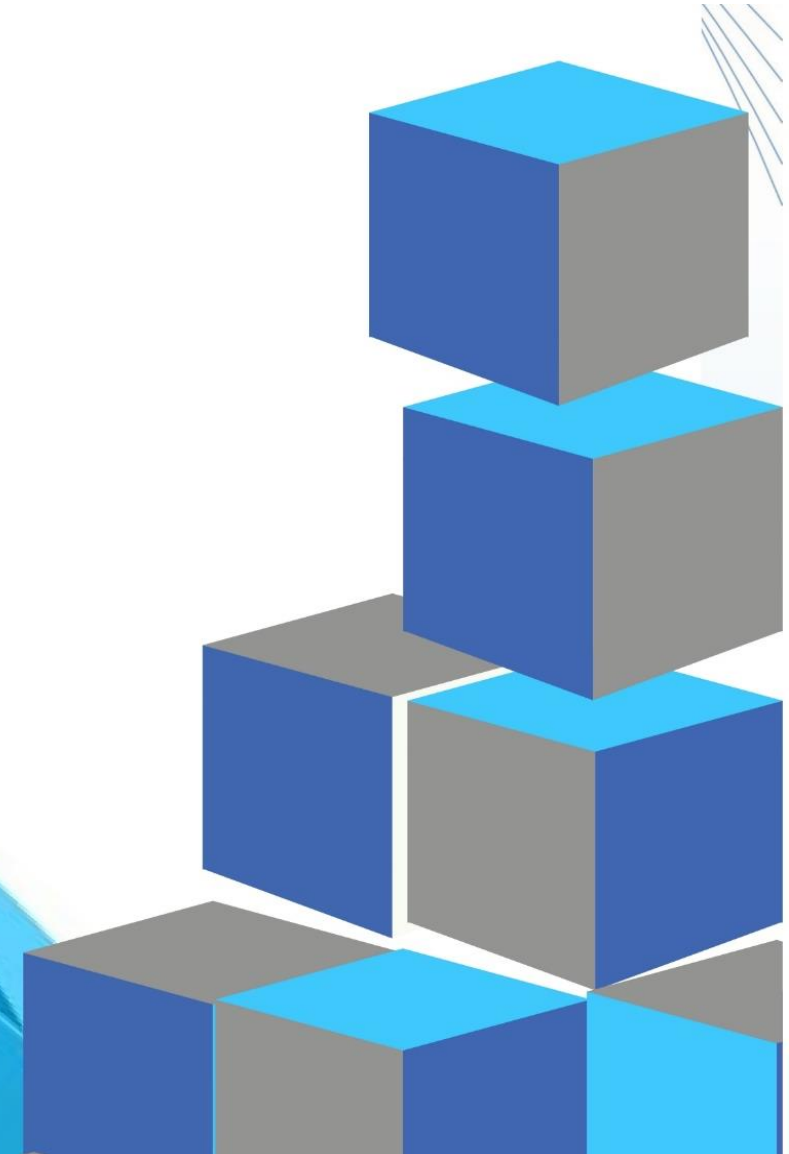


## PLAN DE TRABAJO

**Abel Francisco Cruz Calderón**  
Economista, Magíster en Finanzas  
Colegiado No. 4963



- Plan Nacional de Desarrollo, K'ATUN Nuestra Guatemala 2032
- Plan Estratégico Institucional 2016-2020 aprobado y modificado
- Plan de Recuperación de la SAT (FMI, 2016)
- Nuevo marco legal (LOSAT, Decreto 37-2016)
- Nueva estructura organizacional
- *Tax Administration Diagnostic Assessment Tool –TADAT-, 2017*

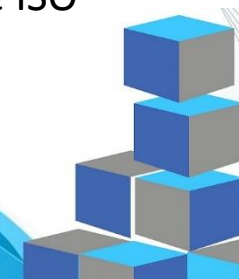


## Las acciones realizadas en 2016 – 2017

- Medidas de depuración y recuperación de la SAT
- Reestructura organizacional (Directorio, Tributa, IAC, IRE, GIF, GIA, GFP)
- Renovación de toda la línea gerencial
- Inicio de la modernización de la SAT
- Recaudación basada en medidas administrativas y judiciales
- Gestión de Proyectos / Gestión por Procesos
- Mejoras en los controles en Aduanas

### ...fueron insuficientes para:

- Incrementar la eficiencia y eficacia de la Administración Tributaria
- Detener la caída de la Carga Tributaria (10,2% en 2017)
- Reducir la brecha de incumplimiento de IVA (37% en 2017)
- Mejorar la Ejecución de Ingresos Tributarios (97.8 % en 2017)
- Aplicar medidas contundentes para mitigar la caída del ISR e ISO
- Incrementar la eficiencia y asertividad en la Fiscalización



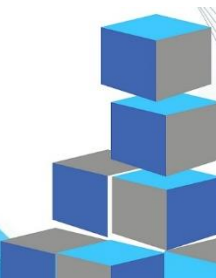
# Misión y Visión

## MISIÓN

Recaudar con transparencia y efectividad los recursos para el Estado, brindando servicios que faciliten el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras, con apego al marco legal vigente.

## VISIÓN

Ser en el año 2023 una Administración Tributaria renovada, efectiva y automatizada, a la vanguardia de las mejores prácticas de administración de tributos internos y los que gravan el comercio exterior.



# Enfoque y Metodología de Trabajo



- Capitalizar buenas prácticas ya adoptadas por la SAT (modernización, automatización, etc.)
- Manejo de información exacta y fiable en el Registro de Contribuyentes
- Definición de un proceso para la identificación, evaluación, clasificación y medición de los riesgos de cumplimiento tributario
- Gestión de la deuda en mora y mejora en el sistema de devolución del IVA
- Optimización de procesos de auditoría
- Gestión de riesgos en segmentos importantes
- Implementación de instrumentos y herramientas que permitan una fiscalización más asertiva

## Adaptación Iterativa basada en Identificación de Problemas (*PDIA*):



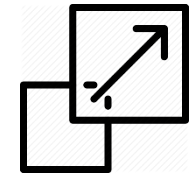
1. Identificar problemas específicos en contextos locales.



2. Desviación positiva en un ambiente habilitante para el cambio.



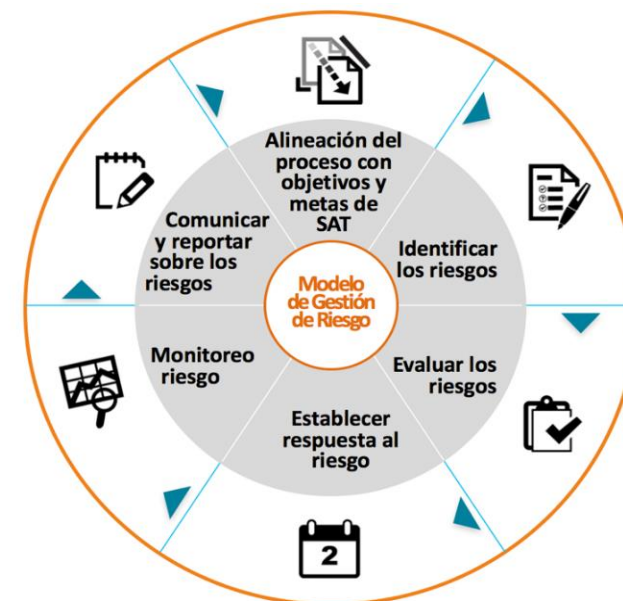
3. Experimentar, aprender, iterar, adaptar.



4. Llevar a escala las soluciones con resultados comprobables

## Gestión Integral de Riesgos de Cumplimiento Tributario

- En el centro de las operaciones de tributos internos y aduaneros
- Equilibrio entre la facilitación al contribuyente y controles más asertivos
- Construido sobre la base de una gestión adecuada de la información
- Opera sobre una infraestructura física y tecnológica moderna



## Principios de Trabajo:

### Priorizar:

Optimización de los recursos priorizando aquellos proyectos o tareas más importantes y críticas, las cuales van a reportar un mayor beneficio para mejorar nuestra eficiencia. (Metodología PMI)

### Focalizar:

Focalizar los esfuerzos en las áreas donde se hayan identificado los mayores problemas o riesgos, para reducir las probabilidades de que se sigan incrementando las brechas de cumplimiento tributario.



# Objetivos Estratégicos



Aumentar la recaudación de manera sostenida



Reducir las brechas de cumplimiento tributario



Incrementar la eficiencia del servicio aduanero



Fortalecer las capacidades de gestión Institucional



# Resultados Esperados y Acciones – Objetivo 1



	Resultados Esperados	Acciones
1.1	Ampliación de la base tributaria, a través de acciones concretas para la incorporación de nuevos contribuyentes efectivos y el aumento de los contribuyentes afiliados a impuestos.	<p><b><u>Corto Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Reclasificación de oficio y emisión de NIT Administrativo con primer DPI</li><li>-Nuevo régimen de Factura Electrónica</li><li>-Estudios para generar propuestas de incorporación y regularización de contribuyentes no inscritos (por sectores económicos)</li></ul> <p><b><u>Mediano y Largo Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Masificación FEL</li><li>-Revisión y propuesta nuevo régimen de Pequeños Contribuyentes</li><li>-Aprovechamiento de los Resultados del Censo de Población 2018</li></ul>
1.2	Incremento de la recaudación a partir de una adecuada Gestión de Riesgos de Cumplimiento Tributario.	<p><b><u>Corto Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Diseño del modelo de gestión integral de riesgos en la administración tributaria.</li></ul> <p><b><u>Mediano y Largo Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Fiscalización Electrónica</li><li>-Declaración sombra</li><li>-Integración Tecnológica y diseño de un Sistema Integrado de AATT</li></ul>
1.3	RTU con información confiable y adecuada para mejorar la gestión de riesgos y los programas de fiscalización.	<p><b><u>Corto Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Nuevo RTU: Depuración constante, reclasificación de oficio, uso de fuentes internas y externas</li></ul> <p><b><u>Mediano y Largo Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Construcción del Perfil 360 del Contribuyente basado en un RTU robusto con marcas de riesgo.</li></ul>



# Resultados Esperados y Acciones – Objetivo 2



	Resultados Esperados	Acciones
2.1	Mejoras en la atención al contribuyente, presencial y no presencial, brindando herramientas de simplificación del cumplimiento.	<p><b><u>Corto Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Uso de nuevas tecnologías para facilitar el servicio al contribuyente (aplicaciones móviles, uso de cajeros automáticos para llenado y pago de declaraciones, nuevo sistema de filas, etc.)</li></ul> <p><b><u>Mediano y Largo Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Propuesta para la creación de la figura de defensor de los derechos del contribuyente (ombudsman)</li><li>-Desarrollar e implementar el régimen de “Buen Contribuyente”</li></ul>
2.2	Aumento en la percepción de riesgo en los contribuyentes, de tal cuenta que se incremente su cumplimiento voluntario	<p><b><u>Corto y Mediano Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Implementación de controles específicos en el ciclo del IVA</li><li>-Uso de mecanismos de las Ciencias Conductuales en las etapas de cobranza y fiscalización</li></ul>
2.3	Mejoras en el control especializado hacia los grandes contribuyentes y otros segmentos relevantes.	<p><b><u>Corto Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Plan de Control para Contribuyentes Especiales, con énfasis en Control de IVA.</li><li>-Inteligencia Fiscal y Estudios Estratégicos para focalizar la fiscalización en segmentos que muestren comportamientos de elusión o evasión.</li><li>-Revisión y mejora del proceso de devolución de crédito fiscal basado en riesgos.</li></ul> <p><b><u>Mediano y Largo Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Implementación del nuevo sistema de fiscalización especializado para Grandes Contribuyentes a nivel regional</li></ul>
2.4	Mejorar la eficiencia del área jurídica	<p><b><u>Corto y Mediano Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Acciones anti-elusión y anti-evasión a través del acompañamiento y asesoría jurídica temprana</li><li>-Depuración de la cartera</li><li>-Recuperación de la cartera viable</li></ul>

# Resultados Esperados y Acciones – Objetivo 3



	Resultados Esperados	Acciones
3.1	Incremento en la facilitación del comercio	<p><b><u>Corto Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Implementación de mecanismos en el marco del Acuerdo de Facilitación del Comercio -AFC- de la OMC</li> <li>-Utilización de nuevas tecnologías y de un módulo optimizado de riesgos en el sistema de aduanas</li> </ul> <p><b><u>Mediano y Largo Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño de Estrategia de “Marca País” en las aduanas</li> <li>-Revisión del proceso y optimización en la fiscalización a posteriori</li> </ul>
3.2	Rediseño de los procesos aduaneros	<p><b><u>Corto Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño de procesos optimizados basados en buenas prácticas internacionales y en la complejidad del comercio en la región</li> </ul> <p><b><u>Mediano y Largo Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Disminución de tiempos de despacho en aduanas, utilizando los estándares de la OMA</li> </ul>
3.3	Automatización del control aduanero	<p><b><u>Corto y Mediano Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Definición y desarrollo del nuevo sistema de aduanas</li> </ul>
3.4	Reducción de la defraudación aduanera	<p><b><u>Corto Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ampliación del Plan de Control de la Carga (Tecún Umán y Santo Tomás de Castilla).</li> <li>-Coordinaciones y alianzas público-privadas</li> </ul>
3.5	Fortalecimiento en Controles Aduaneros	<p><b><u>Corto y Mediano Plazo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Definición de controles aduaneros eficientes en los regímenes temporales o suspensivos (marchamo electrónico, admisión temporal para perfeccionamiento activo)</li> <li>-Incorporación de procesos automatizados en el control de los auxiliares de la Función Pública Aduanera.</li> <li>-Segmentar el control de cada auxiliar conforme la naturaleza de sus operaciones.</li> <li>-Generalizar los puestos de Control Institucional.</li> </ul>

# Resultados Esperados y Acciones – Objetivo 4



	Resultados Esperados	Acciones
4.1	Combatir la corrupción y cimentar las políticas de transparencia en la institución	<b><u>Corto Plazo:</u></b> -Formulación de política de transparencia institucional, partiendo de la base del Código de Ética -Campaña de comunicación enfocada en la “Doble Vía de la Corrupción” -Desarrollar una estrategia de comunicación tanto a nivel interno como externo de SAT
4.2	Incorporar el uso de tecnología moderna en los procesos desarrollados en la SAT	<b><u>Corto Plazo:</u></b> -Análisis y definición de nuevos procesos en las áreas de Recursos Humanos, Compras y Contrataciones, Administración y Planificación -Fortalecer la gestión por proyectos y por procesos <b><u>Mediano y Largo Plazo:</u></b> -Diseño e implementación de un Sistema Integrado de Gestión Administrativa
4.3	Proveer a la institución de capital humano idóneo, capacitado y con un plan de desarrollo y crecimiento dentro de la organización	<b><u>Corto Plazo:</u></b> -Operativización de la carrera administrativa <b><u>Mediano y Largo Plazo:</u></b> -Institucionalización de una Oficina de Gestión de Proyectos -Creación del Centro de Formación de Personal SAT
4.4	Contar con la adecuada infraestructura para el desarrollo de los procesos rediseñados	<b><u>Corto y Mediano Plazo:</u></b> -Proyectos ejecutivos de infraestructura física para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados -Plan de adquisición de infraestructura tecnológica necesaria para la modernización en marcha
4.5	Implementar mejoras en las condiciones laborales del personal de SAT y mejorar el clima organizacional	<b><u>Corto y Mediano Plazo:</u></b> -Fortalecer las condiciones laborales del personal (espacios adecuados, ventilación apropiada, horario escalonado -previa evaluación) -Evaluación de las cargas laborales.