

**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL  
2011- 2013**

## PRESENTACION

En el año 2011 la SAT llevó a cabo las actividades respectivas para revisar y rediseñar el Plan Estratégico Institucional -PEI- y como parte de los resultados quedó establecido un plan con una perspectiva de tiempo de tres años (2011-2013). En esta actividad se contó con la participación de los miembros del Comité Gerencial y algunos jefes de departamento, para la definición de las líneas y acciones estratégicas, de acuerdo a la actuación de la Administración Tributaria, en función del comportamiento del contribuyente.

Considerando en primera instancia nuestro mandato Institucional, en el Plan Estratégico Institucional 2011-2013 se conservan esencialmente los elementos estratégicos fundamentales ya establecidos en lo que respecta a la filosofía de trabajo, misión, valores y visión. Con esto se persigue que los esfuerzos direccionados en obtener resultados sostenibles se mantengan en la misma línea y orientación estratégica, para ubicar a la Institución en la dimensión trazada en nuestra Visión.

En común acuerdo con los miembros participantes, y según lo ameritan las condiciones existentes, se realizaron los cambios necesarios que se muestran principalmente en la adecuación de los objetivos de desempeño, medidas y acciones específicas, de tal forma que permitan direccionar a la Institución de una forma más efectiva al cumplimiento de nuestra misión y al logro de nuestra visión.

Estoy seguro que con la valiosa y decidida participación de todas y cada una de las personas que formamos parte de nuestra "SAT", en la ejecución de este Plan nuestra Institución seguirá desarrollándose para alcanzar niveles de calidad y efectividad que caracterizan a las mejores administraciones tributarias del mundo, y continuaremos siendo un referente de eficiencia y dinamismo en el sector público.

Lic. Rudy Villeda  
Superintendente de Administración Tributaria

## CONTENIDO

SUPERTINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA –SAT–.....	5
MODELO DE ACTUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EN FUNCIÓN AL COMPORTAMIENTO DEL CONTRIBUYENTE.....	7
I. FILOSOFIA DE TRABAJO.....	8
1.1 NUESTRA MISION.....	9
1.2 NUESTROS VALORES.....	10
1.3 NUESTRA VISION.....	11
1.4 FACTORES QUE AFECTAN EL LOGRO DE LA VISION.....	12
1.5 MAPA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA SAT.....	13
1.6 ESQUEMA DEL FUNDAMENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SAT.....	14
II. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE DESEMPEÑO.....	15
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: REDUCIR LA EVASIÓN TRIBUTARIA Y LA DEFRAUDACIÓN ADUANERA.....	15
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CONTRIBUYENTE.....	20
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD Y TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL.....	22

## SUPERTINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA -SAT-

La Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- fue creada en 1998 como una entidad autónoma y descentralizada, para administrar el sistema tributario y aduanero de Guatemala. Su origen está vinculado a los Acuerdos de Paz, en los que se estableció el compromiso de modernizar y fortalecer la Administración Tributaria, para apoyar el cumplimiento de los compromisos fiscales incluidos en los mismos, especialmente el de aumentar la carga tributaria en relación con el Producto Interno Bruto -PIB-. Esta meta implica alcanzar como mínimo una carga tributaria de 13.2% de PIB según el nuevo sistema de medición de las cuentas nacionales.

La recaudación tributaria del gobierno central registrada de enero a octubre del 2011, en términos brutos, alcanzó **Q 36,727.4** millones, cifra que representa un 105.7% de ejecución respecto a la recaudación programada. En relación a los resultados del mismo período del año anterior se registró un incremento de **Q 5,717.9** millones, cifra que representa el **18.4%**.

La Superintendencia de Administración Tributaria, como ente rector de la recaudación de los tributos para el Estado, alcanzo un total de **Q 35,668.3** millones que representa el 97.1%, mientras que el recaudo realizado por otras instituciones ascendió a **Q 1,059.1 millones (2.9%)**.

Conforme a los registros de recaudación de la Administración Tributaria, los impuestos de mayor importancia en el período referido fueron: Impuesto al Valor Agregado fue el rubro con mayor aporte, registrando una recaudación de **Q 18,615.3** millones (**50.7%** del total), de los cuales **Q10,703.8** millones correspondieron al IVA por importaciones y **Q 7,911.5** millones al IVA doméstico; el Impuesto Sobre la Renta con **Q 8,826.8** millones (**24.0%**); Impuesto de Solidaridad con **Q 2,584.7** millones (**7.0%**); Impuestos Específicos al Consumo con **Q 2,500.4** millones (**6.8%**); Derechos Arancelarios a la importación -DAI- con **Q 2,043.6** millones (**5.6%**).

Por otra parte, los impuestos directos recaudados por SAT en el primer semestre ascendieron a **Q 11,424.3** millones (32.0% del total recaudado), mientras que los impuestos indirectos totalizaron **Q 24,244.0** millones (68.0% del total recaudado).

Respecto a los avances en la gestión que se han obtenido durante los últimos años, se han impulsado programas de modernización y fortalecimiento institucional que han movilizad a toda la organización alrededor de proyectos e iniciativas dirigidos a alcanzar los objetivos estratégicos institucionales: reducir la evasión tributaria y la defraudación aduanera; mejorar la calidad de servicio al contribuyente; e incrementar la efectividad y transparencia Institucional.

**Para aumentar el nivel de cumplimiento tributario**, la SAT fortaleció las herramientas especializadas de supervisión y control de contribuyentes, dentro de las cuales destaca el Sistema de Análisis de Riesgo. Esto permitió incrementar la efectividad de la fiscalización de un 50.1% registrado en el 2007 a 84.0% reportado a octubre del 2011; y la aplicación de sanciones por incumplimiento de las obligaciones tributarias, reportando a octubre del 2011 el cierre de 382 establecimientos. Adicionalmente, se inició la entrega del NIT en las direcciones físicas

registradas por las entidades no lucrativas, con el propósito de evitar la inscripción de empresas fantasmas o que las empresas o personas jurídicas consignen direcciones falsas; y como complemento se continuó con los controles masivos existentes y se implementaron nuevos controles orientados principalmente a los impuestos al Valor Agregado -IVA-, sobre la Renta -ISR- y sobre circulación de vehículos -ISCV-.

**En el tema de aduanas,** la administración tributaria puso en marcha una serie de esfuerzos para fortalecer las operaciones y controles de las aduanas, sobresaliendo la implementación en forma gradual del nuevo modelo de gestión aduanera denominado GFT SAQB'E modelo que a la fecha ha sido implementado en 15 aduanas del país incluyendo las tres aduanas marítimas, la instalación del nuevo equipo de cámaras de seguridad, la implementación de la cuenta corriente de contenedores, la promoción y participación de la SAT en la Comisión Interinstitucional de Prevención y Combate al Contrabando y Defraudación Aduanera, y se brindó el apoyo al Ministerio Público en las acciones efectuadas en la intervención de la Empresa Portuaria Quetzal ordenada por el Organismo Ejecutivo. Adicionalmente, se dio inicio al programa de Operador Económico Autorizado -OEA-, como parte del Programa de Seguridad Customs-Trade Partnership Against Terrorism C-TPAT y dentro del Marco Normativo para Asegurar y Facilitar el Comercio Global, de la Organización Mundial de Aduanas OMA.

**Para mejorar la calidad del servicio al contribuyente,** se ampliaron los servicios electrónicos para consulta y pago de impuestos destacando la opción que tienen los contribuyentes de presentar los formularios tributarios con valor cero por medio del portal de la SAT; y como resultado, el 94.1% de la recaudación y el 40.4% de las declaraciones se presentan en forma electrónica. Se simplificaron y divulgaron los procedimientos y requisitos para el cumplimiento tributario, tal el caso de la inscripción de peritos contadores en el RTU; se brindó orientación con la habilitación de Centros de Información y Transacciones Electrónicas Tributarias -INFOCENTRO-; se desconcentró el servicio del Registro Fiscal de Vehículos en los 22 departamentos del país; se habilitaron centros de distribución para agilizar el cambio generalizado de la tarjeta de circulación; y se ejecutó el programa de capacitación virtual y presencial a los contribuyentes.

**Respecto al incremento de la efectividad institucional,** la SAT se ha preocupado no solo por mantener una cultura de ética y transparencia en el personal que labora para la Institución, sino también en rediseñar e implementar nuevos procesos y sistemas organizacionales, gerenciales y de información, que logren incrementar la efectividad institucional, destacando las acciones llevadas a cabo para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma Internacional ISO 9001:2008, iniciando con los procesos de importación y exportación en las aduanas Puerto Barrios y Express Aéreo.

# MODELO DE ACTUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EN FUNCIÓN AL COMPORTAMIENTO DEL CONTRIBUYENTE

Se ha definido un modelo de actuación de la Administración Tributaria en función al comportamiento observado por parte de los contribuyentes y de las personas obligadas al cumplimiento tributario y aduanero conforme a la legislación respectiva.

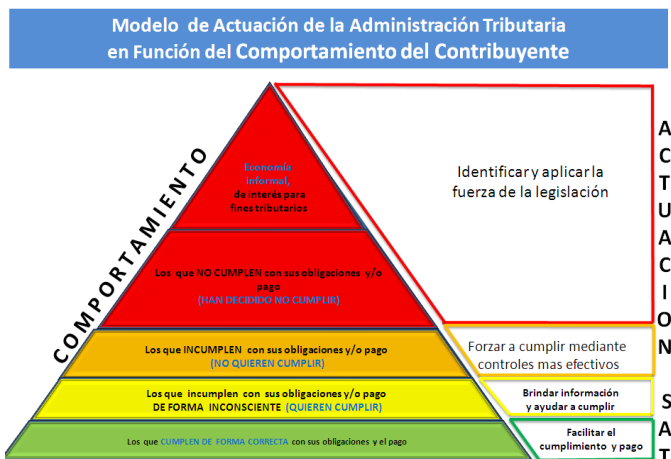
Existe un grupo de contribuyentes que de forma voluntaria cumplen correctamente y dentro del plazo establecido con sus obligaciones y pagos, a quienes debemos facilitar los servicios y poner a su disposición nuevas opciones no presenciales, con el propósito de brindar servicio de calidad y que reduzca sus costos y tiempo de cumplimiento.

Otro grupo de contribuyentes lo integran las personas que incumplen con sus obligaciones de presentación y/o pago de declaraciones y formularios dentro del plazo establecido por desconocimiento, a quienes debemos brindar capacitación e información oportuna respecto de procedimientos, requisitos y plazos con el propósito de ayudarlos a cumplir oportunamente.

También existe un grupo de contribuyentes o personas obligadas que incumplen con sus obligaciones de presentación y/o pago de declaraciones y formularios dentro del plazo establecido porque no quieren cumplir, sin embargo están anuentes a cumplir si la SAT detecta el incumplimiento, a quienes la SAT debe identificar y forzar a cumplir mediante la aplicación de controles de cumplimiento más efectivos.

Existe además un grupo de contribuyentes o personas obligadas que incumplen con sus obligaciones tributarias y/o aduaneras, porque han decidido no cumplir y adoptan medidas o conductas irregulares, incluyendo medidas dilatorias en los juzgados, a quienes la SAT debe primero identificar y luego promover la aplicación de medidas o acciones sancionatorias conforme la legislación vigente, promoviendo ante los órganos competentes la aplicación oportuna de las sanciones pertinentes.

Un último grupo de personas que conforme la legislación están obligadas a cumplir, lo conforman las personas que en la mayoría de casos no tienen un negocio formalmente establecido -Economía Informal- de interés para fines tributarios por el volumen de transacciones que realizan, a quienes al igual que el grupo anterior se debe primero identificar y luego promover la aplicación de medidas o acciones que permitan la inscripción y afiliación a los impuestos correspondientes.



# I. FILOSOFIA DE TRABAJO

Nuestra filosofía de trabajo denominada **Filosofía “SAQB’E”** se basa en el concepto maya “SAQB’E”, término que se puede traducir como camino blanco y transparente, y que para el caso de la SAT establece los principios generales en los cuales debe estar fundamentada la gestión del personal, buscando la calidad y excelencia de servicio a los contribuyentes y responsables, y a clientes internos.

La Filosofía de Trabajo “SAQB’E”, considera como elementos principales que deben regir de forma transversal en nuestra Institución, el recurso humano profesional y comprometido con los valores, la misión y visión Institucional; una gestión sistemática de procesos o sistema de gestión de calidad; la disposición de infraestructura física y tecnológica adecuada; y de sistemas eficientes de seguridad física y tecnológica.

El **recurso humano profesional y comprometido con los valores, la misión y visión Institucional** implica contar con personal que ejecute sus funciones con responsabilidad, vocación de servicio, transparencia, e integridad, respetuoso de las normas y procedimientos vigentes.

La **gestión sistemática de procesos o sistema de gestión de calidad** requiere del diseño e implementación de procesos institucionales, que permitan su simplificación y agilización con un enfoque sistémico y de servicio al cliente.

La **infraestructura física y tecnológica adecuada** incluye contar con ambientes que cumplan con condiciones mínimas y que se encuentren equipados para la prestación de servicio, tanto para uso de los contribuyentes como para el uso del personal.

Los **sistemas eficientes de seguridad física y tecnológica** requieren mecanismos que garanticen la seguridad, integridad y confidencialidad de la información de los contribuyentes, garantizar la continuidad de las operaciones de la Institución, considerando protocolos de seguridad para el acceso y permanencia del personal y visitantes, protocolos de seguridad industrial y protocolos de acceso a la información institucional.

## 1.1 NUESTRA MISION

*“Recaudar los recursos necesarios para que el Estado provea los servicios indispensables y se brinden mayores oportunidades de desarrollo a los guatemaltecos, mediante la obtención del máximo rendimiento de los impuestos; la aplicación imparcial e íntegra de la legislación tributaria y aduanera; y la facilitación del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y aduaneras de los ciudadanos”.*

**“Recaudar con efectividad los tributos que el Estado demanda”**

Recaudamos los recursos necesarios para el Estado al cumplir o superar las metas de recaudación que forman parte del convenio de cumplimiento de metas que se suscribe con el Organismo Ejecutivo, dotándolo de recursos suficientes para brindar los servicios indispensables a la población; obtenemos el máximo rendimiento de los impuestos al mejorar la efectividad de los procesos de detección y corrección del incumplimiento; aplicamos de forma imparcial e íntegra la legislación tributaria, al implementar mecanismos y acciones en cumplimiento a la legislación y normativa tributaria y aduanera que están dirigidas a los distintos grupos y sectores de contribuyentes por igual.

Facilitamos el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y aduaneras de los contribuyentes al simplificar los procesos de trabajo, poner a su disposición medios no presenciales de presentación de declaraciones, pago de impuestos y consultas aprovechando el uso de la tecnología, al mejorar la calidad de nuestros servicios, al fomentar la cultura tributaria y al comunicar y divulgar los procedimientos y requisitos.

En síntesis estamos conscientes que nuestra función principal es *“Recaudar con efectividad los tributos que el Estado demanda”*

## 1.2 NUESTROS VALORES

El Plan Estratégico Institucional SAT 2011-2013 se fundamenta en principios y valores que deben aplicar, mantener y fomentar todos los funcionarios y empleados de la Institución. Se trata de valores indispensables para poder mantener el compromiso institucional hacia los contribuyentes, usuarios y la población en general.

### **Responsabilidad**

Todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria, se cumplen efectiva y oportunamente con disciplina y espíritu de equipo.

### **Transparencia**

Todas las actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria responden a las normas de conducta moral y social regida por la ética; por lo que la transparencia se refleja en el desempeño de las funciones asignadas.

### **Productividad:**

Todas las actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria buscan aprovechar óptimamente los recursos, para asegurar el uso adecuado de los insumos de trabajo en la obtención de los resultados esperados.

### **Integridad**

Todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria se realizan con rectitud, conducta intachable y coherencia en lo que se piensa, se dice y se hace.

### **Profesionalismo**

Todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria, buscan aplicar oportunamente los conocimientos con capacidad y empeño en su realización hasta conseguir los resultados esperados, con pasión por la excelencia.

## 1.3 NUESTRA VISION

*“Ser una institución moderna, con prestigio y credibilidad que administre con efectividad y transparencia el sistema tributario y aduanero, utilizando las mejores prácticas de la gestión tributaria y administrativa, y que produzca valor para los ciudadanos, los contribuyentes y sus funcionarios y empleados”.*

**“Pago de tributos, fácil y cabal”.**

Visualizamos a la SAT reconocida por el Estado, los contribuyentes, usuarios, y por entidades nacionales e internacionales como una Institución que administra con efectividad y transparencia el sistema tributario y aduanero, que aplica las mejores prácticas de la gestión tributaria y administrativa, prácticas que promueven el cumplimiento tributario de los contribuyentes, simplifican los procesos y gestiones de presentación de declaraciones, pago de impuestos, y de consultas.

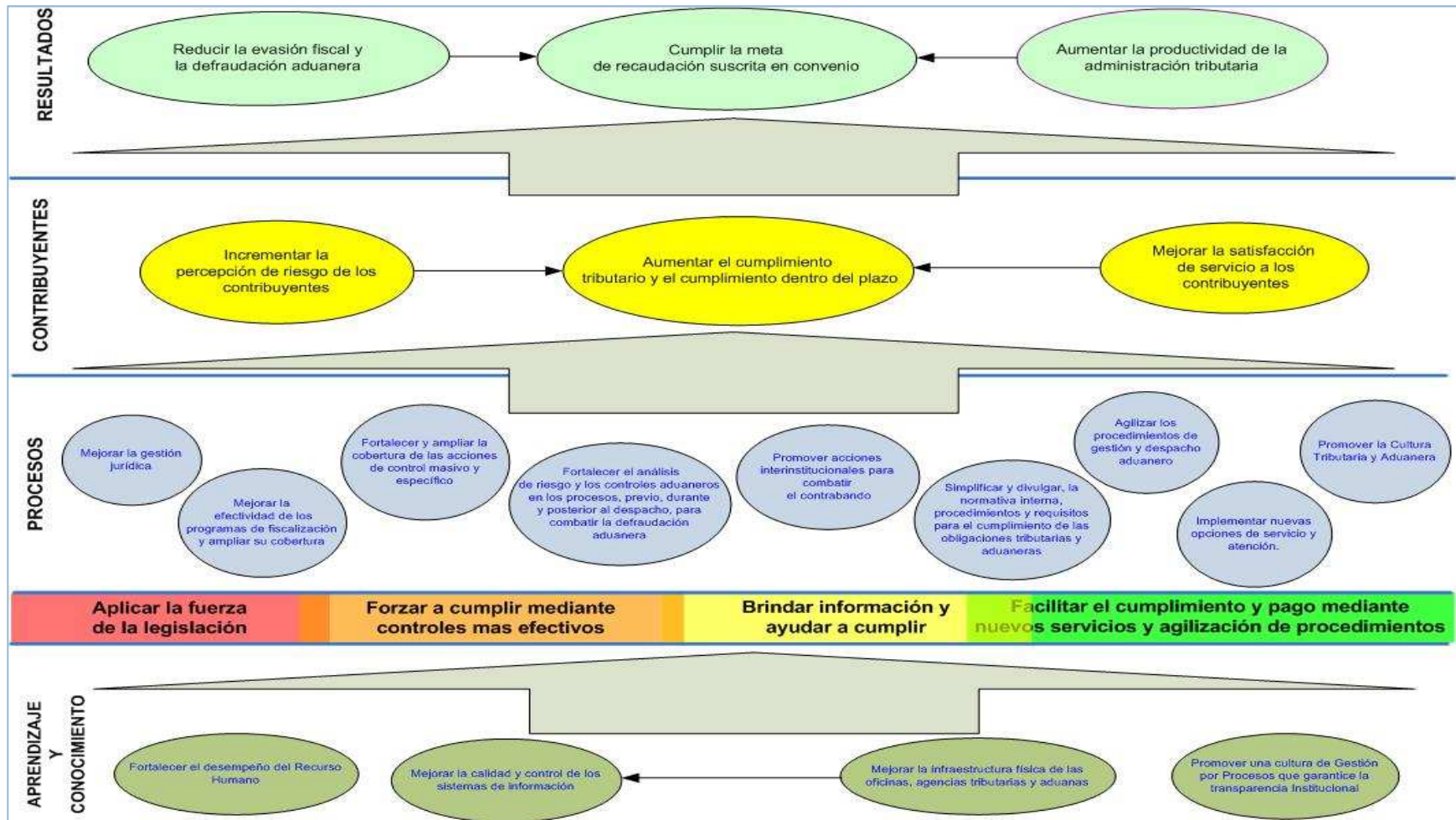
En el contexto aduanero visualizamos a la SAT como la Institución que asegura el equilibrio entre la facilitación y el control de las operaciones aduaneras, a través de: la reducción de tiempos y costos de atención; la maximización de la recaudación de impuestos; y, la promoción de seguridad a la cadena logística de suministros del comercio internacional.

## 1.4 FACTORES QUE AFECTAN EL LOGRO DE LA VISION

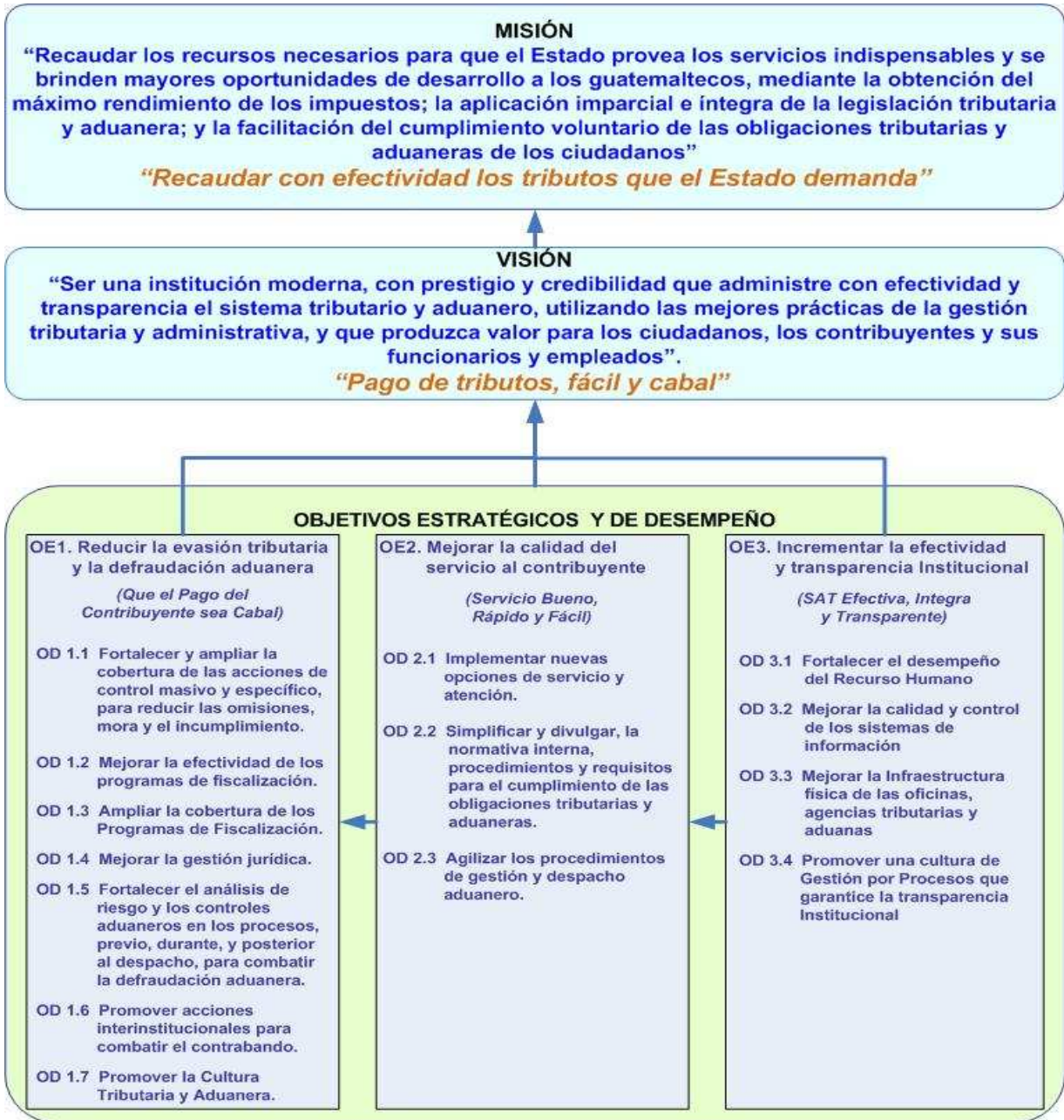
El éxito del cumplimiento de Plan Estratégico Institucional de la SAT, PEI SAT 2011-2013 está determinado por factores externos a la Institución, dentro de los cuales destacan:

- Influencia política positiva
- Transparencia en el manejo el gasto público
- Traslado oportuno a la Superintendencia de Administración Tributaria de los recursos financieros que le corresponden, como porcentaje de lo recaudado
- Disponer de la colaboración de los organismos del Estado
- Adecuada legislación tributaria vigente
- Suficiente conciencia tributaria en la población

# 1.5 MAPA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA SAT (1ER.NIVEL)



## 1.6 ESQUEMA DEL FUNDAMENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SAT



OE = Objetivo Estratégico  
OD = Objetivo de Desempeño

## II. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE DESEMPEÑO

### Objetivo Estratégico 1: REDUCIR LA EVASIÓN TRIBUTARIA Y LA DEFRAUDACIÓN ADUANERA

(Que el pago del contribuyente sea cabal)

Uno de los propósitos fundamentales de la SAT es promover el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras por parte de los contribuyentes mediante la aplicación de procesos y mecanismos efectivos que reduzcan o eliminen prácticas o conductas irregulares, para lo cual se han establecido a nivel institucional, estrategias o rutas generales que nos permitan alcanzar el propósito referido, incluyendo el incremento de la percepción de riesgo de ser detectado y sancionado por parte de los contribuyentes, el aumento de la base de contribuyentes, la mejora de los controles y procedimientos aduaneros, la coordinación de las instancias de combate al contrabando y defraudación aduanera, la promoción de la cultura tributaria, y el impulso de reformas legales para fortalecer la administración tributaria.

#### Estrategias:

1. Incremento de la Percepción de Riesgo,
2. Aumento de la Base de Contribuyentes,
3. Mejora de los controles y procedimientos aduaneros,
4. Coordinación de las instancias de combate al contrabando y defraudación aduanera,
5. Promoción de la cultura tributaria,
6. Impulso de reformas legales para fortalecer la administración tributaria.

Por incremento de la percepción de riesgo, nos referimos al desarrollo de acciones que permitan que los contribuyentes o personas obligadas perciban que la administración tributaria está verificando el cumplimiento de sus obligaciones tributarias dentro del plazo, el correcto cumplimiento o el incumplimiento y que derivado de esta verificación se ejecutan oportunamente las acciones o sanciones correspondientes.

En cuanto al aumento de la base de contribuyentes, implica la ejecución de acciones que se orientan al incremento, de forma sostenida, del número de contribuyentes que aportan a la recaudación -contribuyentes efectivos-, que mediante la aplicación de procesos y mecanismos masivos permitan, con el cruce de información disponible en la administración tributaria o con información de terceros, la identificación e incorporación de contribuyentes a la base.

La mejora de los controles y procedimientos aduaneros incluye la implementación de nuevos controles y mejora de los ya existentes que permitan fortalecer los procesos previo, durante y

posterior al despacho, y establecer programas de supervisión de la correcta aplicación de los procedimientos en las aduanas.

La coordinación de las instancias de combate al contrabando y defraudación aduanera incluye promover las acciones con otras instituciones que permitan definir e implementar estrategias de prevención y combate a la defraudación aduanera y al contrabando aduanero.

En cuanto a la promoción de la cultura tributaria, nos referimos a las acciones que permitan hacer sostenible el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias con base en principios, valores y actitudes congruentes con el deber ciudadano de contribuir a que el Estado de Guatemala cumpla con sus fines constitucionales.

Por último, el impulso de reformas legales para fortalecer la administración tributaria, implica el análisis, preparación, promoción, seguimiento y acompañamiento de iniciativas de ley o reformas tributarias.

El combate a la defraudación y al contrabando aduanero incluye la implementación de nuevos controles y mejora de los ya existentes que permitan fortalecer los procesos previo, durante y posterior al despacho, y promover las acciones con otras instituciones que permitan definir e implementar estrategias de prevención y combate a la defraudación aduanera y al contrabando aduanero.

## **Objetivos de Desempeño:**

### **1.1 Fortalecer y ampliar la cobertura de las acciones de control masivo y específico, para reducir las omisiones, mora y el incumplimiento.**

Para lo cual la se deben desarrollar acciones específicas u operativas que se enmarquen dentro de lo establecido en el enunciado del objetivo, incluyendo:

- Ejecutar programas de cruces de información para planillas del IVA, factura electrónica, RetenISR, RetenIVA, entre otros.
- Fortalecer el área de control de entes exentos.
- Creación de un grupo específico de cobranza en cada una de las gerencias regionales (Sur, Occidente, Nororiente).
- Evaluar la función de control de calidad de declaraciones e implementar un plan para reasignar al personal a otras funciones sustantivas.
- Definir y ejecutar un programa de control de morosidad del ISCV para contribuyentes de mayor interés.
- Emitir Resolución de Directorio que obligue el uso de medios electrónicos a los contribuyentes que presentan declaraciones con valor pago igual a cero.
- Incorporar gradualmente el uso obligatorio de factura electrónica para contribuyentes especiales.
- Verificar el uso de medios electrónicos por parte de grupos específicos de contribuyentes (Ejemplo: Planilla del IVA a los que presentan crédito fiscal superior a 5,000, Asistelibros (no

encriptado, para exportadores y los que no utilizan factura electrónica), RetenISr, RetenIVA, AsisteHospitales, etc.).

- Reducir el monto mínimo obligatorio para la presentación de la planilla del IVA por medios electrónicos.
- Supervisar permanentemente el cumplimiento de los agentes de retención del IVA.
- Revisar/validar conjuntamente con las dependencias usuarias (IRG/IF/IA/IAJ/ICO) la información requerida en los formularios y declaraciones.
- Rediseñar el formulario 811 con el propósito de incluir casillas específicas para el control del pago por acciones de primera instancia.
- Establecer criterios de autorización de documentos y su cantidad, considerando la utilización de los documentos previamente autorizados (C-RD 4).
- Implementar el formulario electrónico para inscripción y actualización de contribuyentes, que incluya el registro de la fotografía y la huella digital.
- Crear en la Intendencia de Fiscalización la unidad o área cuya función sea la localización de contribuyentes que no puedan ser ubicados.
- Verificar el domicilio fiscal de los contribuyentes que hayan solicitado autorización de impresión de facturas.

## **1.2 Mejorar la efectividad de los programas de fiscalización.**

Para lo cual se deben desarrollar acciones específicas u operativas que incluyen:

- Definir un plan de intercambio de información entre los sistemas de riesgo de tributos internos y aduanas para establecer la periodicidad de verificación de cumplimiento de los contribuyentes.
- Evaluar las necesidades del sistema FISAT y definir planes para mejorarlo (Incluyendo el desarrollo de reportes gerenciales, y el establecimiento de criterios para la fiscalización de precios de referencia).
- Establecimiento de la plataforma normativa y operativa de verificación de los precios de referencia.
- Continuar con las instancias de comunicación con los contribuyentes o responsables, en la ejecución de los procesos de ejecución auditorías y confirmación de resultados, y resolución de conflictos tributarios.
- Ejecutar la normativa y verificación de la procedencia de la devolución de crédito fiscal.
- Redefinir la estrategia de operativos conjuntos y presencia fiscal, incluyendo a quienes se debe visitar y la periodicidad de las visitas (incluye la creación de programas de presencia fiscal a nuevos contribuyentes, inscritos en el período anterior).

### **1.3 Ampliar la cobertura de los Programas de Fiscalización.**

Para lo cual la se deben desarrollar acciones específicas u operativas que incluyen:

- Incrementar el recurso humano involucrado en los procesos de fiscalización.
- Implementar programas específicos de capacitación para personal existente y programas de becarios para candidatos elegibles.
- Definir estándares de tiempo para aplicar en los procedimientos de devolución de crédito fiscal.
- Mantener y reforzar el equipo de trabajo para realizar auditorías rápidas (Integración en una sola área o grupo de trabajo de las acciones de supervisión o procesos masivos de control) (C-RD 08).
- Continuar con el procedimiento abreviado para el cobro de ajustes a través de auditorías rápidas, conjuntamente con la Intendencia de Recaudación y Gestión.

### **1.4 Mejorar la gestión jurídica.**

Para lo cual la se deben desarrollar acciones específicas u operativas que incluyen:

- Continuar con la promoción de casos de alto impacto considerando las denuncias cuyo monto sean iguales o mayor a Q 5 millones, ante el Organismo Judicial y el Ministerio Público.
- Continuar con los programas de capacitación y reuniones de seguimiento dirigidos a jueces, magistrados y fiscales.
- Ampliar la cobertura del sistema del embargo electrónico al Registro de la Propiedad, Registro Fiscal de Vehículos, Registro Mercantil, y la Dirección de Migración para arraigos.
- Reclasificar la cartera de acuerdo al potencial de cobro para priorizar las acciones judiciales (establecer la cartera de incobrabilidad).
- Redefinir y actualizar las normativas internas para ejecutar la desconcentración de la gestión judicial.
- Concluir la implementación del sistema de control y gestión de expedientes legales (SGEL).
- Redefinir la estrategia, y preparar la organización interna y procedimientos que permitan la canalización y unificación de criterios institucionales.
- Establecer un grupo de trabajo bajo la coordinación de la IAJ, que incluya personal de otras dependencias (IF, IRG, IA, GPDI, ATD, SG), cuya función principal sea el análisis, preparación, promoción, seguimiento y acompañamiento de iniciativas de ley o reformas tributarias.
- Promover acciones de coordinación con otras entidades (IGSS, RENAP y otros) para la suscripción de convenios o tratados de intercambio de información.

## **1.5 Fortalecer el análisis de riesgo y los controles aduaneros en los procesos, previo, durante y posterior al despacho, para combatir la defraudación aduanera.**

Para lo cual la se deben desarrollar acciones específicas u operativas que incluyen:

- Implementar nuevos controles a los procesos de despacho aduanero.
- Implementar programas específicos de capacitación para personal existente y programas de becarios para candidatos elegibles.
- Implementar la estrategia para que los recintos aduaneros privados cumplan con los requisitos mínimos de funcionamiento de las delegaciones aduaneras.
- Incluir en la cuenta corriente el control de créditos en aduanas.
- Establecer controles para verificar el cumplimiento de plazos de importaciones temporales.
- Establecer un plan de supervisión de la correcta aplicación de procedimientos de despacho aduanero que incluya el uso de plantillas.
- Mejorar los controles en los regímenes suspensivos y liberatorios.
- Definir el Modelo de Control a Posteriori (C RD-15).
- Extender el modelo de Aduana Segura en Puerto Quetzal y Puerto Barrios.
- Estabilizar el sistema SAQB'E en las aduanas en las cuales ha sido implementado.
- Implementar el intercambio de información aduanera con los Estados Unidos de América (ICE, ITA).
- Realizar estudios económicos tributarios internos y de comercio exterior por actividad de acuerdo al perfil de riesgo (o por grupos de contribuyentes).

## **1.6 Promover acciones interinstitucionales para combatir el contrabando**

Para lo cual la se deben desarrollar acciones específicas u operativas que incluyen:

- Coordinar conjuntamente con el Secretario Ejecutivo de la CONACON la formulación y ejecución de la estrategia y plan de trabajo conjunto.
- Coordinar acciones conjuntas con administraciones aduaneras de otros países.

## **1.7 Promover la Cultura Tributaria y Aduanera**

Para lo cual la se deben desarrollar acciones específicas u operativas que incluyen:

- Establecer y ejecutar la estrategia y plan general de fomento de cultura tributaria y aduanera, previa aprobación de las Intendencias.

## **Objetivo Estratégico 2: MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CONTRIBUYENTE**

**(Servicio bueno, rápido y fácil)**

Otro de los propósitos de la SAT es el de facilitar los trámites y requisitos e implementar nuevas opciones de servicio que permitan a los contribuyentes cumplir de forma voluntaria con las obligaciones tributarias y aduaneras, para lo cual se han establecido a nivel institucional, estrategias o rutas generales que nos permitan alcanzar con el propósito referido, incluyendo la diversificación de las opciones de servicio dando prioridad a las opciones no presenciales, la simplificación de los procedimientos y formularios para tributos internos y aduaneros, mejora de la comunicación con la sociedad para promover los servicios y la modernización de las oficinas y aduanas, y de la atención al contribuyente.

### **Estrategias:**

1. Diversificación de las opciones de servicio, priorizando los medios no presenciales,
2. Simplificación de los procedimientos y formularios para tributos internos y aduaneros,
3. Mejora de la comunicación con la sociedad para promover los servicios,
4. Modernización de las oficinas de la atención al contribuyente (incluye aduanas).

Por diversificación de las opciones de servicio, nos referimos a las acciones que permitan que los trámites y requisitos tributarios y aduaneros sean de fácil cumplimiento para los contribuyentes lo cual incluye la estandarización y divulgación de los mismos; y ofrecer nuevas opciones de servicio o mejorar las existentes priorizando las opciones no presenciales.

Por simplificación de los procedimientos y formularios, nos referimos a las acciones que nos permitan que los procedimientos y formularios sean de fácil utilización en el cumplimiento de las obligaciones de tributos internos y aduaneros por parte de los contribuyentes.

Por mejora de la comunicación con la sociedad para promover los servicios, nos referimos a las acciones de comunicación que permitan dar a conocer a los contribuyentes, usuarios y sociedad en general, los servicios que brinda la SAT.

Por modernización de las oficinas y aduanas nos referimos a las acciones que permitan mejorar o agilizar la atención al contribuyente o usuario de los servicios que brinda la SAT.

### **Objetivos de Desempeño:**

#### **2.1 Implementar nuevas opciones de servicio y atención.**

Para lo cual se deben desarrollar acciones específicas u operativas que se enmarquen dentro de lo establecido en el enunciado del objetivo, incluyendo:

- Implementar la opción de autenticación de usuarios para DeclaraGuate.
- Contar con la herramienta informática de CuentaCabal.

- Evaluar y promover el uso de los mecanismos electrónicos de presentación, y/o consulta de formularios, declaraciones y pago de impuestos.
- Ampliar el sistema de ordenamiento de filas en las principales oficinas tributarias y aduanas (OT/AT: 2 agencias tributarias del Depto. de Guatemala; Aduanas: Puerto Barrios, Express Aéreo, Santo Tomas de Castilla, Puerto Quetzal, y Pedro de Alvarado).
- Implementar el servicio de atención/orientación personalizado en las Gerencias de Contribuyentes Especiales Grandes y Medianos y en la Gerencias Regionales para Contribuyentes Grandes.
- Implementar en forma gradual ventanillas de información en las oficinas y agencias tributarias con mayor afluencia.
- Redefinir (Ordenar) y divulgar las funciones a los agentes de seguridad en las oficinas y agencias tributarias, y en las aduanas.
- Evaluar la necesidad de ampliar el personal para la atención del Call Center, y de ser necesario implementar un plan para su incremento.

## **2.2 Simplificar y divulgar, la normativa interna, procedimientos y requisitos para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras.**

Para lo cual la se deben desarrollar acciones específicas u operativas que incluyen:

- Ejecutar un programa de simplificación de normativa interna y procedimientos de gestión tributaria y aduanera según levantamiento de inventario.
- Desarrollar un programa de documentación, divulgación y verificación de la correcta aplicación de procedimientos, con el propósito de reducir la discrecionalidad en la aplicación de procedimientos y requisitos de gestión en todas las oficinas de servicio y aduanas de la SAT.
- Crear en la ICO un área de supervisión de oficinas y agencias tributarias.
- Elaborar una normativa para la actualización y estandarización de la información en el Portal de la SAT, que este bajo la administración de la GAC.
- Crear el portal de capacitación virtual para contribuyentes.
- Definir y ejecutar la estrategia para reducir los formularios en papel.

## **2.3 Agilizar los procedimientos de gestión y despacho aduanero**

Para lo cual la se deben desarrollar acciones específicas u operativas que incluyen:

- Continuar con la implementación del Operador Económico Autorizado.
- Institucionalizar el sistema de seguimiento de indicadores de gestión y despacho aduanero.
- Impulsar la implementación de la ventanilla única (para importaciones y exportaciones).

- Continuar con el desarrollo del programa de reuniones (mesas de trabajo) con los demás actores del sistema aduanero (firmantes del pacto de integridad) para lograr la modernización de la gestión aduanera.

## **Objetivo Estratégico 3: INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD Y TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL**

**(SAT efectiva, íntegra y transparente)**

Es importante que la SAT incremente su capacidad de ejecutar de forma eficiente, eficaz y transparente los procesos internos que permitan alcanzar los objetivos antes mencionados, para lo cual se han establecido a nivel institucional, estrategias o rutas generales que incluyen la promoción de un sistema de gestión por procesos que sean claramente definidos y auditables fortaleciendo de esta forma el ambiente de transparencia, profesionalizar el recurso humano, modernizando la tecnología e infraestructura física de las oficinas y agencias tributarias y de aduanas, y promoviendo una cultura interna de servicio de calidad.

### **Estrategias:**

1. Promoción de un sistema de gestión por procesos claramente definidos y auditables, que fortalezcan el ambiente de transparencia,
2. Profesionalización del Recurso Humano,
3. Modernización de la tecnología e infraestructura física de las oficinas y agencias tributarias y de aduanas,
4. Promoción de una cultura interna de servicio de calidad orientada a la satisfacción de los usuarios.

Por promoción de un sistema de gestión por procesos claramente definidos y auditables que fortalezcan el ambiente de transparencia, nos referimos a las acciones que permitan el rediseño de procesos críticos el cual incluya la definición de mediciones, continuar con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, y la definición e implementación de un modelo de control interno.

Por profesionalización del recurso humano nos referimos a las acciones que permitan contar con un ciclo integrado y completo que va desde la búsqueda del personal con las características que requiere la Institución y cada una de las dependencias, su contratación, plan de carrera, desarrollo de conocimientos y habilidades.

Por modernización de la tecnología e infraestructura física de las Oficinas y Agencias Tributarias y de Aduanas nos referimos a las acciones que permitan mantener una operación ininterrumpida logrando de esta manera que la SAT desarrolle sus procesos internos y de interacción con el contribuyente.

Por último, la promoción de una cultura interna de servicio de calidad, nos referimos a las acciones que permitan mejorar la satisfacción del servicio que se le brinda a los usuarios internos.

## Objetivos de Desempeño:

### 3.1 Fortalecer el desempeño del Recurso Humano

Para lo cual la se deben desarrollar acciones específicas u operativas que se enmarquen dentro de lo establecido en el enunciado del objetivo, incluyendo:

- Agilizar el reclutamiento, selección y contratación de personal con perfil requerido mediante la simplificación (rediseño) de los procedimientos.
- Ampliar la formación de personal con conocimientos especializados (análisis de riesgo en fiscalización, proyectos de desarrollo informático específicos).
- Evaluar la necesidad de fortalecer el RH, específicamente de analistas/programadores (lo cual dependerá del modelo de gestión que se defina) (R-OTA 1).
- Fortalecer los controles de candidatos elegibles (incluye la actualización del banco de datos, y verificar que los candidatos elegibles efectivamente cumplan con perfil requerido).
- Crear el plan de becarios para el área de recaudación.
- Redefinir y ejecutar programas de capacitación y especialización, enfocados al desarrollo de la estrategia definida en áreas sustantivas, y desarrollo de cultura de servicio al cliente, (C RD-19) (debe incluir: programa permanente de capacitación en gestión técnica, atención al contribuyente y de actualización).
- Implementar un sistema de evaluación y de incentivos para el personal que participe en las capacitaciones.
- Redefinir el modelo de evaluación de desempeño para fortalecer la medición de elementos objetivos y conductuales (incluye méritos y deméritos) y dejar independiente el bono del desempeño de la evaluación del 2011.
- Crear un programa de certificación de auditores tributarios.
- Implementar programas de medición y mejora de servicio del cliente interno.
- Reestructurar la Intrasat para que sea una herramienta de consulta efectiva y elaborar la normativa para la actualización y estandarización de la información.
- Reestructurar el sitio de consultas de criterios institucionales.

### 3.2 Mejorar la calidad y control de los sistemas de información.

Para lo cual la se deben desarrollar acciones específicas u operativas que incluyen:

- Formular un Plan Estratégico de Tecnologías de Información que cuente con la aprobación del CDTEC y que responda a los requerimientos del PEI, y que defina el modelo de gestión a desarrollar (políticas respecto a desarrollo interno y externalización) (R-OTA 2) (formulación 2011).
- Desarrollar la metodología ITIL en los procedimientos de gestión del nivel de servicio.

- Establecer el inventario de políticas informáticas necesarias, definir las, divulgarlas, y aplicarlas (Incluyendo las sanciones correspondientes por uso de programas no autorizados en área de normatividad que restringen innecesariamente el acceso a datos) (2 C-RD) (R-OTA 7).
- Institucionalizar el uso obligatorio del modelo de desarrollo de sistemas bajo la metodología CMMI (R-OTA 3).
- Establecer y ejecutar un plan para implementar un sitio alterno (R-OTA otros puntos).
- Evaluar la plataforma operativa de SAQB'E y las necesidades de estabilización.
- Definir la estrategia de implementación de un ERP en la SAT (redefinir el desarrollo de PROSIS).
- Ejecutar un programa de depuración y actualización de la información registrada en el RTU (que incluya acciones para afiliar a los obligados y que actualmente no está afiliados) incluir intercambio de información con otras instituciones (Renap).
- Implementar planes de presencia fiscal a nuevos contribuyentes para verificar el domicilio fiscal, entre otros.
- Crear la figura de registrador/administrador del RTU encargado del mantenimiento y administración del RTU.
- Implementar mecanismos que eviten la duplicidad de registros (ejemplo bancos que emiten al año 20,000 registros duplicados).
- Definir un plan de mejora de la cuenta corriente que incluya la incorporación de los procesos administrativos (aduanas y jurídico).
- Implementar un formulario electrónico para ingresos privativos.

### **3.3 Mejorar la infraestructura física de las oficinas, agencias tributarias y aduanas**

Para lo cual se deben desarrollar acciones específicas u operativas que incluyen:

- Redefinir e implementar el Plan de Inversión de Infraestructura de acuerdo a criterios de priorización, la factibilidad de ejecución, la disponibilidad de presupuesto, y la evaluación de la situación jurídica de los inmuebles
- Definir y ejecutar un plan de mejora de mobiliario y equipo en las OT, agencias y aduanas.
- Privilegiar el mantenimiento de los servicios básicos de las oficinas tributarias, agencias tributarias y aduanas (electricidad, mantenimiento de equipo, pintura, servicio sanitario, iluminación, etc.) (Definir y ejecutar el plan de mejora de servicios básicos).

### **3.4 Promover una cultura de Gestión por Procesos que garantice la transparencia Institucional**

Para lo cual se deben desarrollar acciones específicas u operativas que incluyen:

- Acreditar del Laboratorio Químico Fiscal (Norma ISO 17025).

- Ampliar la cobertura de la implementación del sistema de gestión de calidad a otras aduanas (Norma ISO 9001:2008) (2012 3 aduanas).
- Actualizar la documentación de los procedimientos de la Institución (dependencias con procedimientos 2003 al 2005).
- Establecer un plan para la implementación del manual para la atención de emergencias y otras contingencias el cual debe incluir todos los elementos relacionados con tecnologías de información.
- Divulgar y ejecutar el plan de adquisiciones y compras que apoye o atienda los requerimientos oportunamente según priorización de áreas sustantivas (definir en plan del 2012 en el mes de noviembre 2011 e iniciar su ejecución en el mes de enero).
- Redefinir el proceso de notificaciones, evaluando la implementación de la notificación electrónica.
- Continuar con la digitalización de documentos en el archivo general.
- Definir la estrategia de digitalización de expedientes entre Secretaría General y Asuntos Jurídicos.
- Desarrollar el modelo de control interno bajo estándares generalmente aceptados.
- Elaborar y ejecutar el plan anual del comité de auditoría.
- Desarrollar una aplicación informática que de seguimiento al cumplimiento a las recomendaciones derivadas de denuncias y potenciales actos irregulares.
- Robustecer los controles internos en los procesos desconcentrados (particularmente de RFV).
- Definir el plan de desconcentración de funciones de asuntos jurídicos de la Intendencia respectiva a las Gerencias Regionales.