



Plan de Trabajo 2025 -2030

CONTINUIDAD, ESTRATEGIA Y ALINEACIÓN

Leonel Villamar Quiroa

Guatemala, Abril 2025

Contexto Actual: ¿Qué ha sucedido desde el 2015?

En una economía estable y constante...

¿Qué medidas se han tomado para aumentar la carga tributaria?

Reformas a Ley Orgánica de SAT

- Reestructuración del Directorio.
- Creación de Tributa.
- Fortalecimiento Institucional.
- Creación de Gerencia de Asuntos Internos.

Inversión importante en tecnología.

- Factura Electrónica en Línea.
- Impulso de Agencia Virtual.
- Modelo de Gestión y Gobierno de datos.

Renovación Estructural.

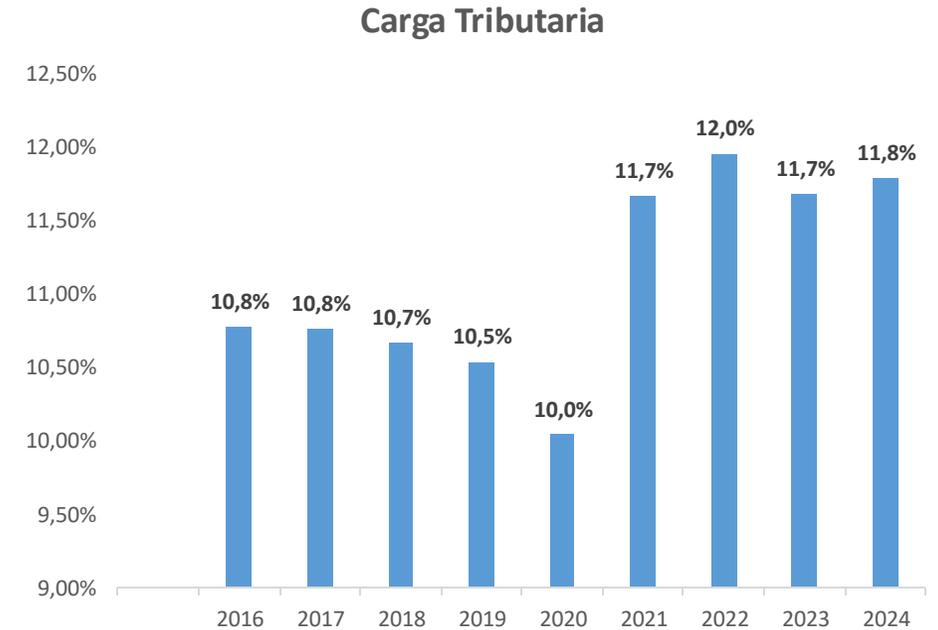
- Creación Intendencia de Atención al Contribuyente y Gerencia de Formación, entre otros cambios de gestión.
- Cambios en gerencias regionales y especiales.



Carga Tributaria de Guatemala

PRINCIPALES EFECTOS EN RECAUDACIÓN

- Niveles de recaudación históricos. Si partimos de la recaudación de 2015, el incremento vs 2024 es del 106%, es decir se ha duplicado la recaudación.
- Se logro que la carga tributaria superara el 10% y se ha mantenido por encima de 11% durante 4 años consecutivos.
- Meta de recaudación superada ampliamente en los últimos 4 años.
- 2025 es la primera meta, desde 2021, que supera la recaudación del año anterior, lo cual representa un reto.
- Sin embargo, los niveles de evasión e incumplimiento de IVA e ISR no han disminuido, lo cual indica que quedan mucho retos por resolver.



En conclusión: Hay una inercia positiva, pero con retos de consolidación.

EL PLAN DE TRABAJO REQUIERE CONSIDERAR TRES CONCEPTOS CLAVES.

Continuidad: Seguir con lo que se está haciendo bien y funcionando, manteniendo una adecuada alineación con la Política Fiscal.

Liderazgo positivo: Evitar giros abruptos de timón, equipos de trabajo y enfoques; pero reorientar esfuerzos a tener resultados más positivos en la lucha contra el incumplimiento.

Visión Estratégica: No confiarse, saber identificar siguientes cambios necesarios con impacto en el mediano y corto plazo.

Diagnóstico: Análisis FODA

Fortalezas

- Infraestructura Tecnológica y fuentes de Información.
- Equipo de trabajo consolidado.
- Amplitud de facultades y alianzas interinstitucionales.
- Posición financiera consolidada.

Debilidades

- Falta de coordinación de acciones Inter Intendencias, aplicación de criterios diferenciados.
- Alcance limitado de control personalizado, no hay forma de auditar a todos los contribuyentes.
- Mora Judicial, gran cantidad de casos en discusión llegando a fases judiciales.

Oportunidades

- Altos niveles de emprendimiento que deben ser incorporados como contribuyentes.
- Reforma de ley reciente, regímenes primarios simplificados, ampliación del Pequeño Contribuyente y reformas código tributario.
- Percepción de riesgo y certeza jurídica, siempre generan cumplimiento voluntario.
- Constante desarrollo de nueva tecnología.

Amenazas

- Baja cultura tributaria social, alto nivel de incumplimiento y conflictividad por ignorancia.
- Baja percepción por parte del contribuyente de Certeza Jurídica en las actuaciones de SAT, también incide en la conflictividad.
- Contrabando y Evasión, tanto en Tributos Internos como del Sistema Aduanero.
- Deficiencias en la Infraestructura y Organización Portuaria.

Ejecución del Plan: Estrategias alineadas y medibles



Estrategias Ofensivas

Utilizar Fortalezas para aprovechar oportunidades

- Utilizar Tecnología para facilitar cumplimiento de nuevos regímenes primarios utilizando estrategias para incorporarlos con facilidades de cumplimiento; saberlos utilizar como un mecanismo de ampliación de la base tributaria.
- Utilizar fuentes de información y Tecnología para detectar nichos de emprendimiento que puedan ser incorporados al sistema tributario, con procesos de atención y facilitación, aprovechando la ampliación del Régimen de Pequeño Contribuyente; esto impacta también en la ampliación de la base tributaria.
- Inversión en el fortalecimiento de las capacidades del RRHH: Certificar al equipo de trabajo en el uso de herramientas tecnológicas, habilidades analíticas y blandas. Esto permitirá un mejor desempeño de todas las áreas que impacta en percepción de riesgo y cumplimiento voluntario.

Estrategias Defensivas

Utilizar Fortalezas para
contrarrestar las
amenazas.

- Generar procesos de Certeza Jurídica.
 - Impulsando el mecanismo de Consultas Vinculantes. El equipo de trabajo se puede orientar a ello por medio de una adecuada certificación en análisis jurídico tributario.
 - Uso adecuado y estratégico de los reglamentos.
 - Uso responsable de las facultades y tecnología.
- Plan de Inversión estratégico: Tecnología, Equipo y Fortalecimiento de Personal para mejorar el control de Riesgos y Fortalecer la eficiencia, facilitación y control en Aduanas.
- Inversión en Tecnología de datos y Herramientas de Facilitación. La Robótica e Inteligencia Artificial son herramientas clave para combatir la defraudación y el incumplimiento tributario:
 - Sistemas de pre declaración;
 - Auditorías automatizadas; y
 - Sistema de gestión de riesgo en tiempo real para tributos internos.

Estrategias Reorientación

Mejorar debilidades para aprovechar las oportunidades

- Balancear las auditorías detalladas a empresa grandes (generalmente las mismas empresas y grupos) que limitan el alcance de control al resto de contribuyentes.
- Auditorías de corto alcance con altos niveles de información, que ayuden incrementar la percepción de riesgo y generar Cumplimiento Voluntario. La coordinación Inter Intendencias es clave en este acción.
- Reenfoco de la gestión de contribuyentes especiales, Asesores Ejecutivos enfocados en la Atención al Contribuyentes, resolución especializada de consultas y menos carga de cumplimiento.

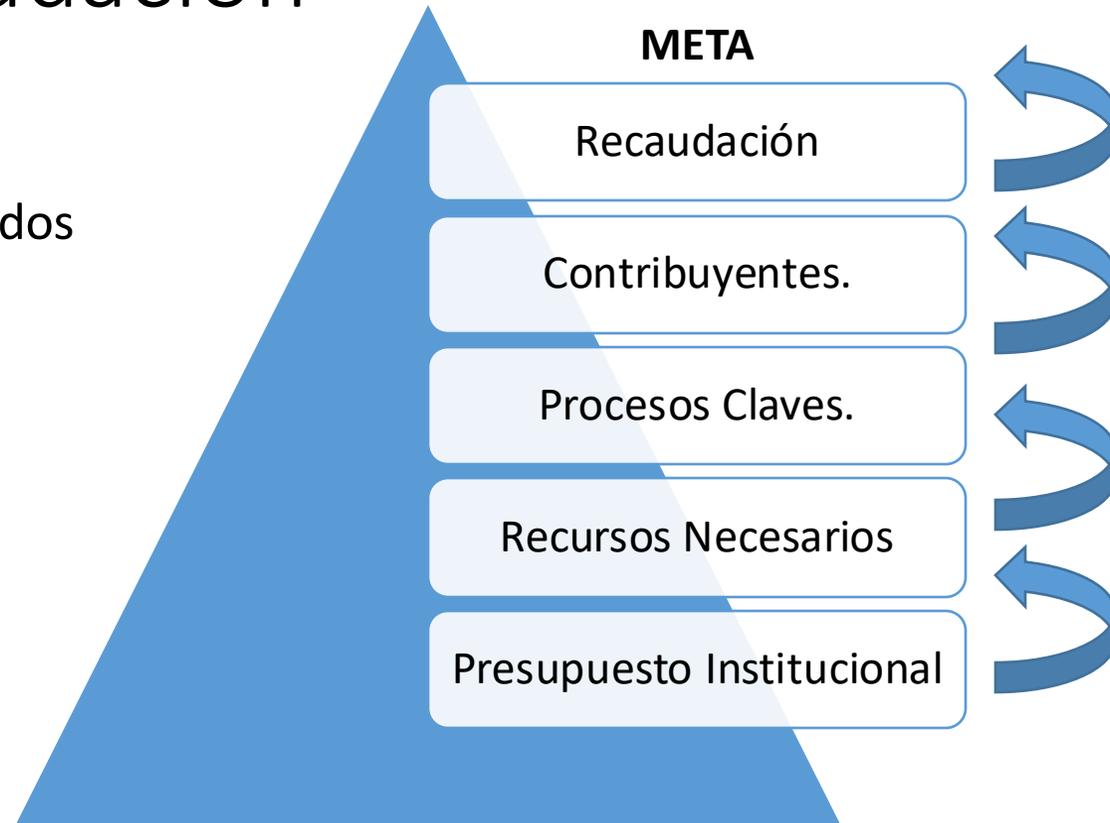
Estrategias Supervivencia

Corregir debilidades para afrontar amenazas

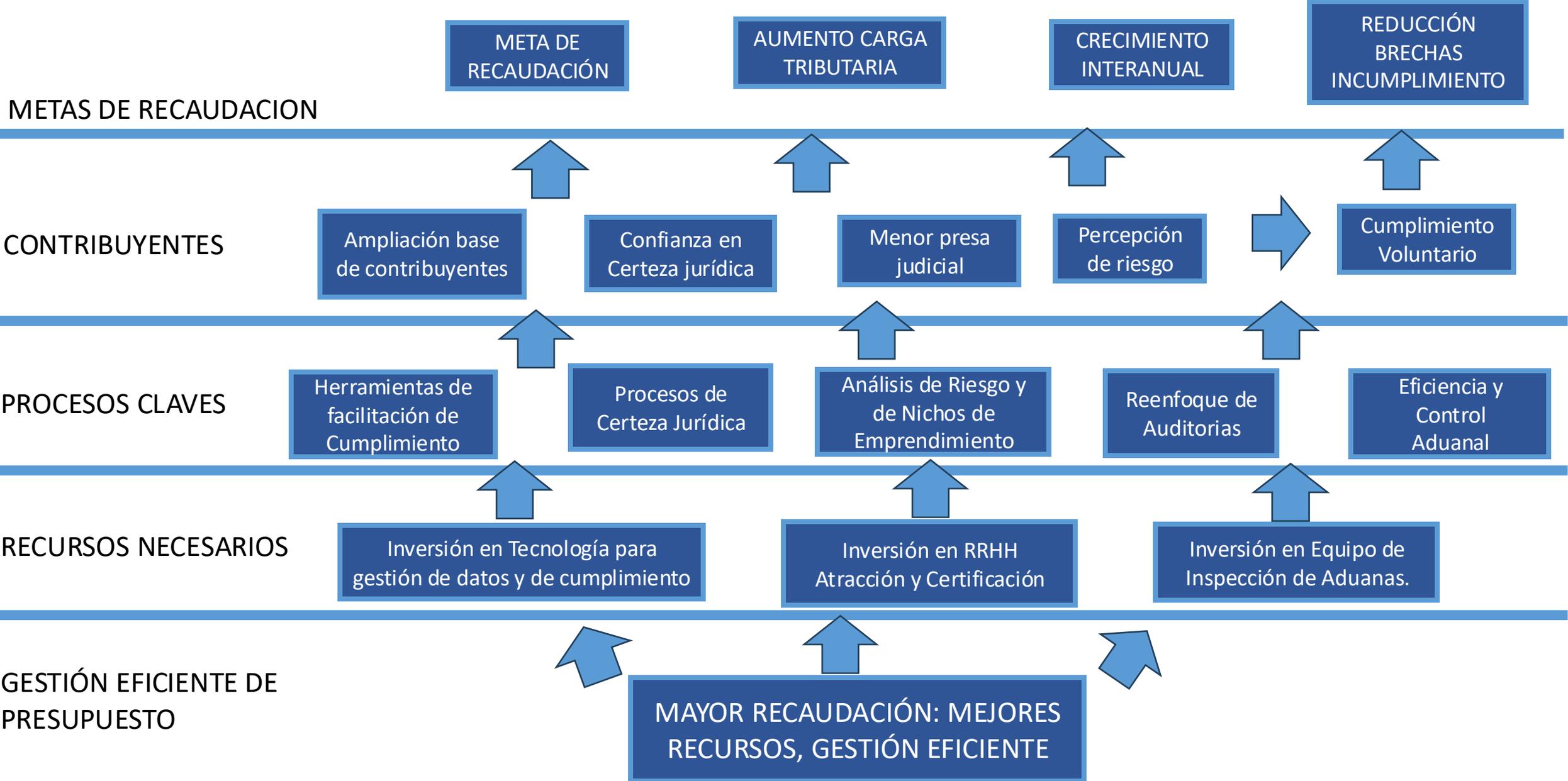
- Usar alianzas interinstitucionales para poder mejorar la CULTURA TRIBUTARIA, sobre todo a nivel de educación básica, diversificado e inicios de universidad. Evitar el incumplimiento por ignorancia.
- Alinear criterios institucionales y generar comunicación estrategia para evitar conflictividad e incumplimiento.
- Trabajar en conjunto con autoridades portuarias para generar propuestas de eficiencia y mejora, preparación de procesos aduaneros para reestructuración portuaria en búsqueda de la facilitación.

Las acciones, buscan construir un sistema de Causa – Efecto que ayude a lograr las grandes metas de recaudación

- Las acciones y objetivos alcanzados en cada nivel, inciden en la obtención de resultados en los niveles superiores.



MAPA ESTRATEGICO DE LAS ACCIONES.





LEONEL VILLAMAR QUIROA

