

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013-2015**  
**SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN**  
**TRIBUTARIA**

## PRESENTACIÓN

Como parte del plan de gobierno -La Agenda Del Cambio - 2012-2016 y del Pacto Fiscal y de Competitividad se establecieron compromisos que en conjunto resumen la búsqueda del aumento de la recaudación tributaria y el aumento de la base tributaria ampliando el número de contribuyentes efectivos.

En este contexto la Superintendencia de Administración Tributaria revisó su Plan Estratégico que tiene una perspectiva de tres años (2013-2015) en el cual se validaron y redefinieron acciones para redoblar o mejorar los controles que permitan reducir el incumplimiento tributario y aduanero mediante el aumento de la percepción de riesgo en el contribuyente de ser detectado en el incumplimiento o cumplimiento incorrecto de sus obligaciones tributarias, al aumento de la base tributaria y a la reducción de la defraudación aduanera y apoyo interinstitucional en el combate al contrabando.

Adicionalmente, es necesario facilitar y fomentar en los contribuyentes o responsables el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias mediante la simplificación de los sistemas, procedimientos, normativas y requisitos de declaración y/o pago de tributos y gestiones tributarias y aduaneras; mejorar la atención, información, divulgación, orientación y capacitación hacia el contribuyente y responsables; y fomentar la formación tributaria y promover la cultura tributaria.

Por último, se establecieron acciones que permitan la modernización de la institución por medio de personas, procesos y tecnología a través del fortalecimiento de la administración, el desarrollo y retención del recurso humano; la mejora de los procesos administrativos críticos; la modernización de los sistemas de información y comunicación; y la mejora de la infraestructura.

La revisión de este Plan incluyó una serie de reuniones de revisión y adecuación o validación con las dependencias involucradas y la comisión gerencial Institucional formada para tal efecto, y se consideraron las recomendaciones realizadas por consultores del Fondo Monetario Internacional a través del Centro Regional de Asistencia Técnica de Centroamérica, Panamá y República Dominicana (CAPTAC-RD).

Nos comprometemos a impulsar las acciones que permitan alcanzar los objetivos definidos con el apoyo de cada una de las personas que forman parte de la SAT, y lograr nuestra visión de ser reconocida como la mejor administración tributaria de la Región Centroamericana y del Caribe.

Lic. Carlos Enrique Muñoz Roldán  
Superintendente de Administración Tributaria

## CONTENIDO

LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES ESTRATÉGICOS .....	4
Nuestra Misión: .....	4
Valores .....	5
Nuestra Visión: .....	6
Áreas o Temas Estratégicos .....	7
Objetivos.....	8
FACTORES QUE PUEDEN AFECTAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEI .....	19
ANEXO .....	20
MAPA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA SAT (1er nivel).....	21
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL (ANÁLISIS FODA).....	22

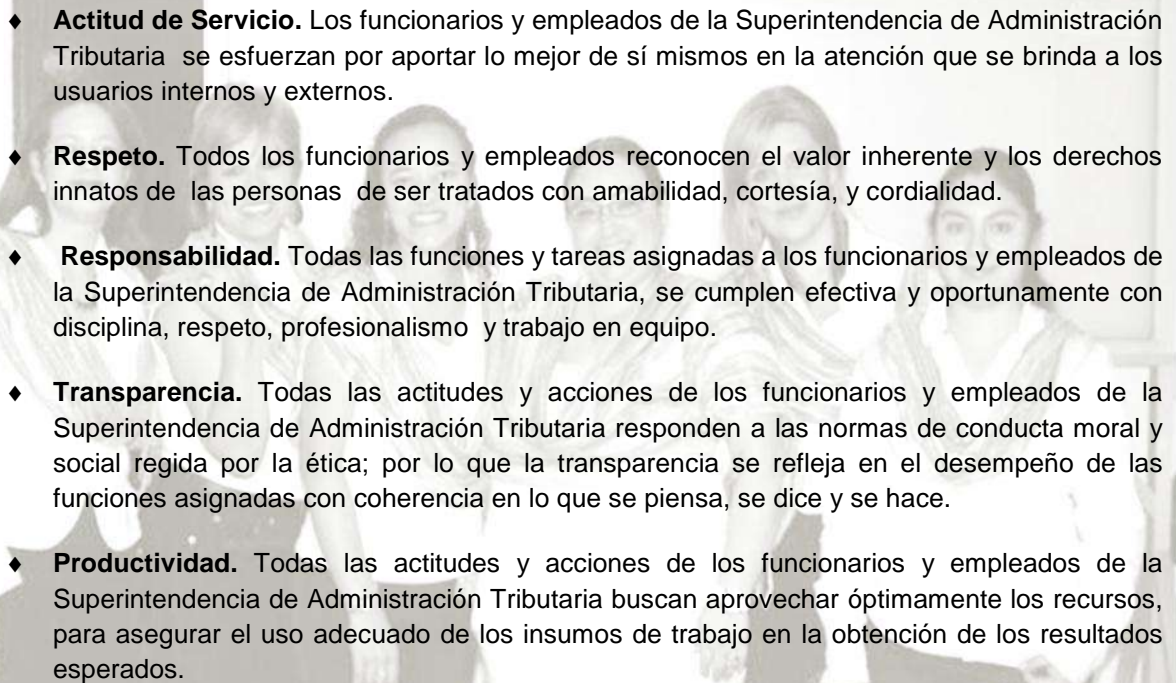
## LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES ESTRATÉGICOS



Comprendiendo que *“Recaudamos con efectividad para el Estado”*, se refiere a cumplir como mínimo con las metas de recaudación contenidas en el convenio anual de cumplimiento de metas que es suscrito entre el Organismo Ejecutivo y la SAT, dotando al Estado de los recursos que necesita para cumplir con sus obligaciones constitucionales; y que *“promoviendo la competitividad y el desarrollo”*, implica continuar con la simplificación de los procesos de trabajo, facilitando a los contribuyentes y responsables el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y las consultas, proporcionando medios presenciales y no presenciales de presentación de declaraciones, pago de impuestos y de consulta aprovechando el uso de la tecnología, la innovación de servicios, el fomento de la cultura tributaria, y la comunicación y divulgación de los procedimientos, normativas y requisitos.

## Valores

El Plan Estratégico Institucional SAT 2013-2015 se fundamenta en principios y valores que debemos 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.

- 
- ◆ **Actitud de Servicio.** Los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria se esfuerzan por aportar lo mejor de sí mismos en la atención que se brinda a los usuarios internos y externos.
  - ◆ **Respeto.** Todos los funcionarios y empleados reconocen el valor inherente y los derechos innatos de las personas de ser tratados con amabilidad, cortesía, y cordialidad.
  - ◆ **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, respeto, profesionalismo y trabajo en 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 con coherencia en lo que se piensa, se dice y se hace.
  - ◆ **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.



**Nuestra Visión:**

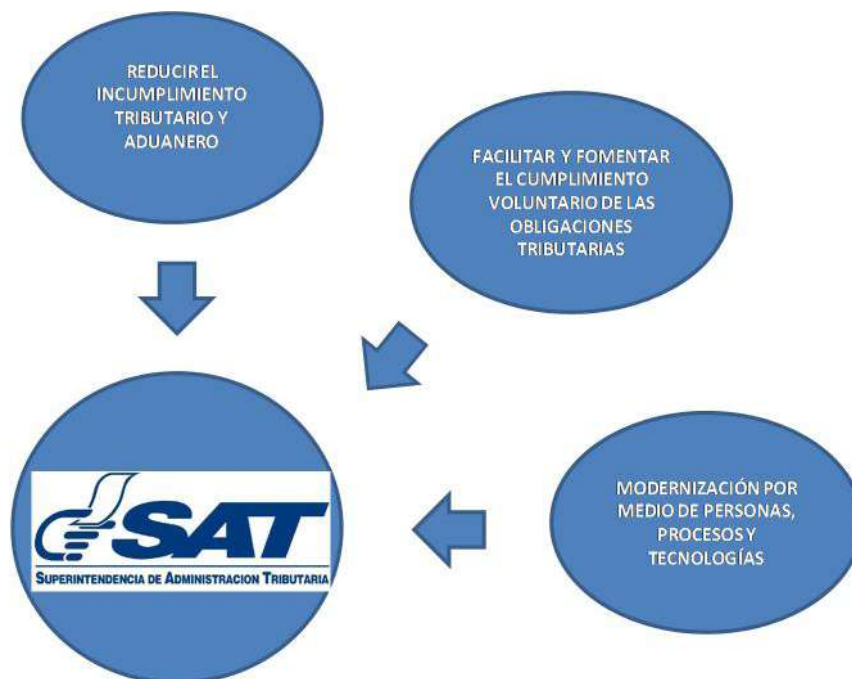
***“Ser reconocida como la mejor administración tributaria  
de la Región Centroamericana y del Caribe”***

Al referirnos en nuestra visión a ser reconocida como la mejor administración tributaria de la Región Centroamericana y del Caribe, queremos ser reconocidos por el Estado, contribuyentes, responsables y usuarios como una institución efectiva y transparente, y a nivel regional tener el reconocimiento por parte de organismos internacionales como el CIAT, FMI, BM, y la OMA en cuanto a la administración tributaria que aplica las mejores prácticas de gestión.

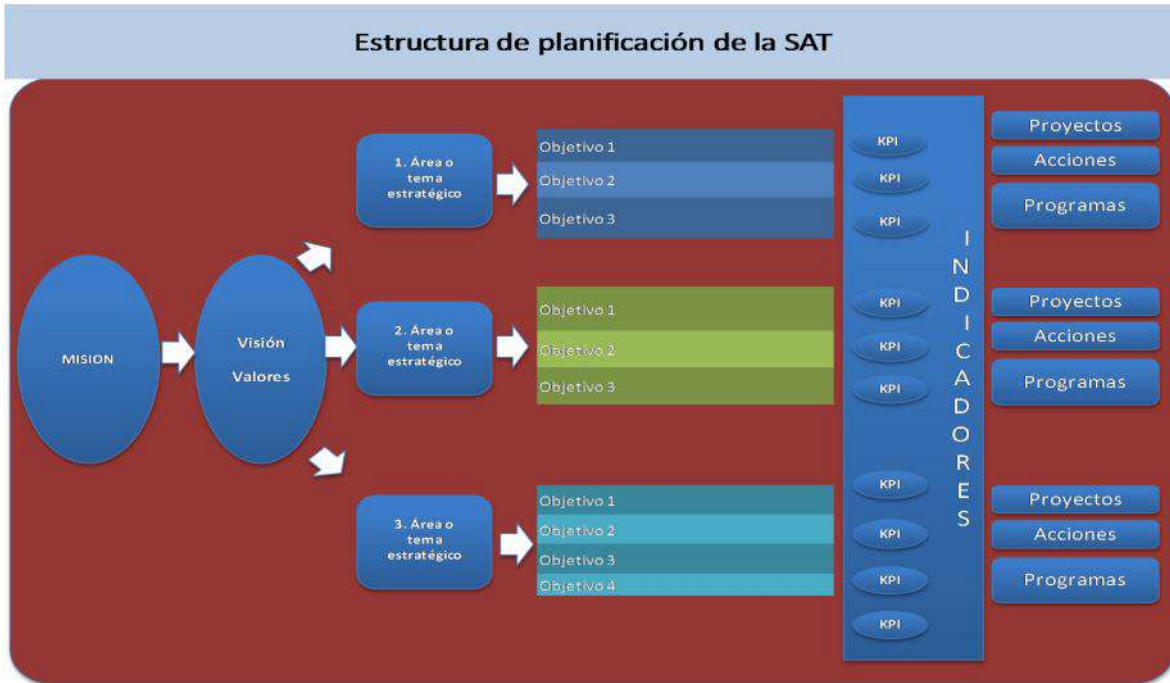
## Áreas o Temas Estratégicos

El modelo de gestión de la SAT para los años 2013-2015 se fundamenta en áreas o temas estratégicos orientados a lograr un mayor control del correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias de los impuestos internos y del comercio exterior, la facilitación de los servicios, y el fomento del cumplimiento voluntario, y como un área o eje transversal la modernización institucional por medio de las personas, procesos y la tecnología.

Las áreas o temas indicados resumen las prioridades en las que la Institución focalizará sus esfuerzos en los próximos años con el propósito de lograr un cambio significativo en la mejora de la eficacia de los controles y en la calidad de los servicios que se brinda a los contribuyentes y población en general, así como en la modernización Institucional e interacción con los demás actores del sistema tributario y aduanero.



El despliegue de los objetivos y acciones asociados a cada una de las áreas o temas estratégicos se incluirán en los planes de gestión anual, a los cuales se les dará seguimiento mediante las herramientas institucionales establecidas para tal efecto a través de los indicadores y determinación del avance de los programas, planes y proyectos, las reuniones de seguimiento en cada dependencia a cargo de su coordinación y en reuniones de seguimiento de la comisión estratégica de cambio o de los comités o comisiones gerenciales específicas.



## Objetivos

Los objetivos están dirigidos a asegurar la atención de las tres áreas o temas estratégicos definidos, los cuales se orientan a lograr una administración eficiente a través de la modernización de la gestión institucional por medio de las personas, los procesos y la tecnología, que permita brindar servicios que faciliten y fomenten el cumplimiento voluntario de las obligaciones de los contribuyentes y un mayor control y verificación del correcto cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes.

La reducción del incumplimiento tributario y aduanero se logrará con acciones que permitan incrementar la percepción de riesgo del contribuyente de ser detectado y sancionado por el incumplimiento o incorrecto cumplimiento de sus obligaciones, aumentando la base tributaria o la cantidad de contribuyentes efectivos<sup>1</sup>, llevando a cabo esfuerzos que permitan reducir la defraudación aduanera, y mediante el apoyo a los esfuerzos interinstitucionales para combatir el contrabando que ingresa por los puntos fronterizos de trasiego.

<sup>1</sup> Se entiende como contribuyentes efectivos a los contribuyentes o responsables que presentan al menos una declaración con valor pago en el año.



En cuanto a la facilitación y fomento del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias que promueva la competitividad y el desarrollo, se continuará con la simplificación de los sistemas, procedimientos, normativas y requisitos de declaración y/o pago de tributos y de gestiones tributarias y aduaneras, con la mejora en la atención, información y orientación que se brinda a los contribuyentes y responsables, a través de los distintos medios: presenciales, electrónicos, telefónicos, y otros, mediante acciones de divulgación y capacitación que permitan a los contribuyentes un mejor entendimiento de las gestiones necesarias que se requieren para cumplir correctamente con sus obligaciones tributarias; y desarrollando programas para la formación tributaria y promoción de la cultura tributaria.

Respecto a la modernización de la institución por medio de personas, procesos y tecnología, los objetivos incluyen el fortalecimiento de la administración, el desarrollo y la retención del recurso humano, la mejora de los procesos administrativos que son clave para optimizar la gestión institucional. En complemento a lo anterior se trabajará en la modernización de los sistemas de información y comunicación para que los mismos satisfagan las expectativas y necesidades de la institución, y en mejorar la infraestructura física de las oficinas, agencias y aduanas.



## 1. REDUCIR EL INCUMPLIMIENTO TRIBUTARIO Y ADUANERO

- **Aumentar la percepción de riesgo en el contribuyente**
- **Aumentar la base tributaria**
- **Reducir la defraudación aduanera y apoyar el combate al contrabando**

La SAT dirigirá sus acciones para mejorar la verificación de que los contribuyentes cumplan de forma correcta con sus obligaciones tributarias, aplicando de forma imparcial e íntegra la legislación tributaria y aduanera.

Para promover el cumplimiento tributario conforme lo establecido en la legislación, se implementarán acciones que permitan que los contribuyentes que no cumplen de forma correcta con sus obligaciones y los contribuyentes que no quieren cumplir o aquellos que no se han registrado y afiliado a los impuestos correspondientes, perciban mayor riesgo mediante la efectiva y oportuna aplicación de las sanciones establecidas en la legislación. Serán implementadas acciones de sensibilización y de establecimiento de alianzas estratégicas con otras entidades del Estado y de localización de contribuyentes que permita aumentar la base de contribuyentes efectivos; así como acciones de control del despacho aduanero y, de apoyo y participación activa en la Comisión Nacional de Combate al Contrabando.

### 1.1 Aumentar la percepción de riesgo en el contribuyente

#### Fortalecer los sistemas de registro de contribuyentes

Conscientes que una de las causas principales del incumplimiento tributario se presenta desde las debilidades en el registro tributario de contribuyentes, derivado que algunas personas han utilizado el mismo para registrar establecimientos o negocios con información incorrecta o para crear empresas “fantasma” o de “papel” con el propósito de evadir el pago de los impuestos, la SAT implementará acciones que permitan fortalecer los controles de registro de contribuyentes y mejorar la calidad de la información del Registro Tributario Unificado -RTU-, mediante la validación de información de contribuyentes por medio de cruces con otros registros, la definición de padrones alternos por establecimiento, actividad económica principal y secundaria, y la implementación de mecanismos para mejorar su administración.

Como parte del avance de las acciones planteadas se designó a un grupo normativo para mejorar la administración del RTU, y está en proceso la clasificación de contribuyentes por tipo y segmento. Se están realizando las gestiones ante el RENAP para realizar cruces de información con base al convenio de intercambio de información suscrito anteriormente con dicha Entidad. Adicionalmente, se publicó el listado de contribuyentes a los cuales se les ha realizado alguna

gestión administrativa y no han sido localizados en el domicilio fiscal inscrito, para que actualicen su información en el RTU.

En complemento al fortalecimiento de los sistemas de registro de contribuyentes y específicamente lo relacionado con el Registro Fiscal de Vehículos, se llevará a cabo acciones que permitan mejorar su eficiencia, incluyendo las acciones que permitan determinar o evaluar la forma de atención de las gestiones que corresponda, incluyendo una potencial contratación para dicho efecto.

Al respecto se cuenta con la propuesta de proyecto para la contratación de la administración del Registro Fiscal de Vehículos el cual se presentará al Directorio para su conocimiento y lineamientos. En cuanto a la atención de gestiones se está modificando el formulario y procedimiento para reposición de distintivos, adquisición de primeras placas, así como en la verificación del DPI en propietarios.

#### Mejorar la calidad de los procesos de control tributario y aduanero

Para mejorar los procesos de control tributario y aduanero la SAT le dará prioridad a formalizar la sección de control de los contribuyentes exentos; revisar las reglas actuales de clasificación de contribuyentes por tipo y segmento; a ampliar la cobertura y efectividad de la fiscalización incorporando nuevos segmentos de contribuyentes a los programas de auditoría e incorporando a los programas de verificación a posteriori los regímenes especiales.

Para el efecto se ha creado un Departamento de Control de Entes Exentos para verificar el correcto uso de las exenciones por parte de los contribuyentes, para lo cual se están realizando mejoras a las Constancias Electrónicas de Adquisición de Insumos de Producción Local -eCAI- y al sistema de Exención del IVA -EXENIVA- y la actualización de la información de las actividades económicas reales de contribuyentes grandes y medianos en el RTU. Se ha incorporado el segmento de telefonía al programa de auditorías y están en proceso de evaluación otras nuevas áreas a ser incluidas.

#### Fortalecer las facultades de la SAT

El cumplimiento de la visión de la SAT se hará efectivo en la medida que se fortalezcan sus facultades de actuación, por ello, se promoverá la aprobación de las reformas legales para levantar el secreto bancario para fines tributarios, y de una ley que sustituya la actual Ley del Registro Tributario.

Como parte de las acciones respectivas se determinó que lo procedente era elaborar una propuesta de Reglamento de la actual Ley del Registro Tributario Unificado, misma que está concluida para presentarla ante las instancias que correspondan para su aprobación.

### Fortalecer el control de las operaciones internacionales

Se desarrollará la normativa de control de precios de transferencia, se establecerán los procedimientos de intercambio de información desde y hacia la SAT.

Se cuenta ya con el manual general de precios de transferencia aprobado y la guía general de precios de transferencia elaborada. Se elaboró la propuesta de procedimientos de intercambio de información desde y hacia la SAT.

### Fortalecer el modelo de facturación

Para esto se explicitará y evaluará el modelo de autorización de facturas y otros documentos aplicado por la SAT que incluye el establecimiento de límites en la autorización de facturación de acuerdo al comportamiento de los contribuyentes, tipo de actividad y sector al que pertenece, y se revisarán las facultades y se establecerá el procedimiento para anular documentos autorizados a contribuyentes que cometen fraude tributario (incluye los casos de contribuyentes no localizados); adicionalmente se implementará el programa de Impresora fiscal para todos los contribuyentes que soliciten autorización de máquinas registradoras, entre otros.

Como avances en estas acciones se nombró a un grupo de trabajo encargado de revisar los procedimientos, modalidades y medios existentes para la emisión de documentos tributarios, incluyendo la facturación, desde la autorización para distintos medios y dispositivos hasta el suministro de información.

### Mejorar la capacidad de selección de casos que tiene la SAT

Para lo cual se implementará un sistema integral de perfil de riesgo que incluye la vinculación de los modelos de riesgo de tributos internos y de comercio exterior; se creará la unidad de inspección, investigación y verificación -inteligencia tributaria- para la identificación de personas que realizan prácticas fraudulentas.

Se nombró a un grupo de trabajo encargado de que se vinculen los modelos o necesidades de gestión de riesgo de tributos internos y de comercio exterior; actualmente se mejoró la plataforma informática en la cual se encuentra el sistema de gestión de riesgo utilizado por el área de fiscalización. En lo que respecta a la creación de área de Inteligencia Fiscal se elaboró el Proyecto de Dictamen Conjunto y de Acuerdo de Directorio para su formalización y se tiene el informe del trabajo de campo realizado con consultores e instituciones nacionales y extranjeras para estudiar modelos, alcances, perfiles, procedimientos y formas de accionar.

## **1.2 Aumentar la base tributaria**

Para aumentar la base tributaria se promoverá un cambio al sistema tributario a efecto de establecer una tasa preferencial (monotributo) para el sector informal y que se consolide con el régimen simplificado del IVA, y se suscribirán convenios de intercambio de información principalmente con municipalidades que permitan contar con información de relevancia para la

identificación y corroboración del correcto cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes y sus establecimientos.

Se elaboró el anteproyecto de ley respecto del impuesto que pagaría el sector de la economía informal, para presentarlo ante las instancias correspondientes, para su aprobación e implementación.

### **1.3 Reducir la defraudación aduanera y apoyar el combate al contrabando**

#### Fortalecer el control de los medios de transporte de mercancía y de su contenido

Para lo cual se implementará la cuenta corriente de contenedores de importación en los puertos; se asegurará la trazabilidad de los medios y unidades de transporte mediante la implementación del marchamo electrónico; se asegurará la trazabilidad, integridad y la seguridad frente al tráfico ilícito y prohibido de las importaciones y exportaciones mediante la implementación de equipo de inspección no intrusivo.

Se implementó la cuenta corriente de contenedores de importación en los puertos marítimos; se tiene el estudio de prefactibilidad para la implementación del marchamo electrónico y para la implementación de equipo no intrusivo en aduanas para realizar el proceso de contratación e implementación. Por su parte, un equipo de Rayos X destinado a revisiones no intrusivas, en equipaje y paquetes que ingresan a la Aduana Central de Aviación y Aduana Express Aéreo, fue entregado en concepto de donación a la SAT por parte de COMBEX IM, para contribuir al proceso de importación y exportación de mercancías.

#### Fortalecer el control del despacho aduanero

Para el control del despacho aduanero se implementarán controles en vuelos privados; se implementará el canal amarillo en aduanas para la revisión documental de mercancías; se implementarán nuevos controles a entidades que se encuentran en regímenes suspensivos que incluye la realización de inventarios físicos en depósitos aduaneros, almacenes fiscales y zonas francas, bajo criterios de riesgo previo; desarrollar el programa de visitas y supervisión de almacenes y entidades privadas situadas en zonas primarias, entre otros.

Dentro de los avances de las acciones se cuenta con el Protocolo Interinstitucional de actuación en el control de vuelos privados el cual está en proceso de firma por parte de las entidades involucradas para su respectiva implementación; se está desarrollando el programa de visitas y supervisión de almacenes y entidades privadas situadas en zonas primarias.

#### Fortalecer el control a posteriori

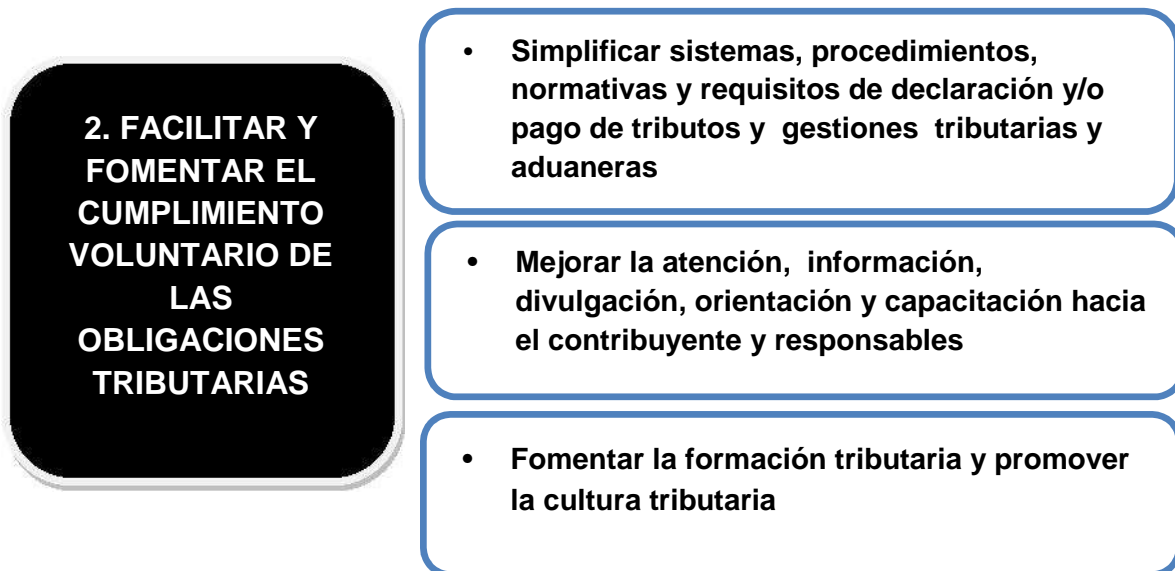
Principalmente se realizarán auditorías en bodegas/instalaciones de empresas, previo a una gestión de riesgo; y redefinir conjuntamente con la Intendencia de Fiscalización, las normas, procedimiento y programa de auditorías, así como la evaluación de resultados y retroalimentación.

Con asistencia técnica de consultores del Centro Regional de Asistencia Técnica y formación del FMI para Centro América, Panamá y República Dominicana (CAPTAC-DR), se reunió a todos los involucrados internos para realizar un diagnóstico y se tiene definido el plan de trabajo. A sugerencia de dicha consultoría se nombró a un grupo de trabajo encargado de fortalecer el control aduanero posterior al despacho para implementar el plan de trabajo definido, iniciando con la revisión y adecuación del procedimiento institucional y evaluando los resultados de dichos controles.

### Mejorar las relaciones con los usuarios del sistema aduanero

Se elaborarán e implementarán las disposiciones administrativas necesarias para que el servicio aduanero entre en posesión de los registros, documentos e información que constituyan el archivo del auxiliar cancelado.

Se reactivaron las mesas del Pacto de Integridad para desarrollar las acciones que sean planteadas en ese foro.



### **2.1 Simplificar sistemas, procedimientos, normativas y requisitos de declaración y/o pago de tributos y gestiones tributarias y aduaneras.**

Se implementará la agencia virtual para lo cual se pondrá a disposición de los contribuyentes, los servicios que se brindan en las oficinas y agencias tributarias por medios electrónicos según inventario, utilizando principalmente el sistema Declaraguat; se simplificarán y unificarán los sistemas de retención del IVA y del ISR, se rediseñará y personalizará el portal de la SAT, se implementará la opción de pago por vía telefónica para pequeños contribuyentes y otros contribuyentes interesados, entre otras acciones.

Por su parte se implementará en las aduanas un plan de modernización bajo la cultura de aduanas sin papeles digitalizando los documentos de gestión de despacho y se apoyará en la implementación de la Ventanilla Ágil de Importaciones

Entre los principales avances destaca que Guatemala subió del puesto 85 al puesto 54 en el mundo, 2do a nivel Latinoamericano y 1ero a nivel Centroamericano en facilitar el pago de impuestos según la evaluación Doing Business del Banco Mundial, producto del uso del Sistema Declaraguatate como parte de la implementación de la agencia virtual. Como complemento se rediseñó el portal de la SAT.

Se realizó el estudio y análisis de la procedencia de implementar la opción de pago por vía telefónica y se concluyó que debido al costo que representa para la Institución, no es viable.

En relación al modelo de gestión bajo la cultura de aduana sin papeles, éste se tiene implementado en las aduanas Puerto Barrios, Puerto Quetzal, Santo Tomás de Castilla y Express Aéreo, y se espera concluir para el año 2014 su implementación en la aduana Tecun Uman y para el 2015 en el resto de aduanas.

## **2.2 Mejorar la atención, información, divulgación, orientación y capacitación hacia el contribuyente y responsables**

La SAT aumentará la oferta de servicios de información del canal internet implementando la opción de mensajes de prevención y comunicación para dispositivos móviles de importadores. En la modalidad presencial se implementará un plan de mejora de atención al contribuyente en oficinas y agencias tributarias, y de la información proporcionada. Se diseñará y ejecutará una medición de percepción del contribuyente sobre el servicio y calidad de información que se brinda para cada uno de los canales por separado y general; y se implementarán programas de capacitación para asegurar que los contribuyentes comprendan cuáles son sus obligaciones tributarias, trámites, servicios y canales ofrecidos por la SAT.

Se aumentará la confianza de los contribuyentes respecto de los procedimientos que se ejecutan en la SAT, consolidando el sistema de gestión de calidad en las aduanas ya certificadas, y acreditando el laboratorio químico fiscal bajo las normas ISO/IEC 17025. Por su parte se implementará una estrategia de comunicación integral sobre resultados y temas relevantes.

Destaca en este tema el mantenimiento de la certificación del sistema de gestión de calidad en las aduanas ya certificadas, por parte del organismo certificador Amerinan Trust Register, S.C.

## **2.3 Fomentar la formación tributaria y promover la cultura tributaria**

La SAT llevará a cabo acciones que permitan reposicionar los programas de educación de cultura tributaria tales como la implementación de los núcleos de apoyo fiscal en universidades -NAF-, el restablecimiento de la coordinación con el Ministerio de Educación y otras entidades educativas para evaluar las acciones de cultura implementadas en el sistema escolar.

Se relanzará un nuevo enfoque de los programas de promoción de cultura tributaria al llevar a cabo sorteos de lotería tributaria con enfoque social que considera el otorgamiento, en un

componente considerable, de premios a entidades de beneficencia social, la realización de obras de teatro, y versión de juegos virtuales con enfoque educativo.

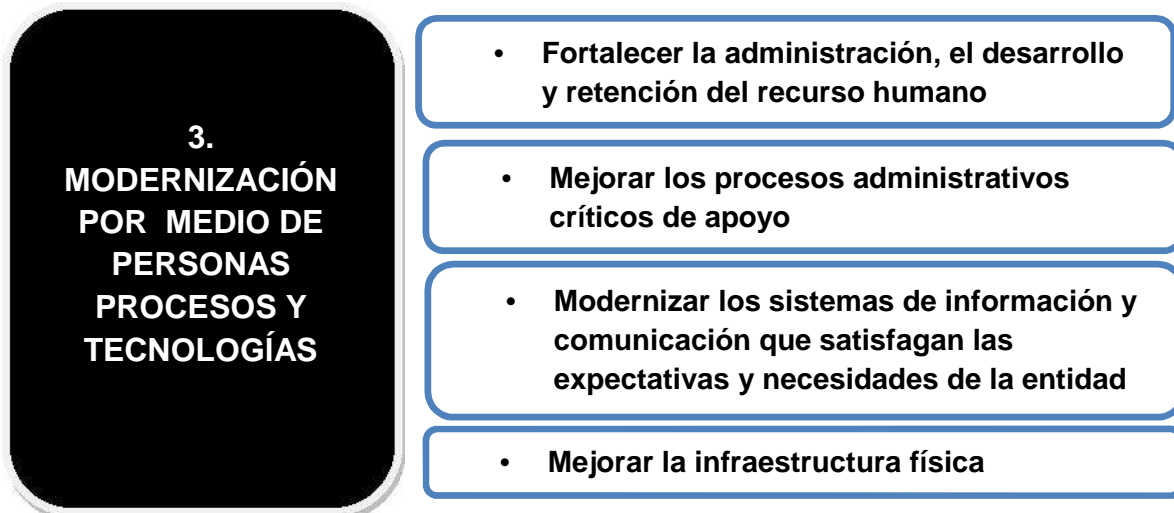
También se llevarán a cabo procesos masivos de divulgación de la cultura tributaria, mediante las vallas publicitarias, campañas, entre las cuales sobresale el programa radial de cultura tributaria, spots, entre otros.

Dentro de los avances para implementar los núcleos de apoyo fiscal -NAF- se menciona la firma de un convenio de cooperación en materia de capacitación y cultura tributaria con la Universidad Panamericana y la Universidad Da Vinci, y se está coordinando su expansión hacia otras universidades.

En el tema de la lotería tributaria con enfoque social, se llevó a cabo la primera ronda de cuatro sorteos, uno en cada región del país. Se desarrolló la primera temporada escolar de presentaciones de la obra de teatro "El Sueño de Simón Tax", la cual fue presenciada a estudiantes de educación primaria y media, provenientes de 166 establecimientos públicos y privados. Se puso a disposición del público los juegos virtuales TaxGol, HeroTax, TaxForce y se adaptaron los videojuegos Memotest y Somos Equipo.

Se está desarrollando un programa para la divulgación de la Cultura Tributaria por medios publicitarios masivos y alternos, entre ellos la Hora de la Cultura Tributaria, la campaña Pide tu Factura, distribución de folletos denominados "El ABC de las Aduanas", además se realizaron pinturas en murales.





La SAT consciente que para poder lograr los objetivos establecidos en los procesos del negocio, de control del correcto cumplimiento de las obligaciones por parte de los contribuyentes y de facilitar y brindar un buen servicio, implementará una serie de acciones encaminadas a modernizar la institución por medio de la profesionalización y fortalecimiento de la administración del recurso humano, la mejora de los procesos críticos de apoyo, modernizar los sistemas de información y comunicación, y mejorar la infraestructura física de las oficinas, agencias y aduanas.

### **3.1 Fortalecer la administración, el desarrollo y retención del recurso humano**

Para lo cual se mejorará la política, procedimientos y herramientas de selección del recurso humano, y la política de promoción y profesionalismo del recurso humano. Se desarrollarán contenidos de capacitación a funcionarios alineados al área a la que pertenecen, se desarrollarán las habilidades directivas a funcionarios con rol de jefatura. Se definirá un programa de inducción especializada y permanente para nuevos funcionarios; y se diseñará la estructura y desarrollo de contenidos para la formación del recurso humano por medio del uso de la plataforma virtual. Por su parte se fortalecerá, hará sostenible y continuo el programa de capacitación en temas de conducta, ética y probidad.

Se ha avanzado con la revisión y actualización de procedimientos de reclutamiento y selección y sus normas internas, se actualizó la herramienta informática y se implementaron nuevos controles de seguridad en la validación de documentos de respaldo para formar el expediente de candidatos.

Se inició el proceso para certificar en competencias laborales a empleados de la Aduana Express Aéreo y de la Aduana Puerto Barrios. El proceso de evaluación y certificación laboral fue llevado a cabo por la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- con el aval metodológico y de proceso del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-.

Están en ejecución los programas de desarrollo de habilidades directivas a funcionarios con rol de jefatura, y de inducción especializada para nuevos funcionarios de áreas sustantivas. Se inició la implementación de la herramienta para formación virtual, con el programa de inducción para personal de nuevo ingreso.

### **3.2 Mejorar los procesos administrativos críticos de apoyo**

Se considera de suma importancia dotar a la SAT de un plan de continuidad de negocio, que incluya componentes de continuidad de los sistemas de información y comunicación, pero principalmente de continuidad de las operaciones de gestión de la SAT. Se propiciará la eficiencia de los procesos de la SAT definiendo la estrategia de digitalización de expedientes y otros documentos.

En este tema se ha avanzado con la elaboración de la Estrategia Institucional para la Digitalización de Expedientes y Documentos para la SAT.

### **3.3 Modernizar los sistemas de información y comunicación que satisfagan las expectativas y necesidades de la entidad**

Se trabajará en el fortalecimiento de la capacidad de procesamiento informático de la SAT para lo cual se fortalecerá el centro de tecnologías de información al dotarlo de equipo robusto y amplio espacio para atender la alta demanda de almacenamiento en forma recurrente; se implementará un programa de renovación tecnológica que incluya la unificación de los sistemas informáticos en aduanas, y la implementación de un programa de mejora de sistemas de comunicación; y el traslado de forma gradual de la plataforma informática a servicios en la nube.

Como parte de los avances se instaló nuevo equipo de almacenamiento y solución de respaldos así como nuevos enlaces de datos. Se concluyó la migración del servicio de correo en la Nube y está en proceso la implementación de un programa de renovación tecnológica.

### **3.4 Mejorar la infraestructura física**

En temas de infraestructura se considera fundamental definir un plan y programa de inversión de infraestructura física, e implementar un programa de emergencia de mantenimiento y reparación de la infraestructura física de la SAT (oficinas, agencias, aduanas).

Se está ejecutando el programa de emergencia de mantenimiento y reparación de infraestructura de oficinas tributarias y aduanas, por regional; y se está ejecutando, según prioridades institucionales el plan de inversión respectivo.

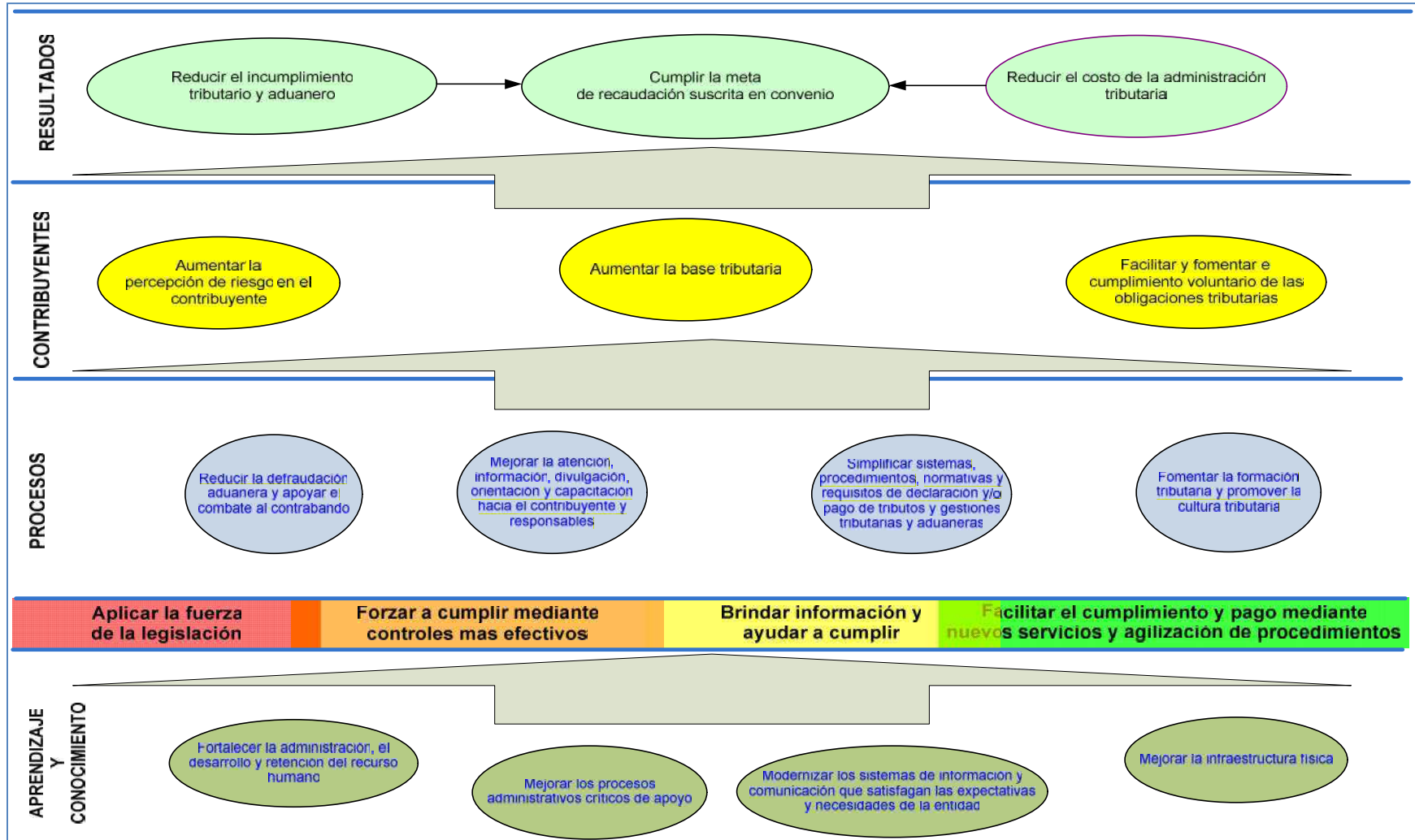
## **FACTORES QUE INCIDIRÁN EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEI Y EN LA OBTENCIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS.**

El éxito del cumplimiento de Plan Estratégico Institucional de la SAT, PEI SAT 2013-2015 está determinado por factores externos a la Institución, dentro de los cuales destacan:

- Influencia Política
- Transparencia en el manejo del 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 y oportuna coordinación de los organismos del Estado
- Adecuada legislación tributaria vigente
- Suficiente conciencia tributaria en la población

# ANEXO

## MAPA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA SAT (1er nivel)



## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL (ANÁLISIS FODA)

No.	FORTALEZAS
1	Autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa, así como personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios
2	Se dispone de las bases de un sistema de gestión de calidad que permite orientar el trabajo para mejorar la calidad de servicio
3	Personal con experiencia y capacidad profesional para ejercer sus funciones
4	Existencia de herramientas y aplicaciones informáticas para mejorar el cumplimiento tributario

No.	OPORTUNIDADES
1	Aprobación de reformas tributarias o de nuevas leyes para fortalecer la administración tributaria.
2	Existencia de la Comisión Nacional contra el contrabando -CONACON-
3	Se dispone de tecnología de comunicación avanzada en el mercado, que puede utilizarse para mejorar el servicio
4	Nuevos convenios internacionales para el intercambio de información tributaria
5	Mayor coordinación con entidades relacionadas con el sistema tributario y aduanero
6	Acceso a información de operaciones de comercio exterior de entidades externas a SAT (sectores público y privado) que podrían permitir la verificación de la correcta valoración, origen, clasificación, cantidad (Gremiales, Corporaciones, Cámaras, etc.)
7	Acceso a asistencia técnica de organizaciones internacionales en temas tributarios y aduaneros.

No.	DEBILIDADES
1	Lento proceso de contratación de personal y no con las capacidades requeridas
2	Falta de continuidad de los programas de especialización al personal
3	Poca cultura de servicio al contribuyente
4	Escaso ordenamiento de información en el sitio web de la SAT y carencia de importante información para los usuarios
5	No se dispone de los medios apropiados para dar a conocer a los usuarios de forma específica, requisitos para gestiones específicas
6	Se carece de un plan de contingencia para las aduanas que permita garantizar la continuidad de la gestión para los usuarios y mantener los controles para la aduana
7	Procedimientos complicados y generales que permiten su aplicación de forma discrecional
8	Falta de confiabilidad de la información de los contribuyentes (afiliaciones, domicilio fiscal)
9	Fallas técnicas de comunicación que produce atrasos en tiempos de gestión en las aduanas por falta de continuidad de los sistemas de la SAT
10	Débiles controles al comercio exterior
11	Infraestructura física deteriorada y condiciones de trabajo inadecuada que afecta el servicio que se brinda a los usuarios

No.	AMENAZAS
1	Atraso en la entrega de los recursos financieros que por Ley le corresponde a la SAT que limita cumplir adecuadamente con las funciones
2	Presentación de recursos de inconstitucionalidad a las reformas tributarias por grupos específicos
3	Contrabando que ingresa principalmente por pasos ciegos y por rutas sin control de las autoridades competentes
4	Falta de compromiso de la Instituciones encargadas de velar por el combate al contrabando en los lugares de comercialización (compra-venta)
5	Existencia de estructuras paralelas vinculadas al contrabando, defraudación, lavado de dinero
6	Constante evolución de mecanismos utilizados para defraudar y contrabandear
7	Corrupción de otras entidades involucradas en el proceso aduanero
8	Tiempo significativamente considerables para la resolución de procesos penales iniciados que no generan percepción de riesgo
9	Mayor incumplimiento de las obligaciones tributarias por la percepción que tiene la población de corrupción y mal uso de los recursos
10	Incremento de las tasas de desempleo que fomentan la economía informal
11	Baja inversión extranjera por clima de inseguridad
12	Incremento del comercio electrónico
13	Inestabilidad económica internacional