Sistema Nacional de Mipymes (SINAMIPYMES), todavía persiste una débil articulación entre los organismos públicos, el sector privado y la

academia. La multiplicidad de programas y ventanillas dispersas genera superposición de esfuerzos y falta de seguimiento a los proyectos emprendidos. Este déficit de coordinación limita la capacidad del Estado para generar políticas integrales de largo plazo que acompañen el ciclo de vida completo de los emprendimientos, desde la creación hasta la expansión.

A estos desafíos estructurales se suman factores emergentes como la brecha digital, la falta de cultura emprendedora sostenible y la escasa vinculación internacional. En un contexto globalizado, las Mipymes paraguayas deben enfrentar la competencia de mercados mucho más desarrollados, donde la innovación, la eficiencia logística y la transformación digital marcan la diferencia. La mayoría de los pequeños empresarios aún centra su operación en mercados locales, con limitada visión exportadora o de expansión regional.

Las Mipymes paraguayas conviven con un conjunto de obstáculos que, en muchos casos, trascienden el ámbito empresarial y reflejan problemas estructurales del desarrollo nacional. Superar la informalidad, fomentar la capacitación, mejorar el acceso al crédito y acelerar la digitalización son pasos indispensables para fortalecer el ecosistema emprendedor. Ello requiere una acción coordinada entre el Estado, el sector financiero, las universidades y las organizaciones empresariales, orientada no solo a generar crecimiento económico, sino también a promover una cultura empresarial innovadora, inclusiva y resiliente.

Formalización y marco normativo: análisis del Decreto N.º 4535/2025

El proceso de formalización de las micro, pequeñas y medianas empresas en Paraguay ha sido, históricamente, uno de los desafíos más complejos dentro de la política económica nacional. La falta de una estructura legal moderna y de mecanismos

de acompañamiento integral mantenía al sector Mipyme en una situación de vulnerabilidad, donde la informalidad y la baja productividad eran las reglas predominantes. En este contexto, la promulgación de la Ley N.º 7444/2025 y su reglamentación mediante el Decreto N.º 4535/2025 marcan un punto de inflexión hacia la consolidación de un marco institucional más robusto, coordinado y orientado al desarrollo sostenible del sector.

La nueva normativa introduce una visión integral del emprendimiento y de la pequeña empresa como actores estratégicos del desarrollo económico, superando el enfoque asistencialista que predominó en legislaciones anteriores. El Decreto N.º 4535/2025, en particular, se constituye como la herramienta clave para la implementación operativa de la Ley 7444/2025, definiendo responsabilidades, procedimientos y mecanismos de coordinación interinstitucional. Entre sus innovaciones más relevantes se encuentra la creación del Sistema Nacional de Mipymes (SINAMIPYMES), concebido como un espacio articulador entre instituciones públicas, privadas, académicas y de cooperación internacional, con el objetivo de planificar, ejecutar y evaluar políticas orientadas al fortalecimiento de la competitividad empresarial.

El Viceministerio de Mipymes del Ministerio de Industria y Comercio (MIC) asume un rol protagónico en esta nueva estructura, consolidándose como autoridad rectora del sector. Su función principal es coordinar las políticas públicas, administrar el Registro Nacional de Mipymes (RENAMIPYMES) y garantizar la integración de las diversas entidades que intervienen en la cadena de apoyo empresarial. Este registro, que busca centralizar la información de las empresas formalizadas, representa un

avance en la trazabilidad de datos y en la capacidad del Estado para diseñar programas de fomento basados en evidencia.

Además, el decreto contempla la creación de instancias de asistencia técnica y acompañamiento, promoviendo la articulación con organismos como el Ministerio de Hacienda, la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD), el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS) y el CONACYT, entre otros. Esta coordinación es fundamental para alinear los esfuerzos en materia de capacitación, financiamiento, innovación tecnológica y formalización laboral. Según el MIC (2025), el objetivo es que las Mipymes formalizadas no solo cumplan con los requisitos legales, sino que también accedan a los beneficios del sistema financiero y a los programas de fortalecimiento empresarial.

Uno de los aportes más significativos del Decreto 4535/2025 es su visión sistémica del desarrollo empresarial. Por primera vez, la normativa paraguaya incorpora la noción de “ecosistema Mipyme”, reconociendo que el crecimiento de las pequeñas empresas no depende exclusivamente de incentivos fiscales o de crédito, sino de una red de apoyo integral que incluye educación, tecnología, innovación, infraestructura y acompañamiento institucional. Este enfoque está alineado con las recomendaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2023) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023), que destacan la necesidad de políticas transversales para el desarrollo productivo inclusivo.

El decreto también fortalece los mecanismos de simplificación administrativa y digitalización de trámites, estableciendo la ventanilla única del Registro Nacional de Mipymes (RENAMIPYMES), a fin de reducir la burocracia y facilitar la formalización. Este sistema, gestionado por el MIC en coordinación con el Ministerio de Tecnologías

de la Información y Comunicación (MITIC), busca integrar plataformas ya existentes — como el Sistema Unificado de Apertura y Cierre de Empresas (SUACE)— para que los emprendedores puedan registrar, actualizar y acceder a servicios en línea de manera más ágil y transparente.

Otro aspecto relevante es la incorporación de criterios de inclusión social y territorial en las políticas de formalización. El decreto promueve que los programas de apoyo prioricen a los emprendimientos liderados por mujeres, jóvenes y poblaciones rurales, sectores históricamente marginados del acceso a financiamiento y capacitación. Esta orientación inclusiva responde a los compromisos asumidos por Paraguay en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, particularmente en los Objetivos 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y 9 (Industria, innovación e infraestructura).

No obstante, la aplicación efectiva del nuevo marco legal enfrenta desafíos considerables. La limitada capacidad institucional de algunos organismos, la necesidad de fortalecer la infraestructura digital y la escasa cultura de formalización empresarial siguen siendo barreras reales para alcanzar los objetivos propuestos. A esto se suma la importancia de garantizar presupuestos sostenibles y mecanismos de seguimiento permanente, que permitan evaluar el impacto de las políticas y ajustar estrategias sobre la base de resultados concretos.

En definitiva, el Decreto N.º 4535/2025 no solo moderniza la estructura legal del sector Mipyme, sino que redefine la relación entre el Estado y los emprendedores, pasando de un enfoque reactivo a uno proactivo, basado en la cooperación, la transparencia y la innovación. Su implementación exitosa dependerá de la capacidad de las instituciones paraguayas para trabajar de manera articulada y de la disposición

del sector privado para asumir la formalización no como una carga, sino como una oportunidad de crecimiento, competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Acceso a créditos y financiamiento para las Mipymes

El acceso al crédito continúa siendo uno de los principales desafíos para el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en Paraguay. Aunque en los últimos años se han dado pasos importantes hacia una mayor inclusión financiera, el financiamiento formal sigue estando concentrado en un pequeño grupo de empresas medianas, mientras que la gran mayoría de los microemprendedores depende todavía del ahorro familiar o de préstamos informales con altos costos.

El Decreto N.º 4535/2025, que reglamenta la Ley N.º 7444/2025, dedica un capítulo completo al Apoyo Financiero (Capítulo VII), donde se establecen nuevas herramientas para fortalecer la política crediticia orientada al sector. Esta normativa impulsa la coordinación entre el Ministerio de Industria y Comercio (MIC), el Banco Central del Paraguay (BCP), la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) y la banca privada, con el fin de generar productos financieros adaptados a la realidad de las Mipymes.

Una de las principales innovaciones es la creación del Fondo Nacional para las Mipymes (FONAMIPYMES), un fideicomiso de carácter público que busca financiar capital operativo, inversión productiva, modernización tecnológica y asistencia técnica. A diferencia de otros programas anteriores, el FONAMIPYMES propone un enfoque inclusivo, priorizando a las empresas en proceso de formalización, a las lideradas por mujeres y a las que se encuentran en regiones con menor acceso a servicios financieros. Este fondo pretende convertirse en un mecanismo estable y sostenible de

financiamiento, administrado bajo criterios de transparencia y con una estructura de gobernanza participativa entre el sector público y privado.

El decreto también contempla la promoción de las Sociedades de Garantías Recíprocas (SGR), un modelo ya utilizado con éxito en varios países latinoamericanos. Estas sociedades funcionan como entidades de respaldo que avalan los créditos solicitados por las Mipymes ante los bancos, permitiendo que las empresas accedan a financiamiento sin depender exclusivamente de garantías reales o patrimoniales. En la práctica, las SGR facilitan la inclusión de pequeños empresarios que, por falta de bienes o historial crediticio, no podrían cumplir con los requisitos tradicionales del sistema financiero.

La Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) juega un papel central en la implementación de este nuevo marco. Como entidad de segundo piso, canaliza recursos hacia bancos, financieras y cooperativas que luego otorgan préstamos a las Mipymes en condiciones más favorables. Entre sus programas recientes destacan el Crédito para Mipymes Competitivas y el Programa de Reactivación Económica, que ofrecen plazos de pago flexibles, tasas reducidas y períodos de gracia diseñados para proyectos de inversión productiva. Estos esfuerzos se complementan con las políticas del Banco Central del Paraguay (BCP), orientadas a promover la inclusión financiera, fortalecer las microfinanzas y modernizar los sistemas de pagos electrónicos.

A pesar de estos avances, la realidad muestra que el acceso efectivo al crédito sigue siendo limitado. La falta de garantías, los altos costos financieros y la escasa educación crediticia continúan afectando la confianza entre las entidades bancarias y los pequeños empresarios. Según datos del MIC (2024), menos del 30 % de las Mipymes formalizadas ha logrado acceder a un crédito productivo, mientras que el resto

financia sus operaciones con recursos propios o mediante mecanismos informales. Esta situación genera un círculo vicioso: la informalidad restringe el acceso al crédito, y la falta de crédito, a su vez, perpetúa la informalidad.

Otro problema es la concentración geográfica del financiamiento, que se mantiene fuertemente centralizado en Asunción y el área metropolitana. En los departamentos del interior, especialmente en zonas rurales, la cobertura bancaria es baja y las condiciones de crédito son menos competitivas. Por ello, uno de los objetivos del FONAMIPYMES es descentralizar el acceso al financiamiento, apoyándose en cooperativas y plataformas digitales para llegar a los emprendedores de todo el país.

En los últimos años han surgido también nuevas alternativas financieras impulsadas por la innovación tecnológica. Las *fintech* paraguayas, junto con las cooperativas digitales, están abriendo oportunidades de microcréditos más rápidos, con menores requisitos y mayor accesibilidad. Estas herramientas, aunque aún incipientes, tienen el potencial de transformar la forma en que las pequeñas empresas acceden al capital, especialmente en sectores de comercio, servicios y agricultura familiar.

La cooperación internacional también cumple un rol relevante en este proceso. Organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Andina de Fomento (CAF) han apoyado al país en el diseño de instrumentos financieros inclusivos, programas de educación crediticia y fondos de garantía. Sus informes coinciden en que la inclusión financiera no se logra solo mediante la expansión del crédito, sino también a través de la formación empresarial, la transparencia y el acompañamiento técnico.

El nuevo marco financiero establecido por el Decreto N.º 4535/2025 representa un paso importante hacia la democratización del crédito y la inclusión económica. Sin embargo, su éxito dependerá de la capacidad de implementación y articulación institucional, así como de la construcción de una cultura financiera sólida entre los emprendedores.

Más allá de ofrecer préstamos, el verdadero desafío consiste en crear un sistema que combine financiamiento, capacitación y asistencia técnica, de modo que las Mipymes puedan utilizar el crédito como una herramienta estratégica para innovar, crecer y generar desarrollo sostenible en todo el país.

Tecnología, innovación y digitalización

La nueva ley reconoce la innovación como un pilar del desarrollo empresarial y, sobre esa base, el Decreto N.º 4535/2025 crea los Centros de Servicios de Investigación, Innovación, Tecnológicos y Empresariales. Su misión es tangible: bajar la tecnología a tierra para que una Mipyme pueda resolver problemas concretos — vender más, producir mejor, gestionar con datos, exportar con trazabilidad— sin perderse en la jerga técnica. Estos centros, coordinados por el MIC junto con el MITIC y el CONACYT, son el puente entre el conocimiento académico y las necesidades del negocio: asistencia técnica, transferencia tecnológica, prototipado, formación y acompañamiento para la adopción digital.

¿Qué significa innovar para una Mipyme?

Innovar no es “tener una App”: es mejorar un proceso, un producto o un canal con apoyo tecnológico y criterios de negocio significa un avance, mejora o modificación que el mercado considere de valor. El punto de partida suele ser sencillo:

- **Digitalizar lo básico:** facturación, inventarios, CRM sencillo, catálogo en línea, medios de pago electrónicos.
- **Medir y mejorar:** instalar métricas, tableros simples y rutinas de revisión para decidir con datos.
- **Automatizar lo repetitivo:** plantillas, integraciones, alertas y flujos que ahorren tiempo.

A partir de ahí, se abre la puerta a tecnologías más avanzadas.

Big Data & Analytics: decidir con evidencia

Para una Mipyme, “big data” significa conectar fuentes dispersas (ventas, stock, cobros, redes, logística) y convertirlas en indicadores accionables:

- **Análisis descriptivo:** ¿qué vendemos, ¿cuándo, a quién, con qué margen?
- **Pronóstico (forecasting):** estimar demanda para comprar mejor y evitar quiebres de stock.
- **Segmentación:** identificar clientes valiosos y diseñar ofertas y precios dinámicos.
- **Detección de anomalías:** alertas tempranas de fraudes, errores de carga o caídas de productividad.

Los Centros pueden ayudar a elegir una plataforma de datos (nube pública/híbrida), definir gobernanza (quién ve qué), construir ETL/ELT simples y montar tableros de uso diario. El objetivo no es “hacer ciencia de datos”, sino tomar mejores decisiones.

IoT (Internet de las Cosas): datos desde el terreno productivo.

El **IoT** aporta **sensores** y **telemetría** para monitorear procesos en tiempo real:

- **Agro y agroindustria:** humedad de suelo, temperatura/PH, cámaras para control de plagas, silos conectados.
- **Manufactura liviana:** conteo de unidades, tiempos de máquina, mantenimiento predictivo.
- **Logística e hidrovía:** tracking de flota, temperatura de refrigerados, controles de cadena de frío.
- **Retail/servicios:** conteo de personas, consumo energético, seguridad. Con **conectividad** (4G/5G, LoRaWAN, Wi-Fi industrial) y edge computing (procesar cerca del sensor), la Mipyme recibe alertas y paneles que permiten actuar antes de que haya pérdidas.

IA, ML y DL: automatización inteligente

La Inteligencia Artificial (IA) y el aprendizaje automático (ML/DL) dejan de ser “moda” cuando resuelven dolores concretos:

- **Predicción de demanda y precios** (ML): planificar compras, ajustar promociones, evitar sobrestock.
- **Calidad por visión computarizada** (DL): cámaras que detectan defectos en productos, mermas o etiquetado incorrecto.
- **Atención al cliente y ventas:** asistentes conversacionales (chatbots) con **NLP** para pre-ventas, posventas y cobranzas simples.
- **Scoring alternativo:** usar variables operativas (ventas, cobranza, rotación) para **mejorar perfil crediticio** ante cooperativas/financieras.

- **Detección de fraudes:** anomalías en pagos o transacciones.

La clave es empezar con modelos pre-entrenados y servicios en la nube, que exigen poca inversión inicial, y priorizar casos con retorno claro (ahorro de horas, menos rechazos, más conversiones).

Blockchain: trazabilidad y confianza

Blockchain no es solo criptomonedas. Para Mipymes, suma valor cuando hay **múltiples actores y baja confianza:**

- **Trazabilidad agroexportadora:** certificar origen, buenas prácticas y cadena de frío; útil para acceder a mercados exigentes.
- **Cadenas de suministro:** registros inmutables de entregas, lotes y controles; menos disputas, más transparencia.
- **Facturas y garantías:** tokenizar documentos o colateralizar inventario para acceder a financiamiento con menos fricción.

El enfoque recomendado es pilotos acotados (un producto, un cliente ancla) con redes permissionadas (consorcios) e interoperables con los sistemas existentes.

Nube, APIs e interoperabilidad: que todo “hable” entre sí

La computación en la nube permite pagar por uso y escalar sin comprar servidores.

Buenas prácticas:

- **APIs** entre facturación, ecommerce, logística y bancos para **evitar carga manual.**
- **Single sign-on** y gestión de identidades para seguridad.

- **Backups y continuidad:** copias automatizadas y pruebas de recuperación.
Los Centros pueden orientar sobre **proveedores, costeo y arquitecturas mínimas viables.**

Ciberseguridad y privacidad: sin esto, no hay digitalización

Tres pasos prácticos que reducen la mayoría de riesgos:

- **MFA** (doble factor), gestor de contraseñas y roles por permisos.
- **Actualizaciones y antimalware** en todos los equipos; cifrado de discos.
- **Concientización** del equipo (phishing, enlaces, adjuntos).
Para datos personales, aplicar minimización, consentimiento claro y retención limitada. La confianza del cliente es un activo.

Talento y cambio cultural: tecnología + personas

Adoptar tecnología implica **roles y rutinas:**

- Un **referente digital** interno (no necesariamente un “técnico”), responsable de procesos y métricas.
- **Capacitación breve y continua:** módulos de 2–4 horas, checklists y manuales.
- **Comunidades de práctica** con otras Mipymes para compartir aprendizajes.
Los Centros pueden ofrecer **formación modular**, mentorías y catálogos de **proveedores verificados.**

Financiamiento para la adopción tecnológica

La digitalización cuesta menos si se hace por etapas y se articula con las siguientes iniciativas:

- **Transformación digital de MIC**
- **FONAMIPYMES** para equipamiento, software y asistencia técnica.
- **Líneas AFD** canalizadas por bancos/cooperativas con condiciones blandas.
- **PROINNOVA - Programa de Innovación en Empresas Paraguayas (CONACYT)** para incorporación de la cultura de la innovación, creación de prototipos y validación tecnológica.
- **Bonos de consultoría:** vouchers para diagnóstico y acompañamiento.

Ruta práctica de implementación (12 meses)

1. **Diagnóstico 360°** (4–6 semanas): procesos, datos, brechas, ciberhigiene.
2. **Mapa de valor:** priorizar 2–3 casos con ROI claro (p. ej., pronóstico de demanda + inventarios + tablero financiero).
3. **Quick wins** (3 meses): CRM básico, facturación integrada, tablero de ventas y stock; capacitación del equipo.
4. **IoT/IA piloto** (4–6 meses): un sensor crítico o un modelo ML sencillo; métricas de ahorro/ventas.
5. **Escalado y gobierno de datos:** políticas de acceso, backups, indicadores trimestrales.
6. **Explorar blockchain** si hay trazabilidad/exportación o financiamiento con garantías alternativas.

Finalmente: el Decreto 4535/2025 ofrece la **infraestructura institucional** para que la innovación deje de ser un discurso y se convierta en práctica cotidiana. Con una hoja de ruta gradual, respaldo de los Centros, y financiamiento enfocado, una Mipyme puede **digitalizar lo básico, decidir con datos, automatizar donde duele**, y —

cuando el proceso lo pida— sumar **IoT, IA/ML/DL y blockchain** allí donde realmente **agreguen valor y confianza**.

Cultura empresarial y educación emprendedora

El punto de partida al vincular la cultura empresarial y la educación emprendedora es dejar por definido que no es lo mismo ser un empresario que un emprendedor, tampoco es lo mismo una empresa que un emprendimiento. Un emprendimiento es el resultado de una idea de negocio, que al incertarse en el mercado se llama emprendimiento después de 3 a 5 años se puede decir que ha superado el valle de la muerte y pasa a denominarse empresa.

La cultura empresarial es transversal a cualquier área del saber, si bien la cultura empresarial se enmarca en líneas de administración, contabilidad y ventas, entre otras, es necesario entender que estas son líneas de transacción de cualquier tipo de producción, ya sea de productos tangibles o de servicios. Por lo tanto, la cultura empresarial no puede estar ajena a ninguna área del saber, es así que los abogados, médicos, veterinarios o ingenieros emprenden cada día con transacciones de ventas de sus servicios.

La cultura emprendedora, en sí misma y en su esencia, entiende que debe ser capaz, con conocimientos técnicos y metodología, de producir un bien tangible o un servicio, en este punto también es importante mencionar que la comercialización de bienes adquiridos se denomina comercio y no se puede decir que es lo mismo que un emprendimiento que produce bienes o servicios.

El emprendedor nato pasa por varias fases donde la curiosidad, el talento y las necesidades del mercado convergen en un punto de intercepción denominado producto o servicio de valor. A veces esto se convierte en un proceso, incluso un poco frustrante,

porque el desafío está en la validación de la necesidad traducida en demanda con el producto ofrecido por el emprendedor.

Este es el cometido de muchas entidades de desarrollo del emprendedurismo: acompañar al emprendedor a validar su idea de negocio, validando el mercado, la estructura operativa y financiera, pero también sus habilidades, conocimientos y actitudes.

El fortalecimiento de una cultura empresarial innovadora es uno de los pilares fundamentales para la sostenibilidad de los ecosistemas emprendedores. La experiencia internacional demuestra que no basta con disponer de leyes o fondos de financiamiento: el verdadero motor del desarrollo empresarial radica en la mentalidad emprendedora, en la capacidad de asumir riesgos, aprender del error y transformar ideas en proyectos sostenibles. En este sentido, Paraguay atraviesa un proceso de maduración cultural, en el que la innovación comienza a integrarse de forma más natural en el discurso educativo, institucional y social.

En la última década, el país ha experimentado un crecimiento sostenido de los programas de formación en emprendimiento y liderazgo empresarial, tanto en universidades como en instituciones públicas y centros de innovación. La Universidad de la Integración de las Américas (UNIDA), junto con otras universidades como la Universidad Nacional de Asunción (UNA), la Universidad Católica (UCA) y la FP-UNA, ha incorporado en sus planes de estudio asignaturas y laboratorios orientados al desarrollo de competencias emprendedoras, la gestión de proyectos y la innovación aplicada. Estas iniciativas buscan que los estudiantes no solo comprendan los fundamentos del negocio, sino que desarrollen habilidades blandas —creatividad, pensamiento crítico, trabajo en equipo y resiliencia— que son indispensables para emprender en contextos cambiantes.

Desde el ámbito gubernamental, el Ministerio de Industria y Comercio (MIC), a través del Viceministerio de Mipymes, promueve programas como Emprendé Paraguay, que ofrece formación, asesoría y acompañamiento técnico a emprendedores emergentes. Paralelamente, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) impulsa convocatorias orientadas a la innovación abierta y al fortalecimiento de capacidades tecnológicas en empresas jóvenes. A esto se suman los esfuerzos del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (MITIC), que promueve la alfabetización digital y la formación en competencias tecnológicas, esenciales para una cultura emprendedora moderna.

Las entidades de cooperación internacional, como la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la CAF, también han jugado un papel decisivo. Estas instituciones apoyan proyectos de educación emprendedora, incubación de negocios y transferencia de conocimiento entre la academia y el sector productivo. Iniciativas como Koga Impact Lab, Emprendedores del Paraguay y los programas de innovación abierta financiados por la cooperación europea han permitido que cientos de jóvenes, mujeres y emprendedores rurales puedan acceder a formación y mentoría especializada.

Un aspecto clave en este proceso es el impulso a la educación emprendedora desde etapas tempranas. Cada vez más colegios y universidades paraguayas promueven metodologías activas como el learning by doing o el aprendizaje basado en proyectos, donde los estudiantes desarrollan ideas de negocio, prototipos o soluciones sociales con impacto real. Este enfoque fomenta la autonomía, la curiosidad y el pensamiento crítico, tres componentes esenciales de la mentalidad emprendedora. Asimismo, la incorporación de herramientas digitales —como simuladores de negocios,

entornos virtuales de aprendizaje y plataformas colaborativas— facilita la experimentación y la conexión entre jóvenes emprendedores de diferentes regiones.

La cultura emprendedora paraguaya también está marcada por una creciente participación femenina y juvenil. De acuerdo con el Observatorio de Mipymes del MIC (2024), el 38 % de los emprendimientos formales está liderado por mujeres y una proporción cada vez mayor pertenece a jóvenes menores de 35 años. Este fenómeno refleja un cambio generacional profundo: los nuevos emprendedores ya no buscan solo independencia económica, sino también propósito y sostenibilidad. Muchos proyectos se orientan a resolver problemas sociales, ambientales o educativos, dando lugar a un movimiento de emprendimiento con impacto, donde el beneficio económico convive con la responsabilidad social.

El uso de tecnologías emergentes también está transformando la cultura empresarial paraguaya. Las nuevas generaciones de emprendedores adoptan con rapidez herramientas de marketing digital, comercio electrónico, inteligencia artificial y análisis de datos, integrándolas en modelos de negocio flexibles y escalables. Plataformas locales de financiamiento colaborativo (crowdfunding) y comunidades digitales de emprendedores —como StartUp Paraguay o Impact Hub Asunción— facilitan el intercambio de experiencias, mentoría y oportunidades de inversión. Estas redes actúan como un tejido vivo donde se combinan conocimiento, colaboración y confianza.

Sin embargo, para que esta transformación cultural se consolide, es necesario fortalecer la articulación entre la educación formal, el sector productivo y las políticas públicas. Todavía existe una brecha entre lo que se enseña en las aulas y las habilidades que demanda el ecosistema emprendedor. Por ello, la formación en emprendimiento debe evolucionar hacia un modelo interdisciplinario, tecnológico y

ético, donde la creatividad se combine con la responsabilidad social y el pensamiento sostenible.

El desafío no consiste solo en “enseñar a emprender”, sino en construir una cultura que valore la innovación, la cooperación y el aprendizaje continuo. En este sentido, los Centros de Innovación creados bajo el marco del Decreto N.º 4535/2025 pueden convertirse en espacios estratégicos de encuentro entre empresas, universidades y organismos públicos, facilitando la creación de comunidades de práctica que compartan experiencias, recursos y buenas ideas.

En definitiva, la cultura empresarial y la educación emprendedora en Paraguay avanzan hacia un modelo más colaborativo, inclusivo y digital, donde la innovación se entiende como un proceso social y colectivo. A medida que más instituciones integren la formación emprendedora en sus programas y que los jóvenes asuman el emprendimiento como una forma legítima de participación económica, el país estará más cerca de consolidar un ecosistema emprendedor sostenible, con raíces locales y proyección global.

Conclusión

El nuevo marco legal paraguayo para las Mipymes, sustentado en la Ley N.º 7444/2025 y su reglamentación mediante el Decreto N.º 4535/2025, representa un avance decisivo hacia la consolidación de un ecosistema emprendedor más inclusivo, moderno y sostenible. Por primera vez, Paraguay cuenta con una estructura institucional que no solo promueve la formalización y el financiamiento, sino que también reconoce el valor estratégico de la innovación, la digitalización y la cooperación interinstitucional como motores del desarrollo productivo.

Los pilares de esta transformación —la articulación entre el sector público y privado, la simplificación de trámites, la creación del FONAMIPYMES y el fortalecimiento del Viceministerio de Mipymes— sientan las bases de una política de Estado orientada a reducir las desigualdades estructurales que históricamente han limitado el crecimiento de las pequeñas empresas. A ello se suma el impulso de los Centros de Innovación y Servicios Tecnológicos, que abren la posibilidad de vincular la ciencia, la tecnología y el conocimiento aplicado con la realidad de las Mipymes, permitiendo su ingreso gradual a la economía digital.

No obstante, el camino hacia un ecosistema emprendedor sólido no se construye únicamente con leyes o instrumentos financieros. Su sostenibilidad dependerá de la capacidad del país para cultivar una cultura empresarial innovadora, basada en la educación, la cooperación y la ética. La formación emprendedora debe continuar expandiéndose en todos los niveles del sistema educativo, incorporando competencias digitales, pensamiento crítico y valores de sostenibilidad ambiental y social. El emprendimiento, entendido como una forma de transformar la realidad, requiere personas capaces de imaginar soluciones, asumir riesgos y generar confianza en sus comunidades.

El desafío inmediato consiste en traducir el marco normativo en resultados concretos: más empresas formalizadas, mayor acceso a crédito, procesos productivos digitalizados, y una red de emprendedores conectados entre sí. Para lograrlo, será esencial mantener una visión de largo plazo, sostenida por políticas coherentes, recursos financieros estables y un acompañamiento técnico constante. La cooperación internacional y la articulación con universidades, incubadoras y gobiernos locales

pueden acelerar esta transición, convirtiendo a Paraguay en un referente regional en innovación inclusiva y emprendimiento sostenible.

Finalmente, la verdadera fortaleza del ecosistema emprendedor paraguayo no se medirá solo en cifras de crecimiento o en número de empresas creadas, sino en su capacidad de generar bienestar colectivo, empleo digno y desarrollo equilibrado. Construir un entorno donde las ideas prosperen, donde la tecnología se ponga al servicio de las personas y donde el éxito empresarial esté ligado a la responsabilidad social, será la clave para que las Mipymes sigan siendo el corazón productivo del país y un instrumento real de transformación para las próximas generaciones.

Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *El futuro del trabajo y las Mipymes en América Latina y el Caribe: digitalización, innovación e inclusión productiva*. Washington, D. C.: BID.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *Perspectivas económicas de América Latina 2023: la transición digital para el desarrollo productivo sostenible*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Corporación Andina de Fomento. (2023). *Financiamiento e inclusión financiera para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Caracas: CAF.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (2024). *Informe sobre programas de innovación y transferencia tecnológica en Paraguay*. Asunción: CONACYT.
- Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship*. Dublin: Institute of International and European Affairs.
- Ministerio de Industria y Comercio. (2024). *Informe anual de Mipymes en Paraguay 2024*. Asunción: MIC.

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación. (2024). *Agenda digital Paraguay 2030: Transformación tecnológica para el desarrollo inclusivo*. Asunción: MITIC.

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2023). *Innovación y emprendimiento en América Latina: desafíos y perspectivas*. Madrid: OEI.

República del Paraguay. (2025). *Decreto N.º 4535/2025. Por el cual se reglamenta la Ley N.º 4457/2012, modificada y ampliada por la Ley N.º 7444/2025*. Asunción: Presidencia de la República del Paraguay.

Viceministerio de Mipymes. (2024). *Diagnóstico del ecosistema emprendedor paraguayo*. Asunción: Ministerio de Industria y Comercio.

Yunus, M., & Weber, K. (2017). *A World of Three Zeros: The new economics of zero poverty, zero unemployment, and zero net carbon emissions*. New York, NY: PublicAffairs.

World Economic Forum. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2023–2024: Innovation-driven entrepreneurship in emerging economies*. Geneva: WEF.

Capítulo 7

GESTIÓN CONTABLE Y TRIBUTACIÓN EN PARAGUAY

C.P. Julián Rene Arce Alcaraz

Mag. Juan David Ruiz Díaz

Resumen

Este capítulo aborda de manera clara y empresarial los fundamentos de la gestión contable y tributaria en Paraguay destacando su importancia estratégica para el desarrollo y sostenibilidad de las empresas locales. Se analizan las Normas de Información Financiera (NIF) como marco contable vigente, el sistema tributario administrado por la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT), y los principales impuestos que afectan a las organizaciones, como el IVA, IRE, IRP e ISC.

También se explora el impacto de la digitalización a través de la plataforma Marangatu que ha transformado la forma en que las empresas cumplen sus obligaciones fiscales, se presentan los desafíos actuales como la informalidad, la falta de cultura contable y los cambios normativos, así como las oportunidades que ofrece el entorno tributario paraguayo para emprendedores y pymes.

El capítulo incluye casos reales de empresas que han mejorado su competitividad mediante buenas prácticas contables y fiscales además ofrece recomendaciones prácticas para nuevos emprendedores también se proyectan las perspectivas futuras del sistema tributario paraguayo con énfasis en la automatización, simplificación y formalización empresarial.

Este contenido busca humanizar la gestión contable y tributaria mostrando que más allá del cumplimiento legal estas herramientas son claves para el crecimiento, la transparencia y la proyección global de las empresas paraguayas.

Introducción

La gestión contable y tributaria constituye uno de los pilares fundamentales para la sostenibilidad y competitividad de las empresas en Paraguay, en un escenario caracterizado por la globalización, la transformación digital y la constante evolución normativa, las organizaciones deben fortalecer sus sistemas contables para responder a los desafíos de transparencia, control y eficiencia económica. Comprender el marco contable y tributario no solo permite cumplir con las obligaciones legales sino también optimizar los recursos y mejorar la toma de decisiones estratégicas a largo plazo.

El entorno económico paraguayo ha experimentado avances significativos en materia de regulación y digitalización especialmente a partir de la implementación de las Normas de Información Financiera (NIF) y del sistema electrónico Marangatu, estas herramientas han redefinido la relación entre empresas y Estado facilitando los procesos de declaración, control y fiscalización tributaria sin embargo junto con los avances surgen nuevos retos vinculados a la capacitación del capital humano, la formalización empresarial y la adaptación tecnológica de las pequeñas y medianas empresas.

Desde esta perspectiva, el presente capítulo propone un análisis integral de la gestión contable y tributaria en Paraguay abordando tanto su marco normativo como su impacto práctico en el desarrollo empresarial a través de un enfoque claro, técnico y humanizado con lo cual se busca demostrar que la contabilidad y la tributación no

deben ser vistas únicamente como exigencias administrativas sino como herramientas estratégicas que fortalecen la transparencia, la competitividad y la sostenibilidad del tejido productivo nacional.

Desarrollo

Contextualización académica de la gestión contable y tributaria

La gestión contable y tributaria forma parte esencial del entramado científico y práctico de la administración moderna, su estudio trasciende la simple obligación legal para constituirse en un campo interdisciplinario que combina conocimientos de economía, derecho, finanzas y gestión empresarial. En el contexto paraguayo este enfoque resulta especialmente relevante debido al proceso de formalización progresiva de las micro, pequeñas y medianas empresas que requieren de una sólida estructura contable para integrarse plenamente al sistema productivo nacional.

Desde la perspectiva académica la contabilidad es considerada el lenguaje de los negocios ya que permite registrar, analizar y comunicar información financiera confiable, su adecuada aplicación contribuye a la transparencia y la eficiencia en la toma de decisiones tanto públicas como privadas a su vez la tributación representa el mecanismo mediante el cual el Estado redistribuye los recursos y garantiza la sostenibilidad de las políticas públicas lo que vincula directamente la práctica contable con el desarrollo económico del país.

En este marco las Normas de Información Financiera (NIF) en Paraguay cumplen una función integradora al alinear los criterios locales con los estándares internacionales promovidos por el IASB, esta armonización favorece la comparabilidad de los estados financieros, la atracción de inversiones extranjeras y la consolidación de

una cultura empresarial basada en la transparencia y la rendición de cuentas de este modo la gestión contable se convierte en un instrumento de competitividad nacional.

Por tanto, la reflexión académica entorno a la contabilidad y la tributación debe situarlas como pilares del desarrollo económico sostenible, la formación de profesionales competentes en estas áreas es clave para fortalecer la institucionalidad económica y promover la equidad fiscal en consecuencia este capítulo se propone analizar la gestión contable y tributaria paraguaya no solo desde su dimensión técnica sino también desde su valor estratégico y humano en el fortalecimiento del tejido empresarial.

Marco Normativo Contable en Paraguay

El marco normativo contable en Paraguay constituye la base legal y técnica que orienta la preparación, presentación y análisis de los estados financieros de las empresas; este sistema se encuentra sustentado principalmente en las Normas de Información Financiera (NIF) adoptadas con el propósito de armonizar los procedimientos contables locales con los estándares internacionales emitidos por el International Accounting Standards Board (IASB), la implementación de las NIF representa un avance significativo en la transparencia y comparabilidad de la información financiera permitiendo que las organizaciones paraguayas se integren de manera más eficiente a la economía regional y global.

El Consejo de Contadores del Paraguay es la entidad responsable de la emisión, supervisión y actualización de las NIF en el país, este organismo cumple una función esencial al adaptar las normas internacionales a la realidad económica local garantizando que las disposiciones contables reflejen las condiciones de las micro,

pequeñas y grandes empresas. La aplicación de las normas no solo busca uniformar los criterios de registro contable sino también fortalecer la confianza de los inversionistas, entidades financieras y organismos reguladores que requieren información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Desde una perspectiva práctica las NIF promueven la transparencia y la responsabilidad empresarial al exigir que las empresas presenten una imagen fiel de su situación económica y patrimonial, este enfoque mejora la calidad de los reportes financieros y facilita el acceso a mecanismos de crédito y financiamiento internacional. En Paraguay, las empresas que superan determinados umbrales de facturación o activos están obligadas a aplicar las NIF completas mientras que las microempresas pueden acogerse a versiones simplificadas lo que evidencia un esfuerzo por equilibrar la exigencia técnica con la realidad empresarial del país.

Analíticamente la adopción de las NIF refleja un proceso de madurez institucional en el ámbito contable paraguayo, estas normas no se limitan a regular procedimientos técnicos sino contribuyen a la consolidación de una cultura empresarial basada en la ética, la transparencia y la rendición de cuentas sin embargo su aplicación enfrenta desafíos vinculados a la falta de capacitación profesional y a la heterogeneidad tecnológica de las empresas por esto la formación continua y la actualización normativa resultan indispensables para garantizar una implementación efectiva y sostenible de este sistema contable.

El marco normativo contable paraguayo se proyecta como un instrumento estratégico para el desarrollo económico y la atracción de inversiones, al alinearse con estándares internacionales Paraguay fortalece su competitividad regional y mejora la

credibilidad de su sector empresarial ante organismos financieros y comerciales, este proceso de normalización contable acompañado por la digitalización y la fiscalización moderna consolida una base sólida para la gestión responsable y el crecimiento sostenible de las empresas en el siglo XXI.

Obligaciones tributarias empresariales

El sistema tributario paraguayo constituye uno de los pilares fundamentales de la gestión empresarial al regular las contribuciones que las organizaciones deben realizar para el sostenimiento del Estado y el desarrollo de los servicios público, administrado por la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT) este sistema se distingue por su estructura sencilla, tasas estables y orientación hacia la formalización de la economía, su funcionamiento busca equilibrar las necesidades recaudatorias del Estado con la capacidad de cumplimiento de las empresas especialmente en un entorno donde coexisten grandes corporaciones y pequeñas unidades productivas que requieren acompañamiento fiscal.

Entre los tributos más relevantes se encuentran el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto a la Renta Empresarial (IRE), el Impuesto a la Renta Personal (IRP) y el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), cada uno cumple una función específica dentro del sistema tributario generando diferentes efectos sobre las actividades productivas y de consumo. El IVA con una tasa general del 10% y una reducida del 5% para productos básicos representa la principal fuente de recaudación nacional, por su parte, el IRE con una tasa del 10%, grava las utilidades empresariales y constituye un incentivo para mantener registros contables ordenados, transparentes y actualizados.

El cumplimiento de las obligaciones tributarias es un elemento esencial de la responsabilidad empresarial, las empresas deben presentar declaraciones periódicas mensuales, trimestrales o anuales según el tipo de impuesto y su régimen fiscal, este proceso implica no solo el cálculo correcto de las obligaciones sino también la conservación de documentos, registros y comprobantes que respalden la veracidad de las operaciones, la plataforma Marangatu ha facilitado este proceso al permitir la gestión digital de los trámites mejorando la eficiencia, la trazabilidad y la transparencia en la relación entre el contribuyente y la administración fiscal.

No obstante, el sistema tributario paraguayo enfrenta desafíos estructurales. La informalidad económica que aún afecta a una parte importante del tejido empresarial limita la capacidad recaudatoria y distorsiona la competencia, a ello se suma la necesidad de una mayor educación tributaria especialmente en las micro y pequeñas empresas que en muchos casos carecen de asesoramiento contable profesional, la constante actualización de las normativas fiscales exige además un esfuerzo continuo de capacitación tanto de los contribuyentes como de los contadores públicos para evitar errores, sanciones y bloqueos administrativos.

En contextos analíticos las obligaciones tributarias no deben entenderse únicamente como cargas financieras más bien como instrumentos que promueven la formalización, la equidad y el desarrollo sostenible. El cumplimiento voluntario fortalece la confianza en las instituciones y estimula un entorno empresarial más competitivo y transparente, en ese sentido, el marco tributario paraguayo complementado con la digitalización y la modernización de procesos representa una oportunidad para consolidar una nueva cultura fiscal basada en la corresponsabilidad entre el Estado y el sector privado garantizando un crecimiento económico ordenado y equitativo.

Digitalización Tributaria: Plataforma Marangatu

El proceso de digitalización tributaria en Paraguay ha marcado un cambio estructural en la forma en que las empresas y los contribuyentes interactúan con la administración fiscal, en este contexto, la plataforma Marangatu, administrada por la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT) se ha consolidado como la herramienta central para la gestión digital de las obligaciones fiscales, su implementación representa un avance significativo hacia la modernización del sistema tributario ya que permite realizar trámites en línea, consultar historiales fiscales y emitir comprobantes electrónicos contribuyendo a reducir la burocracia y los costos administrativos.

La digitalización tributaria no solo busca facilitar la operatividad también fortalecer la transparencia y la trazabilidad de las operaciones financieras, a través de Marangatu las empresas pueden registrar sus transacciones, generar declaraciones y acceder a certificados tributarios de manera inmediata lo que mejora la eficiencia y reduce el margen de error humano, agregando que el sistema se encuentra interconectado con otras bases de datos públicas y privadas lo que posibilita un control más efectivo y una fiscalización automatizada orientada a prevenir la evasión y el fraude fiscal.

En términos analíticos la plataforma Marangatu ha impulsado una nueva cultura de cumplimiento tributario basada en la inmediatez y la responsabilidad digital. La obligatoriedad de los comprobantes electrónicos ha contribuido a formalizar las transacciones y a fortalecer la confianza entre el Estado y el contribuyente, este proceso sin embargo requiere una adecuada capacitación de los profesionales contables y del personal administrativo ya que el uso correcto del sistema demanda

conocimientos técnicos en materia fiscal y en herramientas informáticas, la transformación digital en consecuencia no es solo tecnológica sino también cultural y educativa.

A pesar de sus ventajas la implementación de Marangatu enfrenta desafíos relacionados con la brecha digital y la infraestructura tecnológica en ciertas regiones del país. En las zonas rurales o de menor conectividad las empresas y profesionales contables aún experimentan dificultades para acceder de forma constante al sistema por ello la DNIT ha desarrollado programas de capacitación y asistencia técnica que buscan promover la inclusión digital y garantizar que todos los contribuyentes puedan adaptarse a las nuevas exigencias del entorno fiscal, este esfuerzo apunta a democratizar el acceso a la tecnología y fortalecer la equidad en el cumplimiento tributario.

Desde una visión prospectiva, la digitalización tributaria se proyecta como uno de los pilares de la modernización del Estado paraguayo. La automatización de los procesos, la inteligencia de datos y la interoperabilidad entre instituciones permitirán avanzar hacia un sistema fiscal más ágil, eficiente y transparente en este sentido Marangatu constituye mucho más que una herramienta administrativa simboliza el tránsito hacia una *gestión tributaria inteligente* donde la información digital se convierte en un recurso estratégico para la planificación económica, la reducción de la evasión y la consolidación de una cultura fiscal responsable y sostenible.

Análisis crítico del sistema tributario paraguayo

Si bien el sistema tributario paraguayo se caracteriza por su simplicidad y estabilidad, también presenta limitaciones que merecen un análisis más profundo. Una

de las principales debilidades radica en la concentración de la recaudación en el Impuesto al Valor Agregado (IVA), lo cual reduce la progresividad fiscal y limita la capacidad redistributiva del Estado. Esta estructura impositiva puede favorecer a los sectores de mayores ingresos y dificultar la ampliación de la base contributiva en los segmentos informales de la economía.

Otro desafío importante es la alta informalidad empresarial que impide una recaudación eficiente y genera competencia desleal entre los actores económicos, a pesar de los avances tecnológicos impulsados por la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT) con la plataforma Marangatu aún persisten brechas de capacitación y de acceso digital especialmente en el interior del país, esto revela la necesidad de una política tributaria más inclusiva que combine innovación tecnológica con educación fiscal.

En comparación con otros países de la región como Uruguay o Chile, Paraguay ha mostrado avances en la simplificación de procesos, pero aún enfrenta retos en materia de fiscalización y control. Los mecanismos de trazabilidad digital y auditoría en línea podrían fortalecerse para garantizar una gestión más eficiente y transparente asimismo sería oportuno considerar incentivos fiscales vinculados a la formalización y a la adopción de prácticas contables alineadas con las NIF.

Un enfoque crítico del sistema tributario paraguayo permite comprender que la verdadera modernización fiscal no se limita a la digitalización sino exige una transformación cultural basada en la responsabilidad tributaria, este proceso requiere cooperación entre el Estado, las empresas y los profesionales contables con el objetivo común de construir una economía formal, competitiva y equitativa.

Desafíos contables y fiscales para empresas paraguayas

A pesar de los avances normativos y tecnológicos alcanzados en los últimos años, las empresas paraguayas enfrentan múltiples desafíos en materia contable y fiscal. Uno de los principales problemas es la persistente falta de cultura contable especialmente en el sector de las micro y pequeñas empresas que en muchos casos operan sin registros formales ni asesoría profesional, esta carencia limita su acceso al crédito impide una adecuada planificación financiera y las excluye de programas de formalización e incentivos estatales, la informalidad en consecuencia sigue siendo un obstáculo estructural para el desarrollo económico sostenible del país.

La frecuencia de los cambios normativos representa otro reto importante para los profesionales contables y para las organizaciones en general, las actualizaciones en materia tributaria y contable aunque necesarias para la modernización del sistema exigen una constante capacitación y adaptación, la falta de difusión clara de las nuevas disposiciones puede generar errores en la aplicación de las normas derivando en sanciones o bloqueos administrativos, de allí surge la necesidad de fortalecer la comunicación institucional entre la DNIT, los colegios profesionales y las empresas para garantizar un flujo de información oportuno y comprensible.

En el plano tecnológico, la digitalización contable y tributaria impulsada por plataformas como Marangatu ha supuesto una transformación positiva pero también un desafío para gran parte del empresariado, muchas compañías especialmente las que operan fuera de los centros urbanos carecen de infraestructura tecnológica y personal capacitado para implementar sistemas digitales integrados, este contexto revela la importancia de políticas públicas que promuevan la inclusión digital empresarial

acompañadas de programas de formación en competencias tecnológicas para contadores, gestores y emprendedores.

Otro desafío clave es la evasión fiscal un fenómeno que, aunque ha disminuido con la automatización aún persiste en sectores informales o de baja fiscalización. Las prácticas de subdeclaración y la falta de documentación respaldatoria siguen afectando la recaudación nacional y la equidad tributaria, para contrarrestar este problema el Estado debe continuar fortaleciendo los mecanismos de control, pero también fomentar una cultura de cumplimiento voluntario basada en la conciencia ciudadana y en la comprensión del valor social de los impuestos como motor del desarrollo económico.

Los desafíos contables y fiscales del Paraguay exigen una visión integral que combine regulación, educación y tecnología. No basta con la existencia de normas o plataformas digitales si no se garantiza su apropiación por parte de los actores económicos, el fortalecimiento institucional, la formación continua y el compromiso ético de los profesionales contables resultan esenciales para consolidar un entorno empresarial formal, transparente y competitivo; solo mediante una articulación efectiva entre el sector público, el privado y la academia será posible superar los obstáculos actuales y construir un modelo contable y fiscal que contribuya al progreso sostenible del país.

Buenas prácticas empresariales

Las buenas prácticas empresariales en el ámbito contable y tributario constituyen un conjunto de acciones orientadas a fortalecer la transparencia, la eficiencia y la sostenibilidad de las organizaciones. En Paraguay, estas prácticas se han convertido en un factor decisivo para mejorar la competitividad y credibilidad del

sector empresarial, adoptar políticas contables claras, mantener registros actualizados y cumplir puntualmente con las obligaciones fiscales son pasos esenciales para garantizar la estabilidad económica; las empresas que implementan estándares éticos y técnicos consolidados proyectan una imagen de confianza ante inversores, clientes y autoridades reguladoras reduciendo riesgos financieros y legales.

Una buena práctica fundamental es la profesionalización de la gestión contable, contratar contadores certificados, auditores externos y asesores fiscales permite asegurar la correcta aplicación de las Normas de Información Financiera (NIF) y el cumplimiento de la normativa tributaria vigente. La adopción de software contables actualizados y compatibles con las plataformas digitales de la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT) como Marangatu facilita la trazabilidad de los movimientos financieros y optimiza los tiempos de gestión de igual modo la implementación de auditorías internas periódicas promueve la detección temprana de errores y fortalece los mecanismos de control interno.

Otra práctica destacada es la capacitación continua del personal administrativo y contable, en un entorno caracterizado por la constante actualización de normativas las empresas deben invertir en la formación de sus recursos humanos participando en cursos, talleres y programas de actualización ofrecidos por entidades oficiales y gremios profesionales, esta inversión no solo mejora la precisión contable sino también fomenta una cultura organizacional basada en la responsabilidad y la transparencia además el manejo ético de la información financiera contribuye al fortalecimiento institucional y a la construcción de una reputación empresarial sólida y confiable.

Las empresas que integran la responsabilidad fiscal como parte de su estrategia corporativa logran un impacto positivo en su entorno, cumplir con las obligaciones tributarias no debe entenderse como una carga sino como una contribución al desarrollo nacional. Casos exitosos en Paraguay demuestran que las organizaciones que formalizan sus operaciones, automatizan su contabilidad y adoptan prácticas responsables logran reducir costos operativos, acceder a financiamiento y expandirse en mercados internacionales. entonces, las buenas prácticas empresariales son una inversión estratégica que fortalece la gobernanza, impulsa la competitividad y consolida la sostenibilidad del tejido empresarial paraguayo.

Casos reales de transformación empresarial

Los casos de transformación empresarial en Paraguay evidencian la forma en que la gestión contable y tributaria puede convertirse en un motor de cambio organizacional, muchas empresas que operaban de forma tradicional han evolucionado hacia modelos de gestión más eficientes gracias a la adopción de sistemas digitales y a la profesionalización de sus procesos financieros, esta transición no solo ha permitido mejorar el control interno y la planificación económica sino también acceder a nuevas oportunidades de crecimiento. Los ejemplos nacionales reflejan la importancia de combinar la innovación tecnológica con el cumplimiento normativo demostrando que la modernización contable es sinónimo de sostenibilidad y competitividad.

Un primer ejemplo representativo es el de una empresa textil ubicada en San Lorenzo que tras años de enfrentar sanciones por incumplimientos tributarios decidió reestructurar su sistema contable, la organización implementó un software financiero alineado con las Normas de Información Financiera (NIF) y capacitó a su equipo en el uso de la plataforma Marangatu, como resultado logró reducir significativamente los

errores en sus declaraciones y acceder a incentivos fiscales ofrecidos por la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT), en menos de dos años la empresa no solo estabilizó sus finanzas sino que amplió su presencia en mercados regionales convirtiéndose en un referente de formalización y gestión eficiente.

Otro caso de éxito es el de una startup tecnológica asentada en Asunción que apostó por la transparencia y la innovación desde su creación, la empresa presentó sus estados financieros auditados bajo las NIF y utilizó herramientas digitales para el registro y control de sus operaciones en tiempo real, esta práctica le permitió obtener la confianza de inversores internacionales, acceder a capital de riesgo y expandirse hacia países vecino; la integración entre la contabilidad digital, la gestión fiscal automatizada y una cultura empresarial orientada a la transparencia demostró que el cumplimiento tributario puede ser un valor agregado para el desarrollo corporativo y la proyección global.

Finalmente resulta destacable el caso de una cooperativa agroindustrial del interior del país que, enfrentando dificultades administrativas y un bajo nivel de formalización emprendió un proceso integral de transformación contable, con el apoyo de consultores externos y la adopción de sistemas electrónicos de facturación la organización logró ordenar sus registros financieros, mejorar la rendición de cuentas y aumentar su productividad. Este proceso fortaleció su relación con entidades financieras facilitando el acceso a créditos y subsidios estatales, la experiencia demuestra que la transparencia contable y la gestión tributaria responsable no solo generan estabilidad económica sino confianza social y desarrollo territorial sostenible.

Impacto de la tributación en la competitividad

La tributación constituye un factor determinante en la competitividad de las empresas pues influye directamente en su capacidad de inversión, innovación y expansión, un sistema tributario eficiente, transparente y predecible genera confianza en los agentes económicos, atrayendo capitales nacionales y extranjeros. En Paraguay, la estabilidad fiscal y la simplicidad de su estructura impositiva han sido claves para fortalecer el clima de negocios y promover la formalización no obstante la competitividad no depende solo de tasas bajas o beneficios fiscales sino también de la calidad institucional, la eficiencia administrativa y el cumplimiento responsable por parte del sector privado.

En la misma línea, la gestión tributaria debe ser entendida como una herramienta estratégica para el desarrollo económico, las empresas que cumplen adecuadamente con sus obligaciones fiscales logran mejorar su reputación, acceder a financiamiento formal y participar en licitaciones públicas consolidando su posición en el mercado. La relación entre tributación y competitividad se vuelve más evidente en sectores donde la trazabilidad financiera y la transparencia son requisitos esenciales, en este marco la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT) desempeña un rol decisivo al ofrecer plataformas digitales y programas de asistencia que facilitan el cumplimiento y reducen la carga burocrática.

La digitalización tributaria impulsada por herramientas como Marangatu y la facturación electrónica ha permitido reducir tiempos, errores y costos administrativos, incrementando la eficiencia de las operaciones empresariales, estas innovaciones generan un entorno más equitativo al minimizar la evasión y mejorar la fiscalización además el acceso inmediato a información financiera confiable potencia la capacidad

de las empresas para planificar inversiones y tomar decisiones estratégicas basadas en datos reales en este contexto la tributación digital no solo optimiza la gestión fiscal mas bien actúa como catalizador de productividad y competitividad sistémica en el mercado nacional e internacional.

La tributación responsable contribuye al fortalecimiento del tejido empresarial y al desarrollo sostenible del país, cuando las empresas comprenden que los impuestos son una inversión social que se traduce en infraestructura, educación y servicios públicos, se genera un círculo virtuoso entre Estado y sector privado. Paraguay se ha posicionado favorablemente en índices regionales de estabilidad tributaria pero el verdadero desafío radica en consolidar una cultura fiscal participativa y ética, la competitividad futura dependerá en gran medida de la capacidad de las empresas para integrar la gestión tributaria dentro de su estrategia corporativa impulsando un crecimiento sostenible y socialmente comprometido.

Recomendaciones para nuevos emprendedores

Iniciar un emprendimiento en Paraguay requiere no solo una buena idea de negocio sino de una base sólida de gestión contable y tributaria, el primer paso hacia la sostenibilidad consiste en planificar desde el inicio un sistema de registro financiero ordenado que permita controlar ingresos, egresos y flujos de efectivo. La contabilidad no debe entenderse como un requisito burocrático, sino como una herramienta estratégica para la toma de decisiones, elaborar un plan contable básico, definir categorías de gastos y mantener la documentación respaldatoria son prácticas esenciales que brindan claridad y seguridad en el manejo económico de la empresa. Asimismo resulta fundamental que los nuevos emprendedores busquen asesoramiento profesional desde las etapas iniciales, contar con un contador público o consultor

especializado en materia fiscal evita errores comunes y garantiza el cumplimiento de las obligaciones ante la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT), elegir correctamente el régimen tributario IRE General, Simple o Resimple permite optimizar la carga impositiva y adaptarla al tamaño y capacidad económica del emprendimiento, este acompañamiento técnico no solo reduce riesgos financieros sino fortalece la confianza de socios, clientes e instituciones financieras.

La incorporación temprana de la tecnología constituye otra recomendación estratégica, utilizar software contable, facturación electrónica y plataformas digitales como Marangatu facilita el control de operaciones y simplifica la relación con el Estado, la digitalización mas que mejorar la eficiencia administrativa promueve la transparencia y la trazabilidad de la información financiera. Para los emprendedores jóvenes dominar estas herramientas representa una ventaja competitiva ya que les permite adaptarse con rapidez a los cambios normativos y posicionarse en un entorno empresarial cada vez más automatizado y exigente.

El éxito de un emprendimiento depende también de la formación continua y de la ética empresarial, participar en capacitaciones sobre finanzas, gestión tributaria y liderazgo contribuye a construir una cultura organizacional responsable y sostenible. Los nuevos emprendedores deben comprender que la formalidad es sinónimo de crecimiento y que la responsabilidad fiscal genera beneficios tangibles como acceso al crédito, participación en licitaciones y expansión comercial.

Perspectivas futuras

El sistema tributario paraguayo se encuentra en un proceso de transformación orientado a la modernización y la eficiencia administrativa, según el Ministerio de

Economía y Finanzas para el año 2025 se prevé una reforma integral que priorizará la automatización de los procesos, la interoperabilidad de los sistemas y la simplificación de los trámites. Este cambio busca fortalecer la relación entre el Estado y los contribuyentes mediante la reducción de la burocracia, el uso intensivo de herramientas digitales y la generación de un entorno fiscal más transparente, predecible y equitativo.

La digitalización tributaria no solo representa una innovación tecnológica sino que representa un cambio cultural en la gestión empresarial, las nuevas disposiciones promoverán el uso generalizado de la factura electrónica, la declaración automatizada y la trazabilidad digital de las operaciones económicas, estos avances permitirán una fiscalización más efectiva reduciendo la evasión y el incumplimiento. Para las empresas especialmente las pequeñas y medianas, esto significará un acceso más ágil a los servicios estatales, mayor seguridad jurídica y la posibilidad de planificar sus obligaciones con precisión y anticipación.

En este escenario los emprendedores digitales y las pymes serán los principales beneficiarios, la modernización del sistema tributario permitirá integrar sus operaciones contables con plataformas oficiales, optimizando tiempos y costos a su vez se prevé la implementación de incentivos fiscales para quienes adopten soluciones tecnológicas y formalicen sus actividades, esta tendencia refuerza el compromiso del país con la innovación y la competitividad regional, posicionando a Paraguay como un referente en materia de gestión fiscal inteligente y apoyo a la economía digital emergente.

La proyección futura del sistema tributario paraguayo demanda una visión colaborativa entre el Estado, la academia y el sector privado; la formación continua de profesionales contables, la educación tributaria en los distintos niveles y la inversión en

infraestructura tecnológica serán determinantes para garantizar la sostenibilidad de las reformas, la modernización no debe verse solo como una actualización técnica sino como una oportunidad histórica para construir un modelo fiscal eficiente, inclusivo y orientado al desarrollo sostenible del país.

IMPUESTOS IMPORTANTES EN PARAGUAY

Obligaciones tributarias empresariales

El cumplimiento de las obligaciones tributarias empresariales constituye uno de los pilares fundamentales de la gestión económica moderna. En Paraguay, el sistema tributario se organiza bajo principios de equidad, simplicidad y formalización, administrado por la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT), toda empresa independientemente de su tamaño o actividad debe asumir responsabilidades fiscales que garanticen su legalidad y sostenibilidad, estas obligaciones incluyen la inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), la presentación de declaraciones periódicas, el pago de impuestos y la conservación de los documentos respaldatorios que acrediten la veracidad de las operaciones.

Entre los principales tributos que afectan a las empresas se destacan el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto a la Renta Empresarial (IRE) y el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC). El IVA, con una tasa general del 10% y una reducida del 5% para productos básicos grava la circulación de bienes y servicios mientras que el IRE aplica sobre la renta neta de las empresas con una tasa del 10% buscando reflejar su capacidad contributiva real, El ISC por su parte se aplica a productos específicos como combustibles, tabacos y bebidas alcohólicas; estas cargas fiscales correctamente administradas garantizan un sistema económico equilibrado,

promueven la competencia leal y fortalecen los ingresos del Estado para el financiamiento de políticas públicas.

El cumplimiento tributario no debe considerarse únicamente una obligación legal sino una práctica de responsabilidad social y empresarial, mantener una contabilidad ordenada y transparente permite evitar sanciones, optimizar la planificación financiera y proyectar confianza hacia entidades financieras y socios comerciales. La plataforma Marangatu administrada por la DNIT ha modernizado sustancialmente la gestión tributaria facilitando la declaración digital, la emisión de comprobantes electrónicos y la trazabilidad de las operaciones; este entorno tecnológico ha permitido una mayor eficiencia reduciendo errores y tiempos de procesamiento e incentivando a las empresas a formalizar sus actividades de manera sostenible.

No obstante persisten desafíos estructurales vinculados a la informalidad y la falta de cultura tributaria, una proporción considerable de micro y pequeñas empresas aún opera al margen del sistema formal por desconocimiento o falta de asesoramiento profesional, este contexto demanda políticas activas de educación fiscal, capacitación permanente y acompañamiento técnico por parte de las instituciones públicas y gremiales, en definitiva, el cumplimiento tributario debe asumirse como un componente estratégico de la gestión empresarial no solo asegura la permanencia en el mercado sino que impulsa la transparencia, la equidad y el desarrollo sostenible del tejido económico paraguayo.

Impuesto a la Renta Empresarial (IRE)

El Impuesto a la Renta Empresarial (IRE) constituye uno de los tributos más relevantes dentro del sistema fiscal paraguayo pues grava las utilidades obtenidas por

las empresas a partir de sus actividades económicas, establecido con el objetivo de promover la equidad y la transparencia en el ámbito empresarial el IRE aplica una tasa general del 10% sobre la renta neta calculada en función de los ingresos menos los costos y gastos deducibles, este impuesto busca reflejar de manera justa la capacidad contributiva de cada organización garantizando que quienes obtienen mayores beneficios participen proporcionalmente en el sostenimiento de las finanzas públicas y del desarrollo nacional.

El IRE se estructura en tres regímenes diferenciados: IRE General, IRE Simple e IRE Resimple, diseñados para adaptarse a la diversidad del tejido empresarial paraguayo. El IRE General se aplica a las grandes y medianas empresas con una contabilidad completa bajo las Normas de Información Financiera (NIF); el IRE Simple está orientado a las pequeñas empresas con una facturación anual limitada; y el IRE Resimple se destina a los microemprendimientos permitiendo una gestión tributaria simplificada, esta segmentación busca equilibrar las exigencias administrativas con la capacidad económica de cada contribuyente fomentando la formalización y reduciendo las barreras de entrada al sistema fiscal.

El cumplimiento del IRE implica la presentación anual de declaraciones juradas ante la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT) acompañadas de los estados financieros elaborados conforme a las NIF, durante el ejercicio fiscal las empresas deben realizar anticipos mensuales o trimestrales, calculados sobre la renta estimada. Una contabilidad transparente y actualizada se convierte en este contexto en un instrumento indispensable para determinar correctamente la base imponible y evitar errores que puedan derivar en sanciones o bloqueos administrativos más que la

aplicación del IRE incentiva a las empresas a llevar registros formales, acceder a financiamiento bancario y participar en procesos de licitación pública.

En términos estratégicos el IRE no debe percibirse como una carga sino como un mecanismo de fortalecimiento institucional y empresarial, su correcta aplicación contribuye a generar un ambiente económico más competitivo, al tiempo que promueve la cultura de cumplimiento voluntario. La digitalización de los procesos a través de la plataforma Marangatu y la facturación electrónica ha simplificado los procedimientos, reduciendo la informalidad y facilitando el control estatal. En suma, el Impuesto a la Renta Empresarial constituye un pilar esencial del sistema tributario paraguayo orientado a consolidar la formalización, la transparencia y la sostenibilidad económica del país.

Impuesto a la Renta Personal (IRP)

El Impuesto a la Renta Personal (IRP) es un tributo que grava los ingresos de las personas físicas residentes en Paraguay reflejando su capacidad contributiva y su participación en la economía nacional, su finalidad es fomentar la equidad fiscal y fortalecer la recaudación mediante la contribución directa de los ciudadanos con mayores ingresos; el IRP se aplica sobre las rentas obtenidas por actividades laborales, profesionales, comerciales o de inversión, siempre que superen el umbral establecido por la normativa vigente actualmente fijado en G. 80 millones anuales de esta manera el impuesto actúa como un mecanismo redistributivo que promueve la justicia social y la sostenibilidad del sistema financiero estatal.

La tasa impositiva del IRP varía entre el 8% y el 10% dependiendo del nivel de ingresos del contribuyente, este impuesto no afecta directamente a las empresas pero

sí tiene un impacto indirecto en su funcionamiento ya que incluye a socios, directivos y profesionales independientes que prestan servicios a las organizaciones; el cálculo se realiza sobre la renta neta anual deduciendo los gastos personales y familiares debidamente documentados así como las inversiones o aportes que contribuyan al desarrollo económico en este sentido el IRP incentiva el registro formal de ingresos y gastos promoviendo la cultura de cumplimiento y la transparencia financiera individual.

El cumplimiento del IRP requiere una gestión contable personal organizada y respaldada por documentación válida, los contribuyentes deben presentar una declaración jurada anual ante la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT) detallando los ingresos percibidos y los gastos deducibles, el uso de la plataforma Marangatu ha facilitado notablemente este proceso permitiendo realizar declaraciones y pagos de manera digital, este sistema contribuye a la trazabilidad de las operaciones y fortalece el control fiscal reduciendo la evasión y promoviendo la formalización, la correcta administración del IRP constituye así una muestra de responsabilidad ciudadana y de compromiso con el desarrollo nacional.

Desde una perspectiva económica el IRP cumple una función estratégica en la consolidación de una cultura tributaria integral, su implementación ha permitido ampliar la base contributiva y mejorar la transparencia en la relación entre los ciudadanos y el Estado asimismo al promover la formalización de profesionales y trabajadores independientes, el impuesto favorece la inclusión financiera y la bancarización, en definitiva el Impuesto a la Renta Personal no solo representa una obligación fiscal sino también una herramienta de equidad, corresponsabilidad y fortalecimiento institucional, indispensable para el crecimiento sostenible del Paraguay.

Impuesto Selectivo al Consumo (ISC)

El Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) es un tributo indirecto que grava el consumo de determinados bienes considerados suntuarios de alto impacto ambiental o con efectos negativos para la salud pública. En Paraguay este impuesto se aplica principalmente a productos como tabacos, bebidas alcohólicas, combustibles, cosméticos, vehículos y artículos electrónicos de lujo, su objetivo es doble por un lado, regular el consumo de bienes no esenciales y por otro generar recursos fiscales para financiar políticas públicas orientadas al bienestar social, a diferencia del Impuesto al Valor Agregado (IVA) el ISC no busca generalidad sino selectividad en función del tipo de producto y su impacto socioeconómico.

Las tasas del ISC son variables y se establecen según la naturaleza del producto y su nivel de elaboración, por ejemplo los cigarrillos y bebidas alcohólicas pueden tributar entre el 16% y el 50% mientras que los combustibles y derivados del petróleo tienen tasas específicas fijadas por decreto, esta estructura flexible permite al Estado ajustar los gravámenes conforme a los objetivos de política económica y sanitaria, el impuesto se calcula sobre el valor de venta o de importación de los bienes gravados siendo los fabricantes e importadores los responsables de su declaración y pago ante la Dirección Nacional de Ingresos Tributarios (DNIT).

El cumplimiento del ISC exige un riguroso control administrativo, contable y logístico ya que los productos sujetos al impuesto suelen formar parte de cadenas comerciales complejas, las empresas deben mantener registros detallados de sus operaciones, inventarios y movimientos de mercancías además de garantizar la correcta emisión de comprobantes fiscales. La digitalización impulsada por la plataforma Marangatu ha permitido mejorar la trazabilidad de estos procesos

reduciendo los márgenes de evasión y facilitando la fiscalización estatal además la implementación de etiquetas fiscales electrónicas y controles aduaneros automatizados contribuye a un monitoreo más eficiente del comercio interno y exterior.

Desde una perspectiva económica el Impuesto Selectivo al Consumo cumple un papel estratégico en la política tributaria paraguaya más allá de su función recaudatoria actúa como instrumento regulador del comportamiento del consumidor y del mercado, su aplicación coherente con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social permite equilibrar los ingresos fiscales con la protección del medio ambiente y la salud pública.

Relación con la Contabilidad

La relación entre los impuestos y la contabilidad es fundamental para garantizar la transparencia y eficiencia financiera en cualquier organización, cada tributo desde el Impuesto a la Renta Empresarial hasta el Impuesto Selectivo al Consumo requiere un registro contable riguroso que refleje fielmente la situación económica de la empresa. La contabilidad basada en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIF) proporciona un marco estructurado para el registro de ingresos, gastos, activos y pasivos, asegurando que la información fiscal sea precisa y confiable, este registro adecuado permite no solo cumplir con las obligaciones legales sino también sustentar decisiones estratégicas de la gestión empresarial.

La correcta clasificación de los elementos contables facilita la determinación exacta de las bases imponibles de cada impuesto, los ingresos deben registrarse conforme a su naturaleza y origen mientras que los gastos deben asociarse correctamente a las operaciones que generan beneficios fiscales, los activos y pasivos

al estar claramente identificados permiten reconocer obligaciones tributarias y derechos de la empresa de manera oportuna de esta manera se minimiza el riesgo de errores en las declaraciones tributarias evitando sanciones, recargos o multas que puedan afectar la salud financiera de la organización.

Más, la contabilidad precisa contribuye a la optimización de la carga fiscal mediante la aplicación de deducciones legales y beneficios tributarios, la identificación adecuada de gastos deducibles y de incentivos fiscales requiere un control contable detallado capaz de sustentar la validez de cada transacción frente a auditorías internas y externas, este control fortalece la transparencia y confiabilidad de la información financiera incrementando la confianza de inversionistas, entidades financieras y autoridades fiscales en este sentido la contabilidad no es solo una herramienta administrativa sino un aliado estratégico en la planificación tributaria.

Mantener una contabilidad actualizada y conforme a las NIF permite a las empresas acceder a programas de formalización, incentivos fiscales y beneficios derivados de la correcta gestión tributaria. El registro adecuado de cada operación fortalece la capacidad de análisis financiero, facilita la elaboración de reportes gerenciales y garantiza el cumplimiento normativo también promueve una cultura de responsabilidad fiscal y profesionalismo contable dentro de la organización, la relación entre impuestos y contabilidad es por tanto inseparable ya que una gestión tributaria eficiente depende directamente de la calidad y precisión de la información contable registrada.

Conclusiones y reflexiones finales

La gestión contable y tributaria paraguaya representa una herramienta esencial para el desarrollo sostenible y la competitividad de las empresas, su correcta aplicación no solo garantiza el cumplimiento legal sino promueve la transparencia, la eficiencia y la confianza institucional. La adopción de las NIF y la digitalización a través de Marangatu han marcado un hito en la modernización del sistema fiscal posicionando al país en un camino de crecimiento ordenado y responsable sin embargo los desafíos persisten, la informalidad, la falta de educación contable y las limitaciones en la capacitación técnica continúan afectando a gran parte del tejido empresarial, la superación de estos obstáculos exige políticas de acompañamiento, incentivos a la formalización y la consolidación de una cultura tributaria sólida, sostenida en valores éticos y en el compromiso ciudadano.

Desde una visión prospectiva la integración de la tecnología y la automatización tributaria permitirá optimizar la recaudación y fortalecer la relación entre contribuyentes y Estado, las pymes y los emprendedores al adoptar sistemas contables eficientes podrán acceder a mejores condiciones de financiamiento, expandirse a nuevos mercados y contribuir activamente al desarrollo económico nacional.

Referencias

Consejo de Contadores del Paraguay. (2024). *Normas de Información Financiera*.
<https://consejo.com.py/materiales-tecnicos/>

Dirección Nacional de Ingresos Tributarios. (2025). *Sistema Marangatu*.
<https://marangatu.set.gov.py/eset/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *Política fiscal: Evaluación 2024 y Perspectivas 2025*. <https://www.mef.gov.py/sites/default/files/2024-12/Pres%20Perspectivas%202025%2016-12-24.pdf>

La Nación. (2025). *Paraguay lidera el sistema tributario en la región*.
<https://www.lanacion.com.py/negocios/2025/05/22/paraguay-lidera-el-sistema-tributario-en-la-region/>

Contabilidad.com.py. . (2024). *Digitalización de los impuestos en Paraguay*.
<https://contabilidad.com.py/digitalizacion-impuestos-paraguay-innovacion-tributaria/>

Ecovis Paraguay. (2024). *Auditoría en Paraguay: Normativas y Buenas Prácticas*.
<https://ecovisparaguay.com.py/wp-content/uploads/2024/04/Auditoria-en-Paraguay-Normativas-Obligaciones-y-Buenas-Practica.pdf>

Capítulo 8

EDUCACIÓN E INCLUSIÓN FINANCIERA: POLÍTICAS Y OPORTUNIDADES EN PARAGUAY

Mag. María Alejandra Quintana Molinas

Resumen

El capítulo “Educación e inclusión financiera: políticas y oportunidades en Paraguay” analiza la evolución de las políticas públicas, los programas educativos y los avances tecnológicos que configuran el panorama actual de la inclusión financiera en el país. A partir de un enfoque comparativo regional, se examinan las estrategias impulsadas por el Banco Central del Paraguay (BCP), la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF 2022–2026) y los marcos regulatorios que promueven la digitalización de pagos y la interoperabilidad (PY-QR y SPI).

El texto destaca el papel de la educación financiera como herramienta clave para fortalecer el capital humano, reducir la informalidad y fomentar el uso responsable de los servicios financieros. Asimismo, identifica las principales brechas y desafíos — informalidad, desigualdad de género y limitaciones en educación digital— junto con las oportunidades emergentes asociadas al ecosistema fintech, las finanzas sostenibles y la economía verde.

El capítulo concluye que la verdadera inclusión financiera requiere integrar educación, innovación tecnológica y políticas de equidad, articulando esfuerzos entre el Estado, el sistema financiero, el sector educativo y las empresas para consolidar un desarrollo económico más competitivo, digital e inclusivo en Paraguay.

Palabras clave: *Educación financiera, inclusión financiera, políticas públicas, digitalización de pagos, finanzas sostenibles*

Introducción

La inclusión financiera ha emergido en los últimos años como un componente esencial del desarrollo sostenible y de la reducción de la pobreza. En Paraguay, donde el acceso desigual al sistema financiero ha sido históricamente una limitante estructural, las políticas de educación e inclusión financiera se posicionan como instrumentos clave para promover la equidad, la productividad y la competitividad. Este capítulo explora la interrelación entre educación e inclusión financiera, analizando el contexto nacional, las políticas públicas implementadas y las oportunidades que ofrece el ecosistema financiero contemporáneo para el desarrollo del país.

Contexto global y regional de la inclusión financiera

Panorama global: de la titularidad al uso significativo

Durante la última década, la inclusión financiera ha dejado de medirse únicamente por la posesión de una cuenta bancaria y se ha convertido en un indicador de desarrollo económico y social. El *Global Findex Database 2021* del Banco Mundial señala que el 76 % de los adultos del mundo posee una cuenta en una institución financiera o proveedor de dinero móvil, frente al 51 % registrado en 2011. Este crecimiento fue impulsado por el avance de los pagos digitales, la penetración de la telefonía móvil y la expansión de la banca digital, lo que permitió una reducción de la brecha de acceso en países en desarrollo.

Sin embargo, el acceso no garantiza el uso. Estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2015) y de la CEPAL (Cotler, 2017) advierten que la mayoría de las personas con cuenta no la utilizan de manera constante para ahorrar, pagar o invertir, debido a la falta de educación financiera, los costos asociados y la desconfianza hacia

las instituciones financieras. De Olloqui, Andrade y Herrera (2015) sostienen que la verdadera inclusión ocurre cuando los usuarios adoptan los servicios financieros de forma recurrente y los integran en su economía familiar o empresarial.

En consecuencia, los organismos internacionales han reorientado sus esfuerzos desde la simple bancarización hacia una inclusión financiera efectiva, sustentada en tres pilares: acceso a servicios, educación financiera y protección del consumidor. La combinación de estos factores determina la calidad y sostenibilidad del proceso de inclusión, más allá de las estadísticas de cuentas abiertas.

Tendencias estructurales en América Latina y el Caribe

En América Latina y el Caribe (ALC), la inclusión financiera ha mostrado avances heterogéneos. La región es reconocida por su dinamismo en innovación digital, pero también por sus profundas desigualdades estructurales. Según el BID (2015), países como Chile, Brasil y México han desarrollado marcos regulatorios sólidos y estrategias nacionales de inclusión financiera, mientras que otros, como Paraguay, avanzan gradualmente en la articulación entre política pública, educación financiera y modernización tecnológica.

Una de las principales transformaciones regionales ha sido la digitalización de pagos minoristas. Los sistemas de pago instantáneo y las billeteras electrónicas han permitido que personas y comercios se incorporen al ecosistema financiero sin depender de infraestructura bancaria tradicional. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (Dabla-Norris et al., 2015), la expansión de los pagos digitales puede reducir la informalidad, mejorar la trazabilidad económica y ampliar la base fiscal.

Asimismo, se observa una creciente adopción del código QR como medio de pago en microempresas y comercios informales, lo que facilita la interoperabilidad entre plataformas y la formalización progresiva del sector. No obstante, la CEPAL (2020) advierte que estas innovaciones deben acompañarse de educación financiera digital y regulación adecuada para evitar nuevas brechas de exclusión.

Por otra parte, persisten importantes diferencias de género y territorio. Herrera et al. (2024) muestran que en ALC las mujeres siguen teniendo menor acceso a productos financieros, especialmente en zonas rurales, debido a limitaciones culturales, falta de documentación y baja alfabetización económica. Esto evidencia la necesidad de políticas con enfoque de género, adaptadas a las condiciones locales de cada país.

Paraguay en el mapa regional: convergencia acelerada

En el caso de Paraguay, los avances en materia de inclusión financiera han sido notables durante la última década. El Banco Central del Paraguay (BCP) implementó la *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2022-2026*, cuyo propósito es garantizar el acceso equitativo, promover el uso responsable de los servicios financieros y fortalecer la educación económica de la población. A través de esta estrategia, el país busca alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 1, 8 y 10), enfocados en la reducción de la pobreza, el trabajo decente y la disminución de desigualdades.

Un hito relevante fue la creación del Sistema de Pagos Instantáneos (SPI) y la estandarización del código PY-QR, que permiten realizar transferencias electrónicas y pagos con acreditación inmediata, reduciendo costos y tiempos de operación. Estas innovaciones fortalecen la interoperabilidad entre bancos, cooperativas y proveedores de servicios de pago. Según datos del propio BCP (2024), en 2023 se realizaron más

de 13 millones de operaciones mediante QR, reflejando una rápida adopción por parte de los usuarios.

A pesar de estos logros, la inclusión financiera paraguaya enfrenta desafíos estructurales. El nivel de informalidad económica, que supera el 60 % de la población activa, limita el acceso a créditos formales. Asimismo, las brechas de género, la escasa digitalización en zonas rurales y la limitada cultura del ahorro continúan obstaculizando el progreso. No obstante, la combinación de infraestructura tecnológica moderna, educación financiera escolar y universitaria, y programas de microfinanzas posicionan al país en una senda de convergencia positiva con la región.

Dinámicas competitivas y adopción: fintech, comercios y consumidores

El auge de las fintech ha diversificado la oferta de productos financieros en América Latina. Estas empresas utilizan tecnologías digitales para ofrecer servicios accesibles, personalizados y de bajo costo, ampliando la cobertura del sistema financiero formal. En Paraguay, la aparición de plataformas de pago móvil, billeteras electrónicas y microcréditos digitales ha transformado el comportamiento de los consumidores y las estrategias de los comercios minoristas.

Sin embargo, el éxito de estas innovaciones depende de la educación y la confianza del usuario. Tal como señalan Herrera et al. (2024), la inclusión digital sin educación puede derivar en endeudamiento excesivo o fraudes. Por ello, el BCP y el Ministerio de Educación han impulsado programas de alfabetización financiera y talleres comunitarios que buscan dotar a la población de herramientas para tomar decisiones informadas.

Desde la perspectiva empresarial, las MIPYMES constituyen el segmento más beneficiado por la expansión digital. La posibilidad de aceptar pagos electrónicos y acceder a microcréditos basados en flujo de caja genera nuevas oportunidades de formalización y competitividad. En este contexto, Paraguay experimenta una transición hacia un modelo financiero híbrido donde la tecnología, la educación y la regulación se combinan para democratizar el acceso al sistema financiero.

Implicancias para la agenda paraguaya

El análisis global y regional permite extraer varias implicancias estratégicas para Paraguay:

1. **Educación financiera sistemática.** Es necesario consolidar la educación financiera como política de Estado e integrarla curricularmente desde la educación básica hasta la universitaria, con evaluación de aprendizajes y seguimiento de impacto.
2. **Digitalización inclusiva.** La expansión de los pagos digitales y la interoperabilidad entre bancos, cooperativas y fintech debe ir acompañada de programas de alfabetización digital que garanticen el uso seguro y responsable.
3. **Perspectiva de género y territorio.** Las políticas deben priorizar el cierre de brechas de acceso y uso en mujeres, jóvenes y comunidades rurales, articulando créditos con acompañamiento formativo.
4. **Cooperación público-privada.** La coordinación entre el BCP, el Ministerio de Economía y Finanzas, las instituciones educativas y el sector privado permitirá desarrollar productos financieros adaptados a las necesidades locales.

5. **Evaluación y sostenibilidad.** La medición del impacto debe centrarse no solo en el número de cuentas abiertas, sino en el uso efectivo, la frecuencia de operaciones y la mejora en la calidad de vida de los usuarios.

Políticas públicas y marco institucional en Paraguay

Marco normativo y gobernanza institucional

La inclusión financiera en Paraguay ha evolucionado de manera sostenida gracias al impulso de políticas públicas articuladas entre diversas instituciones del Estado. El liderazgo corresponde al Banco Central del Paraguay (BCP), que ha asumido la coordinación del sistema financiero y de la política nacional en materia de inclusión, educación financiera y modernización de pagos. En 2014, el país aprobó su primera Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), elaborada con apoyo del Banco Mundial y el BID, con el propósito de reducir las barreras de acceso, fomentar el uso responsable de los servicios financieros y fortalecer la protección del consumidor.

La nueva versión de la ENIF 2022–2026 consolida cuatro ejes estratégicos: (a) acceso y uso de servicios financieros formales; (b) educación y cultura financiera; (c) protección del consumidor y ciberseguridad; y (d) innovación digital y sostenibilidad. El documento reconoce que el principal desafío para Paraguay no es solo la bancarización, sino la generación de capacidades que permitan a la ciudadanía utilizar los productos financieros para mejorar su bienestar y competitividad (Banco Central del Paraguay, 2022).

En este marco, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP) y el Ministerio de Industria y Comercio (MIC) colaboran con el BCP para ampliar la cobertura financiera y fomentar el crédito productivo, en

especial hacia las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Además, la Secretaría Técnica de Planificación (STP) y el Ministerio de Educación y Ciencias (MEC) participan en la implementación del componente educativo, lo que evidencia la naturaleza multisectorial de la política de inclusión financiera.

Estrategias nacionales y políticas de inclusión

El BCP ha desarrollado una serie de instrumentos regulatorios que consolidan el marco institucional. Entre ellos destacan el Reglamento General de los Sistemas de Pago del Paraguay (Resolución N.º 1/2023) y la Regulación del estándar PY-QR (Circular SGGOF 008/2024), que establecen criterios técnicos y de interoperabilidad entre bancos, cooperativas y proveedores de servicios de pago. Estas medidas no solo modernizan el sistema financiero, sino que democratizan el acceso, permitiendo que pequeños comercios y trabajadores independientes participen en la economía digital.

Asimismo, el BCP impulsa programas como la Semana Nacional de Educación Financiera, el Portal de Educación Económica y Financiera, y la Estrategia Nacional de Pagos Electrónicos (ENPE), con los que se busca fortalecer la relación entre ciudadanía, tecnología y finanzas (Banco Central del Paraguay, 2024).

A nivel territorial, el INCOOP desempeña un papel relevante mediante la supervisión de cooperativas de ahorro y crédito, que representan una vía fundamental de acceso financiero para la población rural. En su informe anual 2023, la institución destaca que más del 35 % de los socios de cooperativas se encuentran en zonas rurales, y que estas entidades han incorporado sistemas digitales de gestión, fortaleciendo la inclusión financiera local (INCOOP, 2023).

Inclusión financiera y políticas de desarrollo productivo

El Ministerio de Industria y Comercio (MIC), en coordinación con el BCP y la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD), promueve líneas de crédito específicas para MIPYMES, con tasas preferenciales y mecanismos de garantía a través del Fondo de Garantía del Paraguay (FOGAPY). Este fondo, creado por la Ley N.º 5628/2016, facilita el acceso al crédito formal para emprendimientos sin garantías tradicionales, y desde 2023 cuenta con su versión ampliada FOGAMI, orientada a empresas intermedias.

El BID (2015) reconoce al FOGAPY como una buena práctica regional de política pública, al combinar inclusión crediticia con sostenibilidad financiera. El modelo paraguayo, además, fomenta la bancarización empresarial y el crecimiento de las microfinanzas rurales.

Protección del consumidor financiero

El BCP y la Secretaría de Defensa del Consumidor (SEDECO) coordinan políticas de protección del consumidor financiero, estableciendo mecanismos de reclamo y resolución de controversias. El “Reglamento de Transparencia y Protección al Usuario de Servicios Financieros” (2019) obliga a las entidades a divulgar información clara sobre tasas, comisiones y condiciones, promoviendo una relación más equitativa entre usuarios y proveedores.

La existencia de esta estructura normativa y de gobernanza demuestra que Paraguay ha transitado desde un enfoque de acceso limitado hacia una política integral de inclusión financiera, en la que convergen instituciones públicas, privadas y académicas.

Educación financiera y formación del capital humano

La educación financiera como política pública

La educación financiera se ha convertido en un componente esencial de la inclusión social y el desarrollo económico sostenible. En Paraguay, el Banco Central del Paraguay lidera el Plan Nacional de Educación Financiera, que busca promover conocimientos, actitudes y comportamientos responsables en el manejo de los recursos. Esta iniciativa se orienta a fortalecer la capacidad de los ciudadanos para planificar sus finanzas, prevenir el endeudamiento excesivo y aprovechar las oportunidades del sistema financiero formal.

De acuerdo con la *Guía de Educación Económica y Financiera para Docentes* (BCP, 2023), el enfoque educativo parte de cinco ejes conceptuales: presupuesto y ahorro, crédito responsable, inversión, planificación financiera familiar y derechos del consumidor. Estas dimensiones se integran progresivamente en los niveles escolares y se complementan con capacitaciones para adultos y emprendedores.

Integración curricular y alianzas interinstitucionales

El Ministerio de Educación y Ciencias (MEC) ha comenzado a incluir contenidos de educación financiera en el currículo de la Educación Media, especialmente en las áreas de Economía y Formación Ética y Ciudadana. Paralelamente, universidades públicas y privadas, como la UNIDA, la UCA y la UNA, desarrollan proyectos de extensión orientados a la alfabetización económica de comunidades y estudiantes universitarios.

A nivel interinstitucional, el BCP mantiene alianzas con el Ministerio de la Niñez y Adolescencia (MINNA), la Secretaría Nacional de Juventud (SNJ) y diversas

organizaciones no gubernamentales, para promover la formación financiera en adolescentes, mujeres emprendedoras y trabajadores informales. Estas alianzas responden a la visión de que la educación financiera debe abordarse como un proceso continuo a lo largo de la vida, y no solo como una materia aislada.

Educación financiera digital y competencias para la economía 4.0

La digitalización de los servicios financieros exige nuevas competencias ciudadanas. La *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera* (2022) identifica la “alfabetización financiera digital” como una prioridad para evitar brechas de uso entre generaciones y territorios. La educación financiera digital abarca temas como seguridad cibernética, uso de billeteras electrónicas, prevención de fraudes, banca en línea y control del gasto mediante aplicaciones móviles.

Herrera et al. (2024) señalan que los programas de educación financiera más efectivos combinan el aprendizaje teórico con experiencias prácticas: simuladores de presupuesto, juegos educativos, ferias de finanzas y proyectos comunitarios. En Paraguay, varias universidades han adoptado esta metodología, integrando talleres sobre ahorro, microemprendimiento y finanzas personales en las asignaturas de Formación Profesional.

Educación financiera y desarrollo empresarial

En el ámbito empresarial, la educación financiera desempeña un papel estratégico en la sostenibilidad de las MIPYMES. El MIC y la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD) ofrecen programas de capacitación para emprendedores en temas de gestión contable, acceso al crédito y planificación financiera. Estas capacitaciones

están orientadas a reducir la mortalidad temprana de los emprendimientos, que suele deberse a una gestión financiera ineficiente.

El BID (2019) sostiene que la educación financiera empresarial es una de las políticas con mayor retorno social, ya que mejora la capacidad de las pequeñas empresas para acceder a créditos formales y fortalecer su resiliencia económica. En Paraguay, la cooperación entre el sector académico y el sector productivo constituye un modelo prometedor para desarrollar un capital humano preparado para la economía digital.

Desafíos y brechas actuales

Persistencia de la informalidad económica

Uno de los principales desafíos para la inclusión financiera en Paraguay es la alta informalidad económica. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2023), más del 60 % de la población económicamente activa opera fuera del sistema financiero formal. Esto impide la creación de historiales crediticios, limita el acceso a financiamiento productivo y perpetúa la vulnerabilidad ante crisis económicas.

La informalidad también afecta a las microempresas y emprendimientos familiares, que suelen depender de préstamos informales o de capital propio. El Fondo Monetario Internacional (FMI, 2023) advierte que esta situación no solo restringe la expansión de los negocios, sino que también reduce la productividad y la capacidad recaudatoria del Estado. Combatir la informalidad exige políticas combinadas de formalización laboral, incentivos fiscales y educación financiera aplicada al emprendimiento.

Brechas de género y desigualdad territorial

El componente de género sigue siendo una brecha estructural en el sistema financiero paraguayo. De acuerdo con la Alianza para la Inclusión Financiera (AFI, 2024), las mujeres representan un segmento subatendido, con menor acceso al crédito y menor uso de servicios financieros digitales. Las causas incluyen la falta de garantías formales, la brecha salarial, la escasa alfabetización financiera y la concentración de mujeres en sectores de baja productividad.

En el plano territorial, la brecha entre áreas urbanas y rurales también persiste. Mientras que en Asunción y el Departamento Central la penetración bancaria supera el 80 %, en zonas rurales apenas alcanza el 40 %. Las dificultades de conectividad, la escasa infraestructura de telecomunicaciones y la limitada presencia de sucursales financieras refuerzan esta desigualdad (INCOOP, 2023).

El BCP ha implementado programas piloto de educación financiera rural y cooperativismo digital, pero el desafío continúa siendo la cobertura y sostenibilidad de estas iniciativas. Superar las brechas de género y territorio implica adoptar políticas diferenciadas, con mecanismos de seguimiento basados en datos desagregados y con participación activa de gobiernos locales y organizaciones comunitarias.

Limitaciones en la educación financiera y digital

A pesar de los esfuerzos institucionales, la educación financiera aún no alcanza a toda la población. La CEPAL (2020) advierte que la alfabetización financiera promedio en Paraguay se encuentra por debajo del promedio regional. Esto se refleja en la escasa planificación del ahorro, el uso inadecuado del crédito y la falta de comprensión sobre tasas de interés o contratos financieros.

En un contexto de digitalización acelerada, la brecha de habilidades digitales agrava el problema. La mayoría de los usuarios que acceden a servicios digitales lo hacen sin conocimientos suficientes de seguridad, administración de contraseñas o gestión de riesgos cibernéticos. Esto genera desconfianza y vulnerabilidad frente a fraudes electrónicos, un fenómeno que creció significativamente tras la pandemia (BID, 2022).

La superación de esta brecha requiere la institucionalización de la educación financiera en el currículo escolar, la formación continua de docentes, y la articulación de programas de alfabetización digital dirigidos a jóvenes, adultos mayores y emprendedores.

Escaso acceso al crédito productivo y a la financiación sostenible

El acceso al crédito continúa siendo una limitación estructural para las MIPYMES paraguayas. Aunque instrumentos como el FOGAPY y el FOGAMI han ampliado la cobertura de garantías, la mayor parte del crédito empresarial sigue concentrada en grandes empresas del sector urbano (MIC, 2023).

La falta de garantías, la informalidad contable y la percepción de alto riesgo limitan la expansión del financiamiento productivo. Además, la transición hacia modelos de finanzas sostenibles, que integren criterios ambientales y sociales, aún se encuentra en etapas iniciales. El BCP (2024) ha establecido la *Intendencia de Inclusión Financiera y Finanzas Sostenibles*, pero su despliegue operativo todavía es incipiente.

El reto consiste en integrar la sostenibilidad financiera con la educación empresarial, promoviendo el crédito responsable, la innovación verde y la transparencia en la gestión económica.

Oportunidades y tendencias: digitalización y fintech

La revolución fintech como motor de inclusión

El crecimiento del ecosistema fintech en Paraguay constituye una de las oportunidades más prometedoras para democratizar el acceso financiero. De acuerdo con la Cámara Paraguaya de Fintech (2024), actualmente operan más de 50 startups dedicadas a pagos digitales, microcréditos, gestión contable y seguros, con una expansión anual superior al 25 %. Estas plataformas utilizan la tecnología para ofrecer productos ágiles y de bajo costo, orientados especialmente a jóvenes y emprendedores.

La *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera* reconoce a las fintech como actores clave para la innovación y la competencia. Su consolidación, sin embargo, depende de marcos regulatorios claros que equilibren la innovación con la protección del consumidor. El BCP ha adoptado el principio de neutralidad tecnológica, permitiendo la coexistencia de bancos, cooperativas y empresas tecnológicas bajo las mismas reglas de seguridad e interoperabilidad (BCP, 2023).

Pagos instantáneos e interoperabilidad

El Sistema de Pagos Instantáneos (SPI) representa un hito para la inclusión financiera en Paraguay. Implementado por el BCP, permite transferencias electrónicas entre instituciones las 24 horas del día, los siete días de la semana, con acreditación inmediata. Según el *Informe de Medios de Pago 2024*, el volumen de operaciones electrónicas creció un 67 % respecto al año anterior.

El complemento de este sistema es el estándar PY-QR, que establece un código interoperable para los pagos mediante billeteras electrónicas, fomentando la

competencia entre entidades y ampliando la aceptación de pagos digitales en comercios minoristas. Esta política sitúa a Paraguay en la vanguardia regional, junto a países como Brasil y México, que también cuentan con sistemas de pagos interoperables (CEPAL, 2024).

La digitalización de pagos reduce costos de transacción, aumenta la trazabilidad y genera información valiosa para la evaluación crediticia. Además, al crear historial financiero, facilita el acceso al crédito formal, especialmente para trabajadores informales y MIPYMES.

Inclusión financiera femenina y economía del cuidado

Una tendencia relevante en la agenda global es la inclusión financiera de las mujeres y su vinculación con la economía del cuidado. El estudio *Mujer y Finanzas en América Latina* (AFI, 2024) subraya que los programas de microfinanzas con enfoque de género han demostrado altos niveles de cumplimiento y reinversión comunitaria. En Paraguay, organizaciones como la Fundación Capital y el programa “Kuña Katupyry” del BCP promueven la capacitación financiera de mujeres emprendedoras, combinando formación digital, crédito y acompañamiento técnico.

Estas políticas no solo impulsan la autonomía económica, sino que también contribuyen a la equidad social y a la formalización del trabajo doméstico y de servicios. Integrar la perspectiva de género en las fintech y en la educación financiera constituye un eje estratégico para una inclusión verdaderamente sostenible.

Educación financiera digital e innovación tecnológica

La educación financiera digital se perfila como la herramienta clave para consolidar los avances tecnológicos. Los nuevos entornos virtuales requieren usuarios informados, capaces de comprender riesgos, costos y beneficios de cada transacción. Según Herrera et al. (2024), los programas más exitosos en la región combinan simuladores de ahorro, aprendizaje basado en problemas y experiencias prácticas en entornos digitales.

En Paraguay, las universidades y el BCP han desarrollado módulos de capacitación virtual, podcasts y ferias interactivas que acercan la educación financiera a estudiantes y comunidades rurales. Estas iniciativas fortalecen la cultura del ahorro, el crédito responsable y la inversión productiva.

La formación de competencias digitales no solo mejora la relación del ciudadano con el sistema financiero, sino que también aumenta la productividad empresarial, especialmente en sectores emergentes como el comercio electrónico y los servicios digitales.

Finanzas sostenibles y economía verde

La transformación digital también abre oportunidades para integrar criterios de sostenibilidad. El Plan Nacional de Finanzas Sostenibles (BCP, 2024) promueve la inversión en proyectos verdes, la emisión de bonos sostenibles y la adopción de prácticas de gestión ambiental en el sistema financiero.

Este enfoque permite alinear la inclusión financiera con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 8 y 13), orientando el crédito hacia sectores que promuevan eficiencia energética, agricultura responsable y economía circular.

Paraguay, con su potencial en energías renovables y agroindustria, puede posicionarse como referente regional en finanzas sostenibles si fortalece la educación y la capacidad técnica en esta materia.

Conclusiones

La educación e inclusión financiera en Paraguay representan no solo políticas de desarrollo económico, sino también instrumentos de justicia social. Lograr una inclusión efectiva requiere combinar esfuerzos institucionales, innovación tecnológica y compromiso ciudadano. Solo a través de una educación financiera sólida se podrá garantizar que la población participe activamente del sistema financiero, generando valor y bienestar en el marco de un mercado global cada vez más interconectado.

Referencias

- Alianza para la Inclusión Financiera (AFI). (2024). *Mujer y finanzas en América Latina: inclusión con enfoque de género*. AFI.
- Asociación Bancaria de Colombia. (2024). *Ensayos sobre inclusión financiera (Vol. III)*. ASOBANCARIA.
- Banco Central del Paraguay (BCP). (2019). *Reglamento de Transparencia y Protección al Usuario de Servicios Financieros*. BCP.
- Banco Central del Paraguay (BCP). (2022). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2022–2026*. BCP.
- Banco Central del Paraguay (BCP). (2023). *Guía de Educación Económica y Financiera para Docentes*. BCP.
- Banco Central del Paraguay (BCP). (2024). *Informe de implementación del Sistema de Pagos Instantáneos y del estándar PY-QR*. BCP.

- Banco Central del Paraguay (BCP). (2024). *Informe sobre medios de pago y adopción del código PY-QR*. BCP.
- Banco Central del Paraguay (BCP). (2024). *Plan Nacional de Finanzas Sostenibles e Informe de Pagos Instantáneos*. BCP.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2015). *Inclusión financiera en América Latina y el Caribe: Coyuntura actual y desafíos para los próximos años*. BID.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2019). *Educación financiera para el desarrollo empresarial de las MIPYMES latinoamericanas*. BID.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *Educación financiera y digitalización post-pandemia en América Latina*. BID.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Panorama de la inclusión financiera en Paraguay: Avances y desafíos*. BID.
- Cámara Paraguaya de Fintech. (2024). *Informe anual del ecosistema fintech paraguayo*. CAFINTECH.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Educación financiera e inclusión digital en América Latina*. CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). *Pagos digitales y competitividad regional*. CEPAL.
- Cotler, P. (2017). *La inclusión financiera en América Latina*. CEPAL.
- Dabla-Norris, E., Espinoza, R. y García, M. (2015). *Inclusión financiera: un enfoque centrado en América Latina*. Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA).
- De Ollóqui, F., Andrade, G. y Herrera, D. (2015). *Inclusión financiera en América Latina y el Caribe: Coyuntura actual y desafíos para los próximos años*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2023). *Perspectivas económicas para América Latina y el Caribe: Finanzas digitales e inclusión social*. FMI.

Herrera, L. M., Umanzor, C., Giménez, P., Molina, M. y Chong, J. C. (2024). *La educación financiera en América Latina y el Caribe (v. 2)*. Alianza para la Inclusión Financiera (AFI).

Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP). (2023). *Memoria institucional anual 2023*. INCOOP.

Ministerio de Industria y Comercio (MIC). (2023). *Programas de apoyo y financiamiento a MIPYMES: Informe anual*. MIC.

Capítulo 9

INFRAESTRUCTURA Y CONECTIVIDAD: LA LOGÍSTICA PARAGUAYA EN LA HIDROVÍA Y EL COMERCIO REGIONAL

Mag. Liz Karina Vera de Coronel

Resumen

Este capítulo analiza el papel estratégico de la infraestructura logística de Paraguay, en especial la Hidrovía Paraguay-Paraná, en el comercio regional. Se abordan la importancia de la hidrovía como vía de salida al mar para un país mediterráneo, el estado de la infraestructura portuaria: flota fluvial, terminales y sus capacidades, y los proyectos de conectividad vial como puentes internacionales, la Ruta Bioceánica y corredores logísticos. A partir de datos recientes de comercio exterior 2023-2025, se examinan los volúmenes y tipos de carga movilizados, junto con los riesgos climáticos como bajantes históricas y desafíos regulatorios, como: coordinación multinacional, peajes, que enfrenta la logística paraguaya. Asimismo, se discuten iniciativas de digitalización y sostenibilidad en el sector, y se proponen recomendaciones de política pública para el período 2025-2030, orientadas a fortalecer la competitividad logística del Paraguay de manera sostenible e integrada regionalmente.

Palabras clave: *Paraguay, hidrovía Paraguay-Paraná, logística, infraestructura portuaria, Ruta Bioceánica, comercio exterior, sostenibilidad, política pública.*

Introducción

Paraguay, país mediterráneo en América del Sur, ha transformado su condición de nación sin litoral marítimo en una oportunidad logística estratégica. Ubicado en el corazón del Cono Sur, Paraguay depende en gran medida de vías fluviales y terrestres para conectar su producción con los mercados globales. En particular, la Hidrovía Paraguay-Paraná HPP, se erige como la columna vertebral del comercio exterior paraguayo, sirviendo de principal ruta de salida al océano Atlántico (Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, 2023, pág. 6). A través de esta hidrovía de más de 3.400 km, que conecta el río Paraguay desde Puerto Cáceres en Brasil con el río Paraná hasta el Río de la Plata, se moviliza cerca del 75-80% del volumen total de comercio exterior de Paraguay (INTERBORDERS, 2025). Este corredor fluvial permite transportar a bajo costo la vasta producción agroindustrial paraguaya especialmente soja, cereales y aceite vegetal, así como minerales, combustibles y otros insumos, integrando a cinco países de la cuenca del Plata. Complementariamente, en los últimos años el país ha invertido en corredores viales bioceánicos y puentes internacionales que buscan brindar alternativas y complementar la hidrovía, conectando el Atlántico con el Pacífico a través del Chaco paraguayo, (INTERBORDERS, 2025).

El presente capítulo ofrece un análisis detallado de la logística paraguaya, con énfasis en infraestructura y conectividad para el comercio regional. En primer lugar, se examina el rol estratégico de la Hidrovía Paraguay-Paraná, incluyendo la infraestructura portuaria existente: la capacidad de la flota fluvial paraguaya y los puertos fluviales públicos y privados. En segundo lugar, se describen los proyectos recientes de conectividad vial, como: la Ruta Bioceánica y nuevos puentes transfronterizos, que amplían y diversifican las vías de comercio. A continuación, se presentan datos de comercio exterior y tipos de carga movilizados, destacando la

evolución reciente 2020-2025 en volúmenes y productos. Seguidamente, se abordan los riesgos y desafíos de la logística paraguaya: eventos climáticos extremos como las sequías con bajantes históricas de los ríos, obstáculos regulatorios y de gobernanza en la hidrovía, disputa por peajes, así como los esfuerzos incipientes en digitalización de procesos logísticos y las consideraciones de sostenibilidad ambiental. Finalmente, el capítulo propone recomendaciones de política pública para 2025-2030, con miras a consolidar a Paraguay como un hub logístico competitivo, resiliente y sostenible en la región.

El rol estratégico de la Hidrovía Paraguay-Paraná

La Hidrovía Paraguay-Paraná HPP, constituye la piedra angular de la logística paraguaya y una arteria comercial vital en Sudamérica. Esta vía fluvial natural abarca 3.442 km desde Puerto Cáceres Brasil, hasta Nueva Palmira Uruguay, atravesando o delimitando territorio de cinco países: Brasil, Bolivia, Paraguay, Argentina y Uruguay, (INTERBORDERS, 2025). Para Paraguay, la hidrovía representa prácticamente su única salida navegable al mar, dada la ausencia de costa marítima. Aproximadamente el 80% del comercio exterior paraguayo en volumen se transporta por barcazas a través de la hidrovía, (INTERBORDERS, 2025), lo que incluye exportaciones de soja, harina y aceite vegetal, granos, carne congelada y minerales de hierro, e importaciones de combustibles, fertilizantes y otros insumos (Puertos, 2019, pág. 16). La ventaja comparativa de esta ruta radica en sus bajos costos de transporte en largas distancias y en la gran capacidad de carga por convoy fluvial: un solo convoy de 20 barcazas empujadas puede transportar 30.000 toneladas, volumen equivalente a la carga de 450 vagones ferroviarios o 860 camiones de carga pesada (Puertos C. I., s.f.). Esto ilustra la eficiencia económica y energética del transporte fluvial, alineada con prácticas

logísticas sostenibles, menores emisiones por tonelada en comparación con el modo carretero.

Paraguay ha desarrollado, en consecuencia, una industria fluvial notable. Gracias al Acuerdo de la Hidrovía firmado en 1992 por los países de la cuenca, el país fomentó la inversión en remolcadores y barcazas, logrando conformar la tercera flota de embarcaciones fluviales más grande del mundo (Marítimo, 2024). Actualmente, la flota paraguaya supera las 3.000 barcazas y 400 remolcadores, generando miles de empleos, y transporta alrededor del 94% del comercio fluvial entre Corumbá Brasil y el Río de la Plata (DENDE, 2022). Es decir, casi todo el tráfico por la hidrovía está en manos de navieras de bandera paraguaya, salvo algunas embarcaciones argentinas de cabotaje y barcazas uruguayas (DENDE, 2022). Esta predominancia logística permite a Paraguay ofrecer servicios de transporte a terceros países vecinos como Bolivia, que utiliza la hidrovía para acceder al Atlántico y reafirmar su importancia geoeconómica en la región. La infraestructura portuaria fluvial también se ha expandido: Paraguay cuenta con más de 50 terminales portuarias fluviales en operación: 8 públicas administradas por la Administración Nacional de Navegación Y Puertos ANNP y unas 45 privadas, a lo largo de los ríos Paraguay y Paraná (Puertos A. N., portalcip.org, 2019). Estas incluyen puertos mayores en el eje Gran Asunción-Villeta, donde se concentran varios puertos graneleros y aceiteros de exportación y otras terminales en Concepción, Pilar, Encarnación y Ciudad del Este, entre otras localidades ribereñas (Comercio, s.f., pág. 6). La zona de Villeta, al sur de Asunción, destaca como el principal hub de exportación: allí operan numerosos puertos privados que manejan la mayor parte de la soja, aceites y subproductos para exportación, haciendo que esta aduana fluvial registre las mayores cargas del país (Comercio, s.f.,

pág. 6). En conjunto, la hidrovía y los puertos fluviales paraguayos han impulsado una integración vertical de la cadena logística, desde los centros de producción agrícola en el interior hasta los mercados globales vía transbordo en puertos de ultramar.

No obstante, las ventajas, la HPP enfrenta desafíos críticos para Paraguay. Uno de ellos es la variabilidad hidrológica: los caudales de los ríos Paraguay y Paraná fluctúan estacionalmente y bajo influencia del clima, El Niño/La Niña, afectando la navegabilidad. En años recientes, sequías severas han provocado bajantes históricas. Por ejemplo, en 2021 el río Paraguay en Asunción registró niveles negativos récord (-0,74 m debajo del cero hidrométrico), y en el invierno de 2024 nuevamente se advirtió una bajante preocupante con el nivel a solo +0,53 m, presagiando posiblemente igualar o superar el mínimo de 2021 (Borús, 2024). Estas bajantes extremas condicionan severamente la navegabilidad de las barcazas, obligando a reducir cargas o incluso deteniendo el tráfico en tramos críticos. En 2020 y 2021 fue necesario coordinar con Brasil descargas extraordinarias de agua desde la represa de Itaipú para crear ondas de crecida artificial que permitieran el paso de embarcaciones en el Paraná. Tales medidas de emergencia evidencian la vulnerabilidad de Paraguay ante el cambio climático y subrayan la necesidad de gestión binacional y multilateral de la hidrovía. Garantizar un calado suficiente todo el año requiere trabajos permanentes de dragado y balizamiento; sin embargo, la coordinación entre países ha sido insuficiente. Desde 2004 cada Estado se encarga de mantener su tramo, lo que ha resultado en intervenciones desiguales (DENDE, 2022). La sección argentina del Paraná, Tramo Santa Fe-Confluencia es particularmente crítica, y recientes decisiones unilaterales como el cobro de un peaje por Argentina en un tramo de 650 km de la hidrovía generaron tensiones diplomáticas en 2022–2023. Se estima que este peaje, de USD

1,47 por tonelada, podría costar entre 35 y 40 millones de dólares anuales a los productos paraguayos, encareciendo su transporte (DENDE, 2022). Paraguay ha rechazado dicha tarifa por considerarla violatoria del espíritu de libre navegación del Acuerdo de Hidrovía, causando conflictos que incluso derivaron en detención de barcazas paraguayas en puertos argentinos por falta de pago (Valdez, 2023). Este episodio puso de relieve la importancia de fortalecer la gobernanza regional de la hidrovía, para evitar medidas unilaterales y asegurar reglas claras que no perjudiquen la competitividad paraguaya.

En síntesis, la Hidrovía Paraguay-Paraná es para Paraguay más que una ruta de transporte: es un eje estratégico de desarrollo e integración. Su aprovechamiento ha permitido que la agroindustria nacional crezca y llegue a mercados distantes, capitalizando la ventaja de costos bajos del modo fluvial. Al mismo tiempo, mantener esta “columna vertebral” funcionando óptimamente exige inversiones constantes (dragado, modernización de flota, ampliación de puertos) y coordinación interestatal. La adopción de políticas de Estado orientadas a la hidrovía como acuerdos para garantizar un tirante mínimo todo el año, protocolos comunes de navegación y seguridad, y resolución negociada de disputas resulta clave para que Paraguay consolide su rol logístico regional en el largo plazo (INTERBORDERS, 2025).

Proyectos de conectividad vial y corredores logísticos

Si bien la hidrovía es el pilar del transporte internacional de Paraguay, en años recientes el país ha impulsado ambiciosos proyectos viales para complementar y diversificar sus vías de conectividad. Estos proyectos buscan no solo mejorar la integración interna del territorio sino también conectar a Paraguay con corredores logísticos regionales de gran envergadura, incluyendo accesos a puertos marítimos

tanto sobre el Atlántico como sobre el Pacífico. A continuación, se examinan los principales desarrollos en materia de infraestructura vial y su impacto en la logística paraguaya.

Ruta Bioceánica y Puente Carmelo Peralta-Murtinho:

El proyecto más emblemático es el Corredor Vial Bioceánico, una carretera internacional de alto estándar que unirá el puerto de Santos en Brasil (Atlántico) con puertos del norte de Chile en el Pacífico, atravesando territorio paraguayo y argentino. Paraguay construye actualmente el tramo central de este corredor: la ruta que cruza el Chaco paraguayo desde la frontera con Brasil en Carmelo Peralta (Alto Paraguay) hasta la frontera con Argentina en Pozo Hondo (Boquerón). Esta carretera, identificada como la Ruta PY15, tiene 537 km dentro de Paraguay y atraviesa una región históricamente aislada, integrando las localidades chaqueñas de Loma Plata, Mariscal Estigarribia y otras. Su importancia estratégica radica en que abre una vía terrestre directa entre Brasil y Chile pasando por Paraguay, reduciendo días de viaje para cargas que hoy van vía puertos del sur. Para Paraguay, significa acceso expedito a puertos del Pacífico (Antofagasta, Iquique) cruciales para comerciar con Asia, disminuyendo la dependencia de rutas al Atlántico (INTERBORDERS, 2025). Además, se espera que el corredor estimule nuevas inversiones industriales y logísticas en el Chaco, transformando a esa región en un nuevo eje productivo. De hecho, se proyecta un flujo inicial de 2.000 camiones por día atravesando el Chaco una vez que el corredor esté en plena operación, generando un movimiento económico significativo en servicios (estimado en USD 200 diarios por camión en gastos locales) (DENDE, 2022).

Un componente fundamental del corredor bioceánico es el Puente Internacional Carmelo Peralta-Porto Murtinho, que cruza el río Paraguay en el extremo nordeste del

país. Este puente, actualmente en construcción con financiamiento de Itaipú Binacional, tendrá 1.294 metros de longitud y es el primero que conectará directamente Paraguay con Brasil sobre el río Paraguay (Paraguaya, 2025). A septiembre de 2025 presentaba un avance de obra del 82%, previéndose su finalización para 2026. El puente de la Bioceánica, de tipo atirantado, no solo unirá dos localidades fronterizas, sino que concretará físicamente la Ruta Bioceánica, permitiendo el paso continuo de camiones. Autoridades paraguayas destacan que esta obra “va a unirnos como región” y conectará Paraguay con los mercados asiáticos más dinámicos de forma más eficiente (Paraguaya, 2025). Además, su construcción ha requerido soluciones ingenieriles (por ejemplo, técnicas de hormigón adecuadas al calor chaqueño) y coordinación bilateral. Cuando entre en servicio, el puente acortará distancias: por ejemplo, exportaciones del Mato Grosso do Sul (Brasil) podrán salir por puertos chilenos en menos tiempo atravesando Paraguay, lo cual reconfigura el mapa logístico sudamericano y puede traer nuevos tráficos a territorio paraguayo, incrementando la demanda de servicios locales.

Nuevos puentes internacionales con Argentina:

Paralelamente, Paraguay y Argentina avanzan en proyectos de conexión vial que complementan la red existente. Actualmente, solo dos puentes carreteros unen ambos países (el Puente San Roque González entre Encarnación-Posadas, y el Puente San Ignacio de Loyola entre Pozo Hondo-Misión La Paz, este último en el Chaco). Están en fase de desarrollo al menos tres puentes adicionales: (1) un Puente entre Pilar (Paraguay) y Puerto Cano (Argentina) sobre el río Paraguay, que contaría con apoyo de financiamiento internacional del Banco de Desarrollo de América Latina CAF y cuyo anteproyecto está en elaboración (Caribe B. d., 2024); (2) un puente entre Puerto

Falcón (Paraguay) y Clorinda (Argentina), cercano a Asunción, que descongestionaría el tráfico fronterizo en la zona del Chaco'i (actualmente conectado solo por el Puente Remanso), este proyecto ha sido mencionado en reuniones bilaterales recientes; (3) un posible puente entre las ciudades de Alba Posse (Argentina) y Cerro Corá (Paraguay) sobre el río Paraná, para conectar Misiones (Argentina) con Itapúa (Paraguay), aunque este último en etapa de idea. De concretarse, estos puentes mejorarían los corredores logísticos norte-sur dentro de Mercosur, facilitando que la producción paraguaya alcance los puertos argentinos (especialmente Rosario y Buenos Aires) con mayor rapidez y costos menores. Por ejemplo, el puente Pilar-Puerto Cano habilitaría un corredor directo desde Paraguay hacia la provincia argentina de Formosa y de allí a los puertos de la hidrovía en Santa Fe, evitando desvíos. En general, la política paraguaya de infraestructura busca romper el aislamiento geográfico construyendo lazos físicos con sus vecinos en todos los puntos cardinales, diversificando rutas para sus exportaciones e importaciones.

Corredores logísticos internos:

Dentro del país, el Gobierno ha realizado mejoras sustanciales en rutas troncales que sirven al movimiento de carga hacia los puertos fluviales. La duplicación y modernización de la Ruta Transchaco, recientemente concluida en 2023, agiliza el transporte desde la frontera con Bolivia y la región chaqueña hacia Asunción, beneficiando la logística de ganado, madera y otros productos del Chaco. Asimismo, la denominada Ruta de la Leche (que conecta la cuenca lechera de Loma Plata con la Transchaco) mejora la salida de lácteos y carne. En la región Oriental, destaca el Corredor de Exportación del norte, que pavimenta tramos desde las colonias menonitas de San Pedro y el nordeste (producción de soja y sésamo) hacia el río Paraguay en

Concepción. También se ha concluido la Ruta PY02 duplicada entre Asunción y Ciudad del Este, la principal vía comercial este-oeste, que facilita el tráfico de contenedores hacia Brasil. Otra obra relevante es el Puente Héroes del Chaco (inaugurado en 2023) que cruza el río Paraguay en Asunción, conectando directamente la capital con el Chaco'i. Este puente urbano-logístico descongestiona el antiguo Puente Remanso y crea un nuevo acceso a Asunción para camiones provenientes del Chaco, acortando tiempos hacia los puertos de Villeta y del Bajo Chaco. Del lado brasileño, cabe mencionar que Brasil está pavimentando la ruta BR-267 desde Porto Murtinho hacia Campo Grande, complementaria al corredor bioceánico, y Argentina trabaja en mejorar la Ruta 81 en Formosa para enlazar con el puente Pilar proyectado (Comunicaciones, 2024). En suma, la malla vial paraguaya está en proceso de transformación: de una red históricamente deficiente se está pasando a corredores pavimentados de alto estándar, lo cual reduce significativamente los costos logísticos internos y aumenta la confiabilidad de las cadenas de suministro.

El impacto esperado de estos proyectos de conectividad es enorme. Por un lado, brindan a Paraguay redundancia modal: en caso de restricciones en la hidrovía (por sequía u otros motivos), el país podría contar con rutas terrestres alternativas para sus exportaciones (aunque más costosas, pero necesarias para productos sensibles al tiempo). Por otro lado, integran regiones antes marginadas a la economía nacional e internacional. El ejemplo del Chaco es ilustrativo: con la ruta bioceánica y otras vías transversales, zonas de la Región Occidental podrán desarrollar agricultura, ganadería intensiva e industria, sabiendo que tendrán medios eficientes para sacar su producción. Igualmente, regiones del sur de Brasil y noroeste de Argentina podrían optar por rutas que pasen por Paraguay cuando les convenga en distancia o costos. Todo esto

posiciona a Paraguay no solo como origen de cargas sino como territorio de tránsito estratégico en el Cono Sur, potenciando negocios de logística (centros de distribución, parques industriales fronterizos, servicios a transportistas, etc.). Claro está que, para aprovechar plenamente estas oportunidades, Paraguay deberá continuar invirtiendo en infraestructura complementaria (puestos de frontera modernos, pesajes, seguridad vial) y en facilitación del comercio (aduanas eficientes, armonización de normativas de transporte).

Riesgos y desafíos: clima, regulación, integración tecnológica y sostenibilidad:

A pesar de los avances en infraestructura y del sostenido crecimiento del comercio, la logística paraguaya enfrenta importantes riesgos y desafíos que pueden limitar su desempeño. Estos desafíos provienen tanto de factores externos, por ejemplo: condiciones climáticas extremas, como internos: marcos regulatorios, adopción tecnológica, sostenibilidad ambiental. En esta sección se exploran las principales amenazas e impedimentos, así como las iniciativas en marcha para mitigarlos.

Riesgos climáticos y vulnerabilidad de la hidrovía:

Como ya se analizó, la hidrovía Paraguay-Paraná es altamente susceptible a las variaciones climáticas. El cambio climático parece estar intensificando la frecuencia de eventos extremos en la Cuenca del Plata, alternando periodos de inundaciones con sequías severas. Las bajantes históricas del período 2019-2021 (las peores en 50 años), pusieron en evidencia la fragilidad de la navegación fluvial: barcazas varadas, necesidad de aligerar cargas (reduciendo calado) y encarecimiento del flete fluvial. Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo BID estimó que, por cada 10 cm de

reducción en el calado utilizable, el convoy estándar debe dejar cientos de toneladas sin cargar, impactando los costos. En 2021, la situación llegó al extremo de suspender temporalmente envíos; industrias exportadoras paraguayas reportaron sobrecostos y demoras significativas. Para mitigar este riesgo, Paraguay debe avanzar en varias líneas: (a) Acuerdos con Brasil y Argentina para gestión coordinada de aguas, por ejemplo operativos de liberación de caudales desde represas en época seca tal como se hizo en 2020, institucionalizando estos mecanismos; (b) Obras de dragado y canalización en pasos críticos de su tramo del río Paraguay (p. ej. laguna Piracutinga, río Apa) para garantizar un calado mínimo de diseño (navegabilidad las 24 horas); (c) Desarrollo de sistemas de alerta hidrológica avanzados, con modelación y pronósticos de caudal, para anticipar a las navieras la necesidad de ajustes. A mediano plazo incluso se discute la posibilidad de construir represas con esclusas en la cuenca alta, por ejemplo: proyecto de esclusa en Itaipú, que regulen caudales, aunque esta es una solución compleja, costosa y de impacto ambiental controvertido. Lo cierto es que, dadas las proyecciones climáticas, la resiliencia de la hidrovía será un factor crítico: Paraguay necesita políticas de adaptación (como mayor almacenamiento estratégico de commodities para esperar mejores niveles) y diversificación modal para reducir la dependencia absoluta de la vía fluvial en situaciones extremas.

Desafíos regulatorios y de coordinación internacional:

La hidrovía involucra cinco países soberanos, cada uno con sus prioridades, lo que ha dificultado la gobernanza unificada del corredor. El Acuerdo de Santa Cruz de 1992 sentó bases para la libre navegación y creó un Comité Intergubernamental de la Hidrovía CIH, pero la implementación ha sido desigual. La falta de un ente operativo supranacional con autoridad para gestionar integralmente la hidrovía se refleja en

problemas como: mantenimiento disperejo (cada país dragando solo su sector), diferencias en señalización y balizamiento, burocracia en pasos de frontera (controles duplicados), y últimamente el mencionado peaje argentino en el tramo Santa Fe-Confluencia. Este último caso evidenció la necesidad de actualizar o reactivar el tratado de hidrovía: Paraguay, Bolivia, Uruguay y Brasil se han opuesto conjuntamente al peaje, pero Argentina alega que es para costear obras de dragado en su tramo. La solución requiere negociación diplomática de alto nivel para armonizar el esquema de costos y beneficios en la hidrovía, quizá mediante un financiamiento compartido de obras o un peaje consensuado y administrado por la CIH en beneficio de todos. Cualquier falta de acuerdo pone en riesgo la competitividad paraguaya ya que un aumento de costos logísticos afecta directamente el precio FOB (es el costo de los bienes en el país de origen), de sus exportaciones. Otro desafío regulatorio es la necesidad de simplificar trámites aduaneros y sanitarios en la hidrovía: si bien existen ventanillas únicas electrónicas en Paraguay, a nivel regional aún se carece de un sistema integrado. Un exportador paraguayo que envía soja vía Argentina debe hoy cumplir trámites en ambas orillas. La visión a futuro es implementar un “cabotaje regional” donde las cargas en tránsito por países vecinos no enfrenten formalidades engorrosas ni tasas extras. Para lograrlo, Paraguay impulsa en el Mercosur la facilitación del comercio fluvial, tema que deberá cobrar fuerza hacia 2025-2030. En síntesis, la integración normativa es tan importante como la física: sin reglas claras y coordinadas, la infraestructura no se aprovecha plenamente. Paraguay tiene el desafío de liderar en foros regionales la agenda logística, capitalizando su posición central en el corredor.

Digitalización y eficiencia operativa:

El sector logístico global vive una transformación digital (Logística 4.0) que Paraguay no puede ignorar. La adopción de tecnologías digitales promete aumentar la eficiencia, transparencia y seguridad de las operaciones portuarias y de transporte. Sin embargo, la penetración tecnológica en la logística paraguaya ha sido incipiente. Muchos procesos (solicitud de práctico, documentaciones de embarque, monitoreo de convoyes) se manejaban tradicionalmente de forma manual o con escasa integración de datos. Reconociendo esto, el Gobierno y empresas han empezado a invertir en digitalización. Un ejemplo es la reciente implementación de un Sistema de Información Automática para Puertos Privados Fluviales, desarrollada con asistencia internacional, que busca transformar la gestión documental portuaria (Comunicaciones, 2024). Este sistema permite a los operadores portuarios cargar electrónicamente datos de cargas, solicitudes de servicio, etc., reduciendo uso de papel y costos, a la vez que mantiene la información actualizada en tiempo real para las autoridades (Dirección de Marina Mercante). Entre sus ventajas está prevenir vencimientos de habilitaciones (mediante alertas automáticas) y permitir acceso multiusuario seguro para que navieras, agentes y autoridades compartan una plataforma común de datos (Comunicaciones, 2024). Esto marcará un avance en transparencia y coordinación, evitando demoras por trámites físicos y facilitando estadísticas confiables. Otro ámbito de digitalización es la Ventanilla Única de Exportación/Importación VUCE, que Paraguay viene perfeccionando para que los documentos aduaneros, certificados fito/zoo-sanitarios y permisos diversos se gestionen en línea. Aunque la VUCE existe hace varios años, su uso integral por todos los actores aún enfrenta resistencias; la meta es que en los próximos años todas las exportaciones e importaciones se cursen sin papeles, disminuyendo tiempos. Asimismo, los puertos paraguayos están comenzando a

adoptar sistemas de rastreo y trazabilidad: por ejemplo, instalando AIS (Automatic Identification System) en las embarcaciones fluviales para seguimiento satelital de convoyes en la hidrovía, o implementando controles de acceso digitales en recintos portuarios para mejorar la seguridad.

La digitalización también involucra la gestión de datos logísticos (Big Data), para optimizar operaciones. En un puerto moderno, conocer anticipadamente la llegada de barcas, la disponibilidad de depósitos, el estado de rutas de acceso, etc., permite planificar eficientemente el recurso humano y los equipos. Si bien los puertos paraguayos son relativamente pequeños, la idea de implementar un Port Community System integrado (como lo tienen puertos mayores) está ganando terreno, con vistas a que cada actor (aduana, puerto, naviera, transportista) comparta información en un ecosistema digital colaborativo. Los avances en esta dirección aún son modestos, pero algunas terminales privadas de contenedores ya ofrecen portales web para seguimiento de cargas en tiempo real. La automatización es otro aspecto: están en evaluación inversiones en grúas pórtico automatizadas para contenedores, sensores IoT para monitorear la temperatura de silos o el nivel de combustible de barcas, etc. Todo ello va de la mano con la capacitación del talento humano en nuevas herramientas (muchos puestos operativos tradicionales requerirán reconversión). En suma, la transformación digital es un reto, pero también una enorme oportunidad para mejorar la competitividad logística paraguaya, reduciendo costos ocultos y tiempos muertos. El compromiso público-privado será clave para financiar e implementar estas tecnologías de forma coordinada y estandarizada.

Sostenibilidad ambiental y social:

El desarrollo logístico debe conciliarse con la protección ambiental, máxime en la sensible Cuenca del Plata y el Pantanal. La hidrovía Paraguay-Paraná históricamente ha generado debates ambientales, en particular sobre obras de dragado y canalización que podrían afectar humedales y biodiversidad. Organizaciones ambientalistas han advertido que convertir la hidrovía en un canal navegable permanente puede implicar la alteración de cauces, con impacto sobre la pesca y comunidades ribereñas (como pescadores artesanales). Paraguay se encuentra en la posición de promover el uso de la hidrovía, pero garantizando un manejo ambiental responsable. En la práctica, esto significa realizar Estudios de Impacto Ambiental rigurosos antes de dragar nuevos pasos, implementar medidas mitigadoras, por ejemplo: crear “ecosistemas artificiales” donde se altera el cauce, reforestación de riberas y coordinar con el Ministerio del Ambiente MADES monitoreos continuos de la calidad del agua y la fauna acuática. En los últimos años, todos los proyectos de infraestructura (puentes, rutas) también incorporan estudios ambientales y consultas públicas, un avance hacia la sostenibilidad social. Un caso notable es la construcción del puente Bioceánico: se realizaron prospecciones arqueológicas y acuerdos para proteger el patrimonio cultural descubierto durante las obras, así como se atiende la posible afectación a esteros y humedales del Chaco. La sostenibilidad logística también abarca la eficiencia energética y las emisiones. En este sentido, la propia naturaleza de la hidrovía favorece la reducción de la huella de carbono: mover una tonelada por vía fluvial emite significativamente menos CO₂ que por camión. No obstante, existen iniciativas para hacer la flota aún más “verde”, por ejemplo, adoptando combustibles menos contaminantes (mezclas con biodiésel producido domésticamente) y modernizando motores de remolcadores para consumir menos combustible. Paraguay está

incursionando en biocombustibles de segunda generación (proyecto Omega Green en Villeta) que a futuro podrían abastecer parte del transporte interno (Comercio, s.f.). Adicionalmente, la gestión de residuos en puertos y embarcaciones requiere atención: la Administración Nacional de Navegación y Puertos ANNP y la Prefectura implementan programas para recolectar aceites usados de barcazas, residuos sólidos de buques, etc., evitando la contaminación directa de los ríos.

En el ámbito social, la logística debe ser inclusiva. Un desafío es lograr que las poblaciones locales se beneficien de los corredores logísticos. Por ejemplo, comunidades del Chaco que ahora verán pasar 2.000 camiones diarios necesitan infraestructura complementaria (desvíos, barreras de seguridad, programas viales educativos) para mitigar efectos negativos como accidentes o molestias. El gobierno ha encarado programas de desarrollo comunitario en paralelo a la Bioceánica, tales como capacitación a pobladores para proveer servicios (paradores, mecánica, gastronomía) a la nueva ruta, integrándolos en la cadena de valor. Asimismo, en puentes internacionales se debe velar por los derechos de las comunidades fronterizas (facilitar pasos vecinales). En resumen, la sostenibilidad en la logística paraguaya implica encontrar equilibrios: potenciar la eficiencia económica, pero cuidando los ecosistemas fluviales únicos y procurando que el progreso logístico redunde en bienestar para la población en general.

Recomendaciones de política pública:

A la luz del análisis desarrollado, es evidente que Paraguay ha logrado notables avances logísticos, pero también enfrenta tareas pendientes para consolidar un sistema de transporte moderno, resiliente y sostenible. Con miras al período 2025-2030, se proponen a continuación una serie de recomendaciones de política pública y

estrategias, dirigidas tanto al Gobierno paraguayo como a la cooperación regional, para fortalecer la infraestructura y conectividad logística del país:

- **Garantizar la navegabilidad permanente de la Hidrovía:** Impulsar un Acuerdo Hidrovía 2.0 entre los cinco países, que establezca compromisos claros de mantenimiento (dragado, balizamiento) en todos los tramos y mecanismos de financiamiento compartido de esas obras. Esto podría incluir un fondo multilateral para la hidrovía, administrado por la Comisión Inter-Hidrovías CIH, una entidad multilateral creada por los países miembros para administrar la Hidrovía Paraguay-Paraná, alimentado proporcionalmente por los países según uso. A corto plazo, negociar con Argentina la suspensión o adecuación del peaje unilateral, quizás reemplazándolo por una tarifa regional consensuada que financie mejoras, pero no perjudique la competitividad paraguaya (INTERBORDERS, 2025). Paralelamente, invertir en mejorar la infraestructura pública de apoyo: más boyas y balizas inteligentes alimentadas por energía solar para señalización nocturna, dragas propias del Estado paraguayo para actuar rápidamente en bajantes, y fortalecer la presencia de la Prefectura en controles de navegación (seguridad y prevención de accidentes).
- **Acelerar la finalización del Corredor Bioceánico y sus complementos:** Priorizar recursos para culminar los tramos pendientes de la Ruta Bioceánica en el Chaco para 2026, incluyendo accesos al Puente Carmelo Peralta-Murtinho y la conexión Pozo Hondo Argentina (INTERBORDERS, 2025). Asimismo, concretar los nuevos puentes internacionales con Argentina, especialmente el de Pilar-Puerto Cano, mediante gestión diplomática y obtención de financiamiento internacional, por ejemplo: FOCEM Mercosur, CAF (Caribe,

2024). Estos enlaces mejorarán la redundancia logística. Internamente, continuar mejorando rutas secundarias que alimentan a los corredores principales: por ejemplo, pavimentación de la Ruta Concepción-Pozo Colorado, de la Ruta bioceánica a Mariscal Estigarribia-Capitán Carmelo Peralta, etc., creando verdaderos corredores logísticos integrales con infraestructura de apoyo (estaciones de servicio, telecomunicaciones, puestos de pesaje) a lo largo de ellos.

- **Fortalecer los nodos logísticos intermodales:** Desarrollar centros logísticos y zonas de actividades logísticas ZAL, en puntos estratégicos. Por caso, en el Nodo Villeta-Alberdi, promover la instalación de un puerto seco o ZAL que enlace transporte carretero-ferroviario a futuro, con los puertos fluviales, ofreciendo servicios de valor agregado (consolidación de cargas, etiquetado, almacenamiento fiscal) (Comercio, s.f., pág. 84). Igualmente, en el Nodo Confluencia Pilar-Humaitá, planificar un centro de camiones y parque industrial asociado al futuro puente, que permita a empresas instalarse y aprovechar la cercanía al corredor fluvial. Estos nodos deben ser fruto de alianzas público-privadas, con incentivos tributarios para atraer inversión (por ejemplo, ampliando el régimen de maquila o zonas francas logísticas en esas locaciones).
- **Promover la integración modal, incluyendo el modo ferroviario:** Si bien Paraguay no tiene red ferroviaria activa de cargas en la actualidad, pensando en el largo plazo, más allá de 2030 y dada su alta dependencia de la hidrovía, es prudente diversificar modos. El Plan Maestro de Transporte ya sugiere estudiar la viabilidad de un tren de cargas que conecte Villeta, los puertos con el interior (Caaguazú o Ciudad del Este) e incluso con Brasil (Comercio, s.f., pág. 9). Se recomienda retomar los proyectos de ferrocarril bioceánico o tren de integración

en coordinación con Brasil y Argentina, evaluando un esquema trilateral de inversión. Un ferrocarril que cruzara el Chaco paralelo a la ruta bioceánica podría en el futuro complementar la carretera para mover altos volúmenes a menor costo una vez justificado por la demanda. Mientras tanto, optimizar el transporte carretero: profesionalización de los transportistas, renovación de la flota de camiones, incentivando camiones bitren (doble remolque), donde la ley lo permita, para ganar eficiencia.

- **Digitalización completa de la cadena logística:** Continuar e intensificar la agenda digital. Meta 2030: lograr que 100% de los trámites aduaneros, portuarios y de transporte se realicen en línea, minimizando tiempos. Esto implica consolidar la Ventanilla Única de Comercio Exterior integrada con aduanas de países vecinos, ejemplo: intercambio electrónico de certificados fitosanitarios con Argentina/Brasil para evitar reprocesos. Implantar un Port Community System nacional, empezando por los puertos de Asunción/Villeta, conectando navieras, despachantes, puertos y fiscalizadores en una sola plataforma. Impulsar también tecnología blockchain para asegurar trazabilidad documental, ejemplo: conocimiento de embarque electrónico y pagos más ágiles. En infraestructura física, adoptar sistemas ITS (Intelligent Transport Systems) en las rutas logísticas: básculas electrónicas dinámicas para controlar pesos sin detener camiones, sensores de conteo de vehículos para gestionar tráfico en accesos a puertos, etc. El gobierno debe liderar, posiblemente creando una Mesa Logística Digital público-privada, que priorice proyectos y gestione cooperación técnica, muchas de estas soluciones pueden ser apoyadas por organismos internacionales dado su carácter innovador y de bien público.

- **Sostenibilidad y logística verde:** Incorporar objetivos ambientales claros en la política logística. Por ejemplo, fijar una meta de reducción de emisiones del sector transporte/logística para 2030 acorde a los compromisos de cambio climático de Paraguay. Para lograrlo, incentivar el uso de biocombustibles en la flota fluvial y camiones: una política podría ser mezclar gradualmente biodiésel nacional, (soja/cártamo) hasta un B20 en todo el diésel consumido por camiones y remolcadores fluviales. Asimismo, explorar la introducción de remolcadores eléctricos o híbridos en la hidrovía, al menos como pilotos, aprovechando la abundante electricidad limpia de Itaipú. Implementar en puertos sistemas de gestión ambiental certificados (ISO 14.001), con monitoreo de efluentes, planes de contingencia ante derrames, y programas de economía circular, por ejemplo: reutilización de aguas, reciclaje de residuos de embalajes. También se aconseja fortalecer la participación comunitaria en los proyectos logísticos: realizar consultas tempranas con comunidades afectadas por nuevas rutas o puertos, para integrar sus preocupaciones y asegurar beneficios locales (empleo, desarrollo social). De esta forma, se reduce los conflictos y se legitiman las obras.
- **Institucionalidad y capital humano:** Reconponer y fortalecer espacios institucionales para una planificación logística de Estado. Por ejemplo, reactivar con fuerza el Consejo Nacional de Logística CNL, previsto en el Plan Nacional de Logística (Comercio, s.f.), involucrando a ministerios como: MOPC, MIC, Cancillería, Hacienda; sector privado: exportadores, navieras, camioneros y academia, para dar seguimiento a estas recomendaciones y ajustar periódicamente estrategias. En cuanto al capital humano, invertir en formación técnica y profesional: crear carreras técnicas en logística portuaria, gestión

aduanera, mantenimiento de flota, etc. en universidades e institutos, para contar con personal calificado que opere la infraestructura creciente. Asimismo, intensificar entrenamientos en nuevas tecnologías para trabajadores existentes, de modo que la digitalización sea adoptada exitosamente, muchas veces la resistencia al cambio es por falta de capacitación. Paraguay podría incluso posicionarse como un centro de formación regional en navegación interior, dado su liderazgo fluvial.

En conclusión, las medidas anteriores conforman una hoja de ruta para que Paraguay robustezca su plataforma logística en el próximo quinquenio. La visión es de un Paraguay hub logístico regional, que aprovecha al máximo la hidrovía con flujos estables y previsibles todo el año, que cuenta con vías terrestres expeditas hacia ambos océanos, que integra tecnologías de punta para ser eficiente y transparente, y que lo hace sin comprometer su medio ambiente ni el bienestar de sus ciudadanos. Los desafíos son considerables, pero los beneficios en competitividad, crecimiento económico e integración regional justifican plenamente los esfuerzos de política pública coordinados en esta dirección.

Conclusiones

Paraguay se encuentra en un punto de inflexión en materia logística. Tras décadas en que su condición mediterránea se percibió como desventaja, el país ha logrado reconvertir su geografía en una oportunidad, erigiéndose en un eslabón fundamental de las cadenas de suministro regionales. La Hidrovía Paraguay-Paraná le ha dado a Paraguay una salida eficiente al mar, permitiéndole posicionarse como exportador agrícola de clase mundial. A su vez, el desarrollo de infraestructura terrestre

con la Ruta Bioceánica a la cabeza está integrando a Paraguay en ejes interoceánicos que potencialmente transformarán el mapa logístico de Sudamérica (Paraguay, 2025). Todo esto sienta las bases para que Paraguay deje de ser visto solo como un país de tránsito obligado y pase a ser un centro articulador entre el Atlántico y el Pacífico, un hub mediterráneo capaz de agregar valor logístico.

Sin embargo, para materializar esa visión, Paraguay debe atender de forma proactiva los riesgos y brechas identificados. Garantizar la confiabilidad de la hidrovía ante escenarios climáticos inciertos es prioritario; ello requerirá tanto acuerdos internacionales como inversiones en infraestructura fluvial. La cooperación regional emerge como factor crítico: la logística es por naturaleza un esfuerzo compartido, y Paraguay deberá equilibrar la defensa de sus intereses con la construcción de consensos que beneficien a todos los usuarios de los corredores. Internamente, la agenda de modernización logística demanda continuar con las inversiones en conectividad, pero también dar el salto cualitativo hacia la digitalización y profesionalización del sector. Por cada kilómetro de carretera que se inaugura, hay un procedimiento que debería simplificarse; por cada puerto nuevo, un sistema de gestión inteligente que debiera implementarse. En paralelo, la sostenibilidad debe permanecer como criterio transversal: el éxito logístico no puede medirse solo en toneladas movidas o en días ahorrados, sino también en la minimización de la huella ambiental y en la inclusión de las comunidades en los beneficios del desarrollo.

En síntesis, Paraguay está redibujando su lugar en el escenario logístico regional. Las infraestructuras fluviales y terrestres desarrolladas recientemente posicionan al país como un nodo emergente de comercio en el Cono Sur (INTERBORDERS, 2025). No obstante, sostener y potenciar ese rol exigirá voluntad

política, planificación estratégica de largo plazo y coordinación público-privada. Las recomendaciones esbozadas ofrecen un plan de acción inicial. De ejecutarse con éxito, para 2030 podríamos ver a Paraguay consolidado como un eje logístico de Sudamérica, con un sistema multimodal eficiente que integra hidrovía, rutas, eventualmente ferrocarril, y con un comercio exterior en expansión diversificado y resiliente. En ese proceso, Paraguay no solo asegurará su propia soberanía comercial, reduciendo vulnerabilidades, sino que también aportará a la integración regional al ofrecer sus corredores al servicio del comercio de países vecinos. La logística, tradicionalmente un aspecto invisible, deviene así una verdadera política de desarrollo nacional (INTERBORDERS, 2025): una logística moderna e integrada puede ser para Paraguay el motor que impulse su competitividad, su crecimiento inclusivo y su proyección internacional en las próximas décadas.

Referencias

- Borús, J. (18 de Agosto de 2024). La Mañana online. Obtenido de <https://www.xn--lamaanaonline-lkb.com.ar/noticia/86476/advierten-que-la-bajante-del-ro-paraguay-podra-ser-historica-como-la-de-2021/#:~:text=Esto%20es%20indicio%20de%20que,pron%C3%B3stico%20cierto%2C%20de%20prospecci%C3%B3n%20cierta%E2%80%9D>
- Caribe, B. d. (6 de Marzo de 2024). Obtenido de <https://www.caf.com/es/trabaja-con-nosotros/convocatorias/anteproyectos-puente-binacional-paraguay-argentina/#:~:text=CAF%20www,de%20enero%20al%2006>
- Caribe, B. d. (06 de Marzo de 2024). CAF. págs. <https://www.caf.com/es/trabaja-con-nosotros/convocatorias/anteproyectos-puente-binacional-paraguay-argentina/#:~:text=CAF%20www,de%20enero%20al%2006>.
- Comercio, M. d. (s.f.). www.mic.gov.py. Obtenido de https://www.mic.gov.py/wp-content/uploads/2023/12/PNL_PY-Producto-4-publicable-e290921-

Puertos, A. N. (6 de Noviembre de 2019). Administración Nacional de Navegación y Puertos. Obtenido de <https://portalcip.org/wp-content/uploads/2019/11/4-y-13.-ANP-UY-CIP-10-OCT-19.pdf#:~:text=%E2%80%A2%20Principales%20productos%20transportados%3A%20%E2%80%93,originado%20en%20Bolivia%20y%20Brasil>

Puertos, A. N. (6 de Noviembre de 2019). portalcip.org. Obtenido de <https://portalcip.org/wp-content/uploads/2019/11/4-y-13.-ANP-UY-CIP-10-OCT-19.pdf#:~:text=Terminales%20Portuarias%20Tipo%20de%20Puerto,Total%2040%2013%2053%2015>

Puertos, C. I. (s.f.). Comisión Interamericana de Puertos. Obtenido de https://portalcip.org/wp-content/uploads/2019/11/5.ppt2_compressed.pdf#:~:text=

Valdez, R. (2023 de Setiembre de 2023). Me ha gustado esta nota en <https://www.abc.com.py/economia/2023/09/20/mapa-de-la-hidrovia-y-el-peaje-que-genera-crisis-entre-argentina-y-paraguay/>. pág. <https://www.abc.com.py/economia/2023/09/20/mapa-de-la-hidrovia-y-el-peaje-que-genera-crisis-entre-argentina-y-paraguay/>. Obtenido de <https://www.abc.com.py/economia/2023/09/20/mapa-de-la-hidrovia-y-el-peaje-que-genera-crisis-entre-argentina-y-paraguay/>

Capítulo 10

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DEL COMERCIO EXTERIOR PARAGUAYO: EXPORTACIÓN, SOSTENIBILIDAD Y RELACIONES GLOBALES EN EL ESCENARIO 2025

Dr. Osvaldo Daniel Cajé Villalba

Resumen

El presente ensayo argumentativo realiza un análisis exhaustivo de los desafíos y oportunidades del comercio exterior paraguayo en el año 2025, enfocándose en los elementos estratégicos que condicionan la competitividad internacional del país. Se revisan indicadores macroeconómicos, informes oficiales y estudios especializados para examinar la estructura exportadora, la concentración de productos primarios, la eficiencia logística, la innovación tecnológica y la sostenibilidad económica. Paraguay mantiene una dependencia significativa de las exportaciones agropecuarias y de energía hidroeléctrica, lo que genera ventajas comparativas, pero también vulnerabilidades ante fluctuaciones de precios internacionales y condiciones climáticas. La limitada inserción de las PYMES en mercados internacionales, la desigual adopción de tecnología digital y los costos logísticos elevados constituyen desafíos estructurales que requieren estrategias integradas de diversificación, innovación y mejora de infraestructura. Paralelamente, emergen oportunidades sustanciales en la consolidación de la agroindustria, la expansión de la energía limpia, la diversificación de mercados y la promoción de servicios de alto valor agregado vinculados a tecnología, educación y consultoría internacional. El estudio subraya la relevancia de la transformación productiva, la cooperación regional y la implementación de políticas públicas orientadas a la sostenibilidad económica y la resiliencia frente a riesgos externos. Se concluye que el futuro del comercio exterior paraguayo dependerá de la

capacidad del país para articular sus ventajas comparativas en ventajas competitivas sostenibles mediante innovación, diversificación y diplomacia económica, fortaleciendo su posicionamiento en cadenas globales de valor y asegurando un crecimiento equilibrado y duradero en el contexto internacional.

Palabras clave: *comercio exterior, exportación, sostenibilidad, competitividad, Paraguay, innovación tecnológica, PYMES.*

Introducción

El comercio exterior constituye uno de los pilares fundamentales del crecimiento económico del Paraguay. Gracias a su ubicación estratégica en el corazón de Sudamérica y a la abundancia de recursos naturales, el país ha logrado consolidar una posición destacada como exportador de bienes agropecuarios y de energía eléctrica (Banco Central del Paraguay (BCP), 2025; Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2025; Dirección Nacional de Aduanas (DNA), 2025).

No obstante, el escenario internacional de 2025 plantea desafíos significativos relacionados con la competitividad, la infraestructura logística y la sostenibilidad económica (Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP), 2025). La concentración de la oferta exportable en productos primarios y la dependencia de mercados regionales resaltan la necesidad de diversificar la base productiva y fortalecer la resiliencia frente a fluctuaciones externas.

El objetivo de este ensayo es realizar una revisión bibliográfica y estadística de fuentes oficiales y digitales recientes, con el propósito de analizar cómo la estructura exportadora paraguaya enfrenta los desafíos del contexto global actual y qué oportunidades emergen en términos de diversificación productiva, integración

comercial y sostenibilidad económica (BCP, 2025; MEF, 2025; DNA, 2025; CADEP, 2025).

Metodología

La metodología se basa en una revisión documental y bibliográfica sustentada en fuentes oficiales y especializadas, seleccionadas por su actualidad y relevancia temática.

Se consultaron informes económicos del Banco Central del Paraguay (BCP, 2024–2025), estudios del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2025), datos abiertos de la Dirección Nacional de Aduanas (DNA) y publicaciones del Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP).

La selección se realizó siguiendo criterios de actualidad, validez institucional y pertinencia temática. Se priorizaron documentos de 2023 a 2025 para garantizar la vigencia de los datos y su coherencia con el escenario económico nacional e internacional.

Contexto del comercio exterior paraguayo

Paraguay ha mostrado un crecimiento económico sostenido en las últimas décadas, impulsado por las exportaciones de productos primarios y manufacturas ligeras. Según el Banco Central del Paraguay (2025), el valor total de las exportaciones paraguayas en 2024 alcanzó los USD 13.764 millones, mientras que las importaciones totalizaron USD 14.812 millones, manteniendo un leve déficit comercial.

La estructura exportadora del país continúa concentrada en productos agropecuarios, con la soja, la carne bovina y la energía eléctrica como principales rubros. Estos tres sectores representaron más del 60% del total exportado durante 2024 (MEF, 2025). Aunque esta especialización genera ingresos estables, también aumenta

la vulnerabilidad frente a variaciones de precios internacionales y condiciones climáticas.

Brasil continúa siendo el principal destino de las exportaciones paraguayas, seguido por Argentina y Chile, lo que evidencia la fuerte dependencia regional del comercio exterior.

No obstante, la diversificación hacia otros mercados como la Unión Europea y algunos países de Asia se presenta como una estrategia clave para fortalecer la resiliencia del comercio exterior.

Desafíos del comercio exterior paraguayo en 2025

Concentración de la oferta exportable

En este contexto, surge uno de los problemas estructurales más persistentes: la concentración de la oferta exportable.

El principal desafío estructural radica en la alta concentración de la canasta exportadora. El predominio de productos primarios limita el desarrollo de cadenas de valor y reduce el impacto multiplicador sobre el empleo y la tecnología. Tal como señala el CADEP (2025), la economía paraguaya necesita transitar hacia un modelo de exportación con mayor valor agregado, impulsando la industrialización de productos agrícolas y la innovación tecnológica.

Infraestructura y costos logísticos

Otro aspecto que limita la competitividad es la infraestructura logística, un tema recurrente en los informes oficiales.

La competitividad internacional del Paraguay depende en gran medida de la eficiencia logística. Al ser un país mediterráneo, el transporte fluvial y carretero constituye un factor decisivo. El BCP (2025) indica que los costos logísticos internos

pueden representar hasta el 30% del valor final exportado. Esto reduce la competitividad frente a economías con acceso directo a puertos marítimos.

El desarrollo de corredores logísticos como la Hidrovía Paraguay-Paraná y la modernización de puertos privados y públicos son esenciales para reducir costos y tiempos de envío.

Competitividad empresarial y acceso a financiamiento

Otro desafío clave es la limitada capacidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) para insertarse en mercados internacionales. Según el MEF (2025), menos del 10% de las PYMES paraguayas participan activamente en exportaciones. La falta de financiamiento competitivo y de asistencia técnica especializada limita la expansión de este sector.

Innovación tecnológica y transformación digital

Según el Programa Economía Digital del Banco Central del Paraguay (2025), la adopción tecnológica en Paraguay avanza a ritmos desiguales según sector y región, limitando la competitividad empresarial a pesar de los avances en innovación tecnológica y transformación digital.

Sustentabilidad económica y adaptación al cambio climático

Según el Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADES, 2025), el Plan Climático del Paraguay (NDC 3.0) establece acciones clave para fortalecer la sostenibilidad económica y la adaptación al cambio climático, enfocándose en la eficiencia en el uso de recursos, la estabilidad macroeconómica y la diversificación productiva.

El concepto de sostenibilidad, entendido desde la perspectiva económica y de largo plazo, implica garantizar que las actividades productivas mantengan su

rentabilidad y estabilidad a lo largo del tiempo. Paraguay debe fortalecer sus políticas de sostenibilidad económica, orientadas al uso eficiente de los recursos y a la estabilidad macroeconómica, minimizando la exposición a riesgos externos derivados de la dependencia de pocos rubros exportables.

Oportunidades del comercio exterior paraguayo

Potencial agroindustrial

La industrialización de productos agrícolas ofrece una oportunidad significativa para aumentar el valor agregado nacional. El procesamiento de soja, maíz y caña de azúcar puede generar biocombustibles, aceites y subproductos exportables con mayor rentabilidad. El BCP (2025) resalta el aumento de exportaciones de harina y aceite de soja, lo cual evidencia un incipiente proceso de diversificación.

Este proceso no solo impulsa la diversificación económica, sino que también refuerza el posicionamiento de Paraguay como proveedor de productos sostenibles.

Expansión de la energía eléctrica como motor exportador

Según el Viceministerio de Minas y Energía (2025), la exportación real de energía eléctrica de Paraguay en el primer semestre de 2025 fue de aproximadamente 60.000 MWh, lo que representa solo el 1,1% de la energía cedida en la central hidroeléctrica de Itaipú y el 3,3% de la energía entregada al sistema argentino en Yacyretá.

La energía hidroeléctrica continúa siendo un activo estratégico para el país. Las represas de Itaipú y Yacyretá han permitido posicionar a Paraguay como uno de los mayores exportadores netos de energía limpia en la región. En el contexto 2025, la exportación de energía eléctrica y su uso en industrias de alto consumo energético

(como centros de datos o manufactura avanzada) representa una oportunidad de desarrollo sostenible y tecnológicamente competitivo.

Integración regional y diversificación de mercados

La pertenencia al Mercosur ofrece ventajas de acceso preferencial y cooperación técnica. Sin embargo, la consolidación de acuerdos bilaterales con países de Asia y Europa puede ampliar las oportunidades de exportación. Según el MEF (2025), la apertura comercial selectiva hacia economías con alta demanda de alimentos y energía constituye una estrategia prioritaria.

Asimismo, las políticas de integración logística regional (corredores bioceánicos y redes de infraestructura) permiten reducir tiempos de transporte y conectar al Paraguay con los principales puertos del Atlántico y del Pacífico.

Promoción de servicios y economía del conocimiento

Según la Cámara Paraguaya de Servicios y Tercerización (CAPASER, 2025), el sector de outsourcing en Paraguay ha mostrado un crecimiento estratégico, integrando call centers, servicios de alto valor y exportación de software, posicionándose como un motor clave en la diversificación económica del país.

La exportación de servicios vinculados a tecnología, educación y consultoría internacional constituye un campo de crecimiento. Paraguay ha mostrado avances en exportación de software, call centers y servicios administrativos. Este sector, con bajo impacto ambiental y alto valor agregado, puede complementar la base productiva tradicional y contribuir a la diversificación de la economía.

Relaciones globales y posicionamiento internacional

El contexto internacional en 2025 está marcado por tensiones geopolíticas, fluctuaciones de precios y cambios en las cadenas globales de valor. En este escenario,

Paraguay busca fortalecer su posicionamiento a través de relaciones comerciales equilibradas y políticas exteriores pragmáticas.

Los informes del BCP (2025) y del IFC (2025) coinciden en que el país debe consolidar una imagen de proveedor confiable y competitivo, basado en la estabilidad macroeconómica, la seguridad jurídica y la apertura al comercio. La diplomacia económica se vuelve un instrumento esencial para captar inversiones, fomentar acuerdos y ampliar la participación en cadenas productivas internacionales.

Conclusión

El comercio exterior paraguayo enfrenta en 2025 un doble desafío: mantener su dinamismo exportador y, al mismo tiempo, adaptarse a un entorno global más exigente y competitivo. La concentración de exportaciones, la infraestructura logística y la limitada inserción tecnológica continúan siendo retos estructurales.

Sin embargo, las oportunidades emergen con fuerza: la consolidación de la agroindustria, la expansión de la energía eléctrica, la diversificación de mercados y la promoción de servicios de alto valor agregado. El futuro del comercio exterior paraguayo dependerá de su capacidad para articular estos factores dentro de una visión de sostenibilidad económica, competitividad e integración regional.

En suma, Paraguay cuenta con ventajas comparativas evidentes, pero su progreso dependerá de convertirlas en ventajas competitivas sostenibles, basadas en innovación, diversificación y cooperación regional.

La transformación productiva y la inserción inteligente en el comercio internacional serán claves para garantizar un crecimiento equilibrado y duradero en el escenario 2025.

Referencias

- Banco Central del Paraguay. (2024). *Informe de Comercio Exterior — Diciembre 2024* [Informe]. https://www.bcp.gov.py/documents/20117/0/Informe_Diciembre_2024%281%29.pdf
- Banco Central del Paraguay. (2025). *Informe de Comercio Exterior — Marzo 2025* [Informe]. https://www.bcp.gov.py/documents/20117/1333450/Informe_Marzo_2025%283%29.pdf
- Banco Central del Paraguay. (2025). *Informe de Comercio Exterior — Junio 2025* [Informe]. https://www.bcp.gov.py/documents/20117/0/Informe_Junio_2025.pdf
- Banco Central del Paraguay. (2025). Programa Economía Digital. Recuperado el 23 de octubre de 2025, de <https://www.bcp.gov.py/programa-economia-digital->
- Cámara Paraguaya de Servicios y Tercerización (CAPASER). (2025). *Del call center al software: cómo Paraguay expande su industria del outsourcing*. <https://www.abc.com.py/negocios/2025/10/01/del-call-center-al-software-como-paraguay-expande-su-industria-del-outsourcing/>
- Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP). (2025). *Análisis sobre la competitividad exportadora del Paraguay*. <https://www.cadep.org.py/>
- Dirección Nacional de Aduanas (DNA). (2025). *Portal de Datos Abiertos de Comercio Exterior*. <https://www.datos.gov.py/dataset/portal-de-datos-abiertos-dna-py>
- International Finance Corporation (IFC). (2025). *Diagnóstico del Sector Privado en Paraguay*. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2025/paraguay-country-private-sector-diagnostic-summary-es.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2025). *Perfil Económico y Comercial de Paraguay 2025* [Informe]. https://www.mef.gov.py/sites/default/files/2025-07/PEC_PARAGUAY_2025.pdf

Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADES). (2025). *Plan Climático del Paraguay (NDC 3.0)*. <https://www.mades.gov.py/categoria/cambio-climatico/ndc/>

SwissInfo. (2025). *Exportación de soja en Paraguay cae en 1,3 millones de toneladas en primer semestre de 2025*. <https://www.swissinfo.ch/spa/exportaci%C3%B3n-de-soja-en-paraguay-cae-en-1%2C3-millones-de-tonelada-en-primer-semestre-de-2025/89707073>

Viceministerio de Minas y Energía. (2025). *Informe sobre exportación de energía eléctrica en el primer semestre de 2025*. <https://www.abc.com.py/economia/2025/08/26/paraguay-exporta-el-equivalente-al-1-de-la-energia-que-cede-en-itaipu/>

Vista de Transformación Digital de las PYMES en Paraguay: Retos y Oportunidades. (2025, 22 de octubre). *Ciencialatina.org*. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8411/12627>

Capítulo 11

EMPRESAS PARAGUAYAS: DEL MERCADO LOCAL AL ESCENARIO GLOBAL “EL CONSUMIDOR PARAGUAYO Y LA CULTURA DE MARCA LOCAL”

C.P. Fátima Soraida Fernández Estigarribia

Mag. Fulvia Beatriz Gavilán Martínez

Resumen

El presente capítulo examina cómo las particularidades culturales y sociales del Paraguay configuran un perfil distintivo en el comportamiento del consumidor local, revelando la profunda conexión entre identidad nacional y cultura de marca. Lejos de concebirse como un mercado homogéneo, el consumo paraguayo refleja una interacción compleja entre tradición, aspiraciones de modernidad y orgullo por lo propio. En este sentido, se propone comprender al consumidor paraguayo no solo como agente económico, sino como portador de significados culturales que influyen en la construcción, percepción y lealtad hacia las marcas locales.

El eje del análisis se organiza en torno a tres dimensiones esenciales: la influencia de los valores culturales y comunitarios en las decisiones de compra; el surgimiento de marcas locales que apelan al sentido de pertenencia y autenticidad; y la evolución del consumo en el contexto de la globalización y la digitalización. En primer lugar, se aborda cómo la herencia cultural marcada por la dualidad guaraní-español, la cercanía social y el valor del “hecho en Paraguay” moldea una preferencia emocional hacia productos y servicios que evocan identidad nacional y confianza.

En segundo término, se exploran casos representativos de marcas paraguayas que lograron consolidarse mediante estrategias que exaltan lo local como valor diferencial. Ejemplos como Pulp, Colonias y Perfumes, Ña Eustaquia, Cervepar o Arasy ilustran cómo la narrativa de origen, el orgullo por lo nacional y la coherencia con los

valores del consumidor fortalecen la relación marca-sociedad. Estas expresiones de “marca con identidad” trascienden la lógica del precio y posicionan el consumo como acto cultural.

Finalmente, el capítulo reflexiona sobre la transformación del consumo paraguayo ante el avance de las plataformas digitales y la exposición global. La convivencia entre lo local y lo global genera una nueva conciencia de marca: el consumidor valora la innovación, pero sin renunciar a la autenticidad cultural. Se concluye que la cultura de marca paraguaya, al proyectarse al escenario internacional, ofrece una lección sobre cómo la identidad puede ser fuente de competitividad sostenible y diferenciación en un mundo globalizado.

Palabras clave: *Consumidor paraguayo, Cultura de marca, Identidad nacional, Globalización, Consumo local, Marcas paraguayas, Comportamiento del consumidor, Mercado paraguayo.*

La Identidad Cultural y el Comportamiento del Consumidor Paraguayo

La identidad cultural paraguaya es un componente fundamental que moldea el comportamiento del consumidor, influyendo en sus decisiones, percepciones y preferencias hacia productos y marcas. La cultura local resulta de la fusión de herencias guaraníes y europeas, consolidando un entorno bilingüe donde la familia, la comunidad y las tradiciones locales ocupan un lugar central en la vida social (Arrua & Ferrer Dávalos, 2024). Este contexto cultural impacta directamente en cómo los consumidores perciben la autenticidad, el valor y la confianza hacia los productos y servicios que adquieren. Los individuos muestran preferencia por bienes que reflejen su patrimonio cultural y que incluyan elementos tradicionales, ya sean artísticos, gastronómicos, artesanales o estéticos.

El comportamiento de consumo en Paraguay evidencia un alto grado de etnocentrismo, donde los consumidores tienden a favorecer productos nacionales frente a alternativas extranjeras, valorando la preservación de la identidad cultural y la memoria colectiva (Pisani, 2024). Esta inclinación hacia lo local se manifiesta en la preferencia por alimentos típicos, textiles, muebles artesanales y productos decorativos que incorporan símbolos culturales autóctonos. Los consumidores no solo evalúan la funcionalidad de los productos, sino también el significado simbólico que estos representan, convirtiendo el acto de compra en un proceso emocional y culturalmente significativo.

Además, la identidad cultural paraguaya actúa como un filtro interpretativo frente a la globalización, permitiendo a los consumidores adoptar ciertos elementos de tendencias internacionales, siempre que sean compatibles con sus valores y tradiciones. La combinación de modernidad y tradición genera un comportamiento híbrido, donde los consumidores adoptan innovaciones tecnológicas, productos

globales y nuevas formas de consumo digital, sin dejar de priorizar la autenticidad y la historia cultural local. La integración de referencias culturales en los productos y marcas refuerza la conexión emocional con el consumidor, fortaleciendo la lealtad y la satisfacción, y consolidando la identidad cultural paraguaya como un eje estratégico en el mercado nacional.

Por ejemplo, según un informe de la Cámara Paraguaya de Comercio Electrónico, el 74 % de los consumidores paraguayos realizaron compras en línea en los últimos 12 meses, y el 53 % de estas compras fueron locales. Además, el 80 % de los consumidores investigan sobre la marca o el producto antes de comprar, lo que indica una tendencia hacia un consumo más informado y consciente (Latamclick, 2025).

En cuanto a la identidad cultural, marcas paraguayas como Amandau, Cambá, AO Paraguay y Kurupi utilizan el guaraní en sus nombres y estrategias de marca, reflejando un esfuerzo por conectar con la identidad nacional y ofrecer productos que resuenan con los valores culturales del país (InfoNegocios, 2025).

Además, la autenticidad en las redes sociales es valorada por los consumidores paraguayos, quienes buscan marcas que comuniquen de manera genuina sus valores y prácticas, especialmente en relación con la sostenibilidad y la producción local (Nexo Digital, 2025).

Diversos estudios y análisis respaldan la idea de que los consumidores paraguayos otorgan un alto valor a la identidad cultural y a la autenticidad de las marcas, especialmente en el ámbito del comercio electrónico y las redes sociales

Marcas Locales como Portadoras de Autenticidad y Orgullo Nacional

Las marcas locales desempeñan un papel clave en la transmisión de identidad cultural y el fortalecimiento del orgullo nacional. La aceptación y fidelidad hacia estas marcas se construyen a través de la integración de elementos culturales, historias

locales y prácticas sostenibles que reflejan la autenticidad paraguaya (Arrua & Ferrer Dávalos, 2024). Los consumidores valoran productos que incorporan ingredientes autóctonos, procesos tradicionales y narrativas que conectan con la memoria colectiva, generando un vínculo emocional que trasciende la funcionalidad del producto.

Marcas como Pulp y Frutika han demostrado que la autenticidad cultural es un factor de competitividad, al combinar sostenibilidad, producción local y representación de valores culturales en sus estrategias de comunicación y marketing (LatamClick, 2025). Estas empresas utilizan la identidad paraguaya como un activo estratégico, logrando que el consumidor no solo adquiera un producto, sino que participe de una experiencia cultural. La narrativa de marca que enfatiza la historia, las técnicas tradicionales y la conexión con la comunidad refuerza el sentido de pertenencia y el orgullo nacional, consolidando la relación emocional con el consumidor.

La coherencia entre producto, comunicación y sostenibilidad fortalece la percepción de calidad y confianza hacia las marcas locales, estableciendo un diferencial frente a competidores internacionales. Además, la integración de elementos culturales permite proyectar la marca a nivel regional e internacional, destacando la singularidad de Paraguay y su capacidad para ofrecer productos auténticos y diferenciados. De esta manera, las marcas locales actúan como portadoras de identidad cultural, contribuyendo a la cohesión social, la fidelización de consumidores y el desarrollo económico del país, mientras preservan y promueven la herencia cultural paraguaya.

La Globalización y la Adaptación del Consumidor Paraguayo

La globalización ha transformado el escenario de consumo en Paraguay, ampliando la disponibilidad de productos internacionales y generando nuevas expectativas en los consumidores. A pesar de la apertura hacia bienes extranjeros, la

identidad cultural paraguaya sigue siendo un factor determinante en la elección de productos, consolidando un comportamiento híbrido que combina influencias globales y valores locales (LatamClick, 2025). El consumidor paraguayo selecciona productos extranjeros únicamente cuando estos respetan la autenticidad, la calidad y la tradición, manteniendo la centralidad de la cultura en su toma de decisiones.

Este comportamiento se observa en categorías como alimentación, moda, decoración y entretenimiento, donde los productos locales con historia, origen claro y procesos tradicionales continúan siendo preferidos frente a alternativas internacionales más económicas. La digitalización y el acceso a información detallada sobre los productos, la trayectoria de las marcas y su responsabilidad social han potenciado esta selectividad, permitiendo al consumidor evaluar la coherencia de las marcas locales frente a la oferta global (Arrua & Ferrer Dávalos, 2024)

Plataformas de comercio electrónico y redes sociales se han convertido en espacios estratégicos para reforzar la fidelidad hacia marcas que representan la identidad cultural. Los consumidores paraguayos interactúan con las marcas, comparan productos y acceden a información sobre prácticas sostenibles, autenticidad e historia de producción, consolidando un patrón de consumo que prioriza valores culturales y simbólicos sobre factores meramente económicos. En este contexto, la globalización no reemplaza la identidad cultural, sino que obliga a las marcas locales a fortalecer sus atributos culturales y narrativas, generando ventajas competitivas difíciles de replicar por competidores internacionales.

Estrategias de Marketing y Cultura de Marca Local

Las estrategias de marketing en Paraguay han evolucionado para integrar la identidad cultural como un componente central de la comunicación y posicionamiento de marcas. Las empresas locales que destacan su autenticidad promueven la

sostenibilidad y refuerzan valores culturales generan mayor conexión emocional con los consumidores, aumentando la lealtad y el reconocimiento de marca (Arrua & Ferrer Dávalos, 2024; LatamClick, 2025). Las estrategias incluyen el uso de iconografía cultural, storytelling basado en historias locales, promoción de festividades y técnicas tradicionales, lo que fortalece la percepción de calidad, confianza y relevancia de los productos.

El entorno digital ofrece a las marcas un espacio privilegiado para conectar de forma auténtica y profunda con su audiencia. A través de relatos visuales y sonoros, pueden transmitir su esencia cultural, fortalecer su identidad y generar vínculos significativos con consumidores cada vez más informados y conscientes del valor simbólico de sus elecciones. La interacción constante en redes sociales y la creación de experiencias personalizadas permiten a las empresas locales adaptarse con agilidad, construyendo relaciones duraderas y emocionales. Así, las marcas no solo refuerzan su cercanía con el público, sino que también se posicionan como referentes de autenticidad y orgullo nacional, diferenciándose de la competencia internacional.

La coherencia entre producto, comunicación y valores culturales es un factor crítico para consolidar la confianza y la percepción de calidad. Las marcas locales que logran integrar estos elementos en sus estrategias de marketing no solo promueven sus productos, sino que contribuyen a la valorización de la cultura paraguaya, consolidando un modelo de consumo que combina identidad, autenticidad y sostenibilidad.

La Cultura de Marca Local como Factor de Desarrollo Económico y Social

La cultura de marca local en Paraguay constituye un motor de desarrollo económico y social, al generar empleo, fortalecer la producción local y consolidar la cohesión social a través de la transmisión de valores culturales y patrimoniales (Arrua

& Ferrer Dávalos, 2024). La promoción de productos y marcas que reflejan la identidad cultural contribuye a la preservación de tradiciones y técnicas artesanales, consolidando un modelo de desarrollo sostenible y responsable.

La proyección internacional de marcas locales permite posicionar a Paraguay como un país con identidad cultural, autenticidad y capacidad de ofrecer productos diferenciados, atrayendo inversión, turismo y oportunidades de comercio. Además, la integración de prácticas sostenibles y la preservación del patrimonio intangible refuerzan la imagen del país y promueven un retorno económico y social tangible. Las marcas que incorporan valores comunitarios, historias locales y responsabilidad ambiental contribuyen al fortalecimiento del capital social y al orgullo nacional, demostrando que la identidad paraguaya es un activo estratégico clave para la competitividad y el desarrollo.

La inversión en branding cultural, junto con políticas públicas que apoyen la identidad local, permite que la economía y la cultura se potencien mutuamente. Así, la cultura de marca no solo representa un valor simbólico, sino que se traduce en oportunidades concretas de crecimiento económico, preservación cultural y cohesión social, consolidando a Paraguay como un país capaz de integrar tradición, innovación y sostenibilidad en su modelo de desarrollo.

La cultura de marca en Paraguay se consolida como un motor clave de desarrollo económico, social y cultural. Al rescatar valores, saberes y tradiciones locales, las marcas fortalecen la producción nacional, promueven prácticas sostenibles y refuerzan el sentido de pertenencia. Esta identidad proyectada al exterior posiciona al país como un referente de autenticidad y calidad, generando oportunidades de inversión, turismo y comercio. Además, al integrar innovación y responsabilidad social, las marcas contribuyen a un modelo de desarrollo más inclusivo y sostenible. Con políticas públicas

que respalden esta visión, la identidad cultural paraguaya se transforma en un activo estratégico que impulsa competitividad, cohesión social y crecimiento a largo plazo.

Conclusión

En conclusión, la identidad cultural y social de Paraguay representa una fortaleza estratégica para el desarrollo de sus marcas y mercados. El consumidor paraguayo no solo compra productos, sino que también valora el origen, la autenticidad y los valores que estos transmiten. Esta conexión entre identidad nacional y consumo permite que las marcas locales construyan vínculos sólidos con su público, generen confianza y se diferencien en un entorno global cada vez más competitivo. La integración de tradición, innovación y orgullo por lo propio demuestra que la cultura de marca puede convertirse en un motor de crecimiento económico y social sostenible. Como señalan Arrúa y Ferrer Dávalos (2024), esta identidad compartida fortalece la cohesión social y posiciona al país como un referente de autenticidad y valor cultural.

Referencias

- Arrua, C. C. B., & Ferrer Dávalos, R. M. (2024). Factores que inciden en el comportamiento del consumidor paraguayo en relación al comercio electrónico. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 6, e601121.
- Ayala, M. F. S. (2025). El rol del packaging en el refuerzo de la identidad cultural en productos ecuatorianos.
- Báez, M. F. A. (2024). Consumo cultural y emergente en el Paraguay. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 6(1), 45-59.
- LatamClick. (2025). Investigación del consumidor paraguayo.
- Pisani, M. J. (2024). Etnocentrismo del consumidor en Paraguay. *Estudios y Análisis*, 10(1), 45-59.
- Latamclick. (2025). *Consumer insights Paraguay: Tendencias de consumo digital*. Recuperado de <https://latamclick.com>
- InfoNegocios. (2025). *Marcas con alma guaraní: cómo la lengua ancestral impulsa identidad, valor y competitividad empresarial*. Recuperado de <https://infonegocios.com.py>
- Nexo Digital. (2025). *Autenticidad en las redes sociales en Paraguay*. Recuperado de <https://nexodigital.com.py>
- Cámara Paraguaya de Comercio Electrónico. (2025). *Informe anual sobre comercio electrónico en Paraguay*. Asunción, Paraguay.

Capítulo 12

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO Y BRANDING DE PRODUCTOS PARAGUAYOS EN EL MERCADO REGIONAL: UNA REVISIÓN Y AGENDA FUTURA

MSc. Juan Walberto Caballero-Achucarro

Resumen

El objetivo de este artículo fue analizar las estrategias de posicionamiento y branding que pueden emplear los productos paraguayos para ganar competitividad en el Mercado Común del Sur (MERCOSUR). La metodología consistió en una investigación descriptiva, no experimental, de corte transversal, cuya técnica fue la revisión documental sistemático de artículos académicos, informes de organismos regionales y casos de estudio publicados en los últimos cinco años. Partiendo de una revisión de la literatura más reciente, se identifica que el principal desafío reside en superar una imagen de commodity y construir una propuesta de valor diferenciada. Los hallazgos sugieren que las estrategias más efectivas para un profesional del marketing internacional se basan en tres pilares: 1) la autenticidad y el arraigo cultural, vinculando los productos a narrativas de origen, tradición y patrimonio; 2) la sostenibilidad y responsabilidad social, aprovechando los activos naturales del país; y 3) la calidad certificada e innovación, particularmente en sectores de alimentos y servicios. Se concluye que un branding estratégico, centrado en estos pilares y respaldado por una política de marca país coherente, es fundamental para que Paraguay transite de ser un proveedor de materias primas a un exportador de marcas con valor agregado en la región.

Palabras clave: *Posicionamiento de marca, Branding, Productos paraguayos, MERCOSUR, Exportaciones, Marca país.*

Introducción

Conforme con el Banco Central del Paraguay (2022), la economía paraguaya ha demostrado un crecimiento sostenido en la última década, sustentado, en gran medida, por la exportación de commodities agrícolas y la energía hidroeléctrica. Sin embargo, su incursión en el mercado regional con productos manufacturados y de valor agregado enfrenta el significativo desafío de construir una imagen de marca sólida y distintiva, tema que motivó la realización de este estudio.

Frente a la competencia de potencias regionales como Brasil y Argentina, los productos paraguayos, a menudo, carecen de un posicionamiento claro que justifique la elección del consumidor. Esta situación fue advertida por Vera & Gómez, en un artículo publicado en el año 2021.

Por otro lado, el branding y el posicionamiento estratégico dejan de ser una mera herramienta de marketing para convertirse en un imperativo económico, y permiten a las empresas escapar de la commoditización, crear lealtad y comandar precios Premium, según lo definen Keller & Brexendorf (2019). Con respecto a Paraguay, esto implica construir experiencias prácticas que trasciendan el atributo precio y conecten emocionalmente con los consumidores de la región.

Este artículo se propone elaborar un marco analítico de las estrategias de posicionamiento y branding viables para los productos paraguayos, basándose en la literatura más reciente. La pregunta de investigación que guio este trabajo fue: ¿Cuáles son las estrategias de posicionamiento y branding más efectivas, identificadas en la literatura de los últimos cinco años, para que los productos paraguayos incrementen su participación en el mercado regional?

Revisión de la Literatura

Fernández y Rojas (2023) sostienen que el principal obstáculo identificado por diversos autores es la "paradoja paraguaya": una economía pujante que contrasta con una imagen país débil y poco definida a nivel internacional.

Esta imagen débil se traslada a los productos, que son percibidos, en el mejor de los casos, como económicos, pero sin asociaciones fuertes a una marca de calidad, innovación o prestigio.

La Tabla 1 muestra los principales atributos percibidos por consumidores de Argentina, Brasil y Chile sobre productos paraguayos, según estudio de Fernández & Rojas (2023) con escala Likert de 1-5:

Tabla N° 1

**Percepción de atributos de productos paraguayos en mercados regionales
(n=1,200)**

| Atributo | Argentina | Brasil | Chile | Promedio |
|-----------------------|-----------|--------|-------|----------|
| Precio competitivo | 4.2 | 4.5 | 4.1 | 4.3 |
| Calidad aceptable | 3.1 | 3.4 | 3.2 | 3.2 |
| Innovación | 2.3 | 2.1 | 2.5 | 2.3 |
| Sostenibilidad | 2.7 | 2.5 | 2.9 | 2.7 |
| Autenticidad cultural | 3.8 | 3.5 | 3.2 | 3.5 |

Fuente: Fernández & Rojas (2023)

Según un estudio de la Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX, 2021), muchos exportadores paraguayos priorizan la venta transaccional por sobre la construcción de marca a largo plazo, lo que los hace vulnerables a las fluctuaciones del mercado.

En cuanto a las estrategias basadas en la autenticidad y el patrimonio cultural, una de las corrientes más sólidas en el branding contemporáneo es el valor de la autenticidad. Dice Beverland (2020) que los consumidores modernos, saturados de opciones globalizadas, buscan productos con historia, origen y propósito.

Considerando la idea de Beverland (2020), para Paraguay representa una oportunidad única la estrategia de “branding de origen”, que puede ser altamente efectiva, y que básicamente puede aprovecharse con narrativas basadas en la tradición e identidad, con productos como el ka'a he'ê (stevia), la yerba mate, la artesanía de ao po'i y el tereré, que pueden posicionarse no solo como alimentos o artículos, sino como portadores de la cultura guaraní y de un estilo de vida distintivo, como señala Morínigo (2022): “el tereré, como símbolo de socialización y resistencia cultural, ofrece un sustrato narrativo poderoso para construir marcas que encarnen valores de comunidad y autenticidad” (p. 45).

Otra estrategia aplicada en otros países es la de las denominaciones de origen (DO), como tiene España para sus vinos.

Trabajar en el reconocimiento de DO para productos emblemáticos, como la yerba mate o el azúcar orgánico, puede crear una barrera legal y perceptual contra la competencia, asociando irrevocablemente el producto con el territorio paraguayo y sus métodos tradicionales (González & Rojas, 2023).

Otra estrategia resaltada en la literatura consultada se refiere a la basada en la sostenibilidad y la responsabilidad social.

La sostenibilidad ha dejado de ser un diferenciador para convertirse en una expectativa del mercado. Paraguay, con su vasta producción de energía renovable y

su potencial en agricultura sostenible, puede capitalizar estos atributos. La energía verde es una interesante opción.

El hecho de que Paraguay sea uno de los mayores exportadores de energía limpia a nivel global es un atributo de marca país que puede filtrarse a los productos. Una estrategia de “Hecho con energía 100% renovable” puede ser un poderoso mensaje de posicionamiento para sectores industriales y alimenticios, conforme con un documento del Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (2023).

Con respecto a la producción responsable, Silva (2021) dice que en el sector cárnico y de granos, las certificaciones de cero deforestación, bienestar animal y comercio justo son cada vez más valoradas. Posicionar los productos como #carne carbono neutro” o “soja responsable” puede abrir puertas a segmentos de consumidores más conscientes en mercados como Chile y Uruguay.

Otra estrategia resaltada en la literatura consultada se refiere a la basada en a en la calidad certificada y la innovación, que es clave para superar la percepción de baja calidad, pero que requiere de una inversión en estándares y en comunicación.

Para esta estrategia, las certificaciones internacionales son importantes. La adopción de normas de calidad (ISO), inocuidad alimentaria (HACCP, BPM) y orgánicas es una señal tangible para el mercado regional que demuestra compromiso con la excelencia, conforme con un documento de REDIEX (2021).

Otro camino para el branding efectivo es la innovación en diseño y servicio. Vera y Gómez (2021), resalta que, en los sectores como las manufacturas de cuero, los muebles o los softwares, el posicionamiento debe basarse en el diseño, la durabilidad y la innovación en el servicio al cliente. La creación del clúster de tecnologías de la

información es un ejemplo de cómo un grupo de empresas puede construir una marca sectorial asociada a la competitividad y la innovación.

En el año 2020, Fernández publicó que las estrategias individuales de las empresas se ven potenciadas por una estrategia de marca país sólida. Una marca país como “Paraguay, el corazón de América” debe operar como un paraguas que unifique y valide las narrativas de autenticidad, sostenibilidad y calidad. Esta coordinación entre el sector público (MRE, REDIEX) y el privado es fundamental para generar una sinergia que multiplique el impacto en la percepción regional.

La siguiente tabla N° 2 es un resumen de las estrategias que se podrían implementar, a partir de la literatura consultada, para un branding deseado para los productos paraguayos en el mercado regional.

Tabla N° 2
Estrategias para el branding paraguayo

| Branding paraguayo | | |
|------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| Autenticidad cultural | Sostenibilidad ambiental | Calidad certificada |
| Tradición guaraní | Energía renovable | Estándares internacionales |
| Patrimonio inmaterial | Producción responsable | Innovación |
| Artesanía | Biodiversidad | Tecnología |

Fuente: elaboración propia (2025)

Discusión

El análisis de la literatura revela que no existe una única estrategia, sino un conjunto de caminos complementarios. La estrategia óptima para un producto paraguayo dependerá de su sector, su público objetivo y sus capacidades internas. Sin

embargo, el hilo conductor es la necesidad de construir una propuesta de valor emocional y racional que se aleje del precio como único argumento.

La integración de los pilares de autenticidad, sostenibilidad y calidad parece ser la vía más prometedora. Por ejemplo, una marca de yerba mate puede posicionarse simultáneamente como un producto de origen cultural (autenticidad), cultivado bajo prácticas que protegen el bosque Atlántico (sostenibilidad) y con certificación de calidad internacional. Esta combinación crea una historia multidimensional y difícil de replicar para los competidores.

El principal desafío práctico identificado es la escala y la inversión. Muchas empresas exportadoras paraguayas son PYMES, con recursos limitados para desarrollar campañas de branding sofisticadas. Aquí, la colaboración a través de clústeres exportadores y el apoyo de la marca país se vuelven críticos.

Conclusión

El posicionamiento y branding de los productos paraguayos en el mercado regional es una tarea compleja pero impostergable para consolidar un modelo de crecimiento económico diversificado y resiliente.

Las estrategias efectivas, según la literatura consultada, deben establecerse sobre la explotación estratégica de los activos intangibles del país: la rica cultura, su potencial como productor sostenible y su capacidad para garantizar calidad.

La recomendación central de este estudio es la adopción de un enfoque de branding holístico y colaborativo, donde el Estado, a través de una marca país bien definida, y el sector privado, a través de estrategias específicas, trabajen de manera alineada.

Futuras investigaciones deberían centrarse en medir empíricamente la efectividad de estas estrategias en la mente del consumidor regional y en analizar casos de éxito específicos que puedan servir como modelos a replicar.

La transición de Paraguay de un exportador de commodities a un exportador de marcas con identidad es el siguiente paso en el desarrollo económico país.

Referencias

Banco Central del Paraguay. (2022). Informe de Cuentas Nacionales - Anuario 2021. <https://www.bcp.gov.py/noticia/14502/informe-anual-de-cuentas-nacionales-2021>

Beverland, M. B. (2020). Brand Management: Co-creating Meaningful Brands. SAGE Publications.

Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya. (2023). Paraguay: Oportunidades y Desafíos en la Transición Energética Global. CADEP.

Fernández, R., & Rojas, F. (2023). Percepción de productos paraguayos en mercados regionales: Un estudio multicaso. *Revista Latinoamericana de Marketing*, 45-67.

González, L., & Rojas, F. (2023). Denominaciones de Origen como herramienta de competitividad para las exportaciones paraguayas. *Revista Paraguaya de Desarrollo Económico*, 112-130.

Keller, K. L., & Brexendorf, T. O. (2019). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. In *The Global Brand Management* (pp. 3-31). Springer, Cham.

Morínigo, J. N. (2022). El Tereré como Patrimonio Cultural Inmaterial: Implicancias para el Branding de Productos Paraguayos. Editorial El Lector.

REDIEX. (2021). *Plan Estratégico de Exportaciones 2021-2030*. Red de Inversiones y Exportaciones. Ministerio de Industria y Comercio.

https://www.rediex.gov.py/application/files/5716/9002/4858/Plan_Estrategico_Exportador_2021-2030.pdf

Silva, A. (2021). Sostenibilidad como Ventaja Competitiva: El Caso de la Carne Paraguaya en el Mercado Chileno [Tesis de maestría, Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción]. Repositorio Institucional UC.

Vera, H., & Gómez, E. (2021). Clústeres de exportación y construcción de marca sectorial: El caso del sector de tecnologías de la información en Paraguay. *Journal of Business and Market Studies*, 7(1), 55-72.

Capítulo 13

EVOLUCIÓN DEL MARKETING DIGITAL EN PARAGUAY: COMERCIO ELECTRÓNICO Y REDES SOCIALES

C.P. Aida Luz Nuñez Martínez
Dr. Rodrigo Javier Cassanello Gracia

Resumen

El capítulo “Evolución del marketing digital en Paraguay: comercio electrónico y redes sociales” analiza el desarrollo del marketing digital en el contexto paraguayo, destacando su impacto en la transformación de la relación entre empresas y consumidores. Se examina cómo la penetración de internet, el crecimiento del uso de dispositivos móviles y la consolidación de plataformas digitales han generado un ecosistema que permite la interacción directa y bidireccional, la construcción de comunidades virtuales y la co-creación de contenido. Se resalta la importancia del comercio electrónico como una herramienta clave para la inclusión económica y la expansión de mercados, que durante la pandemia de COVID-19 experimentó un crecimiento acelerado, consolidando hábitos de consumo digital que persisten en la actualidad.

El análisis enfatiza el papel central de las redes sociales, no solo como canales de promoción, sino como espacios estratégicos de comunicación comercial que fortalecen la fidelización del cliente y generan identidad de marca. Se identifican desafíos estructurales, tales como la brecha digital, la informalidad de muchos emprendimientos, la limitada capacitación técnica y la necesidad de marcos regulatorios adecuados.

Asimismo, se subraya la necesidad de profesionalización del marketing digital mediante capacitación en analítica, segmentación de audiencias y gestión de contenido, y la adopción de prácticas éticas que generen confianza en los consumidores. Finalmente, se plantea que la consolidación de un ecosistema digital inclusivo y competitivo depende de la articulación efectiva entre empresas, Estado e instituciones académicas, garantizando que el marketing digital sea una herramienta de innovación, desarrollo económico sostenible e inclusión social en Paraguay.

Palabras clave: *Marketing Digital, Comercio Electrónico, Redes Sociales, Paraguay, Inclusión Económica, Transformación Digital, Estrategias Digitales.*

Fundamentos Teóricos de la Evolución del Marketing Digital en Paraguay: Comercio Electrónico y Redes Sociales

La evolución del marketing digital representa una respuesta contemporánea a los límites de los modelos tradicionales de comercialización y comunicación, proponiendo una visión más interactiva, dinámica e inclusiva de la relación entre empresas y consumidores. Este enfoque reconoce que el entorno digital ha transformado la estructura del mercado al incorporar múltiples actores —plataformas tecnológicas, usuarios, creadores de contenido y comunidades virtuales— que participan activamente en los procesos de intercambio y generación de valor. En este contexto, el marketing digital no se limita a la promoción de bienes o servicios, sino que se constituye en un sistema de comunicación bidireccional sustentado en la conectividad, la información y la experiencia del usuario (Kotler, 2017)

Desde esta perspectiva, las empresas no desaparecen como actores centrales del proceso comercial, pero sí reconfiguran su rol: pasan de ser emisores unidireccionales de mensajes a convertirse en articuladores de conversaciones, gestores de reputación y constructores de comunidades. Las estrategias digitales implican transparencia, coherencia y adaptación constante, pilares que sustentan la confianza del consumidor y la fidelización de las audiencias. El marketing digital, en su dimensión contemporánea, integra capacidades analíticas, creatividad y mecanismos de seguimiento de datos (analytics) que permiten anticipar tendencias, personalizar experiencias y mejorar la efectividad de las campañas comerciales; estos principios se alinean con la tendencia global hacia modelos de gestión basados en la innovación y la inteligencia de mercado (McKinsey & Company, 2021)

Para el caso paraguayo, comprender los fundamentos teóricos de la evolución del marketing digital es esencial para orientar la competitividad empresarial y la inclusión económica. La expansión del comercio electrónico y el uso intensivo de redes sociales demandan no solo infraestructura tecnológica, sino también cambios culturales en los consumidores y en las propias organizaciones. La adopción de estrategias digitales efectivas exige inversión en capital humano especializado, la profesionalización del marketing en entornos virtuales y el desarrollo de políticas públicas que favorezcan la transformación digital de las pymes. Solo mediante estos procesos el marketing digital puede traducirse en un instrumento de crecimiento económico sostenible, democratización del acceso al mercado y fortalecimiento del ecosistema empresarial en Paraguay.

Este marco conceptual se apoya en estudios regionales y recomendaciones de organismos internacionales sobre digitalización económica, innovación y desarrollo inclusivo en América Latina (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2022).

Transformación digital y desarrollo del comercio electrónico en Paraguay

El proceso de digitalización económica en Paraguay ha experimentado un avance sostenido durante la última década, impulsado por la expansión del acceso a internet, la creciente penetración de dispositivos móviles y el fortalecimiento del ecosistema financiero digital (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2022). Este proceso ha transformado la estructura del mercado, propiciando la consolidación del comercio electrónico como una alternativa viable tanto para grandes empresas como para microemprendedores, facilitando la inclusión económica y la ampliación de mercados. La digitalización no constituye únicamente un fenómeno

tecnológico, sino un cambio estructural que redefine los modos de producción, distribución y consumo, configurando nuevas dinámicas de interacción entre empresas y consumidores.

La irrupción de la pandemia de COVID-19 aceleró de manera significativa la adopción de plataformas digitales y medios de pago electrónicos, evidenciando la capacidad de adaptación del mercado ante restricciones sanitarias y desplazamientos limitados (La Nación , 2025). Durante este período, el comercio electrónico registró un incremento sustancial en el número de usuarios y transacciones, lo que evidencia no solo una respuesta coyuntural a la crisis sanitaria, sino un cambio más profundo en los hábitos de consumo. Según estadísticas del Banco Central del Paraguay y de la Cámara Paraguaya de Comercio Electrónico, las transacciones digitales experimentaron un crecimiento exponencial entre 2020 y 2023, consolidando al comercio electrónico como un componente estructural de la economía nacional.

No obstante, la expansión del comercio electrónico enfrenta desafíos estructurales significativos. La persistencia de la brecha digital, la limitada capacitación en competencias digitales, la informalidad de numerosos emprendimientos y la insuficiente bancarización constituyen obstáculos que restringen el pleno aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la economía digital (MarketData, 2025). La consolidación de un ecosistema digital sostenible requiere, por tanto, políticas públicas orientadas a la educación digital, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y la implementación de marcos regulatorios que garanticen la protección del consumidor y fomenten la competencia leal.

En términos cuantitativos, el comercio electrónico paraguayo mostró cifras destacables en 2025. Entre enero y julio de ese año, las compras en línea superaron los 168 millones de dólares, representando un incremento del 57 % respecto al período anterior, mientras que el número de transacciones digitales ascendió a 13,8 millones, lo que constituye un aumento interanual del 48,7 % (La Nación , 2025). Estos datos reflejan tanto la expansión en términos de volumen de ventas como la consolidación de patrones de consumo digital más frecuentes y diversificados.

Un factor crítico en este proceso ha sido la diversificación de los medios de pago. La predominancia de las tarjetas de crédito, con una participación aproximada del 59,4 %, seguida por las tarjetas de débito (39,6 %) y los sistemas prepagos (1 %), evidencia la importancia de la confianza en los instrumentos financieros digitales como componente clave para la adopción del comercio electrónico (MarketData, 2025). Asimismo, el uso creciente de pagos mediante códigos QR en supermercados, restaurantes y estaciones de servicio demuestra la aceptación de tecnologías accesibles y seguras por parte de los consumidores.

El comercio electrónico local ha experimentado un cambio cualitativo en sus preferencias de consumo. Si bien una proporción significativa de compras se realiza en plataformas extranjeras, aproximadamente el 69 % de los consumidores paraguayos manifestaron su preferencia por tiendas nacionales en 2023, frente al 43 % que adquiría productos en plataformas internacionales (La Nación, 2023). Este fenómeno puede asociarse a la mejora en los servicios logísticos, la confiabilidad de los pagos electrónicos locales y la creciente profesionalización de los comercios digitales nacionales, consolidando la confianza del consumidor en el ámbito local.

Las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un rol decisivo en la consolidación del comercio electrónico en Paraguay. La participación activa de estas unidades productivas en campañas de promoción como Hot Sale y CyberDay ha generado incrementos significativos en ventas, en algunos casos superiores al 190 %, lo que demuestra que las mipymes pueden competir eficazmente si incorporan estrategias digitales apropiadas (infoNEGOCIOS, 2024). Este hecho evidencia la relevancia del comercio electrónico como instrumento de inclusión económica y fortalecimiento del tejido empresarial.

El marco regulatorio paraguayo ha proporcionado soporte a este proceso mediante la Ley N.º 4868/2013, que regula el comercio electrónico, y el Decreto N.º 1165/2014, que establece directrices para su implementación (IP Paraguay, 2020). Estas normas han contribuido a garantizar la seguridad jurídica en las transacciones electrónicas, fortaleciendo la confianza de consumidores y proveedores. No obstante, resulta necesario continuar perfeccionando la regulación en aspectos como la protección de datos personales, ciberseguridad y mediación de conflictos digitales.

Pese a los avances, persisten limitaciones estructurales, especialmente en términos de conectividad en zonas rurales, acceso a medios de pago formales y competencias digitales insuficientes entre los actores económicos. Estos factores condicionan la expansión del comercio electrónico y demandan estrategias de formación continua, infraestructura tecnológica robusta y programas de inclusión financiera.

Ante lo expuesto, el comportamiento del consumidor paraguayo refleja un cambio cultural significativo. Más del 60 % de los compradores consideran

determinante la facilidad de uso de la tienda online, seguida de la confianza en la plataforma y la rapidez del servicio (La Nación, 2023). La experiencia de usuario y la atención al cliente se presentan, por tanto, como variables críticas para el éxito comercial en entornos digitales. Las proyecciones regionales sugieren que el comercio electrónico continuará creciendo a tasas aproximadas del 30-35 % anual, siempre que se consoliden infraestructuras logísticas, medios de pago digitales y capacidades de marketing digital entre las mipymes (infoNEGOCIOS, 2024). Este escenario evidencia que la transformación digital en Paraguay constituye no solo un desafío económico, sino un proceso social y cultural orientado hacia un desarrollo sostenible, inclusivo y competitivo.

Redes sociales y comunicación comercial interactiva

En la contemporaneidad, las redes sociales constituyen un componente central en la comunicación comercial, configurando un espacio donde se materializan interacciones directas, inmediatas y participativas entre marcas y consumidores. Plataformas digitales como Facebook, Instagram, TikTok y X (anteriormente Twitter) han transformado las estrategias comerciales tradicionales, especialmente en el contexto paraguayo, al ofrecer a las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) herramientas eficaces para el posicionamiento de marca, la promoción de productos y la atención al cliente (Sosa, Videla, Díaz, & Becker, 2024)

El desarrollo del marketing de influencia y la aparición de creadores de contenido han generado dinámicas de co-creación de valor, en las que las marcas participan activamente en la generación de contenido junto con sus audiencias. Este fenómeno posibilita la formación de comunidades digitales basadas en intereses y valores compartidos, consolidando la comunicación bidireccional y democratizando la

construcción de la reputación de marca. No obstante, dicha transformación plantea desafíos éticos y estratégicos, especialmente en lo relativo a la veracidad de la información, la protección de datos personales y la saturación de contenidos (Sosa, Videla, Díaz, & Becker, 2024).

Desde la perspectiva del comportamiento del consumidor, la influencia de las redes sociales se extiende más allá de las decisiones de compra, pues contribuye a la construcción de identidades y estilos de vida. Las interacciones en línea actúan como mediadores simbólicos, configurando narrativas que relacionan consumo, pertenencia social y prácticas culturales. Por consiguiente, la gestión de la presencia empresarial en redes sociales requiere no solo la construcción de una reputación sólida, sino también la capacidad de establecer diálogo, generar confianza y desarrollar empatía con los públicos objetivos (Sosa et al., 2024).

El análisis de datos recientes evidencia la magnitud del fenómeno en Paraguay. Para 2023, se estimaba que 4,47 millones de personas, equivalente al 65,6 % de la población, utilizaban activamente redes sociales, con Facebook liderando con una penetración del 95,12 %, seguida de Instagram con un 2,43 % y Twitter con un 1,12 % (Statcounter, 2023). Estas cifras reflejan la importancia estratégica de estas plataformas en la planificación y ejecución de campañas comerciales en el país.

Paralelamente, el incremento sostenido del acceso a internet —que alcanzó al 81,6 % de la población mayor de 10 años en 2024— ha favorecido la integración de herramientas digitales en la gestión empresarial, permitiendo la optimización de la interacción con los consumidores y la implementación de estrategias de marketing digital más sofisticadas (Instituto Nacional de Estadística, 2024).

A pesar de estos avances, persisten limitaciones significativas en el uso efectivo de redes sociales por parte de las MIPYMES paraguayas. Entre los principales obstáculos se identifican la carencia de competencias digitales avanzadas, la escasa inversión en publicidad online y la limitada planificación estratégica de contenidos, factores que condicionan el rendimiento comercial en entornos digitales altamente competitivos (Sosa, Videla, Díaz, & Becker, 2024). En este sentido, la capacitación continua y el desarrollo de capacidades analíticas y creativas resultan esenciales para maximizar los beneficios de la presencia digital.

Asimismo, la saturación de contenidos y la competencia por la atención del usuario representan retos estratégicos fundamentales. La diferenciación a través de la autenticidad, la pertinencia y la personalización del contenido se convierte en un factor decisivo para captar y fidelizar a los consumidores, estableciendo relaciones de largo plazo basadas en la confianza y la interacción constante (Sosa et al., 2024).

En este contexto, la intervención de políticas públicas y programas de apoyo resulta determinante. Iniciativas como la Expo E-commerce facilitan a los empresarios y emprendedores paraguayos el acceso a conocimientos, herramientas y estrategias digitales, promoviendo la profesionalización de la gestión en redes sociales y fomentando la inclusión digital dentro del ecosistema empresarial (Ministerio de Industria y Comercio, 2025). Estas acciones contribuyen a consolidar la competitividad de las MIPYMES y a fortalecer la capacidad del sector productivo para adaptarse a las demandas del mercado digital.

En conclusión, las redes sociales representan un elemento transformador en la comunicación comercial en Paraguay, ofreciendo oportunidades para el

posicionamiento de marca, la fidelización de clientes y la generación de comunidades digitales. No obstante, para aprovechar de manera efectiva estos espacios, las empresas deben implementar estrategias integrales que contemplen capacitación, inversión en publicidad digital, creación de contenido relevante y desarrollo de competencias analíticas y creativas. La articulación entre capacidades empresariales, infraestructura tecnológica y políticas públicas constituye, por tanto, un factor crítico para el éxito sostenible en el entorno digital contemporáneo.

Desafíos y perspectivas del marketing digital paraguayo

El marketing digital en Paraguay se encuentra en una etapa de consolidación, impulsado por la convergencia de la innovación tecnológica, la educación digital y la sostenibilidad empresarial. La capacidad de empresas, universidades y Estado de articular estas áreas definirá el éxito de la transformación digital en el país (Ramírez, Zárate, Morínigo, & Kwan, 2024)

Uno de los principales desafíos es la falta de formación estratégica en marketing digital dentro de las empresas paraguayas, muchas de las cuales buscan resultados inmediatos sin contar con una planificación adecuada, limitando así el impacto de sus acciones digitales. Para abordar esta brecha, la Universidad de la Integración de las Américas (UNIDA), a través de la Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial (FEaDyS), ofrece la carrera de Marketing Digital, destinada a formar profesionales capacitados para enfrentar los retos del entorno digital y potenciar la competitividad empresarial.

La confianza en las transacciones electrónicas es un pilar fundamental para el desarrollo del marketing digital. El Ministerio de Tecnologías de la Información y

Comunicación (MITIC) ha impulsado la Estrategia Nacional de Ciberseguridad 2025-2028, orientada a garantizar un ecosistema digital seguro y resiliente (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación , 2025). Asimismo, el MITIC ofrece cursos gratuitos sobre protección de datos y ciberseguridad, fomentando la cultura de seguridad digital entre empresas y ciudadanos.

La sostenibilidad empresarial también se ha integrado a las estrategias de marketing digital en Paraguay. Estudios académicos señalan que la incorporación de prácticas sostenibles en microempresas no solo contribuye al desarrollo económico, sino que fortalece la reputación corporativa y la relación con los consumidores (Ramírez, Zárate, Morínigo, & Kwan, 2024).

La sostenibilidad empresarial no solo implica responsabilidad ambiental, sino también la adopción de prácticas éticas en la gestión de negocios y en la comunicación con los clientes. Las micro y pequeñas empresas paraguayas que incorporan criterios de sostenibilidad en sus estrategias de marketing digital logran diferenciarse en un mercado competitivo, fortaleciendo la confianza de los consumidores y promoviendo la fidelización. Además, estas prácticas permiten que la tecnología sea utilizada como una herramienta de impacto positivo, generando valor social y económico simultáneamente.

Por otra parte, el enfoque del Humanismo Digital complementa esta perspectiva, al priorizar la equidad, la inclusión y el respeto por los derechos de los usuarios en entornos digitales. La integración de sostenibilidad y Humanismo Digital en las estrategias de marketing digital contribuye a crear un ecosistema empresarial más responsable, donde la innovación tecnológica se orienta no solo a maximizar beneficios, sino también a generar un desarrollo económico y social equilibrado. De

este modo, Paraguay avanza hacia un marketing digital que combina competitividad, ética y compromiso social.

Un enfoque emergente es el del "Humanismo Digital", que busca alinear la innovación tecnológica con el bienestar social y la equidad. Este enfoque promueve que las estrategias digitales respeten los derechos de los ciudadanos y fomenten la inclusión, evitando que la tecnología se convierta en un factor de exclusión. (Fernández, 2025)

El Humanismo Digital también impulsa a las empresas a considerar el impacto social de sus campañas digitales, promoviendo contenidos responsables y accesibles para todos los segmentos de la población. Esto incluye diseñar estrategias que contemplen la diversidad cultural, la inclusión de personas con discapacidades y la protección de datos personales, garantizando que la digitalización no genere nuevas formas de desigualdad.

Además, la adopción de principios de Humanismo Digital en el marketing fortalece la confianza entre consumidores y empresas. Cuando los usuarios perciben que las organizaciones actúan de manera ética, transparente y respetuosa de sus derechos, se incrementa la fidelización y la participación en plataformas digitales. Esto permite que el marketing deje de centrarse únicamente en la venta y pase a generar relaciones sostenibles y de valor a largo plazo.

El fortalecimiento de la educación digital constituye otro eje central para potenciar el marketing digital en Paraguay. La formación de capital humano especializado permitirá a las empresas diseñar estrategias más creativas, eficientes y

orientadas al cliente, incrementando la competitividad en mercados locales e internacionales.

En síntesis, la evolución del marketing digital en Paraguay requiere la convergencia de innovación tecnológica, educación digital, sostenibilidad y ética empresarial. Solo mediante la colaboración estrecha entre Estado, universidades y sector privado se logrará un ecosistema digital inclusivo, seguro y competitivo, capaz de potenciar la transformación económica y social del país.

Innovación tecnológica y tendencias emergentes en el marketing digital paraguay

La inteligencia artificial (IA) se está consolidando como una herramienta clave en el marketing digital paraguayo. Las empresas comienzan a automatizar procesos, personalizar experiencias y segmentar audiencias mediante algoritmos que permiten predecir comportamientos de consumo. Esto optimiza campañas publicitarias y mejora la toma de decisiones estratégicas, incrementando la eficiencia operativa de las organizaciones (Candia, 2025).

Por otra parte, el Big Data y el análisis predictivo permiten analizar grandes volúmenes de información para identificar patrones de consumo y tendencias del mercado. En Paraguay, instituciones como DATO.Institute capacitan a profesionales en la interpretación de datos y en la toma de decisiones basadas en información real, fomentando que tanto MIPYMES como grandes empresas puedan adaptar sus estrategias digitales de manera más precisa y efectiva (DATO.Institute, 2025).

El comercio electrónico móvil ha mostrado un crecimiento acelerado en Paraguay, impulsado por la alta penetración de smartphones y la confianza creciente en

transacciones digitales. Los consumidores paraguayos acceden cada vez más a plataformas de compra desde sus dispositivos móviles, favoreciendo la expansión de negocios locales y la llegada a nuevos segmentos de mercado.

Este crecimiento del m-commerce también ha impulsado la innovación en la logística y distribución de productos. Las empresas paraguayas han comenzado a implementar soluciones más rápidas y eficientes, como sistemas de entrega a domicilio y puntos de retiro estratégicos, para garantizar una experiencia de compra ágil y satisfactoria. La integración de aplicaciones móviles con plataformas de pago seguras ha permitido que los consumidores realicen transacciones con mayor confianza, fortaleciendo la credibilidad de las tiendas en línea (PaymentsCMI, 2025).

Por otro lado, las MIPYMES han encontrado en el m-commerce una herramienta para expandir su alcance más allá de sus localidades tradicionales. Gracias a las redes sociales, marketplaces y tiendas virtuales, incluso negocios con recursos limitados pueden promocionar sus productos a nivel nacional, compitiendo de manera más equitativa con empresas más grandes. Esto democratiza el acceso al mercado y fomenta la inclusión de pequeños emprendedores en la economía digital paraguaya (Nexo Digital, 2025).

Además, el m-commerce permite la recolección de datos sobre el comportamiento de los usuarios, lo que habilita la personalización de ofertas y la mejora continua de la experiencia del cliente. La información obtenida a través de aplicaciones móviles y plataformas digitales sirve para diseñar estrategias de marketing más efectivas, como promociones segmentadas, recomendaciones de productos y campañas de

fidelización, generando un impacto positivo en la rentabilidad y sostenibilidad de los negocios.

Las MIPYMES paraguayas encuentran en el m-commerce una oportunidad para competir con grandes empresas, ofreciendo productos y servicios personalizados. La inversión en plataformas móviles y aplicaciones amigables al usuario permite mejorar la experiencia de compra, incrementar la fidelización y generar un impacto directo en los ingresos (Nexo Digital, 2025).

La realidad aumentada (RA) y las experiencias inmersivas están emergiendo como estrategias innovadoras de marketing digital en Paraguay. Permiten que los consumidores interactúen con productos y servicios de manera más dinámica y atractiva, lo que aumenta la participación y la recordación de marca (Aumenta, 2025).

Empresas paraguayas que adoptan RA generan experiencias personalizadas para los usuarios, logrando diferenciarse en un mercado competitivo. Estas tecnologías no solo mejoran la experiencia de compra, sino que también permiten medir la interacción del consumidor en tiempo real, facilitando ajustes estratégicos en campañas y promociones.

Las micro, pequeñas y medianas empresas en Paraguay enfrentan desafíos importantes para implementar tecnologías emergentes. La falta de infraestructura tecnológica, la limitada capacitación y la resistencia al cambio dificultan la adopción de soluciones digitales avanzadas, lo que puede afectar su competitividad en el mercado local (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2025).

No obstante, existen programas gubernamentales y de organizaciones privadas que buscan apoyar la digitalización de las MIPYMES. Estos incluyen capacitaciones en marketing digital, acceso a herramientas tecnológicas y asesoramiento para diseñar estrategias efectivas, promoviendo la inclusión de estas empresas en la economía digital.

A pesar de los retos, tanto MIPYMES como grandes empresas paraguayas tienen grandes oportunidades para aprovechar la digitalización. Las MIPYMES pueden expandir su alcance, ofrecer servicios personalizados y mejorar la relación con sus clientes, mientras que las grandes empresas pueden optimizar procesos, innovar en sus modelos de negocio y fortalecer la fidelización.

El crecimiento del marketing digital y la integración de tecnologías emergentes permiten que ambas puedan competir de manera más equitativa, democratizando el acceso al mercado. La inversión en formación profesional, automatización y análisis de datos será clave para maximizar el impacto de estas oportunidades en el contexto paraguayo.

La automatización de procesos permite que las empresas optimicen recursos y aumenten la eficiencia operativa. Herramientas de inteligencia artificial, chatbots, gestión automatizada de campañas y análisis predictivo ayudan a tomar decisiones más rápidas y precisas, reduciendo errores y costos operativos. Esta transformación digital es especialmente relevante para las MIPYMES, que pueden acceder a tecnologías de última generación sin necesidad de grandes inversiones.

Ante lo mencionado, el análisis de datos y la inteligencia de negocio permiten a las empresas paraguayas entender mejor a sus consumidores y anticipar tendencias del

mercado. La combinación de información estratégica, herramientas digitales y creatividad empresarial facilita la personalización de experiencias, mejora la relación con el cliente y fortalece la fidelización. De esta manera, la integración de tecnologías emergentes contribuye a que el marketing digital sea un motor de crecimiento económico y social, promoviendo la inclusión y sostenibilidad en el entorno empresarial paraguayo.

Conclusión

La evolución del marketing digital en Paraguay constituye un proceso complejo y multidimensional, donde la convergencia de factores tecnológicos, culturales y económicos ha transformado profundamente la relación entre empresas y consumidores. La penetración creciente de internet y la adopción masiva de dispositivos móviles han generado un ecosistema digital que permite una comunicación directa, interactiva y participativa, redefiniendo las estrategias de promoción, posicionamiento y fidelización de las marcas.

El comercio electrónico ha emergido como un elemento central de esta transformación, ofreciendo a empresas de distintos tamaños la posibilidad de acceder a nuevos mercados y diversificar sus canales de venta. La pandemia de COVID-19 aceleró significativamente la adopción de plataformas digitales y medios de pago electrónicos, consolidando hábitos de consumo que han perdurado y ampliado la inclusión económica en sectores previamente marginados.

A pesar de estos avances, el marketing digital en Paraguay enfrenta desafíos estructurales que limitan su pleno desarrollo. La brecha digital, la informalidad de muchos emprendimientos, la limitada capacitación técnica y la necesidad de

infraestructura tecnológica adecuada son factores que requieren atención tanto de empresas como de instituciones públicas y académicas. Estos elementos subrayan la necesidad de un enfoque integral que combine tecnología, educación y políticas públicas efectivas.

El papel de las redes sociales en la comunicación comercial se ha consolidado como estratégico y transformador. Plataformas como Facebook, Instagram, TikTok y X permiten no solo la promoción de productos, sino también la construcción de comunidades digitales y la co-creación de contenido con los consumidores. Esta interacción fortalece la fidelización, genera identidad de marca y fomenta la participación ciudadana, al tiempo que plantea desafíos éticos relacionados con la privacidad de datos, la veracidad de la información y la saturación de contenidos.

La profesionalización del marketing digital se configura como un elemento indispensable para consolidar estrategias efectivas. La capacitación en análisis de datos, segmentación de audiencias, diseño de contenido y gestión de métricas permite a las empresas optimizar sus campañas, adaptarse a un consumidor más exigente y anticipar tendencias del mercado. Este desarrollo de competencias es particularmente relevante para las micro, pequeñas y medianas empresas, que constituyen la columna vertebral del tejido productivo paraguayo.

El marketing digital también debe ser concebido como un instrumento de inclusión económica y desarrollo sostenible. Su adopción facilita el acceso de emprendedores y PYMES a mercados más amplios, democratizando la posibilidad de competir en igualdad de condiciones. La integración de principios éticos y prácticas

transparentes fortalece la confianza de los consumidores y contribuye a la construcción de un ecosistema digital seguro, competitivo y responsable.

Desde la perspectiva institucional, el papel del Estado, las universidades y el sector privado es clave. La articulación de políticas públicas de inclusión digital, el desarrollo de infraestructura tecnológica, la promoción de la educación digital y el acompañamiento a emprendimientos constituyen factores esenciales para consolidar un entorno propicio para la transformación digital. Asimismo, la generación de información y datos sobre hábitos de consumo digital permite diseñar estrategias más efectivas y adaptadas al contexto paraguayo.

La innovación tecnológica, por su parte, abre nuevas oportunidades y desafíos. Herramientas de inteligencia artificial, análisis predictivo, comercio electrónico móvil y experiencias inmersivas ofrecen a las empresas la posibilidad de diferenciarse, personalizar la experiencia del cliente y mejorar la eficiencia operativa. No obstante, estas innovaciones requieren inversión, capacitación y adaptación cultural dentro de las organizaciones para garantizar su implementación exitosa.

En términos estratégicos, el marketing digital en Paraguay debe evolucionar hacia modelos que integren sostenibilidad, responsabilidad social y ética empresarial. La convergencia de innovación tecnológica, creatividad empresarial y participación ciudadana permite construir un ecosistema digital que no solo impulse la competitividad, sino que también contribuya al desarrollo económico inclusivo y al fortalecimiento del tejido productivo nacional.

En ese sentido, la evolución del marketing digital en Paraguay representa un proceso en construcción, donde la articulación entre empresas, instituciones

académicas y Estado es determinante. Comprender sus fundamentos teóricos, sus dinámicas actuales y los desafíos estructurales permite proyectar estrategias efectivas que promuevan la competitividad, la democratización del acceso al mercado y la sostenibilidad del desarrollo económico. Esta visión integral asegura que el marketing digital sea una herramienta de crecimiento empresarial, inclusión social y consolidación de un ecosistema digital sólido y confiable.

Referencias

Aumenta. (1 de Octubre de 2025). Aumenta: Experiencias de realidad aumentada en Paraguay. Obtenido de <https://aumenta.co/>

Candia, F. (6 de Octubre de 2025). Marketing digital en Paraguay: Educar sin subestimar el potencial del mercado. Diario Vanguardia. Obtenido de https://diariovanguardia.com.py/marketing-digital-en-paraguay-educar-sin-subestimar-el-potencial-del-mercado?utm_source=chatgpt.com

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2022 – Paraguay. Santiago de Chile: CEPAL.

DATO.Institute. (6 de Octubre de 2025). Aproveche sus datos. Descubra oportunidades. Optimice la información. Obtenido de <https://www.dato.com.py/data-analytics2>

Fernández, J. P. (29 de Julio de 2025). Humanismo Digital y Desafíos para la Economía. Obtenido de https://5dias.com.py/article/humanismo-digital-y-desafos-para-la-economia?utm_source=chatgpt.com

infoNEGOCIOS. (2 de Diciembre de 2024). Comercio electrónico movió más de US\$ 2.000 millones y puede incrementar aún más con mipymes. Obtenido de <https://infonegocios.com.py/default/comercio-electronico-movio-mas-de-us-2-000-millones-y-puede-incrementar-aun-mas-con-mipymes>

Instituto Nacional de Estadística. (2024). Tecnología de la Información y Comunicación en el Paraguay: Encuesta Permanente de Hogares 2024. Fernando de la Mora : Editado por el propio autor.

IP Paraguay. (6 de Agosto de 2020). Más de 50.000 usuarios se unieron al comercio electrónico. Obtenido de <https://www.ip.gov.py/ip/2020/08/06/mas-de-50-000-usuarios-se-unieron-al-comercio-electronico/>

Kotler, P. K. (2017). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Wiley. Google Books.

La Nación . (29 de Agosto de 2025). Crecen las compras online en Paraguay y superan récord histórico en julio. La Nación .

La Nación. (1 de Junio de 2023). E-commerce en expansión: unos cinco millones de paraguayos compran online. La Nación.

MarketData. (18 de Mayo de 2025). ¿Cómo compran los paraguayos hoy? El comercio electrónico crece 39% y el QR domina los pagos. Obtenido de <https://marketdata.com.py/educacion/economia-facil/como-compran-los-paraguayos-hoy-el-comercio-electronico-crece-39-y-el-qr-domina-los-pagos-142074>

McKinsey & Company. (2021). The Next Normal Arrives: Trends That Will Define 2021 and Beyond. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond>

Ministerio de Industria y Comercio . (10 de Junio de 2025). E-commerce: una puerta de oportunidades para las Mipymes paraguayas. Obtenido de https://www.mic.gov.py/e-commerce-una-puerta-de-oportunidades-para-las-mipymes-paraguayas/?utm_source=chatgpt.com

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación . (23 de Julio de 2025). ¿Cómo protegerte en internet? MITIC ofrece curso gratuito sobre ciberseguridad. Obtenido de <https://mitic.gov.py/como-protegerte-en-internet-mitic-ofrece-curso-gratuito-sobre-ciberseguridad>

Nexo Digital. (1 de Octubre de 2025). Beneficios del marketing digital para pequeñas empresas en Paraguay. Obtenido de https://nexodigital.com.py/beneficios-del-marketing-digital-para-pequenas-empresas-en-paraguay/?utm_source

PaymentsCMI. (1 de Marzo de 2025). The Rise of Digital Commerce in Paraguay. Obtenido de https://paymentscmi.com/insights/paraguay-e-commerce-market/?utm_source=

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1 de Abril de 2025). ¿Qué tan preparadas están las MIPYMES en Paraguay para la transformación digital? Obtenido de https://www.undp.org/es/paraguay/blog/que-tan-preparadas-estan-las-mipymes-en-paraguay-para-la-transformacion-digital?utm_source=chatgpt.com

Ramírez, T., Zárate, F., Morínigo, M., & Kwan, C. (2024). Transformación digital del sector publicitario y su impacto en las. Asunción: Revista de ciencias empresariales. FOTRIEM.

Sosa, A., Videla, V., Díaz, J., & Becker, S. (2024). Estrategias de marketing digital para el posicionamiento de mercado de cinco PYMES del sector de recursos humanos en 2022. Asunción: Revista Científica UPAP.

Statcounter. (31 de Diciembre de 2023). Social Media Stats Paraguay. Obtenido de <https://gs.statcounter.com/social-media-stats/all/paraguay/2023>

Capítulo 14

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CIBERSEGURIDAD EN LAS EMPRESAS PARAGUAYAS

Lic. Christian Alexis Maidana Sisul

Breve contextualización sobre la transformación digital a nivel global

Actualmente nuestra sociedad está bajo la influencia de una verdadera revolución tecnológica, con motivo de los numerosos avances tecnológicos tanto en dispositivos como en la interconectividad, que nos lleva a hablar de una conexión a escala global, impactando y recomponiendo a la sociedad en los ámbitos económico, político, social y educativo. Quien no se adapte a estos cambios quedará aislado del mundo, si observamos lo relacionado al ámbito económico y específicamente al empresarial, segmento al que va dirigido este libro, este aislamiento podría tener un impacto más imponente en las empresas, pensemos en situaciones actuales donde el productor ya no está a escasos kilómetros del cliente, sino estas dos partes están a miles de kilómetros comercializando entre ellos bienes materiales o inmateriales de manera directa, pensando en este nuevo contexto nos lleva a analizar el cambio de los paradigmas en la negociación entre estos dos actores, nos lleva a hablar sobre una verdadera revolución, nombrándola como una Cuarta Revolución Industrial (Industria 4.0), esta revolución implica la aparición de tecnología de comunicación en tiempo real, mayor cantidad de información que procesar y almacenar, sistemas inteligentes que pueden realizar el análisis de esta información de una manera más rápida y eficiente, como lo exige este nuevo contexto, tomando un papel estelar en la actividad empresarial, obligando a este sector a una rápida transformación digital (TD). (RIBAS, 2024). Estos cambios llevan a que las fronteras entre lo físico, digital e incluso hasta lo biológico se vuelvan extremadamente difusas. Todo el relacionamiento humano en sus

diferentes dimensiones se ve afectado y modificado por estos cambios. Este proceso de transformación asigna una valoración más alta a la información, pero no solo importa tener mucha información y acumularla, el valor lo recibe al poder utilizarla y relacionarla, con el fin de poder tomar las mejores decisiones con una rapidez cada más alta, incluso podríamos hablar de evaluaciones en tiempo real. Este proceso se vio potenciado con la llegada de la pandemia del COVID-19, el mundo tuvo que reinventarse con el peligro que enfrentaba nuestro mundo, esas fronteras que ya eran difusas, terminaron de pulverizarse no en cuestión de años, sino de meses incluso días, fue un verdadero acelerador en el proceso de TD, muchos empleos pasaron de desarrollarse en una oficina a realizarse desde la casa, potenciando las actividades en formato virtual, que nos llevó a hablar de *“la nueva normalidad”*. Como se mencionó se hablaba de una pandemia, un nombre que dimensiona el alcance de afectación que tuvo, fue una situación de implicancia global.

Centrándonos en lo concerniente al ámbito empresarial toda esta situación llevó a que las actividades del sector se basen en la competencia y la desintermediación, el cliente ya no solo tenía una posibilidad de provisión o el productor no solo tenía un mercado al que podía acceder, productores y clientes que se adaptaron a este proceso de desarrollo digital, podían comunicarse y tratar directamente, potenciando sus oportunidades.

Luego de que terminara esa emergencia sanitaria global, no se volvieron atrás con estas nuevas formas de relacionamiento, esa nueva normalidad, llegó para quedarse, e ir profundizándose cada vez mas en nuestra sociedad globalizada, esa desintermediación es una característica del nuevo modelo económico que rebasa las fronteras de los Estados y sus regulaciones. (Arenilla Sáez, 2024)

Esta omnipresencia de la tecnología digital, obligó a una dependencia de las empresas a estas herramientas, ya no era posible imaginar las operaciones diarias sin su uso, se volvieron transversales a cualquier área o proceso a ser realizadas por ellas. Nadie puede discutir las facilidades que trajo su utilización, mejorando eficiencia y procesos, pero esto a su vez trajo consigo la aparición de nuevos riesgos, ese relacionamiento en el entorno digital permitió que aparecieran también actos delictivos en este nuevo ambiente de relacionamiento, apareciendo y denominándose cibercrimenes, esta TD originó mayor dependencia de las organizaciones a sus aportes, potenciando a su vez el aumento de las vulnerabilidades frente a ciberataques. En la medida que la tecnología se desarrollaba, en paralelo también lo hacían estos delitos informáticos, sofisticándose cada vez más.

Ante esta situación de cibercrimenes, se requirió de una fuerza que se oponga a esta nueva realidad, originándose de esta manera la ciberseguridad (CS), que se convierte en actor principal en el proceso de TD.

Analizando a Paraguay en este contexto, se entiende que no podemos estar ajenos a esta situación, hacerlo sería jugar en contra de nuestros propios intereses, esta TD no es un lujo, si no se convierte en un imperativo estratégico para asegurar una posición dentro del comercio global y aumentar su competitividad regional, entendiendo que el mundo de hoy valora cada vez más la innovación, la eficiencia económica. Al adoptar estas nuevas estrategias nuestro país se encamina a alcanzar nuevos mercados, con un mayor beneficio económico. (Luján Rodas, 2023), permitiendo así disminuir la volatilidad de sus recaudaciones por excesiva dependencia de los sectores primarios como el agro.

Esta transición expone a nuestras empresas locales a riesgos globales, hemos visto durante este año 2025, como fuimos objeto de ciberataques, los diferentes sectores fueron afectados. Este ingreso al escenario digital mundial, indispensable para la competitividad, hace que las empresas paraguayas sean vulnerables a las mismas amenazas de CS, que afectan a sus similares internacionales, haciéndose más que necesario la protección de los activos digitales.

Se tiene como objetivo en este capítulo analizar el estado actual de la TD y la CS en el ecosistema empresarial paraguayo, estableciendo un marco conceptual, diagnosticando el nivel de adopción tecnológica, así como las brechas tecnológicas que pudieran existir, visibilizar las principales amenazas y los posibles riesgos cibernéticos que enfrentan y como están preparadas frente a esta nueva realidad, y también ofrecer una estrategias para seguir avanzando en este proceso de la manera más segura posible, con la coordinación de los sectores público, privado y la academia, analizando la normativa legal sobre estos temas.

Conceptos y fundamentos que sustentan el tema

Definición de transformación digital

La Transformación Digital (TD) es un concepto que va mucho más allá de la simple digitalización de documentos o la automatización de tareas. En realidad cuando pensamos en una TD, hacemos referencia a profundo cambio que llega a la estructura y en la forma en que una organización opera y ofrece valor, aprovechando estas tecnologías digitales para mejorar enteramente el rendimiento y el alcance (Salgado García, 2024).

Es la forma en que las empresas utilizan las tecnologías para cambiar su modelo de negocio, mejorar su eficiencia y la experiencia de sus clientes. Podemos pensar en tres aspectos al abordar la TD desde la visión empresarial:

Cliente: construir una vinculación personalizada por medio de la experiencia, haciéndole sentir que la empresa comprende los gustos del cliente y valora su preferencia.

Procesos: Ejecución de análisis de datos en tiempo real, automatización y uso de IoT, para potenciar la cadena de valor.

Modelo de Negocios: diseño de nuevos productos, servicios digitales, que puede generar nuevos ingresos y una mayor solidez de la empresa.

La TD para las PYMES, se centra normalmente en la implementación de herramientas digitales que abordan las tres dimensiones mencionadas, con el objeto de que tengan una sostenibilidad a largo plazo.

Tecnologías involucradas

La TD incorpora un conjunto de tecnologías que se interrelacionan con el objetivo de proveer mejor infraestructura que permitan realizar cambios de mejora en el ambiente donde se las implemente. Podemos citar las siguientes:

Computación en la Nube (Cloud Computing): Permite a las empresas acceder a recursos informáticos (servidores, almacenamiento, bases de datos, software) a través de Internet, eliminando la necesidad de infraestructura física costosa, incluso dando la posibilidad de mayor seguridad en la disponibilidad y en la protección de los datos. Permite tener escalabilidad y flexibilidad. En Paraguay existe aún cierto temor en la adopción de esta modalidad, por pensar que al no tener la información dentro de

sus edificios, son vulnerables a robos de información, este año quedó en evidencia que tener los servidores físicos en sus oficinas, no asegura mayor seguridad.

Analítica Avanzada (Big Data): Tiene relación con manejo de datos a volúmenes muy grandes para poder extraer *insights*, y así realizar la toma de decisiones estratégicas. La utilización de esta metodología puede aportar mucha visibilidad a los sectores empresariales del país, los gustos de los clientes que frecuentan un lugar, analizar el comportamiento del mercado ante ciertos productos.

Internet de las Cosas (IoT): La interconexión de objetos cotidianos a Internet, permitiendo la recopilación y el intercambio de datos. Se puede pensar en la aplicación dentro de la industria paraguaya (tendiendo a una Industria 4.0) con el objetivo de monitorear y controlar maquinarias industriales.

Inteligencia Artificial (IA) y Machine Learning (ML): son los sistemas que imitan la inteligencia humana para realizar tareas como el procesamiento de lenguaje natural, la clasificación de datos o la predicción de tendencias. La IA tiene un gran potencial para optimizar tareas repetitivas para que las personas puedan centrarse en la creatividad, puede ayudar a las PYMES, con recursos económicos limitados a poder ahorrar gastos, con su utilización.

Blockchain: genera seguridad, integridad, trazabilidad, transparencia en la información y las transacciones, permite aumentar la confianza en los procesos. Dentro de la realidad paraguaya puede ser una tecnología que pueda aportar a la transparencia del gobierno, así como a las empresas del sector financiero y las que tienen énfasis en el uso de la tecnología (Fintech).

Definición de CS y su papel en el entorno empresarial

En nuestro presente donde existe mucha presencia en el mundo digital o virtual, la CS se define como el conjunto de herramientas, políticas, conceptos de seguridad, salvaguardias, directrices, métodos de gestión de riesgos, acciones, entrenamiento, mejores prácticas, seguros y tecnologías que pueden ser utilizados para proteger los activos de la organización y los usuarios en el ciberespacio (Santiago, 2017).

En el entorno empresarial la CS a pasado de una función meramente técnica a una prioridad estratégica. En el contexto de la TD, su importancia es fundamental, ya que la adopción de nuevas tecnologías (Cloud, IoT, Big Data) amplía la superficie de ataque a la empresa. La CS no solo protege la información sensible (datos de clientes, propiedad intelectual) sino que también garantiza la continuidad del negocio y la confianza de las partes interesadas (Stakeholders). Pensar en una CS robusta es indispensable para mitigar riesgos como el ransomware, el phishing y las filtraciones de datos, que pueden generar pérdidas financieras, daños reputacionales y responsabilidades legales.

Situación de las empresas paraguayas

Graduación de la adopción tecnológica

El grado de adopción tecnológica de las empresas se puede clasificar en cuatro niveles, siguiendo la evolución industrial (Feal Zubimendi, 2024):

Industria 1.0 – Producción rígida: Tecnologías básicas y aisladas, sin integración entre áreas.

Industria 2.0 – Producción flexible: Automatización parcial y algunas áreas conectadas mediante TICs.

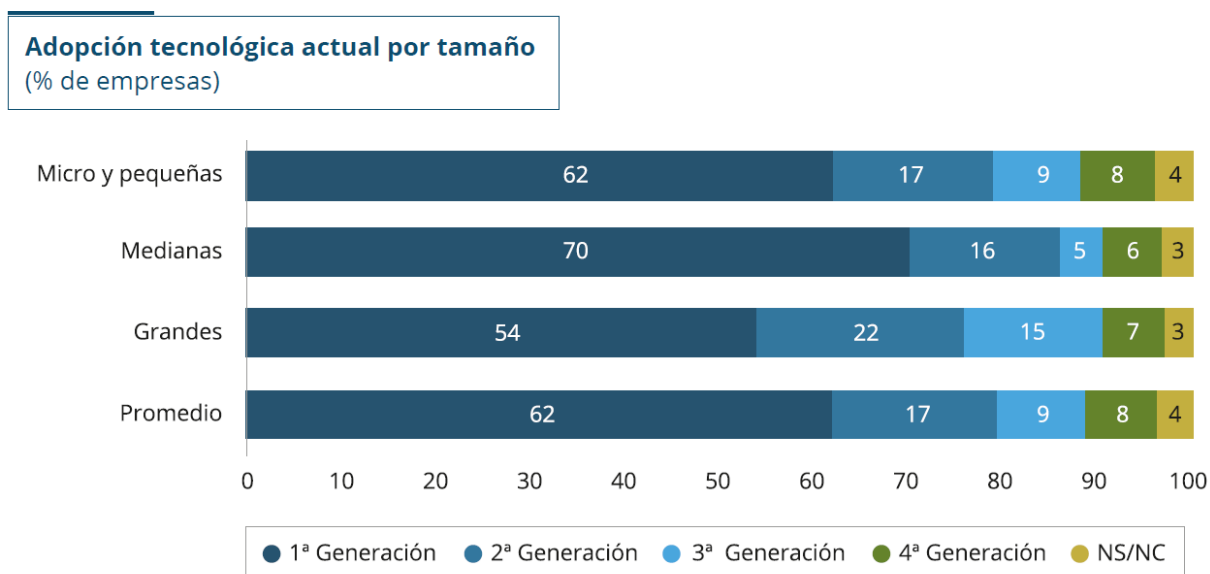
Industria 3.0 – Producción integrada: Tecnologías conectadas y automatización en todas las áreas.

Industria 4.0 – Producción conectada e inteligente: Máxima integración tecnológica, sistemas inteligentes y retroalimentación para la toma de decisiones.

Esta clasificación refleja la progresión desde procesos simples y aislados hasta operaciones totalmente conectadas e inteligentes, donde la Industria 4.0 representa el nivel más avanzado de digitalización (Feal Zubimendi, 2024).

Adopción tecnológica

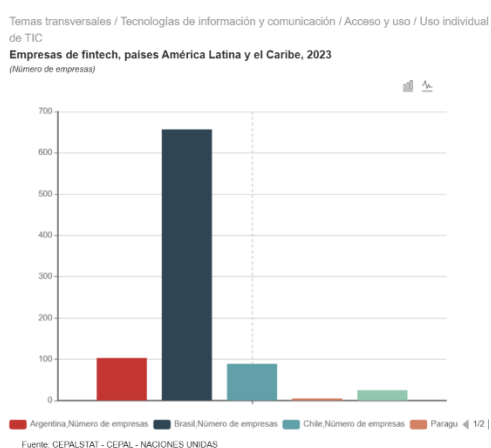
Las empresas en Paraguay presentan una situación bastante variada, encontramos empresas que están a la vanguardia en este proceso y otras que tienen mucho camino por recorrer, si analizamos porcentualmente se ve que apenas un 17% de las empresas industriales implementan tecnologías más próximas a la industria 4.0, viendo desde otro aspecto 8 de cada 10 empresas están en la primera o segunda generación de avances tecnológicos. (Feal Zubimendi, 2024)



Fuente: Travesía 4.0 Hacia la transformación digital de la industria paraguaya

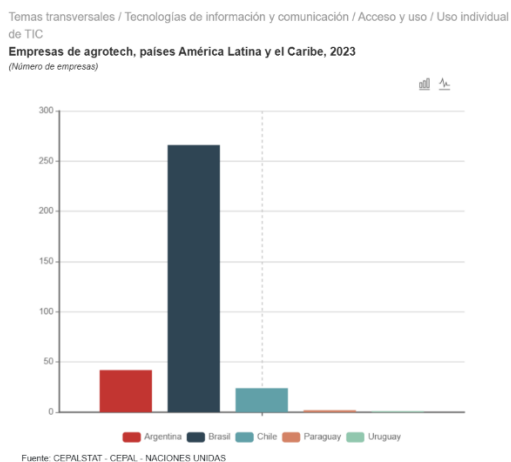
Analizando algunos sectores más relevantes de la economía paraguaya encontramos los siguientes datos

Sector Financiero: Es uno de los sectores más avanzados. La banca y las Fintech han invertido fuertemente en plataformas digitales, banca móvil, y medidas de ciberseguridad para garantizar la integridad de las transacciones. Este sector es un motor de la digitalización de pagos y servicios en el país. Según datos del Banco Central del Paraguay, el nivel de bancarización al mes de abril de 2025 alcanzó el 81% de la población en edad de trabajar. El siguiente gráfico muestra el desarrollo de las empresas Fintech en Paraguay comparando con los países de la región. Si analizamos en relación a la región la cantidad de empresas en nuestro país está muy por debajo al resto de los países según los datos de CEPALSTAT-UN, apenas 5 empresas en Paraguay, frente a Uruguay que posee 25, o Brasil que es el que cuenta con más cantidad, 657 empresas.



Sector Agroindustrial: Fundamental para la economía paraguaya. Si bien la adopción de la **Agricultura de Precisión** (uso de drones, sensores IoT, y Big Data para la optimización de cultivos) está en crecimiento, su adopción plena se concentra en grandes productores. El potencial de la TD aquí radica en la trazabilidad (Blockchain) y la gestión de *stocks*. El siguiente gráfico muestra el desarrollo de las empresas

Agrotech en Paraguay comparado con los países de la región, observándose también una muy baja cantidad apenas dos empresas, aunque en este caso Uruguay posee solo 1 empresa y Brasil 266, según los datos de CEPALSTAT-UN



PYMES y Comercio Electrónico: Las PYMES constituyen en el grupo principal que da empleo en Paraguay, y su nivel de digitalización es variado. Un estudio sobre la TD de las PYMES en Paraguay identifica que la adopción tecnológica se centra en herramientas básicas como el Marketing Digital y la conectividad, pero aún enfrenta barreras en la integración de sistemas avanzados (Luján Rodas, 2023). El Comercio Electrónico ha experimentado un auge, especialmente tras la pandemia, aunque muchas empresas aún carecen de plataformas robustas y seguras.

Los informes de organismos internacionales confirman que, si bien hay un impulso, la industria paraguaya en general se encuentra en etapas insipientes en comparación con sus pares más digitalizados de la región, enfocándose principalmente en tecnologías básicas como la gestión de clientes (CRM) y los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) (Feal Zubimendi, 2024).

Factores que impulsan o limitan la transformación digital

La TD en Paraguay está impactada por situaciones que la impulsan o la limitan:

| Factores Impulsores | Factores Limitantes |
|--|---|
| <p>Competitividad Regional: La necesidad de competir con mercados vecinos (Brasil, Argentina) que tienen mayor madurez digital.</p> | <p>Costo de la Inversión: La alta inversión inicial requerida para hardware, software y servicios en la nube es una gran barrera, especialmente para las PYMES</p> |
| <p>Demanda del Consumidor: Los clientes paraguayos, especialmente los jóvenes, demandan cada vez más servicios digitales eficientes</p> | <p>Infraestructura en Telecomunicaciones: A pesar de los avances, la calidad, cobertura y costo de la conectividad sigue siendo un punto débil, lo que limita la implementación de soluciones que dependen de un ancho de banda alto. El país aun no cuenta con una conexión directa a la Fibra Óptica Submarina</p> |
| <p>Marco Normativo (En Evolución): Existe un avance en normativas de Gobierno Electrónico y ciberseguridad, aunque muy incipiente, se debe seguir fomentando un entorno más seguro.</p> | <p>Cultura Organizacional y Resistencia al Cambio: La falta de una cultura digital y la resistencia de los líderes y empleados a adoptar nuevos procesos es un obstáculo muy relevante.</p> |

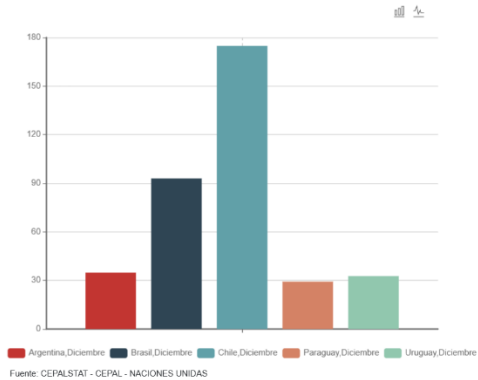
| Disponibilidad de Soluciones | Capacitación y Talento Digital: |
|---|--|
| Cloud: La proliferación de proveedores de servicios en la nube, facilita el acceso a herramientas potentes sin grandes desembolsos de capital. | La escasez de profesionales especializados en tecnologías de la información, ciberseguridad y análisis de datos limita la capacidad de las empresas para ejecutar proyectos de TD. |

Brechas digitales en Paraguay

Comparando la situación de Paraguay con relación a países de la región, vemos que esta brecha digital afecta la igualdad y competitividad, recordando los valores vistos sobre las empresas Fintech o Agrotech contra nuestro vecino Brasil es abismal. Hay que entender que esta brecha no solo se refiere a la infraestructura, también afecta al uso, a los recursos humanos técnicos, entre otros. Analizaremos algunos de ellos para poder comprender que queremos decir cuando hablamos de brecha digital

Infraestructura: Paraguay aún se encuentra por detrás de países líderes en la región, como Chile y Brasil, en términos de infraestructura de fibra óptica y penetración de internet de alta velocidad (Caballero, 2023). La falta de una infraestructura sólida dificulta la adopción masiva de tecnologías de alto consumo de datos. Analizando los datos de CEPALSTAT-UN, en relación a la velocidad de carga de conexiones de banda ancha vemos que los valores de Paraguay, Uruguay y Argentina están próximos, alrededor de 30Mbps, el país con mejor conectividad es Chile con un valor de 202 Mbps, seguido de Perú con 153 Mbps y Brasil con 99 Mbps.

Velocidad de carga de las conexiones de banda ancha fija medida (Mbps).
(Megabit por segundo (Mbps))



Brecha de Habilidades y Competencias: Existe una deficiencia notoria en la formación de talento digital especializado (Feal Zubimendi, 2024), lo que obliga a las empresas a depender de talento extranjero o a invertir en la capacitación básica de sus colaboradores.

Brecha Empresarial (PYMES vs. Grandes Empresas): La disparidad en la adopción tecnológica entre las grandes corporaciones (generalmente en sectores como el retail y la banca) y las PYMES es marcada. Las PYMES carecen de los recursos financieros y humanos para implementar estrategias de TD complejas, perpetuando una desigualdad competitiva (Luján Rodas, 2023).

Esta situación relatada nos muestra que la TD no es solo una cuestión de inversión privada, sino un desafío estructural que requiere la intervención coordinada del Estado para reducir las desigualdades y elevar la competitividad nacional. Esta disminución de la brecha digital depende en gran medida de políticas de Estado, se habla mucho de la brecha digital a nivel interno, entre poblaciones del país con menor acceso versus las poblaciones urbanas con mayor y mejor acceso a tecnología, pero no nos hemos centrado en evaluarnos como país, ante la brecha que nos separa con muchos países de la región, que con todo lo visto hasta ahora nos muestra que nos quita competitividad y atractivo en relación a ellos.

Ciberseguridad en el contexto paraguayo

Riesgos y amenazas

Al aumentar en el proceso de TD, las empresas paraguayas están cada vez más vulnerables a un panorama de amenazas cibernéticas sofisticadas y variadas. Podemos citar algunas de ellas:

Ransomware: Es una de las amenazas más críticas. Los ataques de ransomware secuestran los datos o sistemas de una empresa, exigiendo un rescate para su liberación. Las PYMES son objetivos atractivos debido a sus defensas más débiles, y un ataque exitoso puede significar la paralización operativa y la pérdida de ingresos. En enero del 2024 se mencionaba en la prensa que una de las telefónicas más grandes de Paraguay fue objeto de este tipo de ataque, con alrededor de 300 servidores comprometidos, estos servidores pertenecían a su segmento business, por lo que muchas empresas fueron afectadas en sus actividades. (Director Diario, 2024)

Phishing y Fraude de Correo Electrónico: Los ataques de phishing siguen siendo uno de los ataques más común, donde se trata de engañar a los empleados para que entreguen credenciales o descarguen malware, a través de engaños. En Paraguay, esto se ve de manera muy frecuente por la falta de concientización y capacitación continua en CS. Como la forma mas común de atacar a las redes de las empresas es la ingeniería social, es muy importante que las empresas inviertan en la concientización de sus empleados, en el uso responsable de las herramientas digitales.

Robo y Filtración de Datos: El robo de información sensible, como bases de datos de clientes o secretos comerciales, tiene un alto impacto reputacional y legal, especialmente en sectores como el financiero y el e-commerce. La falta de protocolos

de protección de datos robustos y el cumplimiento insuficiente de normativas existentes son los puntos más débiles débiles (Lucio-Vásquez, 2024).

Ataques a la Cadena de Suministro: En sectores muy importantes como la agroindustria, un ataque a un proveedor o un socio logístico puede generar un efecto en cadena y de esta manera interrumpir las operaciones a nivel país. Se han visto este tipo de ataques en otros países.

De acuerdo con la información del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (Mitic), el Gobierno paraguayo ha sufrido miles de intervenciones cibernéticas en seis años. En total, se contabilizaron 2.857 ataques a los sistemas informáticos del Gobierno (Diario, 2025).

Nivel de preparación de las empresas paraguayas ante incidentes cibernéticos

La preparación de las empresas en Paraguay es, en general bajo a medio, donde hay una gran diferencia dependiendo del tamaño de las empresas y el sector al que pertenece

PYMES (Bajo Nivel): Las pequeñas y medianas empresas tienen un nivel de preparación más bajo. Sus estrategias de ciberseguridad suelen ser reactivas, limitándose a herramientas básicas como antivirus y firewalls genéricos. La falta de un presupuesto dedicado y de personal cualificado impide la implementación de estrategias proactivas y preventivas,

Grandes Empresas (Nivel Medio-Alto): Las corporaciones y entidades financieras suelen contar con departamentos de seguridad dedicada, soluciones avanzadas (DLP, SIEM) y cumplen con normativas internacionales. Sin embargo,

incluso ellas pueden ser vulnerables si sus protocolos internos no son actualizados constantemente para enfrentar las nuevas amenazas.

La falta de una métrica unificada de ciberseguridad a nivel nacional dificulta la evaluación precisa, pero los reportes señalan que la concientización y la capacitación de la ciudadanía son áreas críticas de mejora (Caballero Alen, 2023).

Marco regulatorio y normativas vigentes en Paraguay

Paraguay cuenta con normativas en el área, avanza en el proceso, pero aún quedan muchas aristas que cubrir para estar protegidos ante este tipo de situaciones en esta era digital, donde se requiere el manejo correcto de datos y el avance de la IA (Benítez, 2023). Las leyes más relevantes son:

Ley N°1682/2001, Que Reglamenta la Información de Carácter Privado: Si bien es anterior a la explosión digital, establece principios básicos sobre la protección de datos personales y su uso (Mariela, 2013).

Ley N° 5994/2017, Que Aprueba la Convención Sobre la Ciberdelincuencia: Permite a Paraguay combatir el cibercrimen de manera más efectiva al armonizar sus leyes con estándares internacionales (Convención de Budapest) (Mariela, Leyes Paraguayas, 2021).

Gobernanza de Datos y IA: Existe una creciente necesidad de establecer un marco regulatorio robusto que aborde la Inteligencia Artificial y la Gobernanza de Datos de manera ética e inclusiva, asegurando la participación de la sociedad civil y protegiendo la soberanía digital (Benítez, 2023).

CERT-PY: La existencia de un Equipo de Respuesta a Incidentes de Seguridad Informática del Gobierno de Paraguay (CERT-PY) es una señal positiva, aunque se

necesita fortalecer su alcance y la coordinación con el sector privado (MITIC, CERT-PY, s.f.).

Ejemplos de buenas prácticas o casos relevantes

Las empresas paraguayas deberían aplicar ciertas estrategias que demuestran ser efectivas a nivel global y regional dentro del concepto de buenas prácticas:

Modelo de Defensa en Profundidad: Implementar múltiples capas de seguridad, en lugar de depender de una única defensa perimetral. Esto incluye seguridad de red, seguridad de endpoints, y cifrado de datos.

Gestión de Vulnerabilidades y Parcheo: Mantener todos los sistemas y aplicaciones actualizados es la estrategia más costo-efectiva contra el ransomware y otras amenazas.

Cultura de Ciberseguridad (Formación Continua): Implementar programas de concientización para los empleados, con simulacros de phishing, es verdaderamente necesario, el factor humano es el eslabón más débil de la cadena de seguridad.

Uso de la Autenticación Multifactor (MFA): La adopción generalizada de la MFA en el acceso a sistemas críticos reduce drásticamente el riesgo de robo de credenciales.

Adopción de Frameworks: Las PYMES y grandes empresas pueden beneficiarse de adoptar marcos de referencia internacionales como NIST Cybersecurity Framework o ISO/IEC 27001, adaptándolos a su contexto y recursos.

Retos y oportunidades

Retos actuales

La TD y la implementación de una CS efectiva enfrentan grandes obstáculos en Paraguay:

Resistencia al Cambio y Cultura Digital: Muchas empresas aun no ven la importancia de tomar conciencia sobre estos factores que ponen en peligro a la organización, porque los directores o las estructuras organizacionales, están dentro del concepto tradicional, y esto dificulta la adopción de procesos y modelos de negocio digitales, no comprende el alto costo que puede significar situaciones que vulneren su seguridad digital o comprometan a los datos de la empresa. La TD requiere un cambio de mentalidad desde la alta gerencia bajando hasta el personal operativo.

Fuga y Falta de Talento Digital Especializado: Los recursos humanos capacitados en el área de Inteligencia Artificial, la Analítica de Datos y, fundamentalmente, los de CS son muy escasos y tienen una alta demanda. Esta escasez, combinada con el hecho que pueden tener ofertas de mercados mucho más desarrollados que el de nuestro país, con mejores salarios, limita la capacidad de las empresas para ejecutar proyectos internos de TD.

Inversión Insuficiente y Priorización Errónea: Las PYMES suelen ver la CS como un costo y no como una inversión estratégica, donde protegen su bien máspreciado, la información. Esto se traduce en presupuestos insuficientes, dejándolas vulnerables a ataques que podrían haber sido prevenidos con herramientas y formación básica. La inversión en infraestructura de telecomunicaciones a nivel país sigue siendo un desafío enorme. (Caballero Alen, 2023).

Oportunidades:

A pesar de los retos, la TD abre un enorme campo de oportunidades para el desarrollo empresarial paraguayo:

Digitalización de Procesos y E-commerce: La transición de procesos manuales a digitales reduce costos, minimiza errores y acelera la eficiencia. El comercio electrónico (E-commerce) es la puerta de entrada para que las PYMES accedan a mercados regionales e internacionales, superando las barreras geográficas.

Innovación en Servicios Financieros (Fintech): El sector Fintech en Paraguay tiene un gran potencial para reducir la brecha de inclusión financiera, ofreciendo servicios de crédito, pago y ahorro más accesibles a través de plataformas digitales y tecnologías como Blockchain.

Atracción de Inversión Extranjera Directa (IED): Un ecosistema digital maduro y un marco de CS sólido son atractivos y fundamentales para la IED. Inversores buscan estabilidad y seguridad de datos, lo que posicionaría a Paraguay digitalmente como un hub potencial, siempre y cuando se puedan realizar las leyes y se diseñen políticas de estado necesarias para ello.

Industria 4.0 en el Agro: La aplicación de IoT y Big Data en el sector agroindustrial puede impulsar fuertemente la productividad paraguaya a estándares de clase mundial, optimizando el uso de recursos y garantizando la trazabilidad de los productos de exportación.

Rol de las universidades, centros de innovación y el Estado

La superación de los retos y el aprovechamiento de las oportunidades requieren una sinergia entre los principales actores:

El Estado (Gobierno): Debe actuar como articulador y facilitador, impulsando la infraestructura de telecomunicaciones, creando un marco regulatorio moderno y claro en temas de Gobernanza de Datos e IA, e implementando políticas de incentivo fiscal para la inversión en TD y CS por parte de las empresas. El fortalecimiento del CERT-PY es necesario.

Las Universidades y Centros de Innovación: Tienen el papel central en acortar la brecha de talento. Deben reformular sus programas de estudio para incorporar habilidades digitales de alta demanda (IA, CS, Big Data) y fomentar la investigación aplicada en tecnologías para la Industria 4.0.

El Sector Privado: Las empresas deben asumir un rol proactivo, invirtiendo en la capacitación continua de su personal y priorizando la CS como un pilar estratégico de su TD. La colaboración público-privada en la protección de infraestructuras críticas es indispensable.

La TD y la CS son un son una prioridad estratégica y un proceso sin retorno para las empresas paraguayas, sin su introducción dentro del circuito empresarial, será imposible que aumentemos nuestra competitividad regional y que aseguremos una posición en el comercio global. Este proceso debe abarcar la integración de tecnologías digitales en todas las áreas del negocio y de esa manera mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente, lo que asegurará un mayor nivel de beneficios de la empresa, asegurando su prolongación en el tiempo. No debemos perder de vista que al realizar estos cambios en el proceso interno de nuestras empresas, inevitablemente se ampliará la superficie de ataque, donde personas inescrupulosas buscarán lucrar al tomar posesión de lo más valioso que hoy cuenta nuestra sociedad y por ende nuestras empresas, la información, los datos que son indispensables en este proceso de la TD,

lo que hace que la CS se vuelve fundamental para proteger estos activos digitales y garantizar la continuidad del negocio, poniendo en evidencia que existe una relación muy estrecha entre éstos dos conceptos, focalizando aún más en el momento en el cual nos encontramos, en nuestro desarrollo tecnológico y empresarial, bajo esta perspectiva vemos que la TD y la CS se hacen inseparables.

Si bien sectores como el Financiero están a la vanguardia, la mayoría de las empresas, especialmente las PYMES, se encuentran en etapas insipientes en la adopción tecnológica (1ª o 2ª Generación) y presentan protecciones de CS bajas o solo enfocadas a la reacción una vez que se dieron los hechos. También debemos recordar que nuestro país atraviesa situaciones que se agregan a que ponen una mayor cuesta arriba que otros países, como lo son la brecha de infraestructura (baja velocidad de banda ancha y falta de conexión directa a fibra óptica submarina entre otros), esta brecha no solo se refiere a la distancia que existe internamente en nuestra sociedad paraguaya, sino también en comparación a los demás países de nuestra región y ni que decir con otras regiones del planeta mucho más desarrolladas , otro hecho es la escasez de talento digital especializado , que bien puede deberse a la novedad de estas cuestiones en nuestra realidad, sumado talvez a que el talento humano no ha tomado conciencia de la importancia de su formación en estos saberes, o haciendo una auto crítica, pudiera ser que la academia aún no ha hecho la valoración necesaria para que realice su contribución, de acuerdo a lo que la sociedad espera desde nuestro sector, también se debe analizar la resistencia al cambio dentro de las organizaciones, por el alto tradicionalismo que aun envuelve a los tomadores de decisiones en el sector empresarial. Este conjunto de factores son los responsables que las empresas se encuentren en una situación de indefensión y por tanto vulnerables a amenazas sofisticadas (ransomware y el phishing, entre otros). Claro que existen peligros en este

proceso, pero a su vez la TD abre grandes oportunidades, como el E-commerce, la Innovación Fintech, y la aplicación de la Industria 4.0 en el sector agroindustrial y otros más.

Para asegurar que este proceso pueda ir avanzando sobre bases sólidas, aportando seguridad y conocimiento, es indispensable la Gobernanza Colaborativa: el Estado debe mejorar la infraestructura disponible y avanzar en el marco regulatorio (Gobernanza de Datos e IA), para poder mantener nuestra identidad nacional, así como nuestra soberanía digital. El Sector Privado debe comprender que la CS como una inversión estratégica, claro que significa un desembolso de dinero, pero no es un gasto, es una inversión que permitirá la estabilidad en cada una de las empresas que consideren estas actualizaciones en sus procesos. Las Universidades deben acortar la brecha de talento digital, podemos mencionar con mucho orgullo, hablando en particular de nuestra casa de estudios, que dentro de las opciones de carreras tecnológicas ya se están ofreciendo perfiles que pretenden dar respuesta a esta necesidad de la sociedad y en las carreras empresariales se aporta conocimiento complementario para poder visibilizar la nueva realidad, también se realizan actividades no solamente para nuestros alumnos, si no abiertas a toda la sociedad, donde se quiere sensibilizar y visibilizar sobre estos temas, y por último y por ello no menos importante la producción de publicaciones como estas, que están dirigidas al mundo empresarial, y que tratan de poner en evidencia la transversalidad de la tecnología en los procesos del sector.

Quisiera terminar esta sección con el sentido que me caracteriza, el optimismo, pero manteniendo los pies en la realidad, diciendo que con reglas claras y un esfuerzo

conjunto, se minimizan los riesgos y se maximizan las oportunidades de crecimiento nacional.

Bibliografía

Arenilla Sáez, M. (2024). Brechas digitales y responsabilidad de la Administración. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, 75.

Benítez, L. (2023). Hacia una Gobernanza Colaborativa: el imperativo de la sociedad civil en la era de la Inteligencia Artificial y la gobernanza de datos en Paraguay. *Cuadernos de Sociología*, 21.

Boné-Andrade, M. (2023). Evaluación de la evolución de la ciberseguridad en sistemas empresariales modernos. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 14.

Caballero Alen, M. (2023). Gobierno Electrónico y Ciberseguridad en Paraguay. *Ciencia Latina Internacional*, 12.

Delgado Pilozo, R. (202511). ESTRATEGIAS DE CIBERSEGURIDAD EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. ALCANCE.

Diario, D. (8 de abril de 2025). En seis años, el Gobierno paraguayo sufrió casi 3.000 ataques cibernéticos. Obtenido de *Diario la Nación*: https://www.lanacion.com.py/politica_edicion_impresa/2025/04/08/en-seis-anos-el-gobierno-paraguayo-sufrio-casi-3000-ataques-ciberneticos/

Director Diario. (06 de enero de 2024). Paraguay Ciberseguro reporta ataque de ransomware a una telefonía local. Obtenido de *UltimaHora*: <https://www.ultimahora.com/paraguay-ciberseguro-confirma-ataque-de-ransomware-a-telefonía>

Feal Zubimendi, S. (2024). Travesía 4.0 Hacia la transformación digital.

Lucio-Vásquez, E. (2024). Desafíos y estrategias de ciberseguridad para pequeñas empresas. *Gestio et Productio.*, 18.

- Luján Rodas, L. (2023). Transformación Digital de las PYMES en Paraguay: Retos y Oportunidades. *Ciencia Latina Internacional*, 16.
- Mariela. (23 de setiembre de 2013). *Leyes Paraguayas*. Obtenido de <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/1760/ley-n-1682-reglamenta-la-informacion-de-caracter-privado>
- Mariela. (18 de noviembre de 2021). *Leyes Paraguayas*. Obtenido de <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/9900/ley-n-5994-aprueba-la-convencion-sobre-la-ciberdelincuencia-y-el-protocolo-adicional-al-convenio-sobre-ciberdelincuencia-relativo-a-la-penalizacion-de-actos-de-indole-racista-y-xenofoba-cometidos-por-medio-de->
- MITIC. (mayo de 2025). CERT-PY. Obtenido de <https://www.cert.gov.py/wp-content/uploads/2025/05/ENC-Paraguay-2025-2028-Mayo-2025-1905251300.pdf>
- MITIC. (s.f.). CERT-PY. Obtenido de <https://www.cert.gov.py/>
- RIBAS, F. (2024). TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EMPRESAS. *Costos y Gestión | ISSN 2545-8329 (en línea)*, 12.
- Salgado García, J. (2024). Transformación digital para la competitividad. *Revista Venezolana De Gerencia*, 22.
- Santiago, E. (2017). Riesgos de ciberseguridad en las empresas. *Tecnología y Desarrollo*, 33.
- Trujillo-Avilés, M. (2024). Estrategias de Auditoría en ciberseguridad y su importancia en las empresas una revisión bibliográfica. *Journal Scientific*, 25.

Capítulo 15

AUTOMATIZACIÓN, IA Y EL FUTURO LABORAL EN PARAGUAY

Mag. Alberto Guzmán Capli Cabello

Resumen

El acelerado desarrollo de la automatización y la inteligencia artificial (IA) está provocando una transformación profunda en la estructura económica, social y laboral de Paraguay. Según estimaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2025), cerca de 800 000 empleos en el país podrían verse expuestos a cambios tecnológicos significativos antes de 2026. Esta exposición no implica necesariamente la desaparición inmediata de puestos de trabajo, sino que señala una reconfiguración de las tareas y competencias requeridas, generando la necesidad de integrar habilidades humanas con capacidades tecnológicas avanzadas para mantener la empleabilidad. Investigaciones locales, como las publicadas por ABC Color (2025), indican que aproximadamente el 39 % de las habilidades laborales actuales podrían volverse obsoletas hacia 2030, subrayando la urgencia de adaptar el sistema educativo y los programas de formación profesional a las exigencias de la economía digital. La automatización impactará principalmente las tareas rutinarias y repetitivas, mientras que los empleos que demandan creatividad, pensamiento crítico y resolución compleja de problemas demostrarán una mayor resiliencia ante la sustitución tecnológica.

En el plano global, la IA ha evolucionado desde herramientas mecánicas hasta sistemas inteligentes capaces de aprender y tomar decisiones autónomas. La IA generativa, el aprendizaje automático y la analítica predictiva permiten a las empresas optimizar procesos, mejorar la eficiencia y reducir costos, lo que redefine la demanda de competencias laborales. El Foro Económico Mundial (2025) proyecta que más del

40 % de las habilidades humanas serán reemplazadas o complementadas por tecnologías inteligentes para 2030. Sin embargo, América Latina enfrenta desafíos significativos debido a la limitada infraestructura digital y a la desigual preparación tecnológica, lo que puede acentuar las brechas en productividad y oportunidades laborales.

En el contexto paraguayo, la estructura laboral presenta alta informalidad y concentración en sectores de servicios, comercio y manufactura ligera. Estudios de Market Data (2025) identifican que ocupaciones como asistentes administrativos, operadores de datos, técnicos de soporte y vendedores son especialmente vulnerables a la automatización, poniendo en riesgo una porción significativa del empleo urbano. Por el contrario, áreas como educación, salud, artes y tecnología de la información mantienen un alto componente creativo y humano que las protege parcialmente frente a la sustitución tecnológica. La transición hacia empleos digitales será gradual, sobre todo en pequeñas y medianas empresas, y dependerá en gran medida de políticas efectivas de reconversión profesional y actualización continua.

La IA no solo reemplaza tareas, sino que transforma roles laborales al generar puestos que combinan supervisión, análisis y toma de decisiones basada en datos. Según PwC Paraguay (2025), las organizaciones que adoptan IA de manera estratégica reconfiguran sus equipos, optimizando el capital humano y relegando tareas rutinarias a sistemas automatizados. Este proceso requiere liderazgo, ética digital y formación permanente, mientras que la productividad incrementada puede agravar desigualdades si no se promueven medidas de inclusión tecnológica y equidad de acceso a capacitación.

El rol del Estado y las políticas públicas es fundamental para garantizar una transición justa. Se recomienda implementar programas nacionales que integren

diagnóstico del impacto tecnológico, capacitación masiva y protección social temporal, fortaleciendo alianzas público-privadas y fomentando la cooperación internacional. La educación formal debe actualizarse para incluir alfabetización digital, pensamiento computacional y ética en IA, mientras que la formación de adultos en activo constituye un pilar esencial para mantener la competitividad laboral.

En síntesis, la automatización y la inteligencia artificial presentan tanto desafíos como oportunidades para Paraguay. La capacidad de equilibrar innovación tecnológica con justicia social determinará la resiliencia, inclusión y sostenibilidad del mercado laboral. La reconversión profesional, la actualización educativa, la ética digital y la colaboración institucional son elementos críticos para que la IA complemente la capacidad humana, promoviendo un desarrollo económico equitativo y sostenible.

Palabras clave: *Automatización laboral; inteligencia artificial; Paraguay; reconversión profesional; habilidades digitales; políticas públicas; productividad.*

Contexto global y regional de la automatización y la IA

Evolución tecnológica reciente

La automatización y la inteligencia artificial han evolucionado desde sistemas mecánicos hasta plataformas digitales capaces de aprender y tomar decisiones de forma autónoma. Esta transición se aceleró con el desarrollo de la IA generativa, el aprendizaje automático y la analítica predictiva. En la actualidad, las empresas de todos los sectores incorporan algoritmos para optimizar procesos y reducir costos, lo que modifica la demanda de trabajo y las competencias requeridas en los mercados laborales globales.

A nivel internacional, organismos como el Foro Económico Mundial han identificado que más del 40 % de las habilidades humanas serán reemplazadas o

complementadas por IA antes de 2030. Esto coincide con lo señalado por ABC Color (2025), que reconoce el impacto inminente de la obsolescencia laboral también en Paraguay.

La IA no solo automatiza procesos; también introduce nuevas formas de crear valor. Las plataformas digitales que analizan datos, predicen tendencias y optimizan la gestión empresarial se han convertido en motor de productividad. PwC Paraguay (2025) subraya que el uso inteligente de datos y la automatización pueden elevar la eficiencia hasta un 30 % en sectores como servicios financieros y logística, siempre que se acompañe de talento humano capacitado.

Sin embargo, la adopción de estas tecnologías varía según el grado de preparación digital de cada país. En América Latina, las limitaciones infraestructurales y educativas suponen una barrera para la transición hacia una economía altamente automatizada.

América Latina y la automatización

La región latinoamericana enfrenta una paradoja: tiene sectores industriales y servicios con gran potencial de modernización, pero también una fuerza laboral con alta informalidad. De acuerdo con TVS Digital (2025), más de 80 millones de empleos en la región podrían verse expuestos a la automatización en la próxima década. En este contexto, el Paraguay destaca por su estructura productiva diversificada pero poco tecnificada, lo que amplifica los efectos de la transición digital.

La automatización regional presenta dos tendencias principales: la mecanización en sectores industriales y agrícolas y la digitalización de servicios de oficina y comercio. Ambas reducen la demanda de tareas rutinarias, incrementando la necesidad de habilidades digitales y creativas. En economías como la paraguaya, estas

transformaciones podrían acentuar la brecha entre trabajadores calificados y no calificados si no existen políticas de reconversión efectivas (BID, 2025).

La integración de IA en procesos productivos también puede ampliar la brecha regional de productividad. Según La Nación (2025), los sectores que incorporen IA de forma temprana podrán duplicar su productividad en menos de cinco años. El reto para Paraguay es asegurar que ese crecimiento se acompañe de inclusión laboral y formación técnica adecuada.

En síntesis, la automatización en América Latina genera oportunidades de modernización económica, pero requiere una estrategia integral de educación, política laboral y cooperación público-privada. El Paraguay se encuentra en una etapa crítica para diseñar ese modelo de transición.

Panorama laboral paraguayo

Estructura del empleo nacional

El mercado laboral paraguayo se caracteriza por una alta tasa de informalidad y una concentración de empleos en sectores de servicios, comercio y manufactura ligera. Según Market Data (2025), la exposición a la IA afectará principalmente a ocupaciones rutinarias como asistentes administrativos, vendedores, operadores de datos y técnicos de soporte. Estas áreas representan una porción significativa del empleo urbano y por tanto constituyen el núcleo del riesgo de automatización en el país.

La agricultura y el sector público, por su parte, mantienen niveles bajos de automatización, aunque empiezan a introducir tecnologías de monitoreo remoto y gestión de datos. La infraestructura digital limitada y la baja inversión en investigación y desarrollo constituyen factores que retardan la transformación productiva. El BID (2025) advierte que, si no se implementan programas de formación tecnológica masiva,

el país podría enfrentar una brecha de empleabilidad creciente entre sectores modernizados y tradicionales.

A nivel territorial, las principales ciudades como Asunción y Encarnación ya experimentan una mayor digitalización del empleo. Sin embargo, en zonas rurales la falta de conectividad y equipamiento tecnológico reduce las posibilidades de acceso a capacitación digital (Polo del Conocimiento, 2025). Esto evidencia una transición asimétrica que podría profundizar la desigualdad laboral.

Sectores más expuestos a la IA

Los sectores más vulnerables a la automatización en Paraguay son aquellos que dependen de procesos estandarizados y poco creativos. Entre ellos se encuentran el comercio minorista, la banca, la manufactura liviana y los servicios administrativos. RDN (2025) estima que las ocupaciones con mayor riesgo de automatización representan cerca del 35 % de la población económicamente activa del país. En contraposición, los sectores de educación, salud, artes y tecnología de la información mostrarán una mayor resiliencia gracias a su componente humano y creativo. Los datos coinciden con los estudios internacionales: las tareas más automatizables son aquellas que implican poca interacción social y un alto grado de repetición. Esto plantea una agenda de política pública centrada en la diversificación de habilidades y la formación en competencias blandas como pensamiento crítico, comunicación y adaptabilidad. Según 1000 Noticias (2025), las empresas paraguayas ya reconocen la necesidad de capacitar permanentemente a sus empleados para mantener su empleabilidad en entornos tecnológicos cambiantes.

Impacto de la IA en el empleo

Transformaciones ocupacionales

El impacto de la inteligencia artificial en el empleo paraguayo no se traduce únicamente en pérdida de puestos de trabajo, sino en una profunda transformación de las ocupaciones. Según el BID (2025), el 60 % de los trabajadores desempeña tareas con algún grado de automatización potencial. Sin embargo, solo una parte de esas tareas podrá ser completamente reemplazada; la mayoría se modificará o complementará con tecnología.

Los empleos de oficina, por ejemplo, migran hacia funciones de supervisión y análisis, en lugar de la simple ejecución de tareas administrativas. El mismo fenómeno se observa en sectores como la contabilidad o el soporte técnico, donde las herramientas automatizadas asumen la recopilación de datos y los trabajadores se concentran en la interpretación de resultados y la toma de decisiones.

PwC Paraguay (2025) advierte que las organizaciones que integran IA con éxito no reducen necesariamente su plantilla, sino que la reconfiguran. El personal con conocimiento tecnológico adquiere mayor relevancia estratégica, mientras que las tareas rutinarias son absorbidas por sistemas digitales. Esta transformación exige un modelo de liderazgo centrado en la gestión del cambio, la capacitación continua y la ética en la toma de decisiones automatizadas.

Efectos en la productividad y la desigualdad

El aumento de la productividad es uno de los principales efectos positivos de la automatización. La Nación (2025) indica que la IA puede incrementar la eficiencia productiva nacional si se logra una adopción equilibrada entre empresas grandes y

pequeñas. Sin embargo, existe el riesgo de que la brecha de productividad se amplíe, favoreciendo a los sectores con mayor capacidad de inversión tecnológica.

En Paraguay, la desigualdad digital ya condiciona las oportunidades laborales. Los trabajadores urbanos, jóvenes y con educación superior tienen más posibilidades de beneficiarse de la transformación tecnológica, mientras que los empleados de zonas rurales o con baja escolaridad enfrentan mayores riesgos de exclusión (Market Data, 2025). Este patrón se replica en la mayoría de los países latinoamericanos y representa un desafío estructural.

El reto no reside únicamente en adoptar la IA, sino en democratizar su acceso. Si las políticas públicas no garantizan la inclusión digital, el progreso tecnológico podría derivar en una polarización social más profunda. El BID (2025) recomienda políticas integrales que combinen inversión en infraestructura, alfabetización digital y programas de transición laboral.

Automatización y cambio ocupacional

Diferencias entre automatización e IA

Aunque a menudo se utilizan indistintamente, la automatización y la inteligencia artificial tienen alcances distintos. La automatización tradicional reemplaza tareas humanas mediante máquinas o software que siguen reglas predefinidas; la IA, en cambio, introduce la capacidad de aprendizaje, adaptación y toma de decisiones autónoma.

En Paraguay, la automatización básica se observa en la industria manufacturera, donde las máquinas realizan tareas repetitivas. La IA, sin embargo, comienza a incidir en servicios financieros, atención al cliente y análisis de datos, donde los sistemas pueden procesar grandes volúmenes de información y detectar patrones.

Este salto cualitativo redefine las competencias necesarias. El trabajador del futuro no se limitará a operar equipos, sino que deberá interpretar resultados generados por algoritmos, corregir sesgos y asegurar el cumplimiento ético de las decisiones automatizadas (PwC Paraguay, 2025). La llamada “inteligencia híbrida”, donde humanos y máquinas colaboran, será el nuevo paradigma laboral.

Repercusiones sectoriales

En la agricultura, los sistemas de monitoreo mediante sensores e IA permiten predecir rendimientos y optimizar el uso de recursos. En la logística y el transporte, los algoritmos de enrutamiento reducen costos y tiempos de entrega. En el sector financiero, la IA se usa para evaluar riesgos y detectar fraudes, mientras que en la educación emergen plataformas personalizadas de aprendizaje (RDN, 2025).

Sin embargo, la incorporación de IA no siempre implica desplazamiento laboral. En muchos casos, la tecnología crea nuevas oportunidades: mantenimiento de sistemas, análisis de datos, desarrollo de software y ciberseguridad. ABC Color (2025) resalta que el futuro del empleo dependerá menos de la desaparición de profesiones y más de la capacidad de los trabajadores para adaptarse a entornos tecnológicos en constante evolución.

En el caso paraguayo, la transición será gradual. Las pequeñas y medianas empresas adoptan la automatización más lentamente, pero una vez que las soluciones sean accesibles, el impacto se generalizará. Por tanto, el país necesita políticas proactivas para anticipar la reconversión laboral.

Educación y reconversión profesional

Brecha educativa y formación continua

La educación es el eje central para amortiguar los efectos negativos de la automatización. Paraguay enfrenta un doble desafío: modernizar su sistema educativo formal e impulsar la formación técnica continua para los adultos en activo.

Según 1000 Noticias (2025), la recapitación constante se vuelve una obligación ante la velocidad del cambio tecnológico. Las universidades y centros técnicos deben incorporar contenidos sobre alfabetización digital, pensamiento computacional y ética de la IA.

El sistema educativo tradicional paraguayo ha priorizado la memorización sobre la resolución de problemas; sin embargo, el mercado laboral del futuro exige creatividad, pensamiento crítico y adaptabilidad. Polo del Conocimiento (2025) subraya que en ciudades como Pilar se experimenta con programas híbridos que combinan saberes tecnológicos y humanísticos. Estas iniciativas demuestran que la integración de la IA en la enseñanza puede fortalecer el aprendizaje si se acompaña de pedagogías activas y docentes capacitados.

Políticas de reconversión profesional

Las políticas públicas deben enfocarse en tres ejes: diagnóstico, capacitación y transición laboral. Primero, es necesario identificar los sectores más expuestos a la automatización mediante herramientas de análisis ocupacional como el índice GENOE (BID, 2025). Segundo, se deben ofrecer programas de capacitación que actualicen las competencias de los trabajadores en riesgo, priorizando a los de menor nivel educativo. Finalmente, el Estado debe facilitar la reinserción laboral mediante incentivos a empresas que contraten personal recapitado. PwC Paraguay (2025) recomienda

alianzas entre universidades, organismos multilaterales y sector privado para diseñar trayectorias de aprendizaje adaptadas a la realidad paraguaya.

Además, la política de reconversión debe considerar la dimensión social. No todos los trabajadores podrán integrarse de inmediato en la economía digital; por tanto, es fundamental fortalecer los sistemas de protección social durante el proceso de transición.

Políticas públicas y estrategias nacionales

Estrategias de política laboral

El papel del Estado es decisivo para orientar la transición hacia un mercado laboral adaptado a la inteligencia artificial. Paraguay necesita una política nacional de empleo que combine innovación tecnológica con inclusión social. Según La Nación (2025), la IA marcará el futuro de la productividad nacional, pero para ello se requiere una estrategia de adopción equilibrada y sostenible.

El BID (2025) sugiere diseñar programas nacionales que integren tres componentes: diagnóstico del impacto tecnológico, capacitación masiva y protección social transitoria. Esto implicaría actualizar las políticas de empleo, promover incentivos a las empresas que inviertan en formación digital y fortalecer las instituciones encargadas de la educación técnica y la innovación.

En el contexto paraguayo, donde el 65 % de los trabajadores se desempeña en sectores informales, la regulación laboral debe adaptarse a nuevas formas de empleo mediadas por plataformas digitales. Se recomienda establecer marcos legales que garanticen derechos laborales básicos —como seguridad social y remuneración justa— a los trabajadores de la economía digital.

Cooperación público-privada e institucionalidad

El éxito de la transformación tecnológica no depende solo del gobierno. La colaboración entre el Estado, las universidades, las empresas y los organismos internacionales es esencial para desarrollar competencias digitales. PwC Paraguay (2025) señala que las empresas líderes ya promueven ecosistemas de innovación en los que la IA se convierte en motor de crecimiento y aprendizaje continuo.

La creación de centros de excelencia en inteligencia artificial en universidades públicas y privadas permitiría generar conocimiento local y reducir la dependencia tecnológica. Asimismo, las alianzas con organismos como el BID o la CEPAL pueden facilitar asistencia técnica y financiamiento para proyectos de digitalización y formación.

Otra dimensión estratégica es la institucionalidad. Paraguay requiere un marco de gobernanza digital que regule el uso ético de la IA, proteja los datos personales y garantice transparencia en la toma de decisiones automatizadas. La Nación (2025) destaca que la confianza ciudadana en la tecnología solo se consolidará si se adoptan principios de responsabilidad y rendición de cuentas.

Desafíos sociales y éticos

Inclusión y equidad

El proceso de automatización plantea riesgos significativos para la equidad social. Los grupos con menor acceso a educación tecnológica pueden quedar marginados de los beneficios de la IA. De acuerdo con Market Data (2025), la transición tecnológica debe ser acompañada por políticas activas de inclusión digital en comunidades rurales y vulnerables.

La equidad de género también representa un reto: las mujeres se concentran en ocupaciones administrativas y de servicios, precisamente las más susceptibles de

automatización. Fomentar su participación en áreas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) es esencial para reducir las brechas.

En el plano territorial, las diferencias de infraestructura digital entre Asunción y el interior del país agravan la desigualdad de oportunidades. Por ello, la conectividad universal y la alfabetización tecnológica deberían considerarse bienes públicos estratégicos (RDN, 2025).

Ética y regulación de la IA

La expansión de la inteligencia artificial conlleva dilemas éticos relacionados con la privacidad, el sesgo algorítmico y la responsabilidad legal de las decisiones automatizadas. PwC Paraguay (2025) recomienda establecer marcos regulatorios que aseguren el uso responsable de la tecnología y la supervisión humana en los procesos críticos.

En Paraguay, el debate sobre ética digital está en sus primeras etapas. Sin embargo, organismos como el BID (2025) insisten en que la regulación anticipada es preferible a la corrección posterior. Se debe fomentar una cultura de transparencia que garantice que la IA complemente, y no sustituya, la autonomía humana.

La formación ética de profesionales en IA y la creación de comités interdisciplinarios para evaluar su impacto son pasos fundamentales para un desarrollo tecnológico sostenible.

Perspectiva de futuro

El futuro del trabajo en Paraguay dependerá de la capacidad del país para equilibrar innovación y justicia social. Si las políticas educativas, laborales y tecnológicas se alinean, la IA puede convertirse en un motor de crecimiento inclusivo. Caso contrario, la brecha digital podría derivar en exclusión y pérdida de competitividad.

Como resume 1000 Noticias (2025), la automatización obliga a una constante capacitación, no solo técnica sino cultural. Adaptarse al cambio tecnológico requiere fomentar una mentalidad de aprendizaje permanente y resiliencia social.

Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo. (2025, 20 de abril). *BID: 800 000 empleos paraguayos expuestos a la IA en 2025*. RDN. <https://www.rdn.com.py/2025/04/20/bid-800-000-empleos-paraguayos-expuestos-a-la-ia-en-2025/>

ABC Color. (2025, 18 de mayo). *39 % de habilidades laborales serán obsoletas*. <https://www.abc.com.py/negocios/2025/05/18/39-de-habilidades-laborales-seran-obsoletas/>

PwC Paraguay. (2025, 3 de abril). *El impacto de la IA en la fuerza laboral*. <https://www.pwc.com/py/es/servicios/consultoria/servicios-transformation/capital-humano-hr/gh-articulos-interes/impacto-de-la-ia-en-la-fuerza-laboral.html>

TVS Digital. (2025). *BID advierte: 800 000 empleos en Paraguay estarán expuestos a la inteligencia artificial en 2025*. <https://tvs.com.py/bid-advierte-800-000-empleos-en-paraguay-estaran-expuestos-a-la-inteligencia-artificial-en-2025/>

Paraguay.com. (2025). *IA y empleo: 800 000 puestos laborales de Paraguay enfrentarán impacto tecnológico en 2025*. <https://www.paraguay.com/nacionales/ia-y-empleo-800-000-puestos-laborales-de-paraguay-enfrentaran-impacto-tecnologico-en-2025>

Polo del Conocimiento. (2025). *La inteligencia artificial generativa y su impacto en el ámbito laboral en la ciudad de Pilar, Paraguay*. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/7306/html>

La Nación. (2025, 21 de agosto). *La IA marcará el futuro de la productividad en Paraguay*. <https://www.lanacion.com.py/negocios/2025/08/21/la-ia-marcara-el-futuro-de-la-productividad-en-paraguay/>

Market Data. (2025). *Unos 800 000 puestos en Paraguay estarán expuestos a la IA en un año, según el BID: ¿cómo hacer frente a esta transición?*
<https://marketdata.com.py/noticias/nacionales/unos-800-000-puestos-en-paraguay-estaran-expuestos-a-la-ia-en-un-ano-segun-el-bid-como-hacer-frente-a-esta-transicion-136928/>

1000 Noticias. (2025, 3 de marzo). *IA y automatización obligan a una constante capacitación.* <https://1000noticias.com.py/2025/03/03/ia-y-automatizacion-obligan-a-una-constante-recapitacion/>

Capítulo 16

INNOVACIÓN Y COOPERACIÓN EMPRESARIAL ENTRE PARAGUAY Y AMÉRICA LATINA

Dra. Yvonne Jacqueline Alarcón Villalobos

Dra. Karina Raquel Bartra

Resumen

El capítulo aborda la importancia estratégica de la innovación y la cooperación empresarial en la integración regional entre Paraguay y América Latina, subrayando los avances logrados y los desafíos estructurales que aún persisten para consolidar un ecosistema productivo moderno y sostenible.

Paraguay transita hacia una economía más diversificada, combinando sectores tradicionales con nuevas áreas como la maquila, las TIC y los servicios. Sin embargo, enfrenta limitaciones como baja inversión en I+D, débil institucionalidad en ciencia y tecnología y escasa articulación entre actores clave.

A nivel regional, América Latina ha avanzado en la cooperación empresarial a través de redes de innovación, clústeres y transferencia tecnológica. Paraguay ha sido parte activa de estos procesos, especialmente en sectores como agrotecnología y logística. No obstante, obstáculos como barreras normativas, logísticas y de financiamiento limitan una integración más profunda.

Ante este contexto, se proponen cinco líneas estratégicas: fortalecer ecosistemas regionales de innovación, promover incubadoras con enfoque regional, armonizar normativas comerciales, desarrollar programas educativos conjuntos y movilizar recursos financieros internacionales.

En síntesis, la innovación y la cooperación son fundamentales para impulsar la competitividad, diversificar la economía y lograr un desarrollo regional más inclusivo y sostenible. Para Paraguay, esto requiere superar desafíos internos y consolidar su rol como nodo de innovación en América Latina.

Palabras claves: *Productividad, competitividad, startups; ecosistema emprendedor, fintech, hub regional, innovación, tecnología*

Introducción

En el actual contexto global, caracterizado por la rápida transformación tecnológica, la digitalización de los procesos productivos y la creciente interdependencia entre las economías, la innovación y la cooperación empresarial han emergido como pilares fundamentales para el crecimiento económico sostenible y la competitividad internacional. Las naciones que han logrado consolidar ecosistemas de innovación robustos, basados en la colaboración público - privada y la integración regional, han podido generar mayores niveles de productividad, diversificación económica y resiliencia frente a crisis globales. En este escenario, América Latina enfrenta el desafío de reducir brechas estructurales en términos de tecnología, inversión en investigación y desarrollo (I+D) así como también acceso equitativo al conocimiento, al tiempo que fortalece sus lazos de integración regional.

Paraguay un país tradicionalmente orientado hacia sectores como la agricultura, la ganadería y la generación hidroeléctrica, se encuentra actualmente en una etapa de transición hacia un modelo económico más diversificado y competitivo. Esta transformación requiere, de manera urgente, una apuesta decidida por la innovación y la articulación empresarial tanto a nivel nacional como regional. Si bien persisten

desafíos importantes —como la limitada inversión en I+D, la escasa vinculación entre universidades y empresas y las restricciones logísticas para el comercio regional, también se evidencian señales alentadoras: el crecimiento del ecosistema emprendedor, el surgimiento de startups tecnológicas, el impulso de políticas de apoyo a la innovación y el fortalecimiento de marcos normativos para la cooperación regional.

La ubicación estratégica de Paraguay en el corazón de América del Sur, su membresía en bloques regionales como el MERCOSUR y su apertura a la inversión extranjera, representan ventajas clave para posicionarse como un nodo de articulación en proyectos de cooperación empresarial e innovación conjunta. En este marco, la cooperación con países vecinos como Brasil, Argentina, Uruguay y Chile no solo ofrece oportunidades comerciales, sino también posibilidades reales de intercambio tecnológico, formación de capital humano y acceso a redes regionales de conocimiento y financiamiento.

Este capítulo propone una mirada profunda sobre el papel que juegan la innovación y la cooperación empresarial en el desarrollo económico paraguayo dentro del contexto latinoamericano. Se abordarán los principales marcos institucionales que regulan y promueven estas dinámicas, los avances y limitaciones que enfrenta el país, así como experiencias y casos concretos de colaboración regional en sectores estratégicos como la agrotecnología, las finanzas digitales, la logística inteligente y la industria manufacturera bajo régimen de maquila. Asimismo, se identificarán recomendaciones y lineamientos para fortalecer una integración empresarial e innovadora más efectiva, con visión de largo plazo.

En síntesis, se plantea que el fortalecimiento de la innovación y la cooperación empresarial entre Paraguay y América Latina no solo es deseable, sino imprescindible para avanzar hacia un desarrollo económico inclusivo, sostenible y competitivo, capaz de responder a los desafíos del siglo XXI y aprovechar las oportunidades que ofrece la integración regional.

Contexto económico y empresarial de Paraguay

Paraguay ha experimentado en las últimas dos décadas un crecimiento económico sostenido, impulsado principalmente por sectores tradicionales como la agricultura, la ganadería y la generación de energía hidroeléctrica, siendo este último un sector clave gracias a su participación en importantes represas binacionales como Itaipú y Yacyretá. La economía paraguaya ha sido históricamente dependiente de las exportaciones de commodities, especialmente soja, carne bovina y electricidad, lo que la hace vulnerable a los vaivenes de los mercados internacionales y al cambio climático. No obstante, en la última década, el país ha comenzado un proceso gradual de diversificación productiva, abriendo nuevas oportunidades para el crecimiento de sectores no tradicionales y para la integración en cadenas regionales de valor.

Uno de los sectores emergentes más dinámicos ha sido el de la industria maquiladora, que opera bajo un régimen legal atractivo para la inversión extranjera, gracias a incentivos fiscales, facilidad para exportar y costos laborales competitivos. Esta industria ha generado empleos y ha estimulado la participación de Paraguay en cadenas productivas regionales, particularmente con Brasil y Argentina. Asimismo, se ha observado un crecimiento sostenido en áreas como la logística, el comercio electrónico, las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y los servicios

empresariales, lo que refleja una transición - aunque incipiente - hacia una economía más orientada a servicios y basada en el conocimiento.

El hecho de que las MIPYMES concentren casi el 80 % del empleo en Paraguay no solo confirma su rol fundamental en la economía nacional, sino que también plantea el desafío de transformarlas hacia empresas más productivas, formales y escalables.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) proyecta un crecimiento económico del 4 % para Paraguay en 2025, posicionándolo entre los países de mayor dinamismo en la región. Esta estimación, que se mantiene sin cambios respecto al pronóstico anterior, destaca el rol creciente de Paraguay como polo de estabilidad y expansión económica en América del Sur, muy por encima del promedio regional esperado, que se sitúa en torno al 2,2 %. En este contexto es un país que aspira a diversificar su economía y sostener un crecimiento fuerte, fortalecer el sector MIPYME será clave para lograr un desarrollo más inclusivo, resiliente y con mayor valor agregado.

En cuanto a la inversión en investigación y desarrollo (I+D), Paraguay destina sólo entre el 0,14% de su PIB, 443.659 millones de guaraníes - según el último reporte CONACYT publicado en julio del 2024 - uno de los niveles más bajos en América Latina, lo que evidencia una debilidad estructural en el sistema nacional de innovación.

No obstante, en el plano institucional, Paraguay ha dado pasos importantes para crear un entorno más favorable a la innovación y al emprendimiento a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) ha permitido articular programas de apoyo a la investigación, fomentar la cooperación entre universidades y empresas, y financiar proyectos de desarrollo tecnológico. Además, se ha

implementado la Estrategia Nacional de Innovación (ENI), un instrumento de política pública orientado a fortalecer las capacidades tecnológicas del país y coordinar acciones entre los distintos actores del ecosistema de innovación.

El crecimiento del ecosistema emprendedor también merece especial atención. Plataformas como Paraguay Startup, incubadoras, aceleradoras y hubs tecnológicos han comenzado a desempeñar un papel clave en la promoción del emprendimiento innovador, con iniciativas orientadas a conectar a emprendedores locales con redes regionales e internacionales de inversión, formación y mentoría. Estos esfuerzos buscan cerrar las brechas existentes en acceso a financiamiento, formación técnica y cultura emprendedora, que históricamente han limitado el crecimiento de nuevas empresas basadas en conocimiento y tecnología.

A nivel regional, Paraguay ha fortalecido su participación en espacios de integración económica como el MERCOSUR y ha establecido acuerdos de cooperación bilateral y multilateral con países como Brasil, Argentina, Chile y Uruguay lo que abre la posibilidad de consolidar alianzas estratégicas en sectores clave como el agroindustrial, el energético, el logístico y el digital. Estas relaciones pueden ser aprovechadas no solo para fines comerciales, sino también para fomentar la transferencia tecnológica, la formación de capital humano especializado y el desarrollo conjunto de soluciones innovadoras adaptadas a la realidad de América del Sur.

El contexto económico y empresarial de Paraguay está marcado por una dualidad estructural: por un lado, un modelo productivo tradicional con alta dependencia de recursos naturales y por el otro un proceso emergente de diversificación impulsado por sectores dinámicos e innovadores. Para que esta transformación tenga un impacto

significativo y sostenible es necesario consolidar un ecosistema de innovación robusto, articulado con los países de la región y sustentado en políticas públicas coherentes, inversión estratégica y cooperación empresarial efectiva. Solo así Paraguay podrá insertarse de manera competitiva en la economía del conocimiento y aprovechar las oportunidades que ofrece la integración latinoamericana.

Estudios de caso

a. Sector Maquilador: Cooperación industrial con Brasil y Argentina

El régimen de maquila en Paraguay ha sido uno de los motores de atracción de inversión extranjera directa (IED) y cooperación empresarial regional. Empresas brasileñas y argentinas, ante los altos costos de producción en sus países de origen, han establecido alianzas estratégicas con socios locales para operar bajo el régimen de maquila, que permite importar insumos sin aranceles, transformarlos y luego exportarlos pagando un impuesto reducido.

Un ejemplo emblemático es el de parques industriales binacionales instalados en ciudades fronterizas como Pedro Juan Caballero y Ciudad del Este, donde empresas brasileñas del sector textil, autopartes y electrónica han creado plantas de producción en cooperación con empresarios paraguayos. Esto ha permitido:

- La transferencia tecnológica y capacitación de mano de obra local.
- La integración de Paraguay en cadenas de valor regionales.
- Un crecimiento del empleo formal en sectores de mayor valor agregado.

Además, esta cooperación ha impulsado la certificación de procesos industriales y mejores prácticas logísticas, alineando la producción paraguaya con estándares internacionales.

b. Logística y transporte inteligente: Conexión regional a través de corredores bioceánicos

Paraguay está involucrado activamente en el Corredor Bioceánico de Capricornio, una megaobra logística que conecta el Atlántico (Brasil) con el Pacífico (Chile), atravesando Paraguay y el norte argentino. Este corredor permitirá una mayor integración física y comercial, beneficiando especialmente a las industrias del sur de Paraguay.

La cooperación regional para este proyecto ha implicado:

- Participación conjunta en estudios de factibilidad técnica y ambiental.
- Coordinación entre los ministerios de transporte de los países implicados.
- Inversión público-privada en infraestructura y puertos secos logísticos.

Este proyecto no solo es estratégico para el comercio internacional, sino que también ha incentivado la innovación en infraestructura inteligente, con sistemas de trazabilidad de carga, monitoreo satelital y gestión de datos en tiempo real.

Estos estudios de caso demuestran que Paraguay, aunque parte desde una base de menor desarrollo tecnológico que otros países latinoamericanos, está avanzando en la construcción de una agenda de innovación y cooperación productiva a nivel regional. Las experiencias compartidas reflejan un potencial significativo para escalar estos

modelos de colaboración, no solo en sectores tradicionales, sino también en industrias emergentes basadas en el conocimiento y la sostenibilidad.

La cooperación empresarial en América Latina: tendencias y oportunidades

En las últimas décadas, América Latina ha experimentado un proceso sostenido de integración económica y cooperación empresarial, en respuesta a la necesidad de fortalecer su competitividad frente a los desafíos de la globalización, la transformación tecnológica y la transición hacia modelos productivos más sostenibles. Esta dinámica ha estado mediada por la consolidación de bloques regionales, redes de innovación, esquemas de cooperación técnica y financiera, así como por la voluntad política y empresarial de articular esfuerzos a nivel transfronterizo.

Dentro de estos esquemas y más allá de ellos, la cooperación empresarial ha evolucionado desde acuerdos bilaterales simples hacia formas más complejas y estructuradas, tales como:

- El desarrollo de clústeres regionales, especialmente en sectores como agroindustria, tecnología y energías renovables, que permiten a empresas de distintos países compartir infraestructura, cadenas de suministro y conocimiento especializado.
- La transferencia de tecnología y buenas prácticas, facilitada por convenios de cooperación técnica, movilidad de expertos, pasantías y programas de capacitación interempresarial.
- La internacionalización de pymes, a través de ferias regionales, ruedas de negocios, alianzas estratégicas y plataformas digitales comunes.

- El financiamiento conjunto de proyectos de investigación y desarrollo (I+D), apoyados por fondos regionales, agencias multilaterales y esquemas de innovación abierta.

El caso paraguayo en el contexto regional

Paraguay como miembro pleno del MERCOSUR, ha sido beneficiario de diversas iniciativas orientadas al desarrollo estructural y a la integración regional. Un ejemplo central es el FOCEM (Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR), que ha financiado proyectos clave en Paraguay en obras de infraestructura vial.

A nivel sectorial, Paraguay ha avanzado en diversas iniciativas de colaboración empresarial con países vecinos, especialmente en los siguientes ámbitos:

- **Agrotecnología:** se han establecido acuerdos con empresas brasileñas y argentinas para el desarrollo conjunto de tecnologías de producción agrícola, uso de semillas mejoradas, mecanización y gestión digital del agro.
- **Logística e infraestructura:** la hidrovía Paraguay - Paraná representa un corredor estratégico donde Paraguay coopera con Argentina, Uruguay Bolivia y Brasil en materia de transporte fluvial, facilitando el comercio regional.
- **Energías renovables:** mediante alianzas con empresas chilenas y brasileñas, se han impulsado inversiones en plantas de biocombustibles, proyectos de energía solar y uso eficiente de la biomasa.

Asimismo, espacios como ferias binacionales de negocios, encuentros empresariales regionales y programas de internacionalización (Programa MIPYME COMPITE) han permitido que micro, pequeñas y medianas empresas paraguayas se

proyecten más allá del mercado local, participando en redes de proveedores, plataformas de exportación y consorcios regionales.

En el contexto pospandemia y en la transición hacia una economía más digital y sostenible, la cooperación empresarial en América Latina presenta una serie de tendencias y oportunidades clave:

- Digitalización compartida: desarrollo de plataformas regionales para comercio electrónico, pagos digitales, ciberseguridad y marketing conjunto.
- Innovación abierta regional: esquemas colaborativos de innovación donde universidades, startups, gobiernos y grandes empresas co-diseñan soluciones a problemas comunes (ej. cambio climático, inclusión financiera, salud digital).
- Economía verde y circular: impulso a proyectos que integran sostenibilidad con rentabilidad, como la producción de biocombustibles, reciclaje industrial o ecoemprendimientos con base científica.
- Financiamiento multilateral: mayor acceso a fondos de cooperación del BID, CAF, CEPAL y otros organismos, destinados a fomentar la innovación, la competitividad y el desarrollo empresarial en conjunto.

Paraguay ante el desafío de integrarse inteligentemente

Para Paraguay las oportunidades de cooperación empresarial con América Latina representan una vía concreta para diversificar su matriz productiva, escalar capacidades tecnológicas y generar empleo de calidad. No obstante, también enfrenta desafíos, como:

- a) La necesidad de fortalecer su institucionalidad para facilitar la articulación intersectorial e intergubernamental.

- b) La urgencia de mejorar la conectividad digital, logística e infraestructura de servicios.
- c) La importancia de formar talento humano especializado para integrarse a cadenas regionales de valor.

Por lo tanto, un enfoque estratégico de Paraguay debería pasar por:

- Identificar sectores clave con ventajas competitivas (agroindustria, energía, software, servicios logísticos).
- Establecer alianzas público–privadas para fomentar la innovación y la internacionalización.
- Participar activamente en redes regionales de emprendedores, tecnología e investigación.
- Promover acuerdos bilaterales de cooperación empresarial más allá del MERCOSUR.

Innovación como motor de desarrollo

En la economía global contemporánea, la innovación se ha convertido en uno de los principales motores del crecimiento económico, la competitividad empresarial y la sostenibilidad social. Sin embargo, el concepto de innovación no es uniforme ni homogéneo: abarca desde avances científicos disruptivos hasta mejoras incrementales y adaptaciones tecnológicas aplicadas a contextos locales.

En el caso paraguayo, la innovación ha seguido una trayectoria aún incipiente, pero en crecimiento constante, con una orientación más marcada hacia la adaptación tecnológica que hacia la generación de conocimiento completamente nuevo o disruptivo. Esta particularidad responde a diversas condiciones estructurales: un

ecosistema científico - tecnológico en desarrollo, niveles limitados de inversión en I+D, y una matriz productiva aún concentrada en sectores tradicionales como la agricultura, la ganadería y la energía.

No obstante, en los últimos años Paraguay ha mostrado señales alentadoras de transformación y dinamismo en áreas estratégicas donde la innovación está comenzando a jugar un papel cada vez más protagónico, especialmente gracias a la articulación entre el sector privado, las políticas públicas de apoyo y la cooperación regional.

Innovación basada en la adaptación tecnológica

A diferencia de los centros globales de innovación, donde la producción científica y tecnológica suele ser disruptiva y de frontera, en Paraguay la innovación ha estado enfocada en adaptar tecnologías existentes a las condiciones locales, mejorando así la eficiencia, reduciendo costos y resolviendo problemas específicos del entorno económico y social. Esta “innovación desde la periferia” se presenta como un camino viable para países en desarrollo que buscan integrarse a cadenas de valor regionales y globales.

Sectores emergentes donde la innovación está tomando fuerza

a) Agrotecnología y agricultura inteligente

La agroindustria paraguaya, históricamente intensiva en recursos naturales y mano de obra, ha comenzado a incorporar tecnologías de agricultura de precisión, gestión satelital de cultivos, sensores para riego eficiente, y drones para monitoreo de plagas y cosechas.

Varias startups y empresas del sector agropecuario están trabajando en alianza con desarrolladores tecnológicos de Brasil y Argentina para implementar soluciones que permitan optimizar la productividad, reducir el impacto ambiental y aumentar la trazabilidad de los productos agrícolas.

Esto es especialmente relevante en un país como Paraguay donde el sector agrícola representa un alto porcentaje del PIB y de las exportaciones. La innovación en este campo no solo mejora la rentabilidad, sino que contribuye a cumplir con exigencias de sostenibilidad de los mercados internacionales.

b) Fintech e inclusión financiera

El sector financiero también ha sido un espacio fértil para la innovación. En los últimos cinco años, se ha registrado un crecimiento significativo de startups fintech paraguayas, muchas de ellas orientadas a resolver los problemas de bancarización limitada, acceso al crédito, pagos digitales y microfinanzas en poblaciones rurales o informales.

Estas startups han adoptado modelos de negocio flexibles, centrados en plataformas digitales, apps móviles, y soluciones de bajo costo, lo que ha permitido ampliar los servicios financieros hacia segmentos tradicionalmente excluidos.

c) Logística y transporte inteligente

La ubicación geográfica estratégica de Paraguay como país sin salida al mar pero conectado a través de la hidrovía Paraguay - Paraná y al Corredor Bioceánico, ha motivado inversiones en infraestructura logística inteligente, que combinan tecnologías digitales con eficiencia operativa.

Se están desarrollando polos logísticos multimodales en zonas clave como Villeta, Ciudad del Este y Pedro Juan Caballero con participación de empresas brasileñas, chilenas y paraguayas. Estas zonas funcionan como nodos integradores entre el Atlántico y el Pacífico, mejorando el comercio regional e impulsando la conectividad del país con mercados internacionales.

La implementación de tecnologías como sistemas de trazabilidad, sensores de temperatura para carga refrigerada, software de optimización de rutas y plataformas de gestión logística, está transformando un sector históricamente rezagado en un espacio de innovación aplicada.

Factores habilitantes: redes, cooperación y capital humano

Uno de los factores que ha permitido este despegue incipiente de la innovación en Paraguay es la cooperación empresarial con actores regionales e internacionales, que facilita:

- El acceso a tecnologías ya probadas en otros contextos.
- La transferencia de conocimientos técnicos y organizativos.
- La participación en programas de incubación y aceleración binacional.
- El financiamiento compartido para startups y proyectos piloto.

Además, la creación de redes nacionales y regionales de innovación, como *Rediex* y la promoción de competencias digitales a través de programas de capacitación técnica, han sido fundamentales para fortalecer el capital humano y fomentar una cultura emprendedora e innovadora.

Desafíos persistentes y perspectivas

Pese a estos avances, el ecosistema de innovación en Paraguay aún enfrenta varios desafíos:

- Baja inversión en I+D, lo que limita el desarrollo científico - tecnológico autónomo.
- Débil articulación entre universidades, empresas y el Estado que dificulta la transferencia tecnológica y el trabajo interdisciplinario.
- Marco regulatorio aún en desarrollo en áreas como propiedad intelectual, protección de datos o sandbox regulatorios para fintech.
- Falta de financiamiento a escala para emprendimientos innovadores, especialmente en etapas de crecimiento (capital de riesgo, inversión ángel).

Sin embargo, las oportunidades son significativas: el país puede consolidar su papel como hub regional de innovación adaptativa, promoviendo sectores de alto impacto como agrotech, bioenergía, servicios digitales y economía circular con enfoque en sostenibilidad, inclusión social y cooperación regional.

La innovación en Paraguay se encuentra en una etapa de transición, donde la adaptación tecnológica va dando paso a formas más estructuradas y colaborativas de generación de valor. La experiencia reciente demuestra que, incluso con recursos limitados, es posible impulsar un modelo de innovación inclusivo y territorialmente equilibrado, si se articula adecuadamente el esfuerzo entre el sector privado, el Estado y la comunidad científica.

Con políticas públicas coherentes, financiamiento inteligente y cooperación internacional activa, Paraguay tiene el potencial de transformar su innovación

incremental en un motor sostenido de desarrollo económico, integración regional y bienestar social.

Retos para fortalecer la cooperación e innovación regional

Si bien América Latina ha avanzado en materia de integración económica, cooperación interempresarial e impulso a la innovación en la última década, persisten importantes desafíos estructurales e institucionales que limitan el desarrollo de un ecosistema regional verdaderamente cohesionado, innovador y competitivo. Estos obstáculos, que varían en intensidad según el país y el sector, impactan tanto la generación de conocimiento como la transferencia tecnológica, la articulación de cadenas de valor y el posicionamiento regional en la economía del conocimiento.

En el caso de Paraguay - al igual que en gran parte de América Latina- estos desafíos adquieren una dimensión particular por el rezago relativo en infraestructura tecnológica, capacidades institucionales y cultura de innovación, lo cual limita el aprovechamiento pleno de las oportunidades que ofrece la cooperación regional.

A continuación, se detallan los principales retos y sus implicaciones para el fortalecimiento de la cooperación e innovación regional:

Débil institucionalidad en ciencia, tecnología e innovación

Uno de los principales desafíos es la falta de instituciones robustas, autónomas y coordinadas que lideren y gestionen políticas de ciencia, tecnología e innovación (CTI) de manera estratégica y sostenida. En muchos países, incluyendo Paraguay los organismos responsables de esta agenda (como los ministerios o consejos nacionales de ciencia y tecnología) suelen tener:

- Presupuestos reducidos e inestables.
- Capacidad limitada de coordinación interinstitucional.
- Baja articulación con el sector productivo.
- Escasa presencia territorial fuera de los principales centros urbanos.

Esta debilidad institucional afecta la planificación de largo plazo, impide la ejecución efectiva de programas de fomento a la innovación, y genera discontinuidad en las políticas públicas. Además, limita la capacidad del país de integrarse activamente a redes y programas regionales de cooperación tecnológica.

Urgente necesidad de invertir en investigación y desarrollo tecnológico en América Latina

La región latinoamericana es rica en recursos naturales y capital humano, lo que le otorga un potencial significativo para liderar procesos de innovación y desarrollo sostenible. Sin embargo, enfrenta un obstáculo persistente: la escasa inversión en investigación y desarrollo tecnológico (I+D). A pesar de su capacidad, la región ha destinado históricamente un porcentaje muy bajo de su producto interno bruto (PIB) a la I+D, especialmente si se compara con otras regiones del mundo que han logrado avances importantes en competitividad y autonomía tecnológica.

Existen diversas razones que explican esta limitada inversión. En primer lugar, muchas naciones latinoamericanas han priorizado otros sectores como la infraestructura o la industria tradicional, relegando la I+D a un papel secundario. Además, la falta de recursos financieros, sumada a crisis económicas cíclicas, ha dificultado la asignación de presupuestos adecuados a este rubro estratégico.

Otro factor clave es la carencia de incentivos claros para promover la inversión en I+D, tanto desde el sector público como desde el privado. La ausencia de políticas que fomenten la innovación, junto con una escasa articulación entre universidades, gobiernos y empresas, ha frenado el desarrollo de ecosistemas tecnológicos dinámicos. A esto se suman barreras burocráticas que obstaculizan la ejecución ágil y eficiente de proyectos de investigación.

Las consecuencias de esta situación son profundas. La región mantiene un desarrollo tecnológico limitado, lo que la deja rezagada en la carrera por la innovación y reduce su competitividad en los mercados internacionales. Esta dependencia de tecnología extranjera también afecta la autonomía tecnológica y representa una carga en la balanza comercial.

Además, la falta de oportunidades en investigación impulsa a muchos profesionales calificados a buscar mejores condiciones en el extranjero, provocando la conocida “fuga de cerebros”. Esto debilita aún más las capacidades locales para generar conocimiento e innovación, creando un círculo vicioso difícil de romper.

Frente a este panorama, es fundamental que los países latinoamericanos adopten estrategias concretas y sostenidas para revertir esta tendencia. Entre las medidas más urgentes se encuentran los incentivos fiscales a empresas que inviertan en I+D, tales como deducciones tributarias o subsidios directos, que pueden estimular la participación del sector privado.

Asimismo, fortalecer la colaboración entre el sector público, las universidades y las empresas es clave para dinamizar la innovación y acelerar la transferencia

tecnológica. Esta cooperación puede traducirse en centros de investigación conjuntos, incubadoras de startups y programas de innovación abierta.

Por otro lado, invertir en educación científica y tecnológica debe ser una prioridad. La formación de investigadores, ingenieros y profesionales especializados no solo incrementa la capacidad local de generar conocimiento, sino que también sienta las bases para un modelo de desarrollo más sostenible y competitivo. Finalmente, es necesario reducir las barreras burocráticas que entorpecen la ejecución de proyectos de I+D, facilitando la gestión de fondos y autorizaciones.

Falta de políticas activas de fomento al emprendimiento innovador

Si bien han surgido programas de apoyo al emprendimiento en varios países de la región, muchas veces estos carecen de una visión integral de largo plazo, con financiamiento adecuado, acompañamiento técnico y mecanismos de seguimiento.

En Paraguay, por ejemplo, existen incubadoras, fondos semilla y concursos de ideas innovadoras, pero se enfrentan a obstáculos como:

- Escaso acceso al capital de riesgo (venture capital y ángeles inversionistas).
- Ausencia de marcos regulatorios favorables para startups, como entornos de prueba o “sandbox” regulatorios.
- Dificultades para escalar modelos de negocio debido a barreras fiscales, logísticas o legales.
- Pocos incentivos tributarios para invertir en innovación o contratar personal técnico especializado.

Esto limita la posibilidad de consolidar un ecosistema emprendedor dinámico, competitivo y vinculado con las redes de innovación regionales.

Barreras normativas, logísticas y comerciales

A pesar de los acuerdos de integración regional como el MERCOSUR o la Alianza del Pacífico, persisten importantes barreras para la integración efectiva de cadenas de valor entre los países:

- Diferencias en normativas sanitarias, aduaneras o técnicas.
- Altos costos logísticos e infraestructura deficiente.
- Obstáculos para la homologación de estándares de calidad o certificaciones.
- Limitaciones a la movilidad de profesionales, talentos y servicios.
- Falta de interoperabilidad en plataformas digitales, marcos legales y sistemas tributarios.

Estas barreras dificultan que las empresas - especialmente pymes - puedan colaborar más allá de las fronteras nacionales, acceder a nuevos mercados o integrar redes regionales de innovación, producción y distribución.

Escasa articulación entre los actores del sistema de innovación

Uno de los grandes retos en América Latina es lograr una articulación efectiva entre el sector público, el sector privado y la academia, lo que se conoce como la "triple hélice de la innovación". Sin una coordinación sólida entre estos actores, las capacidades disponibles no se alinean, se generan duplicaciones o vacíos, y se desperdician recursos.

En muchos países de la región:

- Las universidades investigan, pero no transfieren sus resultados al sector productivo.
- Las empresas demandan soluciones, pero no encuentran interlocutores académicos o institucionales adecuados.
- El Estado financia iniciativas, pero carece de mecanismos para asegurar impacto, continuidad o escalabilidad.

Sin plataformas de vinculación eficientes, los esfuerzos quedan fragmentados y pierden potencia transformadora.

Propuestas y estrategias para superar los desafíos

Para superar estos obstáculos y fortalecer un modelo regional de innovación sostenible e inclusivo, se requiere una estrategia integral y multiactor, que combine visión de largo plazo, voluntad política y participación activa del sector empresarial, académico y civil.

Algunas propuestas clave incluyen:

- Reforzar la institucionalidad de la ciencia y la innovación, dotándola de autonomía, presupuesto y capacidad de articulación regional.
- Aumentar la inversión en I+D, con mecanismos de cofinanciamiento público-privado y fondos competitivos para innovación.
- Diseñar marcos normativos modernos, que fomenten la creación de startups, protejan la propiedad intelectual y faciliten la colaboración internacional.

- Desarrollar políticas regionales de innovación, con agendas compartidas entre países, infraestructura conjunta y movilidad del conocimiento.
- Impulsar redes de cooperación científica, empresarial y tecnológica, que integren centros de excelencia, incubadoras, fondos de inversión y plataformas digitales de innovación abierta.
- Promover la formación de talento humano calificado, especialmente en áreas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), con movilidad regional y vinculación al mercado laboral.

En definitiva, América Latina - y Paraguay en particular - enfrenta una serie de desafíos estructurales que obstaculizan la consolidación de un ecosistema regional de cooperación e innovación. Sin embargo, el reconocimiento de estos retos constituye el primer paso hacia su superación. La experiencia internacional muestra que es posible transformar estas limitaciones en oportunidades, siempre que exista un compromiso político claro, una articulación eficaz entre los actores del sistema, y una apuesta firme por el conocimiento, la tecnología y la integración regional como motores de desarrollo sostenible.

Conclusiones

Paraguay presenta una economía en transición, basada tradicionalmente en la agricultura, ganadería y generación hidroeléctrica, mientras avanza hacia una diversificación en sectores dinámicos como la industria maquiladora, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y los servicios empresariales. Esta dualidad ofrece tanto oportunidades como desafíos para consolidar un modelo productivo más resiliente y competitivo.

A pesar de su crecimiento económico sostenido y posición favorable en la región, Paraguay enfrenta limitaciones significativas debido a la baja inversión en investigación y desarrollo (I+D) y a un ecosistema de innovación incipiente. Sin embargo, avances institucionales como el CONACYT y la Estrategia Nacional de Innovación reflejan un compromiso creciente con la generación de capacidades tecnológicas y el fomento del emprendimiento.

La integración regional, especialmente con países vecinos en el marco del MERCOSUR, ha impulsado la cooperación empresarial y tecnológica, facilitando la transferencia de tecnología, acceso a mercados y participación en cadenas de valor regionales. Sectores como la maquila, la agrotecnología, la logística fluvial y las energías renovables han sido beneficiados mediante fondos y programas multilaterales, así como por la internacionalización de pequeñas y medianas empresas paraguayas.

El contexto pospandemia y la aceleración de la digitalización ofrecen nuevas oportunidades para fortalecer la cooperación, incluyendo plataformas de comercio electrónico regional, innovación abierta y proyectos vinculados a la economía verde. Para aprovecharlas, Paraguay debe superar retos institucionales, mejorar infraestructura tecnológica y digital y desarrollar capital humano especializado. Esto requiere estrategias que identifiquen sectores con ventajas competitivas, fomenten alianzas público - privadas y promuevan redes regionales de innovación más allá de los marcos tradicionales.

La innovación, aunque en etapa inicial en Paraguay muestra avances en sectores emergentes como la agrotecnología inteligente, fintech y logística avanzada,

impulsados por la cooperación internacional, la transferencia tecnológica y la formación de talento. Sin embargo, persisten desafíos estructurales como la escasa inversión en I+D, la débil articulación entre academia, empresa y Estado, regulaciones insuficientes y falta de financiamiento para emprendimientos innovadores en etapas avanzadas.

Además, la región enfrenta desafíos estructurales que dificultan la consolidación de un ecosistema regional cohesionado e innovador. En Paraguay estos se reflejan en rezagos en infraestructura tecnológica, capacidades institucionales y cultura de innovación, lo que limita el aprovechamiento pleno de la integración regional. Problemas como la débil institucionalidad en ciencia, tecnología e innovación, baja inversión en I+D, barreras para el emprendimiento innovador, dificultades normativas y logísticas y la falta de coordinación entre los sectores público, privado y académico afectan la competitividad y la capacidad de innovar.

Para superar estas limitaciones, se propone una estrategia integral que incluya el fortalecimiento institucional con mayor autonomía y recursos, incremento sostenido de la inversión en I+D mediante cofinanciamiento público-privado, modernización de marcos regulatorios, desarrollo de políticas regionales conjuntas, promoción de redes de cooperación científico-tecnológica y formación de talento humano especializado con movilidad regional.

En síntesis, aunque Paraguay y América Latina enfrentan retos importantes para consolidar un ecosistema de innovación y cooperación regional, un compromiso político claro y la articulación eficaz entre actores pueden transformar estos desafíos en oportunidades para el desarrollo sostenible, la integración productiva y la competitividad global.

Recomendaciones

La integración regional entre Paraguay y América Latina, particularmente en los ámbitos de innovación y cooperación empresarial, representa una oportunidad estratégica para mejorar la competitividad económica, reducir desigualdades estructurales y avanzar hacia un desarrollo más sostenible. Para que esta integración sea efectiva y duradera, es necesario establecer una agenda común que supere las barreras actuales y potencie la colaboración entre gobiernos, sector privado, academia y sociedad civil.

Entre las principales recomendaciones para lograrlo destacan:

Impulsar ecosistemas de innovación regionales

Se propone crear redes colaborativas entre actores públicos y privados a través de centros de I+D compartidos, programas de movilidad académica y empresarial, y agendas tecnológicas comunes en sectores como agroindustria, bioeconomía, logística y energías renovables. Estos ecosistemas deben contar con mecanismos de gobernanza binacional o multilateral.

Fomentar incubadoras y aceleradoras regionales

La articulación de plataformas para startups permitiría mejorar el acceso al financiamiento, facilitar la internacionalización de modelos de negocio y compartir buenas prácticas. Esto fortalecería un entorno emprendedor dinámico, con impacto más allá de las fronteras nacionales.

Armonizar normativas y facilitar el comercio intrarregional

Para una integración más efectiva, se recomienda unificar estándares técnicos y sanitarios, simplificar procesos aduaneros y fiscales, facilitar la movilidad de talento y lograr la interoperabilidad digital entre plataformas comerciales y regulatorias.

Desarrollar programas educativos conjuntos en innovación y habilidades digitales

Es crucial formar capital humano especializado mediante programas educativos regionales, sistema de formación dual, redes de formación compartidas e iniciativas de alfabetización digital dirigidas a trabajadores y pymes, especialmente en áreas STEM y economía digital.

Aprovechar fondos multilaterales y cooperación internacional para I+D colaborativo

Se sugiere movilizar recursos financieros regionales e internacionales para financiar proyectos de innovación conjunta, mediante el acceso a fondos de organismos como el BID, CAF o CEPAL, y promover alianzas con centros de excelencia globales.

En conjunto, estas estrategias buscan posicionar a Paraguay como un nodo regional de innovación adaptativa. Para lograrlo, es fundamental combinar visión estratégica, políticas públicas coherentes y una cooperación efectiva, lo que permitirá fortalecer vínculos regionales, diversificar la economía y fomentar un desarrollo más inclusivo y competitivo en América Latina.

CURRICULUM DE LOS AUTORES

Lic. Wilfrido Abigail Lomaquis Peña

<https://orcid.org/0009-0001-5519-5381>

Licenciado en Administración por la FCE de la UNA y Maestrando en Administración Pública en la misma facultad. Posee especializaciones en Didáctica Universitaria y un posgrado en Liderazgo Estratégico (IAEE). Cuenta también con un Posgrado en Business Administration (PBA) por la Universidad de Belgrano (Argentina). Es docente escalafonado de la FCE de la UNA y profesor en diversas instituciones, incluyendo la UNIDA y la Universidad Columbia. Actualmente es el Presidente del Colegio de Administradores del Paraguay, reelecto para el período 2025-2027. Se desempeña también como Secretario de la Organización Latinoamericana de Administración (OLA) para el período 2024-2026. Es un reconocido Conferencista a nivel nacional e internacional. Es coautor del libro "Transformación en la gestión pública y privada: Hacia una cultura organizacional" (2025). **(Capítulo 1)**

Lic. José Marcelo Orrego Otazú

<https://orcid.org/0009-0007-9173-2918>

Licenciado en Matemática Pura y Matemática Estadística por la FACEN-UNA, formación complementada con cursos y especializaciones en Didáctica Universitaria, Tutoría Virtual y Sistemas Organizacionales y Métodos. Actualmente, se desempeña como encargado docente en la FACEN-UNA, impartiendo asignaturas clave como Geometría y Topología y Estadística Aplicada y Muestreo. Su experiencia docente se extiende a la modalidad virtual, siendo profesor virtual de Análisis Matemático II y Control de Proyectos en la FACEN, y encargado de cátedra en Estadística II en la FCE-UNA. Además, ejerce como docente tutor de Matemáticas en la UNIDA, en la Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial. Está profundamente comprometido con la excelencia educativa, buscando constantemente fortalecer el pensamiento lógico y analítico, y utiliza su vocación y pasión por las matemáticas para innovar en la enseñanza y contribuir al desarrollo educativo del país. **(Capítulo1)**

Mag. Alberto Gaona Sánchez

<https://orcid.org/0009-0000-3792-7203>

Magíster en Administración de Negocios por la UNIDA. Es Contador Público Nacional y Licenciado en Administración de Empresas por la UDS. Cuenta con especializaciones en Dirección de Talento Humano (UNINI), Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión (EDAN), Educación Superior (UNA) y Formación por Competencias (UNIDA). Ha realizado diplomados en Herramientas Open Source y en Uso de Plataforma Moodle (UCPy). Con más de 15 años de experiencia profesional, se ha desempeñado en áreas administrativas, financieras y cooperativas, además de ejercer como consultor independiente y asesor profesional desde 2011. En el ámbito académico, es docente en la Universidad de la Integración de las Américas desde 2016, y ha impartido clases en Columbia, Adventista, del Sol y UTCD. Es bilingüe en español y guaraní, con una sólida vocación docente orientada al desarrollo de competencias y liderazgo profesional en educación superior. **(Capítulo 2)**

Mag. Verónica Lorena Valiente Godoy

<https://orcid.org/0009-0006-7486-8517>

Magíster en Ciencias de la Educación y Licenciada en Ciencias Matemáticas Puras por la FACEN-UNA. Posee una sólida formación en pedagogía con especializaciones y posgrado en Didáctica Universitaria. Actualmente está cursando la Licenciatura en Ciencias, Mención Estadística, en la FACEN-UNA. Cuenta con Diplomado en Educación Virtual y capacitaciones recientes en Inteligencia Artificial y Enfoque por Competencias. Ejerce la docencia desde el año 2007 en los niveles Escolar Básico, Medio y Universitario. Posee 17 años de experiencia docente en instituciones públicas y privadas. Desde 2022, se desempeña como docente-tutor en la Universidad de la Integración de las Américas (UNIDA). Es promotora de la investigación educativa y aplica activamente innovaciones pedagógicas y tecnologías digitales para la enseñanza de la matemática. **(Capítulo 2)**

Mag. Estela Valdez López

<https://orcid.org/0009-0003-2085-8629>

Magíster en Gestión Pública por la UNIDA y Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico. Posee posgrados en Auditoría y Control de Gestión y en Didáctica Universitaria por la UNA. Se desempeña como Analista Sectorial en el Ministerio de Economía y Finanzas del Paraguay. Su rol específico es en el Departamento de Supervisión de Empresas Públicas del Sector Industrial y de Servicios. Es docente universitaria desde el año 2008, con experiencia en modalidad presencial y virtual. Imparte cátedras en áreas clave como Administración General, Gestión Pública, Liderazgo Empresarial y Comportamiento Organizacional. Integra el Comité de Autoevaluación de la carrera de Administración de Empresas de la UNIDA ante la ANEAES. Colabora en la formación y evaluación universitaria, con especial interés en administración pública y ética organizacional. **(Capítulo 3)**

Dra. Alice Concepción Arce Aguilera

<https://orcid.org/0009-0000-6752-4990>

Doctora en Ciencias Jurídicas, Doctorando en Ciencias de la Educación, Magister en Derecho Laboral y Procesal Laboral, Magister en Gestión Pública y Finanzas, Abogada, Notaria y Escribana Pública, Contadora Pública, Especialista en Docencia Universitaria, Egresada de la Escuela y Academia de Liderazgo político para mujeres de la Honorable cámara de senadores y del Tribunal superior de justicia electoral, Egresada del programa de Liderazgo político estratégico del Instituto del Pensamiento Patria Soñada. Coordinadora de Carrera, Funcionaria del Banco Nacional de Fomento, Ciudadana Sobresaliente de la Ciudad de San Lorenzo, Ciudadana Ilustre de la Ciudad de San Lorenzo, Premio Republica a nivel Nacional, artista nacional e internacional, jurado del Festival del Takuaree, voluntaria en la Fundación Marcelino Muñoz. **(Capítulo 4)**

Mag. Juan David Ruiz Díaz

<https://orcid.org/0009-0007-8124-1234>

Contador Público. Especialista en Didáctica de la Educación Superior con énfasis en la Organización y Orientación Profesional. Especialista en Evaluación de la Calidad en Instituciones de Educación Superior. Especialista en Evaluación Educativa. Magister en Gestión Educacional. Masterando en Educación Superior. Doctorando en Educación. Egresado del programa de Liderazgo político estratégico del Instituto del Pensamiento Patria Soñada. Docente en Carreras Empresariales y Nivel Inicial. Tutor de tesis metodológico y técnico. Asesor técnico en procesos de autoevaluación en IES. Técnico académico en elaboración y ajustes de Proyectos Académicos. Capacitador independiente en temas de liderazgo y autogestión. **(Capítulos 4 y 7)**

Mag. Mirna Daisi Viveros Delvalle

<https://orcid.org/0009-0008-5962-2273>

Magíster en Administración de Negocios (UNIDA) y Licenciada en Administración de Empresas (Universidad del Pacífico). Posee una Especialización en Didáctica Universitaria (UNIDA). Ha complementado su formación con diplomados en Dirección de Proyectos, Coaching Transformacional y Asesoría de Imagen. Cuenta con experiencia en Gerencia en Técnicas de Administración de Recursos Humanos y Secretariado Ejecutivo. Su trayectoria profesional incluye roles administrativos como Encargada de Licitaciones y Jefa de Compras. Actualmente es Jefa de Gestión de Talento Humano en la Universidad de la Integración de las Américas (UNIDA). Ejerce como docente en el aula virtual dentro del área de Didáctica Universitaria, promoviendo el aprendizaje activo. Su vocación se centra en la formación continua, el liderazgo educativo y las buenas prácticas en la gestión del talento humano. **(Capítulo 5)**

Mag. Marcelo Alejandro Frutos Acosta

<https://orcid.org/0009-0007-5644-6895>

Contador Público (2009) y Licenciado en Administración de Empresas (2019), ambos por la Universidad Católica. Ha alcanzado el grado de Magíster en Auditoría y Gestión Empresarial (2024) y es Especialista en Didáctica Universitaria (2024) por la UNIDA, donde actualmente cursa el Doctorado en Administración de Empresas. Cuenta con una destacada trayectoria en el ámbito administrativo y financiero, ocupando actualmente el puesto de Contador Senior de la UNIDA, tras haber ejercido como Subcontador y Encargado de Gestión del Talento Humano. En el área académica, dicta diversas cátedras en educación superior como Contabilidad Gerencial, Tributación, Finanzas Empresariales y Liderazgo. Su perfil se complementa con capacitaciones en Educación a Distancia y Enfoque por Competencias, y se caracteriza por un fuerte compromiso con la excelencia y la formación integral. **(Capítulo 5)**

C.P. Jorge Daniel Cano Torres

<https://orcid.org/0009-0002-8173-1560>

Contador Público egresado de la UNIDA en 2015. Posee Especializaciones en Didáctica Universitaria y en Creación de Contenidos para Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA). Actualmente cursa la Maestría en Ciencias de la Educación en la misma universidad. Su trayectoria combina docencia universitaria, consultoría educativa y creación de estrategias pedagógicas. Ha trabajado en la UNIDA en roles docentes y administrativos, en los departamentos de Contabilidad/Finanzas y Gestión de Talento Humano. Su enfoque pedagógico se centra en el aprendizaje por competencias y la innovación educativa. Ha participado activamente en capacitaciones docentes continuas sobre investigación, herramientas virtuales, diseño inclusivo y evaluación por competencias. Su compromiso profesional se enfoca en promover la excelencia académica, la innovación en la enseñanza y la formación integral del docente. **(Capítulo 5)**

Mag. Chris Paloma María Sol Fisch Ferreira

<https://orcid.org/0009-0002-3648-2024>

Magíster en Dirección de Proyectos (UNA) y un MBA (UNIDA), además de ser Licenciada en Tecnología de Producción (UNA). Ha fortalecido su perfil con especializaciones en Innovación Empresarial (UCA), Didáctica Superior Universitaria (UNA) y en el modelo alemán CORE PRINZIP. Cuenta con una amplia experiencia combinando la gestión universitaria y la consultoría empresarial, destacándose como Coordinadora de la Carrera de Ingeniería Comercial y Marketing en la UNIDA y Gerente de la Consultora FISCH&ASOCIADOS. En el ámbito académico, es docente en varias universidades (UNA, UNI, UNIDA), y ha ocupado roles directivos como Vicedirectora de Innovación en la Universidad San Carlos y Coordinadora Académica en la UPA. Su trayectoria se completa con su rol de Asesora de Emprendimientos de Base Tecnológica y su participación en el Comité de Autoevaluación de la carrera de Administración de Empresas de la UNIDA. **(Capítulo 6)**

Dr. Alejandro José Román Molinas

<https://orcid.org/0009-0009-6748-3880>

Es un líder destacado con más de 25 años de experiencia en los ámbitos aeroespacial, tecnológico, empresarial y educativo, con una reconocida trayectoria internacional. Actualmente es Presidente del Comité IAF ACCESS de la Federación Internacional de Astronáutica (IAF), impulsando la cooperación global y ecosistemas espaciales emergentes. Ejerce como Director General de Ejecución y Desarrollo Aeroespacial de la Agencia Espacial del Paraguay (AEP), y ocupa roles de liderazgo en GEO y AmeriGEO. Su sólida formación incluye un MBA, una Maestría en Gestión de Riesgos, un Doctorado en curso, y cursos avanzados en Oxford, Harvard, MIT e Imperial College. Es Académico Titular de la IAA y ha sido galardonado con el Premio a la Excelencia Tecnológica 2021. Dicta clases en la Universidad UNIDA y ha sido asesor externo de empresas en Europa, promoviendo la integración entre ciencia, innovación y educación superior. **(Capítulo 6)**

C.P. Julián Rene Arce Alcaraz

<https://orcid.org/0009-0002-6413-6970>

Contador Público, jubilado de la empresa multinacional Paraguay Refresco SA, propietario de Arce Consultora, Servidor de la Palabra, Presidente de la Asociación Jakakuaa Oñondive. **(Capítulo 7)**

Mag. María Alejandra Quintana Molinas

<https://orcid.org/0009-0005-0938-0294>

Es Coordinadora de las carreras de Administración de Empresas y Comercio Internacional de la FEaDyS en la UNIDA. Posee una formación excepcional que incluye un Máster en Administración Pública (UNA) y un Máster Executive en Dirección Pública (España), siendo actualmente Doctoranda en Educación con énfasis en Gestión de la Educación Superior (UNA). Se graduó con honores como Abogada, Notaria y Escribana Pública, y como Licenciada en Lengua Guaraní, además de poseer especializaciones en Didáctica Universitaria e Inteligencia Estratégica. En su trayectoria profesional, fue Jefa de Control Interno y Directora de Proyectos en el Rectorado de la UNA. Actualmente, es docente en la UNA y la UNIDA, donde coordina proyectos de investigación y publicaciones científicas. Es una activa expositora en congresos internacionales y autora de libros sobre normativa empresarial y políticas de inclusión. **(Capítulo 8)**

Mag. Liz Karina Vera de Coronel

<https://orcid.org/0009-0005-2910-3542>

Es Licenciada en Administración de Empresas y se encuentra actualmente en la fase de tesis para su Maestría en Gestión de la Educación y su Especialización en Didáctica Universitaria. En el ámbito corporativo, ejerce como Directora Ejecutiva y Administradora de la empresa K&N Technologies. Paralelamente, en el ámbito académico, es una pieza fundamental en la Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial de la Universidad de la Integración de las Américas (UNIDA), donde cumple funciones como Docente, Tutora y Coordinadora de Carreras. **(Capítulo 9)**

Dr. Osvaldo Daniel Cajé

<https://orcid.org/0009-0000-4564-1344>

El profesional paraguayo es un referente en educación y consultoría empresarial, con una sólida formación que incluye un Doctorado en Ciencias de la Educación (UNIDA), una Maestría en Gestión Educacional (INAES) y la Licenciatura en Comercio Internacional (UAA). Su trayectoria se cimienta en la docencia universitaria en instituciones de prestigio, donde ha ejercido como educador y tutor de planes de negocio y tesis de posgrado. En el ámbito de la consultoría especializada, destaca por su expertise en la formulación y evaluación de proyectos públicos y privados, así como en el desarrollo de franquicias y en la elaboración de planes de internacionalización empresarial (importación y exportación). Su labor de divulgación incluye la publicación de artículos de opinión y disertaciones en congresos internacionales sobre investigación y tecnología educativa, además de haber capacitado a funcionarios del Ministerio de Industria y Comercio en INCOTERMS 2010, consolidando su especialización. **(Capítulo 10)**

Mag. Fulvia Beatriz Gavilán Martínez

<https://orcid.org/0009-0001-6266-238X>

Magíster en Gestión Pública (UNIDA), así como especializaciones en Didáctica Universitaria (UNA) y Administración Hospitalaria (UNISAL). Cuenta con Habilitación Pedagógica y formación en el uso de la plataforma Moodle, complementado por un Diplomado en Gestión Administrativa con Énfasis en la Función Pública. Su destacada carrera se cimienta en más de veinte años de trayectoria en el Instituto de Previsión Social (IPS). Actualmente, en el IPS, se desempeña como Jefa de la Sección de Evaluación y Control dentro de la Dirección de Planificación. Desde 2015, ejerce la docencia como tutora en la Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial de la UNIDA, donde demuestra un firme compromiso con la educación inclusiva y la excelencia académica. Además, participó activamente en foros sobre la participación de las mujeres en gobiernos locales y domina el español y el guaraní. **(Capítulo 11)**

C.P. Fátima Soraida Fernández Estigarribia

<https://orcid.org/0009-0001-5138-7212>

Contadora Pública egresada de la Universidad Autónoma del Sur (2016). Cursa actualmente la Maestría en Auditoría y Gestión Empresarial en la Universidad de la Integración de las Américas (UNIDA). Posee especialización en Habilitación Pedagógica para Egresados Universitarios (Universidad Iberoamérica, 2018) y formación complementaria en Educación a Distancia, Enfoque por Competencias y Herramientas Digitales para la Gestión de Aulas Virtuales (UNIDA, 2024). Cuenta con experiencia profesional en el área contable y financiera desde 2019 en la Universidad de la Integración de las Américas, además de ejercer como contadora pública independiente. En el ámbito académico, se desempeña como docente tutora de la Facultad de Gestión de la UNIDA desde 2022, impartiendo asignaturas como Contabilidad General, Costos y Presupuestos, Legislación Tributaria, Contabilidad Financiera, Economía Monetaria y Marketing. Habla español y guaraní con nivel avanzado, y posee conocimientos básicos de inglés. **(Capítulo 11)**

Dr. Juan Walberto Caballero Achucarro

<https://orcid.org/0009-0001-8731-9836>

Máster en Medio Ambiente y Recursos Naturales por la Universidad de Santiago de Compostela (España), complementado con las licenciaturas en Comunicación Audiovisual y Periodismo por la UAA. Ha desarrollado una sólida trayectoria que combina la consultoría para organismos internacionales clave como el BID y el PNUD, y una extensa carrera en el ámbito académico. Se ha desempeñado como docente de grado y posgrado en varias instituciones prestigiosas del país, incluyendo la UNA y la UNIDA, ocupando además cargos de coordinación de investigación y extensión universitaria. Es un miembro activo de redes de investigación como la REDILAT, la RAP y la REDCALC (donde funge como moderador). Su labor de divulgación incluye la participación como conferencista internacional y la autoría de publicaciones científicas centradas en temas de medio ambiente y comunicación. **(Capítulo 12)**

C.P. Aida Luz Núñez Martínez

<https://orcid.org/0009-0007-2887-3689>

Contadora Pública egresada de la Universidad de la Integración de las Américas (UNIDA, 2015) y especializada en Didáctica Universitaria por la Facultad de Arquitectura, Diseño y Arte de la Universidad Nacional de Asunción (UNA, 2019).

Cuenta con una amplia trayectoria administrativa y académica, desempeñándose actualmente como Secretaria de Gabinete en la Facultad de Arquitectura, Diseño y Arte de la UNA (desde 2018). Fue Jefa de la Secretaría General de Alumnos (SGA) en la UNIDA entre 2011 y 2018, y docente de Gestión Académica en la FADA-UNA entre 2021 y 2023. Desde 2023 ejerce como Docente Tutora en la Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial de la UNIDA, dictando asignaturas del área contable, tributaria y de gestión empresarial. Entre las cátedras desarrolladas se destacan: Contabilidad Financiera, Legislación Tributaria, Planeamiento Tributario Empresarial, Cultura Organizacional, Ética Profesional y Plan de Marketing. Habla español con fluidez, guaraní e inglés en nivel básico. **(Capítulo 13)**

Dr. Rodrigo Javier Cassanello Gracia

<https://orcid.org/0009-0005-7029-3835>

Licenciado en Administración de Empresas (UAA), Abogado con mención de honor (UNA), y Contador Público (UNIDA), donde fue reconocido como mejor egresado. Su posgrado incluye una Maestría en Gobierno y Gerencia Pública y un Doctorado en Ciencias Jurídicas, además de especializaciones en Didáctica Universitaria y Derecho Constitucional. Desde 2013, se desempeña como Coordinador General de la Dirección de Transparencia y Anticorrupción del Tribunal Superior de Justicia Electoral. Combina su rol en el sector público con la docencia académica como tutor y coordinador de carrera en la FEaDyS-UNIDA. Cuenta con un Diplomado en Liderazgo Estratégico y es miembro activo del Colegio de Contadores del Paraguay. Finalmente, su perfil se fortalece con un dominio avanzado de portugués (Celpe-Bras C2) e inglés (B2), además de su lengua nativa, el español. **(Capítulo 13)**

Lic. Christian Alexis Maidana Sisul

<https://orcid.org/0009-0007-7478-7570>

Licenciado en Matemáticas Puras y especialista en Didáctica Universitaria, actualmente cursa una Maestría en Ciencias de la Educación. Posee una trayectoria de más de veinte años en el ámbito empresarial, trabajando con fabricantes líderes como Motorola Solutions, Zebra Technologies y Avigilon. Su experiencia más reciente se centra en ciberseguridad, administración de redes y networking con empresas como Arista Networks y Hillstone Networks. Se desempeña como docente titular en distintas universidades del país. Imparte asignaturas clave como Matemática, Física, Estadística y Geometría Analítica en modalidades presencial y a distancia. Actualmente es profesor titular en la Universidad de la Integración de las Américas (UNIDA) en diversas cátedras de ciencias exactas. Su enfoque pedagógico combina el pensamiento lógico riguroso con estrategias innovadoras para fomentar el interés en la matemática. Promueve el uso de la tecnología como herramienta esencial para potenciar el pensamiento lógico y creativo en el proceso educativo. **(Capítulo 14)**

Mag. Alberto Guzmán Capli Cabello

<https://orcid.org/0000-0002-9635-4377>

Magíster en Tecnología de la Información y Comunicación con Énfasis en Redes de Datos, Especialista en Ciberdefensa y Ciberseguridad Estratégica, Ingeniero en Informática, egresado de la Facultad Politécnica - UNA. He realizado cursos de Cisco Certified Network Associate (CCNA), Servidores Blade, Storage, SAN Switch, IPv6, IoT, entre otros. Estuve como Director de Proyectos TIC en el Centro Nacional de Computación (CNC) de la UNA. Me desempeñé como Coordinador de Ciberseguridad de la Facultad Politécnica - UNA, estuve como Especialista Técnico en Infraestructura del Ministerio de Tecnología de la Información y Comunicación. Actualmente me desempeño como Especialista en Ciberseguridad en el MEC. También me desempeño como docente de la FP-UNA, la Universidad Católica y la UNIDA. **(Capítulo 15)**

Dra. Yvonne Jacqueline Alarcón Villalobos

<https://orcid.org/0009-0009-6993-8201>

Doctora en Educación por la Universidad de Almería (España) y de profesión Economista, con especializaciones en Tecnología Educativa E-learning y Gestión de Unidades Académicas a Distancia. Ha liderado proyectos innovadores de educación virtual en Paraguay y Perú, como el Campus Virtual de la UNIDA y de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI. Fue Consultora Senior en APECOSE – Perú y Directora de Plataforma Educativa en la UNI. Participó en el diseño del Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior a Distancia (ANEAES). Actualmente es Decana de la Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial de la UNIDA y Directora del Programa de Desarrollo Sostenible – ODS UNIDA. Es investigadora con publicaciones en Scopus, LATAM y Latindex, miembro del Comité Editorial de la Revista Científica UNIDA, y ha sido reconocida con el Premio República (2022) y Mujer Destacada (2024) por su liderazgo e innovación educativa.

(Capítulo 16)

Dra. Karina Raquel Bartra Rivero

<https://orcid.org/0000-0002-9686-2347>

Doctora en Educación, Master of Business Administration MBA por Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Certificada en Emprendimiento por la Universidad Oberta de Catalunya-Barcelona-España, cuenta además con Maestría en Docencia e Investigación Universitaria por la Universidad de San Martín de Porres, y Licenciada en Administración de Recursos Humanos. Amplia experiencia como profesional en administración de personal y en Docencia e investigación universitaria., especializada en el área de Dirección de Personas, desarrollo humano, así como en gestión universitaria. Profesora universitaria con más de 25 años de experiencia en la docencia universitaria en las principales universidades del país, actualmente se desempeña como profesora asociada UPC y coordinadora de la línea de Investigación del departamento de Humanidades de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas e Investigadora con publicaciones en Scopus y Web of Sciencie. **(Capítulo 16)**

GLOSARIO

Alfabetización digital: Capacidad para utilizar tecnologías de la información y comunicación de manera crítica y segura, comprendiendo su aplicación en las finanzas, la educación y la vida cotidiana.

Alfabetización financiera: Proceso educativo orientado a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que permitan tomar decisiones informadas sobre el manejo del dinero, el ahorro, el crédito y la inversión.

Ancla nominal o ancla macroeconómica: Variable o regla usada para estabilizar precios y coordinar expectativas.

Apreciación - Depreciación cambiaria: Aumento/disminución del valor de la moneda local frente a otra (p. ej., guaraní vs. dólar).

Arancel Externo Común (AEC): Tarifa uniforme que aplican los países miembros de un bloque económico a las importaciones provenientes de terceros países, con el fin de proteger la producción regional.

Asimetría: Diferencias estructurales, económicas o productivas entre los países miembros de un proceso de integración económica, que pueden afectar el equilibrio en los beneficios obtenidos.

Autenticación MultiFactor (MFA): Autenticación Multi-Factor. Un método de seguridad que requiere que un usuario proporcione dos o más factores de verificación para acceder a una cuenta o sistema. Estos factores se basan en: algo que el usuario sabe (contraseña), algo que el usuario tiene (token, teléfono) y/o algo que el usuario es

(biometría). Es una práctica esencial para mitigar los riesgos de acceso no autorizado, siendo fundamental para la protección de identidades.

Automatización: Proceso mediante el cual tareas humanas se realizan mediante sistemas o software, reduciendo la intervención directa del trabajador.

Balanza comercial: Diferencia entre el valor total de las exportaciones y el de las importaciones de un país durante un período determinado. Indica si existe superávit (exportaciones mayores) o déficit (importaciones mayores).

Balanza de pagos: Registro de transacciones económicas del país con el exterior; su solidez reduce vulnerabilidades externas.

Banco Central del Paraguay (BCP): Entidad reguladora del sistema financiero paraguayo, responsable de la formulación e implementación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) y de políticas monetarias, crediticias y de pago.

Base monetaria: Suma de billetes y monedas en poder del público más reservas de bancos en el BCP; instrumento clave de control monetario.

Big Data: Conjunto de datos cuyo volumen, variedad y velocidad exceden la capacidad de las herramientas de *software* tradicionales para su captura, gestión y procesamiento, requiriendo tecnologías avanzadas para la extracción de valor.

Blockchain: Tecnología de registro distribuido (DLT) que permite la creación de una base de datos inmutable y transparente, compartida por una red de nodos, utilizada para garantizar la seguridad y trazabilidad de las transacciones.

Brecha Digital: Desigualdad en el acceso, uso o impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) entre diferentes grupos sociales, geográficos o empresariales.

Cadenas de valor regionales: Conjunto de actividades productivas distribuidas entre distintos países de una región, que agregan valor progresivamente a un bien o servicio hasta llegar al producto final.

Capital humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que las personas adquieren mediante la educación, la capacitación y la experiencia laboral, y que contribuyen al desarrollo económico y social de un país.

CAR (Capital Adequacy Ratio): Razón de adecuación de capital; mide solvencia bancaria respecto a activos ponderados por riesgo.

Cartera renegociada: Créditos cuyo calendario original fue modificado; indicador de calidad y de gestión de riesgo crediticio.

Ciberseguridad (CS): El conjunto de prácticas, procesos y tecnologías diseñadas para proteger redes, dispositivos, programas y datos contra ataques, daños o accesos no autorizados.

Cloud Computing: Entrega de servicios de computación a través de Internet (*la nube*), incluyendo almacenamiento, servidores, bases de datos, redes y *software*, a menudo bajo demanda y pago por uso.

Código PY-QR: Estándar nacional de código QR desarrollado por el BCP que permite la interoperabilidad entre bancos, cooperativas y billeteras electrónicas, facilitando los pagos digitales en todo el país.

Coeficiente de Gini: El coeficiente de Gini es el método más utilizado para medir la desigualdad de los ingresos en la población. El valor 0 indica la máxima igualdad de distribución de los ingresos entre la población, es decir, que todos tienen los mismos ingresos. El valor 1 representa la máxima desigualdad, es decir, un solo individuo posee todos los ingresos.

Colateral – Garantía: Activo ofrecido como respaldo de un crédito para mitigar pérdidas ante incumplimiento.

Comité de Política Monetaria (CPM): Órgano del BCP que decide la Tasa de Política Monetaria (TPM) y comunica el sesgo de política.

Competitividad: Capacidad de un país, empresa o sector para ofrecer bienes y servicios que puedan competir favorablemente en los mercados internacionales, en términos de calidad, costo e innovación.

Consistencia fiscal - Regla fiscal: Marco que limita déficit y deuda; complementa el esquema de metas de inflación y potencia la TPM.

Consumo público: Gasto del gobierno en bienes y servicios; componente del PIB por el lado del gasto.

Coste del crédito: Precio del financiamiento (tasas activas); depende de TPM, riesgo y condiciones de liquidez.

Crecimiento económico: aumento sostenido del valor de los bienes y servicios producidos en una economía durante un período determinado, medido habitualmente por el Producto Interior Bruto (PIB). Abarca la evolución positiva de la renta y la capacidad productiva de un territorio.

Desarrollo local sostenible: Proceso que busca mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales de un territorio mediante la participación activa de la comunidad, el uso eficiente de los recursos y la planificación con enfoque de sostenibilidad, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Desigualdad económica: se refiere a la falta de igualdad en la distribución de la riqueza, los ingresos o los activos entre los miembros de una población. La desigualdad económica puede ser una medida de las diferencias de bienestar entre distintos grupos de una sociedad.

Digitalización de pagos: Transformación del sistema financiero mediante el uso de tecnologías digitales para realizar transacciones electrónicas seguras, rápidas e interoperables.

DLP (Data Loss Prevention): Prevención de Pérdida de Datos. Es un conjunto de herramientas y procesos diseñados para asegurar que los datos sensibles o críticos de una organización no salgan de la red corporativa. Es fundamental para cumplir con la protección de datos y evitar filtraciones de información sensible.

Dolarización financiera: Uso extendido del dólar en depósitos y créditos; en Paraguay es elevada en empresas y menor en hogares.

Dominancia fiscal: Situación en la que las necesidades de financiamiento del fisco condicionan la política monetaria, restándole efectividad.

Economía verde: Modelo económico basado en la sostenibilidad ambiental, la eficiencia energética y el uso responsable de los recursos naturales, vinculado a las finanzas sostenibles.

Educación financiera: Herramienta clave para la inclusión y el desarrollo económico que promueve la comprensión y el uso responsable de productos y servicios financieros.

Efecto creación de comercio: Situación que ocurre cuando, a partir de un acuerdo de integración, los países miembros reemplazan la producción interna menos eficiente por importaciones más eficientes provenientes de otros miembros del bloque.

Efecto desviación de comercio: Fenómeno que se presenta cuando, tras la creación de un bloque económico, los países sustituyen importaciones de países más eficientes (fuera del bloque) por importaciones provenientes de socios menos eficientes dentro del bloque.

Efecto hoja de balance: Deterioro patrimonial cuando pasivos en dólares suben en términos de moneda local tras una depreciación.

Elasticidad pobreza–crecimiento: Medida que indica cuánto varía la tasa de pobreza ante un cambio porcentual en el crecimiento del PIB. Su valor refleja la capacidad del crecimiento económico para reducir efectivamente la pobreza.

Encaje legal: Porcentaje de depósitos que las entidades deben inmovilizar en el BCP; herramienta para gestionar liquidez y riesgo.

Escenarios: Metodología de riesgo que construye trayectorias alternativas de variables clave para evaluar impactos en VAN.

Estabilidad financiera: Capacidad del sistema para intermediar y absorber shocks sin interrupciones significativas.

Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF): Política pública paraguaya que coordina acciones del Estado, el sector privado y el sistema educativo para promover el acceso, uso y educación financiera entre la ciudadanía.

Expectativas de inflación: Percepciones sobre inflación futura; su alineación a la meta aumenta credibilidad y reduce inercia inflacionaria.

Exposición ocupacional: Nivel en que un empleo o tarea está sujeto a automatización parcial o total.

Finanzas sostenibles: Práctica que integra criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en las decisiones financieras, fomentando un desarrollo económico inclusivo y responsable.

Fintech: Acrónimo de *Financial Technology*, se refiere a la aplicación de nuevas tecnologías para mejorar y automatizar la prestación y el uso de servicios financieros.

Flotación administrada: Régimen cambiario con tipo de cambio flexible e intervenciones puntuales del BCP para suavizar volatilidad.

Flujos de caja descontados: Valor presente de ingresos y egresos futuros de un proyecto, usando una tasa de descuento.

Formación bruta de capital (Inversión): Gasto en bienes de capital y construcción; componente del PIB que impulsa capacidad productiva.

Frameworks de Ciberseguridad: Marcos de Trabajo o Referencia. Conjuntos estructurados de guías, normas, mejores prácticas y procesos que ayudan a las organizaciones a gestionar y reducir sus riesgos de ciberseguridad. Ejemplos comunes incluyen NIST CSF (Cybersecurity Framework) e ISO 27001, proporcionando un

enfoque sistemático para la implementación de defensas, detección de incidentes y respuesta.

GAFILAT – SEPRELAD: Organismos de prevención de LA/FT (lavado de activos y financiamiento del terrorismo); fortalecen el marco de cumplimiento.

Gobernanza de Datos: El sistema de políticas, procesos y estructuras organizacionales implementado para gestionar y proteger los activos de información de una empresa, asegurando su calidad y cumplimiento normativo.

Grado de inversión (Baa3): Calificación crediticia que indica riesgo moderado; mejora condiciones de financiamiento soberano y privado.

Hidroeléctrica: Producción de energía eléctrica mediante el aprovechamiento del agua.

Inclusión financiera: Acceso equitativo y uso efectivo de servicios financieros formales por parte de toda la población, contribuyendo a la equidad social y al desarrollo económico.

Industria 4.0: La cuarta revolución industrial, caracterizada por la fusión de tecnologías físicas, digitales y biológicas, incluyendo la interconexión de máquinas (IoT), la automatización avanzada y la toma de decisiones basada en dato

Inflación: Aumento sostenido de precios en un determinado periodo; en Paraguay se gestiona bajo un esquema de metas del BCP.

Informalidad laboral: Situación en la que los trabajadores no cuentan con cobertura de seguridad social ni contratos formales. En Paraguay, la tasa de informalidad laboral alcanzó el 62,5 % en 2024 (INE).

Integración económica: Proceso mediante el cual varios países eliminan gradualmente las barreras al comercio y armonizan sus políticas económicas, con el objetivo de fomentar el crecimiento conjunto y la cooperación regional.

Inteligencia Artificial (IA): Conjunto de técnicas que permiten a las máquinas imitar el aprendizaje, razonamiento y toma de decisiones humanas.

Inteligencia híbrida: Modelo de colaboración entre humanos e IA en el que cada uno aporta sus fortalezas específicas.

Internet de las Cosas (IoT): Red de objetos físicos (*cosas*) integrados con sensores, *software* y otras tecnologías, con el fin de conectarse e intercambiar datos con otros dispositivos y sistemas a través de Internet.

Interoperabilidad: Capacidad de distintos sistemas financieros y tecnológicos para conectarse y operar entre sí, permitiendo transacciones fluidas entre bancos, cooperativas y fintech.

IPoM (Informe de Política Monetaria): Documento del BCP que comunica diagnóstico, proyecciones y decisiones de política monetaria.

Liquidez (riesgo de...): Posible incapacidad de cumplir obligaciones inmediatas por falta de efectivo o activos líquidos.

LRF (Ley de Responsabilidad Fiscal): Regla que disciplina el gasto y déficit; ancla la sostenibilidad y respalda la efectividad de la política monetaria.

Mercosur: Bloque económico regional conformado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, cuyo propósito principal es promover la libre circulación de bienes, servicios

y factores productivos entre sus miembros, así como la coordinación de políticas macroeconómicas.

Metas de inflación: Esquema donde la autoridad fija una meta explícita y usa TPM, y comunicación para alcanzarla.

MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas que constituyen la base del tejido productivo nacional y son un foco estratégico de las políticas de inclusión y educación financiera.

Morosidad: Proporción de créditos vencidos; indicador central de calidad de cartera.

NDC 3.0: Contribuciones determinadas a nivel nacional en política climática.

Núcleo–periferia: Modelo espacial de distribución de la riqueza y la actividad económica que describe cómo las zonas centrales concentran recursos, infraestructura y oportunidades, mientras las regiones periféricas presentan rezago estructural.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Conjunto de 17 metas globales adoptadas por las Naciones Unidas para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad para todos al año 2030.

Operaciones de Mercado Abierto: Compras - ventas de instrumentos por el BCP para gestionar liquidez y tasas de interés.

Outsourcing: Externalización de servicios o procesos a terceros.

Pago instantáneo (SPI): Sistema electrónico implementado por el BCP que permite transferencias inmediatas entre instituciones financieras, disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Phishing: Un tipo de ciberataque de ingeniería social donde un atacante se disfraza como una entidad de confianza en una comunicación electrónica para obtener información confidencial, como contraseñas o detalles de tarjetas de crédito.

Pobreza monetaria: Condición en la que los ingresos de una persona u hogar son insuficientes para cubrir una canasta básica de bienes y servicios. Según el INE (2024), el 20,1 % de la población paraguaya se encuentra en esta situación.

Política monetaria (TPM, tasa de referencia): Conjunto de decisiones del BCP sobre dinero y tasas para mantener estabilidad de precios y anclar expectativas.

Políticas públicas: Conjunto de acciones y estrategias del Estado orientadas a resolver problemas sociales, en este caso, vinculadas a la educación, la inclusión y la equidad financiera.

Productividad: Relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados; se incrementa con el uso de IA eficiente.

Producto Interno Bruto: Valor de la producción final de bienes y servicios; se analiza por oferta (sectores) y gasto (C+I+G+XN).

Protección del consumidor financiero: Marco normativo que garantiza transparencia, acceso a información clara y mecanismos de reclamo frente a entidades financieras.

Puntos críticos: Valor umbral de variables (precio, volumen, costo) que cambia la decisión.

PYMES: Acrónimo de Pequeñas y Medianas Empresas, que constituyen la mayor parte del tejido empresarial paraguayo y son cruciales para el empleo.

Ransomware: *Malware* que cifra los archivos de la víctima o bloquea el acceso a sistemas críticos, exigiendo un pago (rescate) a cambio de su restauración.

Reconversión profesional: Adquisición de nuevas competencias para adaptarse a los cambios tecnológicos del mercado laboral.

Rentabilidad (ROA/ROE): ROA representa la utilidad sobre activos. ROE representa la utilidad sobre patrimonio. Miden eficiencia y retorno del sistema financiero

Riesgo cambiario: Exposición a pérdidas por variaciones del tipo de cambio, especialmente con descalces moneda de activos/pasivos.

Riesgo de crédito: Posibilidad de incumplimiento de pagos de capital o intereses por parte del deudor.

Riesgo de mercado: Pérdidas potenciales por movimientos en tasas, tipo de cambio y precios de activos.

Riesgo legal: Contingencias por incumplimiento normativo o vacíos regulatorios (p. ej., fintech, datos personales).

SIEM (Security Information and Event Management): Gestión de Información y Eventos de Seguridad. Es una solución de software que consolida datos de seguridad generados por múltiples fuentes (logs de sistemas, cortafuegos, antivirus) para realizar análisis en tiempo real de eventos de seguridad. Permite detectar amenazas, generar alertas y gestionar incidentes de ciberseguridad de manera proactiva.

Sistema de Pagos del Paraguay – SIPAP: Infraestructura de pagos operada por el BCP; su eficiencia es clave para estabilidad y transmisión monetaria.

Solvencia: Capacidad de absorber pérdidas (capital regulatorio suficiente); medida por CAR y pruebas de tensión.

Sostenibilidad: Principio que busca equilibrar el crecimiento económico con la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente, integrando estos ejes en las políticas financieras.

Stakeholders (Partes Interesadas): Cualquier individuo, grupo u organización que puede afectar o ser afectado por las acciones, objetivos o políticas de una empresa u organización. Incluyen a la alta dirección, empleados, clientes, gobierno y proveedores, siendo su gestión fundamental para el éxito de la Transformación Digital y la implementación de la Ciberseguridad

Superintendencia de Bancos: Órgano del BCP que supervisa y regula entidades financieras para garantizar solvencia y cumplimiento.

Tasa de descuento: Tasa usada para traer a valor presente flujos futuros (costo de capital/riesgo del proyecto).

Transformación Digital (TD): El proceso de cambio estratégico y cultural que experimenta una organización al integrar tecnologías digitales en todas las áreas de negocio, redefiniendo la experiencia del cliente y los modelos operativos

Transmisión monetaria: Canales por los que la TPM afecta tasas de mercado, crédito, demanda y, finalmente, inflación.

Trazabilidad: Seguimiento completo de un producto a lo largo de la cadena de suministro.

Valor Actual Neto – VAN: Indicador que mide creación de valor de un proyecto.

Valor agregado: Incremento del valor de un producto por transformación o industrialización.

Volatilidad: Variabilidad de una variable (p. ej., tipo de cambio o inflación); insumo central en medición de riesgo.

FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y SEMIPRESENCIAL

PRODUCCIÓN COLABORATIVA

- Docentes tutores
- Autoridades Académicas
- Aliados Estratégicos de la FEaDyS