

Programa de Modernización Integral Aduanera

Documento Conceptual



Febrero de 2019



PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN INTEGRAL ADUANERA

DOCUMENTO CONCEPTUAL



Febrero de 2019



INTRODUCCIÓN

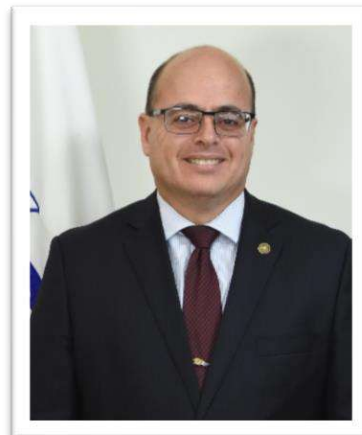
La Superintendencia de Administración Tributaria, buscando impulsar la competitividad nacional, fomentar la equidad del sistema tributario, combatir las prácticas ilegales en comercio exterior y promover la orientación hacia un servicio de calidad al contribuyente y las partes interesadas, incorporó a los objetivos de su “Plan Estratégico Institucional -PEI- 2018-2023”, el objetivo 3, denominado: “Incrementar la eficiencia del Servicio Aduanero”.

Este objetivo está orientado a implementar medidas de facilitación de comercio, control aduanero, y fortalecimiento institucional, en sintonía con las más buenas prácticas emitidas por la Organización Mundial de Aduanas y la Organización Mundial del Comercio, así como con las recomendaciones de los diversos organismos internacionales que apoyan a la SAT.

Para el adecuado seguimiento y cumplimiento de esas acciones, la Intendencia de Aduanas ha desarrollado el Programa de Modernización Integral Aduanera MIAD, con el cual pretende consolidar y unificar esfuerzos que le permitan al Servicio Aduanero ponerse al nivel de las exigencias actuales y futuras, fortalecer, mejorar sus capacidades en materia de recursos humanos, físicos y tecnológicos, y gestionar adecuadamente la cooperación técnica y financiera que recibe de organismos internacionales. La experiencia compartida por otras administraciones aduaneras de la región, que han implementado exitosamente programas de este tipo, ha sido un valioso insumo para este esfuerzo.

El Programa de Modernización Integral Aduanera MIAD 2019-2023, involucra a todas las dependencias sustantivas, de apoyo y de ejecución de la SAT que, de acuerdo con los principios y filosofía estipulados por el PEI, trabajarán coordinadamente utilizando la gestión integral de riesgos y gestión por procesos, como sus pilares.

Con este programa, reitero mi compromiso con el Estado y la Sociedad Guatemalteca en promover el desarrollo económico y la competitividad, mediante una SAT transparente y automatizada.



Abel Cruz Calderón
Superintendente de Administración Tributaria

PRESENTACIÓN

La creciente dinámica del comercio exterior, de la mano de la globalización de las cadenas de suministro y los medios de producción, aumentan constantemente las exigencias a las que se enfrentan las aduanas a nivel mundial, generando en ellas la necesidad de realizar una transición de entidades para el control fronterizo, burocráticas, autoritarias y dominantes, a instituciones orientadas a la calidad del servicio que, apoyadas por una aplicación efectiva de la tecnología y basadas en la aplicación inteligente de medidas de control, facilitan el comercio lícito y contribuyen al crecimiento y competitividad de sus países.

La entrada en vigencia del Acuerdo de Facilitación del Comercio de la OMC, la integración centroamericana profunda que inició implementada en 2017 entre Guatemala y Honduras, con la adhesión de El Salvador en 2018, y las formas evolutivas de comercio ilícito, son otros fenómenos que demandan de las aduanas en la actualidad, un mayor compromiso con la facilitación con un adecuado balance en el control de la defraudación y contrabando aduaneros, así como una mayor coordinación aduana – aduana, aduana – sector privado y aduana – otros organismos de gobierno, como lo establece el Marco Normativo SAFE de la OMA.



Conscientes de este contexto que afronta el país y la región, y con el firme propósito de cumplir con los objetivos estratégicos de la SAT plasmados en su “Plan Estratégico Institucional -PEI- 2018-2023”, la Intendencia de Aduanas desarrolló, con la asistencia técnica de organismos cooperantes, el Programa de Modernización Integral Aduanera MIAD, el cual articula una serie de iniciativas enfocadas en hacer de la aduana de Guatemala una aduana de clase mundial, basando su gestión en la aplicación de una gestión por procesos y una efectiva gestión integral de riesgos.

El programa MIAD, se nutre de los preceptos establecidos en los instrumentos internacionales y buenas prácticas internacionales, así como las recomendaciones formuladas por los diversos cooperantes internacionales que apoyan el fortalecimiento de la SAT, tales como el FMI, la OTA, el BID, el Banco Mundial, USAID, entre otros.

A través de este programa, en coordinación con otras entidades del Estado y el sector privado, nos enfocaremos en alcanzar los resultados siguientes: (i) implementar una gestión por procesos para fomentar la mejora continua de nuestra gestión; (ii) renovar y modernizar la infraestructura y equipamiento en las aduanas; (iii) incorporar tecnología de punta a nuestra gestión con la consecuente eliminación de la discrecionalidad; (iv) fortalecer la seguridad física y electrónica que permita retomar el control en las zonas primarias; y (v) fortalecer el talento humano de la institución mediante el reforzamiento de sus capacidades, la mejora de los beneficios e incentivos laborales y el combate constante de las prácticas que riñen contra la ética e integridad de nuestros funcionarios.

Se invita al lector a conocer en detalle los lineamientos estratégicos, metodológicos y modelo de trabajo filosófico que definen el Programa de Modernización Integral Aduanera 2019-2023 del Servicio Aduanero de Guatemala mediante el cual se pretende fortalecer el accionar de todas las aduanas, y puestos de control interinstitucional del país, y de esta forma, contribuir al desarrollo y competitividad del país, así como a la construcción de una Sociedad más próspera y justa para todos los guatemaltecos.



Werner Ovalle
Intendente de Aduanas

INDICE

INTRODUCCIÓN	2
PRESENTACIÓN	3
INDICE.....	4
1. CONTEXTO.....	5
2. MEJORES PRÁCTICAS Y EXPERIENCIAS CONTEMPLADAS.....	5
3. DEFINICIÓN	6
4. OBJETIVOS.....	6
5. PRINCIPIOS.....	7
6. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	7
7. COMPONENTES.....	10
7.1. PROCESOS.....	10
7.2. INFRAESTRUCTURA	12
7.3. TECNOLOGÍA.....	13
7.4. SEGURIDAD.....	13
7.5. RECURSOS.....	14
8. GOBERNANZA	14

1. CONTEXTO

Como miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC), Guatemala ratificó el 10 de febrero 2017 el Protocolo de Enmienda del Acuerdo de Marrakech que contiene el Acuerdo sobre Facilitación de Comercio -AFC-, en su Anexo 1A. El instrumento de ratificación fue notificado ante la OMC el 8 de marzo de 2017 y el acuerdo entró en vigor el 22 de febrero de 2018.

El AFC, como instrumento multilateral de participación mundial, promueve la simplificación y normalización de los trámites y gestiones aduaneras para reducir el tiempo y costo de movilización de mercancías entre países. Su implementación y el compromiso país de mejorar la competitividad nacional, motivaron al Superintendente de Administración Tributaria a incorporar, como uno de los objetivos del "Plan Estratégico Institucional -PEI- 2018-2023", el incremento de la eficiencia del Servicio Aduanero.

A partir de lo anterior, la Intendencia de Aduanas inició un análisis de desafíos, experiencias y buenas prácticas internacionales, para definir una hoja de ruta con las iniciativas que considera coadyuvarán, no sólo al incremento de la eficiencia del Servicio Aduanero, sino también al cumplimiento de los demás objetivos estratégicos del PEI. Para esto, la Intendencia contó con el apoyo de otras Administraciones Aduaneras, la Organización Mundial de Aduanas y del Centro de Asistencia Técnica Regional del Fondo Monetario Internacional para Centroamérica, Panamá y República Dominicana (CAPTAC-DR/FMI).

2. MEJORES PRÁCTICAS Y EXPERIENCIAS CONTEMPLADAS

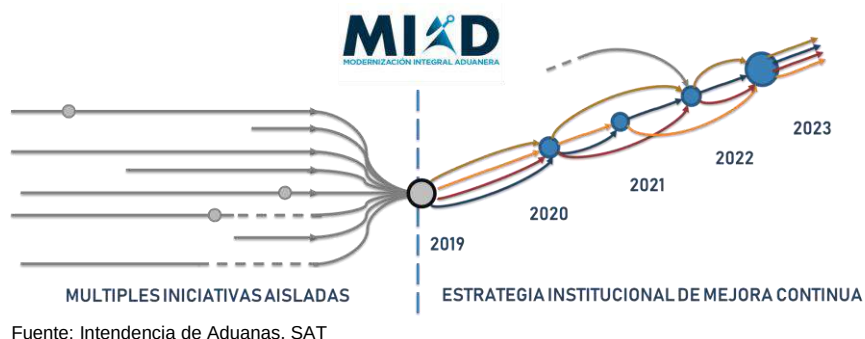
Fundamentada en el marco normativo SAFE y el artículo 12 del AFC, que establecen la cooperación aduanera como uno de los principales mecanismos para conocer y adoptar mejores prácticas internacionales, la Intendencia de Aduanas realizó acercamientos con Administraciones Aduaneras de la región que ejecutaron exitosamente programas de modernización en el pasado reciente, así como con los Organismos Internacionales cuyas recomendaciones fueron adoptadas.



3. DEFINICIÓN

El Programa de Modernización Integral Aduanera MIAD 2019-2023, es la respuesta de la Intendencia de Aduanas para contribuir integralmente a la ejecución de los objetivos del “Plan Estratégico Institucional -PEI- 2018-2023”, al cumplimiento de los Acuerdos Internacionales en materia de facilitación de comercio y a las demandas de los usuarios externos en materia de eficiencia, transparencia y automatización del Servicio Aduanero.

El programa representa un punto de inflexión, a partir del cual se integran todas las iniciativas de facilitación, fortalecimiento y control del Servicio Aduanero, actuales y futuras, en cinco grandes componentes articulados para conformar un único plan de mejora continua con hitos a corto, mediano y largo plazo. Si bien el programa será ejecutado entre 2019 y 2023, ha sido diseñado para que tanto la nueva filosofía de trabajo que promueve, como sus beneficios, perduren en el tiempo.



4. OBJETIVOS

Establecer, articular y ejecutar un plan integral de transformación del Servicio Aduanero basado en la modernización de sus procesos, infraestructura, tecnología, seguridad y recurso humano, para contribuir al cumplimiento de los objetivos del “Plan Estratégico Institucional -PEI- 2018-2023” al:

- Modernizar los procesos de la Gestión Aduanera para que respondan a las necesidades actuales y futuras las operaciones del comercio exterior y los compromisos adquiridos en acuerdos internacionales.
- Dotar al Servicio Aduanero de la infraestructura adecuada para responder a las necesidades actuales y futuras de las operaciones de comercio exterior.
- Modernizar la plataforma tecnológica que soporta al Servicio Aduanero incorporando nuevas tecnologías a sus procesos.
- Crear las condiciones necesarias para la existencia de una zona primaria que garantice la seguridad física del personal aduanero, de las mercancías y de la infraestructura.
- Poner en marcha una estrategia de formación permanente que además de fortalecer las capacidades técnicas del talento humano que hace parte del Servicio Aduanero, promueva mejorar sus condiciones y la aplicación de los valores institucionales en su accionar.
- Modernizar la estructura organizativa del Servicio Aduanero para asegurar la mejora continua de sus procesos y pasar de una gestión reactiva a una gestión proactiva y predictiva.

5. PRINCIPIOS

MIAD promueve los principios del “Plan Estratégico Institucional -PEI- 2018-2023” estableciendo su relación con directrices y recomendaciones de otros instrumentos normativos aduaneros, con base en la aplicación de la gestión integral de riesgos y la gestión por procesos, como se ilustra a continuación:

LEGALIDAD	GESTIÓN DE RIESGOS GESTIÓN POR PROCESOS	JERARQUÍA	Gobernanza definida	Niveles: Estratégico, Directivo y Operativo		Uso de Comités y Estructuras Actuales	
		FLEXIBILIDAD	Metodologías Internacionales	Ejecución por componentes		Aplicación del método PDIA	
		CENTRALIZACIÓN	Alineación con Plan Estratégico Institucional y Planes Operativos			Supervisión de Superintendente e Intendente de Aduanas.	
		DESCONCENTRACIÓN	Involucramiento de las Gerencias Regionales				
		COORDINACIÓN	Otros Servicios Aduaneros	Sector Privado		Otros Organismos	
			PILAR I	PILAR II		PILAR III	
		TRANSPARENCIA	Máxima reducción de la discrecionalidad	Aplicación uniforme de las normas	Publicación/ comunicación	Trazabilidad de las operaciones	Transmisión electrónica con firma digital
		EFICACIA	Efectividad	Acuerdo de Facilitación del Comercio	Marco Normativo SAFE	Simplificación	Reducción de documentos
MEJORA CONTÍNUA							
Adaptación Iterativa basada en Identificación de Problemas (PDIA)							

Fuente: Intendencia de Aduanas, SAT

6. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

El programa MIAD se alinea estratégicamente con los objetivos institucionales del “Plan Estratégico Institucional -PEI- 2018-2023”, vinculándose directamente con el objetivo estratégico 3: “Incrementar la Eficiencia del Servicio Aduanero”, e indirectamente con el resto de los objetivos del Plan.



Fuente: Plan Estratégico Institucional 2018- 2023, SAT.

MIAD contribuirá a las acciones de cada uno de los objetivos estratégicos del PEI como se ilustra a continuación:



Incremento de la recaudación a partir de una adecuada gestión de riesgos de cumplimiento tributario: MIAD contempla implementación de mejoras al análisis de riesgo aduanero para mercancías y pasajeros, su integración al modelo institucional de gestión integral de riesgos y el fortalecimiento de la gestión posterior. Estas acciones, permitirán el incremento de la percepción de riesgo y la asertividad, mejorando el cumplimiento voluntario y permitiendo la reducción del porcentaje selectividad a un dígito como medida de facilitación para agilizar el despacho aduanero.

Disponer de un Registro Tributario Unificado -RTU- con información confiable y adecuada para su empleo para mejorar la gestión de riesgos y los programas de fiscalización: El Servicio Aduanero sumará esfuerzos para que la información que corresponde a los importadores, exportadores, auxiliares de la función pública y otros actores de la cadena logística se consolide en un registro de información común para uso institucional.



Mejorar la atención al contribuyente presencial y no presencial, brindando herramientas de simplificación del cumplimiento: Como parte de la modernización de los procesos aduaneros, el programa considera incrementar el uso de la tecnología en la interacción con el contribuyente, brindándole orientaciones adecuadas y permitiendo que consultas, solicitudes y trámites en general puedan ser realizados sin contacto presencial.

Aumento en la percepción de riesgo en los contribuyentes, de tal cuenta que se incremente su cumplimiento voluntario: MIAD permitirá desarrollar y fortalecer medidas de control previo y posterior generando un nuevo y robusto modelo institucional de fiscalización del comercio exterior, que viabilice medidas de facilitación en el despacho mientras distribuye y aumenta el control en las demás etapas de la cadena logística.



Implementación de nuevos mecanismos y buenas prácticas en el proceso aduanero, en el marco del Acuerdo de Facilitación del Comercio -AFC- de la Organización Mundial del Comercio -OMC-: MIAD proveerá información electrónica sobre requisitos y trazabilidad de operaciones de comercio exterior, así como implementará una Ventanilla Única de Importaciones, firma digital y declaración anticipada, entre otras medidas de facilitación para la cadena logística, priorizando la participación de los operadores económicos autorizados.

Definición de la estrategia de posicionamiento y presencia del Servicio Aduanero Guatemalteco en la Organización Mundial de Aduanas -OMA: Acreditación del agregado aduanero ante dicha organización, para una mejor coordinación de las acciones de modernización y el establecimiento de nuevos acuerdos de asistencia y reconocimiento mutuo con otras administraciones aduaneras.

Implementación de nuevas tecnologías y del módulo optimizado de riesgos para el despacho aduanero ágil: Comprende la implementación del marchamo electrónico, RFID y otros equipos no intrusivos que, asociados a la optimización del sistema de riesgo aduanero generen información para que un Centro de Monitoreo Integral efectúe su análisis y aplique las correspondientes medidas de inteligencia aduanera.

Diseño e implementación de la estrategia de “Marca País”: El programa MIAD incorporará dentro de su componente de Infraestructura la estrategia de marca país, de acuerdo con las directrices del Estado de Guatemala.

Implementación de la Unión Aduanera Centroamericana liderada por SAT Guatemala. Bajo la metodología del programa MIAD la Intendencia de Aduanas dará continuidad a los compromisos adquiridos en los protocolos del proceso de integración profunda aduanera centroamericana del triángulo norte.

Análisis y rediseño de los principales procesos aduaneros, basados en buenas prácticas internacionales y en la complejidad del comercio en la región: El programa MIAD adoptará la política institucional de Gestión por Procesos de la SAT, para fundamentar el análisis y mejora transversal de los procesos del Servicio Aduanero.

Definición y desarrollo del nuevo sistema de aduanas: A partir del rediseño de los procesos aduaneros, se construirá un nuevo sistema de gestión aduanera que integre todas las fuentes de información y automatice todos los procesos.

Ampliación del Plan de Control de la Carga: Se dará continuidad al Plan Integral de Control de la Carga en Aduanas (PICCA), bajo la metodología del Programa MIAD, para la ejecución de las propuestas de mejoras de procesos, cambios en infraestructura, tecnología y esquemas de seguridad en las aduanas.



Definición de la estrategia de implementación de los puestos de control interinstitucional: La implementación de los Puestos de Control Institucional -PCI- adopta la metodología MIAD para la definición conceptual de sus procesos y su interrelación con el resto de los procesos aduaneros, adoptando la tecnología y la infraestructura definida para los mismos.

Establecimiento de alianzas público-privadas: En su gobernanza, MIAD contempla la participación de la mesa de diálogo público privada en temas aduaneros, mediante la cual se definirá la asistencia técnica y financiera necesaria, así como se validarán las propuestas de rediseño de los procesos en las que estén involucrados.

Definición de controles aduaneros eficientes en los regímenes temporales o suspensivos (tránsitos aduaneros a través del marchamo electrónico, admisión temporal para perfeccionamiento activo, ambos ingresan con suspensión de tributos): El componente de Tecnología del programa MIAD contempla la implementación del marchamo electrónico y sus herramientas asociadas, en un nuevo modelo de control para las operaciones de tránsito.

Incorporación de procesos automatizados en el control de los auxiliares de la función pública aduanera: En el rediseño de los procesos de registro y calificación de auxiliares de la función pública aduanera y sus asistentes, se prevé incorporar en el nuevo sistema de aduanas autorizaciones automatizadas que se vinculen al proyecto institucional del nuevo Registro Tributario Unificado.

Combatir la corrupción y cimentar las políticas de transparencia en la institución: En los planes anuales de formación del personal del Servicio Aduanero, se continuarán los esfuerzos de divulgación del nuevo Código de Ética y la aplicación de las acciones en éste contenidas.

Incorporar el uso de tecnología moderna en los procesos desarrollados en la SAT: El Programa MIAD proporcionará los insumos para la definición conceptual del uso del expediente electrónico en los procesos de gestión aduanera y la ampliación del uso de la firma digital que actualmente ya funciona en algunos procesos institucionales.



Fortalecer las
capacidades de gestión
institucional

Contar con la infraestructura para el desarrollo de los procesos rediseñados: El componente Infraestructura del Programa MIAD considera el remozamiento y desarrollo de nueva infraestructura necesaria asociada a los nuevos procesos aduaneros y la asociada al recurso humano.

Implementar mejoras en las condiciones laborales del personal: El componente Recursos del Programa MIAD prevé el fortalecimiento de las condiciones laborales del personal de aduanas, mejora del clima organizacional, así como el fortalecimiento de capacidades, considerando el recurso humano como aliado estratégico para el éxito del Programa.

7. COMPONENTES

Para el cumplimiento de sus objetivos, el Programa MIAD adoptará como filosofía de trabajo la integración de iniciativas en un plan único de modernización, articulado secuencialmente en los siguientes componentes:



7.1. PROCESOS

Este componente constituye la columna vertebral del programa, pues será el que determine la priorización de todas las acciones y proyectos de modernización de los demás componentes, con base en su pertinencia e impacto en los procesos de la gestión aduanera, a saber:



Para potencializar los resultados de este componente y asegurar su permanencia en el tiempo, la SAT se encuentra en proceso de definición y adopción de una “Política institucional de Gestión por Procesos”, directriz de cumplimiento obligatorio inspirada en la disciplina gerencial BPM, un conjunto de estándares y buenas prácticas de gestión, reconocido internacionalmente por su efectividad para vincular la estrategia y la operatividad de todo tipo de organizaciones, al instrumentar la mejora continua de sus procesos de negocio para una mayor agregación de valor al cliente y un mejor aprovechamiento de recursos.

Sumada a la aplicación del modelo institucional de Gestión Integral del Riesgo, la política de gestión por procesos da origen a una metodología institucional para la mejora continua de procesos, cuyas principales etapas, insumos y resultados se ilustran a continuación:



Fuente: Intendencia de Aduanas

Es importante resaltar que producto de la aplicación de esta metodología los procesos se irán modernizando de forma progresiva, periódica y previsible, con la participación y validación constante de la mesa de coordinación y cooperación público-privada para temas aduaneros, así como el monitoreo permanente de indicadores de desempeño, para orientar y priorizar las medidas adoptadas.

7.2. INFRAESTRUCTURA

Busca implementar acciones que respondan a los procesos rediseñados en dos vertientes:

Infraestructura asociada a los procesos: Contempla el remozamiento de las instalaciones actuales (refuerzo del suministro eléctrico, iluminación, pintura, ventilación, pavimentación de vías, drenajes, servicios, muros perimetrales, etc.), así como la realización de estudios, obtención de licencias e inversiones para la obtención de un nuevo edificio aduanero administrativo, nuevas instalaciones para la aduana central y un nuevo laboratorio químico fiscal, en el marco de la suscripción del Convenio con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD.



También estará a cargo de coordinar las acciones que los recintos aduaneros administrados por terceros deben realizar y las readecuaciones e inversiones en materia de infraestructura que se deriven de los procesos rediseñados.

Infraestructura asociada al personal aduanero:

Inicialmente se proyecta la ejecución del remozamiento y mantenimiento de las actuales instalaciones que albergan los complejos habitacionales propios de la SAT, y en simultáneo, la ejecución de estudios, obtención de licencias para el desarrollo e inversión en nuevos complejos habitacionales para el bienestar del personal aduanero, tanto en terrenos propios como en los que la SAT pueda gestionar para dicho fin. Lo anterior, siempre en el marco del Convenio del PNUD.



7.3. TECNOLOGÍA

Busca fortalecer el uso de tecnologías de información para mejorar la calidad del control y al mismo tiempo favorecer la implementación de medidas de facilitación como parte de los procesos rediseñados. También permitirá la identificación de interfaces para intercambio de datos entre los distintos actores de comercio exterior, bajo el uso de normas internacionales.



Las tecnologías que pretenden incorporarse a los procesos deberán vincularse a acciones y proyectos contemplados por otras dependencias de la SAT, que actualmente que forman parte del programa de modernización institucional, tales como:



7.4. SEGURIDAD

Existen grandes oportunidades para mejorar el control del ingreso, permanencia y egreso de personas y vehículos a zona primaria. Por tanto, debe trabajarse en la definición e instrumentación de protocolos de coordinación con otras autoridades, para salvaguardar la seguridad del personal, mercancías y usuarios en dichas zonas, así como en la recuperación de polígonos de terrenos propios, la lucha contra el contrabando y la defraudación, entre otros.

Las medidas contempladas en este componente no se limitan apenas a la seguridad física de la operación, sino que también comprenden mecanismos de seguridad electrónica y de acceso a la información.



7.5. RECURSOS

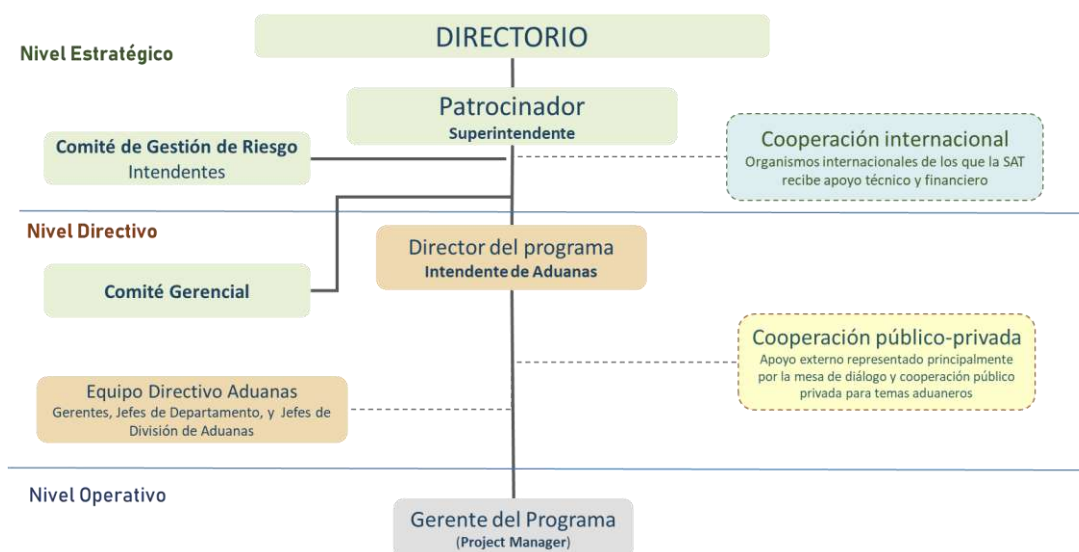
Como activo más valioso de cualquier institución pública o privada, el capital humano es determinante para la materialización de una verdadera modernización.

Por esta razón, el programa dedica un componente específico para el desarrollo de acciones de fortalecimiento de capacidades, mejora de condiciones laborales y clima organizacional, así como la promoción, adopción y práctica de la política institucional de transparencia.



8. GOBERNANZA

Para lograr la institucionalización y ejecución permanente y sostenida de las acciones del programa, se ha establecido el modelo de Gobernanza, a través de un equipo interdisciplinario, estructurado de la siguiente forma:



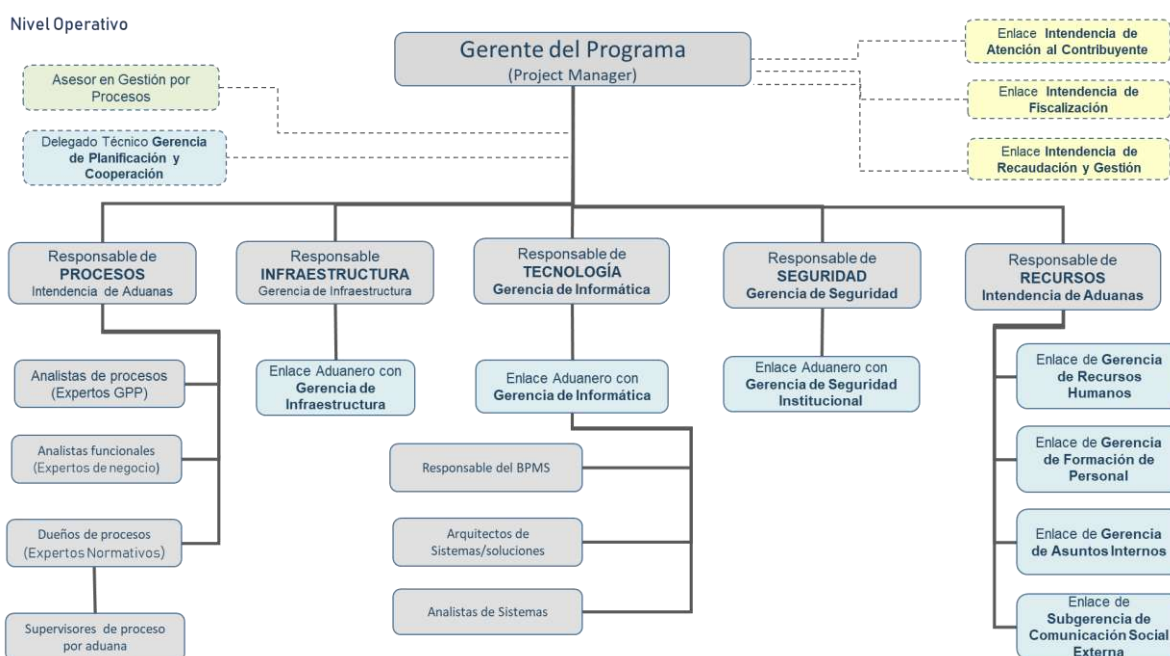
El Nivel Estratégico es la máxima instancia de dirección y toma de decisiones, así como el canal natural para las coordinaciones de alto nivel externas a la institución y es presidido por el Superintendente de Administración Tributaria.

El Nivel Directivo, rinde cuentas al Nivel Estratégico y está a cargo del Intendente de Aduanas en calidad de líder de la gestión aduanera, quien a su vez dispone de coordinación transversal con el resto de las dependencias de la SAT por medio del Comité Gerencial y su Equipo Directivo, y con los demás actores de la cadena logística a través de la Mesa de Diálogo Público Privado y la Coordinación Interinstitucional.

El Nivel Operativo, responde al Nivel Directivo y es liderado por el Gerente del Programa MIAD. Contará con un responsable técnico de la dependencia de la SAT que tiene la competencia específica para atender cada uno de los 5 componentes, quienes a su vez contarán con equipos específicos para, según sea el caso, coordinar, articular, ejecutar y dar seguimiento a las acciones e iniciativas de modernización. Los responsables y enlaces en cada componente representarán a cada una de las Gerencias institucionales de apoyo y gestión de recursos y velarán por la adecuada articulación y armonización de las acciones del programa con las directrices técnicas y los planes operativos de cada una de ellas.

Adicionalmente, el Gerente del Programa contará con enlaces a las otras Intendencias de SAT mediante los enlaces designados por los Intendentes para mantener una coordinación de acciones y proyectos con las demás áreas sustantivas de la institución.

La estructura detallada del Nivel operativo se ilustra a continuación:



La estructura del programa utiliza nombres de órganos y dependencias ya existentes en la institución para hacer explícita su participación en el programa. Tal es el caso de las Gerencias de Informática, Infraestructura, Recursos Humanos, Formación de Personal, Asuntos Internos, Planificación y Cooperación, Seguridad Institucional, y Comunicación Social Externa. El éxito del programa está dado ya que establece un mecanismo para articular y coordinar en forma efectiva de las acciones entre todas las dependencias involucradas con la Gestión Aduanera, que romperá el paradigma de silos funcionales que provoca duplicidad de esfuerzos, desorientación, saturación de recursos y ausencia de seguimiento integral.

Por último, es importante resaltar que la estructura organizativa del programa ha sido diseñada con carácter específico y transitorio, para efectos de su ejecución y no para substituir la estructura organizativa permanente de la SAT. Entre los resultados esperados del programa, se encuentra la elaboración de una propuesta de modificación a la estructura organizativa permanente, inspirada en buenas prácticas internacionales, que permita a la institución formalizar las figuras administrativas necesarias para ejecutar de forma permanente su política de Gestión por Procesos.

Una **SAT** eficiente, transparente y *automatizada para Guatemala*





1550
call center



MIAD

MODERNIZACIÓN INTEGRAL ADUANERA