



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2021
2025

Contribuyendo por el país que todos queremos

CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	3
I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.....	7
a) Antecedentes de la SAT	7
b) Análisis de Mandatos.....	7
c) Análisis de Políticas Públicas	8
II. MARCO JURÍDICO DE LA SAT	12
III. ANÁLISIS DE POBLACIÓN.....	15
IV. ACTORES INVOLUCRADOS EN EL TRABAJO DE LA SAT	16
V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
VI. MODELOS DE GESTIÓN POR RESULTADOS	18
a) Modelo Conceptual.....	18
b) Modelo Explicativo.....	19
c) Modelo Prescriptivo	21
d) Análisis de la problemática	24
e) Análisis interno y externo (FODA).....	25
VII. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	27
Misión	27
Visión.....	27
Ejes transversales	27
Política de Calidad.....	27
Declaración ética.....	28
Valores Institucionales.....	28
VIII. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL CON LA PGG	29
a) Cadena de Resultados e Indicadores	31
b) Resultados Estratégicos Institucionales.....	31
IX. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	34
Objetivo Estratégico 1: Aumentar la recaudación de manera sostenida y reducir la brecha del incumplimiento tributario	36
Objetivo Estratégico 2: Facilitar a los contribuyentes el cumplimiento y el pago de sus obligaciones tributarias y aduaneras.....	39
Objetivo Estratégico 3: Propiciar una fiscalización asertiva que incremente la percepción de riesgo, el cobro efectivo y la reducción del incumplimiento tributario.	40
Objetivo Estratégico 4: Eficientar el cobro administrativo y judicial	43
Objetivo Estratégico 5: Modernizar de manera integral el Servicio Aduanero y de Comercio Exterior.....	44

Objetivo Estratégico 6: Fortalecer las capacidades de Gestión y Transparencia Institucional.....	47
X. MECANISMO DE SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO.....	54
XI. PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL.....	54
ANEXOS.....	56
Anexo I Análisis de Mandatos.....	57
Anexo II Análisis de Políticas.....	58
Anexo III Análisis de Actores.....	59
Anexo IV Análisis de evidencia.....	60
Anexo V Revisión bibliográfica.....	65
Anexo VI Matriz de Análisis FODA.....	68
Anexo VII Matriz de Planificación Estratégica de la Superintendencia de Administración Tributaria.....	69

PRESENTACIÓN

Guatemala y el mundo vivieron algo inusitado en la historia contemporánea, el aparecimiento de un virus que se diseminó a nivel hemisférico en poco tiempo y que obligó a Gobiernos y sociedades a aceptar medidas extremas como el confinamiento en casa, así como una campaña de salubridad para protegerse del contagio. En este entorno, me correspondió asumir la administración de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, en un momento sin precedentes para Guatemala, la pandemia provocada por el COVID-19 se cernía sobre el país y el mundo.

En nuestro país se cerraron las actividades productivas el 16 de marzo de 2020. El Gobierno de Guatemala declaró el Estado de Calamidad Pública, con lo cual la economía en general se desaceleró y ello provocó un efecto negativo en la recaudación tributaria.

Más allá de la pandemia y las medidas decretadas por el Gobierno para enfrentarla, se sumaron dos fenómenos naturales que afectaron aún más la economía del país y dejaron serias secuelas económicas y sociales. En medio de estos sucesos se organizó el Comité Institucional de Administración de Crisis de la SAT, se implementó el proceso de *Business Intelligence* en gestión de cumplimiento tributario, se abreviaron los procesos de recaudación, se generaron facilidades para el pago de impuestos por medio de convenios de pago a través de correos electrónicos, se garantizó la continuidad de las operaciones en las aduanas, se diseñó la matriz de contingencia gerencial, se implementaron mejoras en el Registro Tributario Unificado -RTU- digital, así como en la gestión judicial y de fiscalización y se fortalecieron los controles aduaneros.

Para enfrentar de mejor forma los retos que se proyectan, se inició un proceso de reestructuración de las siguientes dependencias:

- a) Gerencia de Informática
- b) Gerencia de Seguridad Institucional
- c) Intendencia de Aduanas
- d) Intendencia de Fiscalización
- e) Intendencia de Recaudación
- f) Intendencia de Atención al Contribuyente

Esta reestructuración se encuentra en proceso y sus alcances se observarán dentro del corto plazo.

Además, se está revisando la normativa interna para adaptarla a los cambios legales y a las necesidades que los cambios tecnológicos y las nuevas circunstancias ameritan. Uno de los primeros cambios fue emitir la disposición administrativa para regular la implementación y uso del expediente y notificación electrónica en los procesos institucionales como parte de la transformación digital, iniciándose con las gestiones aduaneras de los Auxiliares de la Función Pública Aduanera.

La fase aguda de la pandemia no ha terminado, pero se espera que la vacunación logre erradicar para siempre el COVID 19; sin embargo, hoy se debe recrear el futuro y para ello desde la SAT se ha planteado una visión prospectiva y objetiva de la realidad para discernir el futuro, para ello se definieron seis ejes u objetivos fundamentales de trabajo:

1. Aumentar la recaudación de manera sostenida y reducir la brecha del incumplimiento tributario.

El proyecto de Gobierno de Datos y la emisión de los documentos electrónicos, cuyos principales exponentes son, en este momento, el RTU digital y la Factura Electrónica en Línea -FEL-, los cuales son parte de una conceptualización más amplia, en donde la SAT tendrá a su disposición un gran número de herramientas electrónicas y de información que, usadas eficientemente y en forma conjunta, aumentarán la recaudación tributaria y reducirán la evasión en el Impuesto Sobre la Renta -ISR- y el Impuesto al Valor Agregado -IVA-.

2. Facilitar a los contribuyentes el cumplimiento y el pago de sus obligaciones tributarias y aduaneras.

El contribuyente es el sujeto esencial de la tributación en general, por lo tanto, se buscará crearle condiciones que le faciliten y aseguren el pago de sus impuestos, utilizando toda la tecnología actual, reduciendo o simplificando pasos, así como asesorándolo en toda aquella duda que tenga respecto al pago de sus impuestos. Para ello, la SAT se encuentra en proceso de reestructuración y modernización para brindar a los contribuyentes un mejor servicio y facilitándole el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y aduaneras.

3. Propiciar una fiscalización asertiva que incremente la percepción de riesgo, el cobro efectivo y la reducción del incumplimiento tributario.

Se está reestructurando la Intendencia de Fiscalización para modernizar su funcionamiento, metodologías y herramientas. Se está cambiando el enfoque, en primer lugar, a una fiscalización por sector económico; en segundo lugar, al uso del Índice de Presión Tributaria; en tercer lugar, al uso de los cruces de información con que cuenta la SAT y por último, con el entrenamiento de los auditores en el uso de los nuevos programas de análisis de datos y de riesgo, el nuevo modelo selectivo de riesgo propiciará una fiscalización más asertiva.

Se está cambiando el enfoque del resultado de las auditorías tributarias, modificando la orientación de realizar y notificar ajustes sobre las declaraciones presentadas por los contribuyentes, a una auditoría que sustenta legal y técnicamente los ajustes y que, a través de la resolución del conflicto tributario, son recaudados de forma inmediata; por medio de la mejora del gobierno corporativo que fortalezca las metodologías de fiscalización, que incorporen a los sectores que no tributan por medio de consensos que conduzcan a generar una cultura de cumplimiento de los compromisos tributarios.

Se están implementando estrategias gerenciales de control para incrementar la efectividad en la gestión de la cobranza administrativa, con apego al marco legal vigente.

4. Eficientar el cobro administrativo y judicial.

El último eslabón de la cadena de la recaudación se centra en el ejercicio de los mecanismos legales que le otorgan los diferentes cuerpos normativos a la SAT. Dentro de esta dinámica, se buscará generar mayor eficiencia en la estrategia de los litigios tributarios que sucedan en materia legal, para generar una correcta aplicación de la ley,

así como procurar eficientemente todas aquellas demandas que sean conducidas por la SAT.

5. Modernizar de manera integral el servicio aduanero y de comercio exterior.

A través del fortalecimiento de la Modernización Integral Aduanera, se proyecta el incremento de la facilitación de comercio, de los controles a través del uso de tecnologías de la información; robustecimiento de la gestión de riesgo y de la lucha frontal al contrabando y defraudación aduanera. Lo anterior, en coordinación y cooperación con otras administraciones aduaneras, auxiliares de la función pública aduanera y otras autoridades competentes, esto conforme las mejores prácticas internacionales con el respaldo de organismos internacionales y cooperantes.

6. Fortalecer las capacidades de gestión y transparencia institucional.

Buscando la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros; al propiciar una readequación de las acciones y estrategias institucionales, un ambiente de trabajo sano y adecuado para todo el personal de la institución, una cultura del compromiso y responsabilidad, la evaluación de desempeño 360° y la formación permanente para consolidar la carrera administrativa tributaria.

La Superintendencia de Administración Tributaria ha adoptado medidas para prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción en el ejercicio de la función pública, convencidos que la promoción de la ética, la probidad, la transparencia y la rendición de cuentas, generan instituciones sólidas.

La SAT mantiene su compromiso adoptando estándares internacionales en pro de la transparencia, que permitan disminuir los riesgos de fraude, corrupción e incumplimiento ético, con el fin de fomentar acciones para el fortalecimiento de la ética y los valores institucionales, velando por la integridad y confiabilidad de sus funcionarios y empleados.

En este contexto se consolidan las acciones a implementar por cada actor institucional de la cadena logística en las áreas de oportunidad identificadas, y se busca generar facilitación, modernización y control de la recaudación, fiscalización, gestión aduanera y el desempeño institucional que derive en una mejor dotación de recursos financieros provenientes de la tributación, para contribuir a una mejor redistribución del ingreso nacional; un aporte para mejorar la competitividad y clima de negocios del país con el fin de acoplarlos al “Plan Nacional de Desarrollo K’atun Nuestra Guatemala 2032”, como un eje de desarrollo para el país.

Este conjunto de lineamientos estratégicos ha sido plasmado con detalle en el Plan Estratégico Institucional 2021-2025, el cual presento como la guía de la gestión institucional en los próximos años para el cumplimiento de la función primordial de recaudar impuestos, que provea al Estado de los recursos que sean transformados en bienes públicos y alcanzar con ello el bienestar de todos los guatemaltecos.

Con la confianza en Dios, con esfuerzo y compromiso propio, apoyo del Directorio, intendentes, equipo gerencial y de todo el personal de la SAT, este Plan Estratégico Institucional se propone **Contribuir por el País que Todos Queremos**.



Lic. Marco Livio Díaz Reyes
Superintendente de Administración Tributaria

Aprobado por el Directorio de la SAT 2021



Guatemala, julio de 2,021

I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

a) *Antecedentes de la SAT*

Con el propósito de modernizar la administración tributaria, el Gobierno de Guatemala, por conducto del Ministerio de Finanzas Públicas, inicia a principios de 1997, un conjunto de acciones orientadas a transformar y fortalecer el sistema tributario del país, dentro del que se contempla la creación de un ente administrador del sistema de recaudación, fiscalización y aduanero, que, en forma técnica, profesional y moderna, respondiera a las necesidades de desarrollo del país.

Como resultado de estas acciones, en septiembre de ese año, surge formalmente el Proyecto de Creación de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT, organizado en una Unidad Ejecutora, con un director y coordinadores de las áreas a implementar: Recaudación, Fiscalización, Aduanas, Informática, Recursos Humanos, Planificación y Seguimiento, Administrativo Financiero, Organización y Reglamentación.

La Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- creada por el Decreto Número 1-98 del Congreso de la República de Guatemala, es una entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, para ejercer con exclusividad las funciones de administración tributaria, contenidas en la legislación. Goza de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa, así como personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios.

El diseño de la organización se orientó a sentar las bases para el fomento del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, y para la implementación de las unidades responsables de administrar los nuevos procesos, recursos, políticas y sistemas. Para ello, se utilizó como formato el Guion del Modelo de Gestión, preparado por el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT.

b) *Análisis de Mandatos*

Constitución Política de la República de Guatemala

La Constitución Política de la República de Guatemala define en el artículo 134 inciso f) que, como entidad descentralizada y autónoma, es la encargada de dar facilidades necesarias para el control fiscal y el artículo 237 establece que, como entidad descentralizada y autónoma, podrá tener presupuesto y fondo privativo cuando la ley así lo establezca.

Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento

En el Decreto Número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala, Capítulo III Del Régimen Presupuestario de las Entidades Descentralizadas y Autónomas, Artículos del 39 al 44.

Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria

En el Decreto Número 20-2006 del Congreso de la República de Guatemala, cuyo principal logro fue la creación del Consejo Interinstitucional para la Prevención, Combate a la Defraudación Fiscal y al Contrabando Aduanero – COINCON- el cual es presidido por la Superintendencia de Administración Tributaria; en sus 9 capítulos se consideran normas legales que le permiten al Estado de Guatemala, contar con los recursos tributarios necesarios para la atención a los problemas sociales que limitan el desarrollo integral del país.

Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria

En el Decreto Número 1-98 del Congreso de la República de Guatemala, establece que una de las principales funciones es ejercer la administración del régimen tributario, aplicar la legislación tributaria, la recaudación, control y fiscalización de los tributos internos y los tributos que gravan el comercio exterior.

La SAT se auxilia para cumplir las funciones de la administración tributaria con leyes accesorias y complementarias entre las que se pueden mencionar: Código Tributario, Código Aduanero Uniforme Centroamericano y su reglamento, las cuales son fuentes de ordenamiento jurídico tributario.

Ley Marco para Regular la Reducción de la Vulnerabilidad, la Adaptación Obligatoria ante los Efectos del Cambio Climático y la Mitigación de Gases de Efecto Invernadero

En el Decreto Número 7-2013 del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 21. El transporte público y privado y su integración a la mitigación de gases de efecto invernadero, señala que el Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN- y la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- propondrán la normativa para establecer un programa de incentivos fiscales y subsidios enfocado en el uso de energías limpias para el transporte público y privado.

Ley de Atención a las Personas con Discapacidad

En el Decreto No. 135-96 del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 13.- Las instituciones públicas y las privadas deberán proveer, a las personas con discapacidad, los servicios de apoyo y las ayudas técnicas requeridas para garantizar el ejercicio de sus derechos y deberes; Artículo 15.- Las instituciones públicas y privadas que brindan servicios a personas con discapacidad deberán proporcionar información veraz, oportuna, accesible y utilizable, en referencia a los tipos de discapacidades que atienden y a los servicios que prestan. **Anexo I**

c) Análisis de Políticas Públicas

El Plan Estratégico Institucional 2021–2025 de la Superintendencia de Administración Tributaria fue elaborado cumpliendo con los lineamientos generales de política emitidos por la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, para cumplir con dichos lineamientos se llevaron a cabo las acciones siguientes:

- Se incorporaron los lineamientos de la Política General de Gobierno PGG 2020–2024 en el marco de competencia de la Superintendencia de Administración Tributaria.

- Se incorporaron las prioridades nacionales de desarrollo establecidas en la Política General de Gobierno y el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032, en el marco de su competencia.
- Se readecuaron las estructuras funcionales, programáticas y presupuestarias, alineándolas a la Política General de Gobierno y al Plan Nacional de Desarrollo, basándose en productos y resultados que incorporen el enfoque de equidad.
- Sistema de Gestión de Calidad de los macroprocesos, procesos y subprocesos institucionales, para ordenar la gestión institucional y el Plan Nacional de Desarrollo, en el ámbito de sus competencias.

Política Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032

Es el instrumento estratégico de largo plazo, vigente hasta el 2032, que da respaldo político institucional a la operatividad del Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032. El planteamiento del K'atun surge de la necesidad de revertir las condiciones de vida de grandes sectores de la población, los cuales han visto, durante lapsos prolongados, obstaculizado su ejercicio ciudadano, principalmente como consecuencia de esquemas de diferenciación social, desigualdad y exclusión, sobre todo de los indígenas, las mujeres y de quienes viven en el área rural.

Esta política institucionaliza los procesos y las acciones para el desarrollo, con una visión de largo plazo y permite dar seguimiento, así como evaluar las acciones de política y los impactos, para reorientar o replantearlas, según sea la calidad de su ejecución. El análisis de esta política permite a la Superintendencia de Administración Tributaria orientar sus acciones para apoyar el eje "Riqueza para todas y todos" la prioridad "Política fiscal como motor de la estabilidad y el crecimiento económico inclusivo".

La participación de la SAT en el eje "Riqueza para todas y todos", está vinculado a los resultados de "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" e "Incremento de la recaudación a partir de una adecuada Gestión de Riesgos de Cumplimiento Tributario".

En el marco de la Política Nacional de Desarrollo, dentro de la prioridad "Política fiscal como motor de la estabilidad y el crecimiento económico inclusivo", el lineamiento al cual responde la SAT es el siguiente:

Lineamiento: Incrementar los ingresos fiscales mediante una mayor y más progresiva carga tributaria.

- Fortalecer la Administración Tributaria para el efectivo cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Formalización de las unidades productivas y ampliación de la base tributaria.

- Identificar otras fuentes innovadoras de financiamiento complementario del desarrollo: impuestos a las transacciones financieras, las de origen y destino de paraísos fiscales y las contribuciones de empresas socialmente responsables.
- Mejorar la recaudación de los ingresos provenientes de los bienes nacionales.

Agenda para el Desarrollo 2030 Objetivos de Desarrollo Sostenible

Guatemala en el año 2015, al igual que el resto de países del hemisferio, adoptó oficialmente la declaración “Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS)”, con la finalidad de darle continuidad a los esfuerzos impulsados entre 2000 y 2015 en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio -ODM- para erradicar el hambre y el logro del desarrollo sostenible, la mejora de los servicios de salud, la promoción de la igualdad de género, entre otros.

Esta agenda está enfocada en las personas, la paz, el planeta, la prosperidad y una alianza para el desarrollo. Tiene como propósito combatir la pobreza, la desigualdad y el cambio climático durante los próximos 15 años, haciendo énfasis en las necesidades de la población más vulnerable.

La Superintendencia de Administración Tributaria, se encuentra vinculada al ODS 8 “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; como parte de la alineación y articulación de los ODS con el Plan Nacional de Desarrollo K’atún, dentro de las 10 prioridades establecidas en las 16 Metas Estratégicas de Desarrollo, la Superintendencia de Administración Tributaria responde a la Prioridad 7 “Fortalecimiento Institucional”, Meta 12 “Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles” y Prioridad 9 “Reforma Fiscal Integral” Meta 14 “La carga tributaria ha superado el nivel observado en 2017 (12.1%), y el gasto social ha superado el nivel del 7% del PIB, obtenido en 2010”

Política General de Gobierno 2020-2024

La Política General de Gobierno –PGG 2020-2024, se fundamenta en el Plan Nacional de Innovación y Desarrollo –PLANID- donde se definen los lineamientos y acciones públicas estratégicas articuladas que las instituciones del sector público deben seguir durante el período de la actual administración gubernamental 2020-2024, en estrecha relación con las Prioridades Nacionales de Desarrollo, que se derivan de la integración del Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032 y la Agenda para los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-.

La PGG se estructura en cinco pilares estratégicos:

1. Economía, competitividad y prosperidad;
2. Desarrollo social;
3. Gobernabilidad y seguridad en desarrollo;
4. Estado responsable, transparente y efectivo y
5. Relaciones con el mundo;

Como parte de los Lineamientos Generales de Política 2022-2026 y de la Política General de Gobierno 2020-2024, la SAT se encuentra afín al Pilar número 1 “Economía, Competitividad y Prosperidad” y al Objetivo Sectorial: Fortalecer la situación financiera del Estado y priorizar el gasto e inversión.

De igual forma, el Plan Estratégico Institucional 2021-2025, responde a la Política General de Gobierno; a través de sus Objetivos Estratégicos:

1. Aumentar la recaudación de manera sostenida y reducir la brecha del incumplimiento tributario.
2. Facilitar a los contribuyentes el cumplimiento y el pago de sus obligaciones tributarias y aduaneras.
3. Propiciar una fiscalización asertiva que incremente la percepción de riesgo, el cobro efectivo y la reducción del incumplimiento tributario.
4. Eficientar el cobro administrativo y judicial.
5. Modernizar de manera Integral del servicio de aduanero y de comercio exterior.
6. Fortalecer las capacidades de gestión y transparencia institucional.

Es importante indicar que el éxito en los resultados esperados y el cumplimiento de las metas establecidas en el presente plan, se encuentran directamente condicionados a que se presenten oportunamente los factores siguientes:

- Traslado y ejecución oportuna de los recursos financieros correspondientes a la SAT (2% de lo recaudado).
- Disponer de la legislación tributaria que soporte la gestión de la SAT y de su oportuna aplicación, que le otorgue las adecuadas herramientas para combatir la elusión y evasión tributaria.

Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres

Congruente con su mandato, corresponde a la SAT vincularse dentro del Eje de Desarrollo Económico y Productivo con Equidad, aplicando el principio de equidad en los procesos de formación, diseño de metodologías de capacitación alternativas, con pertinencia cultural que respondan a las necesidades y demandas de las mujeres. Así mismo, en el Eje de Mecanismos Institucionales, se debe promover e implementar mecanismos y procedimientos que garanticen la información, datos e indicadores socioeconómicos desagregados.

En lo correspondiente a los tributos le corresponde desarrollar mecanismos para evaluar el impacto de la política tributaria en los contribuyentes, en las mujeres y en la población vulnerable; impulsar estrategias de inclusión del enfoque de género en las políticas tributarias y de compras públicas que aporten al cierre de brechas de equidad de género en las políticas públicas de la SAT. Para el desarrollo de estas funciones sustantivas, la SAT está obligada a promover en su recurso humano lo relativo a derechos humanos para incorporarlos a su función.

Hacia lo interno, la Superintendencia de Administración Tributaria deberá crear los mecanismos institucionales legales y administrativos para reducir las brechas y eliminar formas de discriminación en materia laboral y de participación para las mujeres, indígenas y cualquier otra población vulnerable.

Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial

En cumplimiento con el mandato institucional de la Política, la SAT se vincula al Eje Económico Social, acción estratégica No. 30: Desarrollar procesos de formación y capacitación de las comunidades rurales maya hablantes, sobre el funcionamiento del Estado y de la economía del país, especialmente en políticas tributarias y fiscales. Así mismo, al Eje de Formación ciudadana, acción estratégica No. 9: Promover la inclusión, la igualdad y respeto por los derechos de todos como requisito indispensable para formar el espíritu de cooperación y de trabajo en equipo, fundamentos de la cultura tributaria.

Finalmente, en relación al tema Riesgo a Desastres y a la Política Nacional para la Reducción de Riesgo a Desastres, la SAT cuenta con un Plan Institucional de Respuesta –PIR-, elaborado en el 2014 y aprobado por la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres -CONRED-, como parte del mismo plan se trabajaron 46 Planes de Atención de Emergencia de diferentes Aduanas, Oficinas, Agencias y bodegas, los cuales cuentan con Comisiones de evacuación capacitadas en evacuaciones y extintores. **Anexo II**

II. MARCO JURÍDICO DE LA SAT

La SAT como entidad estatal descentralizada, que tiene competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional para el cumplimiento de sus objetivos, tiene las atribuciones y funciones que le designa la Ley Orgánica de la SAT. Asimismo, la SAT quedó instituida en forma descentralizada y con autonomía funcional, económica, técnica y administrativa; con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios; con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional.

Además, las regulaciones siguientes constituyen el marco jurídico de la SAT:

Código Tributario

El Código Tributario, Decreto Número 6-91 del Congreso de la República de Guatemala, constituye el marco legal que armoniza todas las leyes en materia tributaria, según preceptuado por la Constitución Política de la República de Guatemala.

Política Nacional de Prevención y Combate de la Defraudación y el Contrabando Aduaneros

Según el Decreto Número 20-2006 del Congreso de la República de Guatemala, la SAT actúa como Presidente del Consejo Interinstitucional del COINCON de esta política a partir de la necesidad de contar con una política de Estado que permita contrarrestar ambos flagelos, en tanto el Estado de Guatemala, percibe los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y fines y afecta la dotación de fondos para la asignación y redistribución que el Ministerio de Finanzas Públicas realiza en el ejercicio presupuestal anual e igualmente se afecta a sectores productivos como el comercio, en términos que se producen problemas de competencia desleal.

Marco legal normativo institucional

El Artículo 3 de la Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria (Decreto Número 1-98 del Congreso de la República de Guatemala y sus modificaciones), establece que es objeto de la SAT, ejercer con exclusividad las funciones de Administración Tributaria contenidas en la legislación de la materia y ejercer las funciones específicas siguientes:

- a. Ejercer la administración del régimen tributario, aplicar la legislación tributaria, la recaudación, control y fiscalización de todos los tributos internos y todos los tributos que gravan el comercio exterior, que debe percibir el Estado, con excepción de los que por ley administran y recaudan las municipalidades. Como parte de esta función, debe procurar altos niveles de cumplimiento tributario, mediante la reducción de la evasión, actuar de conformidad a la ley contra delitos tributarios y aduaneros y facilitar el cumplimiento de los contribuyentes;
- b. Administrar el sistema aduanero de la República y facilitar el comercio exterior de conformidad con la ley y con los convenios y tratados internacionales ratificados por Guatemala, y ejercer las funciones de control de naturaleza paratributaria o no arancelaria, vinculadas con el régimen aduanero;
- c. Establecer mecanismos de verificación de valor en aduana, origen de mercancías, cantidad y clasificación arancelaria, a efecto de evitar la sobrefacturación o la subfacturación y lograr la correcta y oportuna tributación de empresas internacionales de verificación y supervisión, contratación de servicios internacionales de información de precios y otros servicios afines o complementarios;
- d. Organizar y administrar el sistema de recaudación, cobro, fiscalización y control de tributos a su cargo;
- e. Mantener y controlar los registros, promover y ejecutar las acciones administrativas y promover las acciones judiciales, que sean necesarias para cobrar a los contribuyentes y responsables los tributos que adeuden, sus intereses y, si corresponde, sus recargos y multas;
- f. Sancionar a los sujetos pasivos tributarios, de conformidad con lo establecido en el Código Tributario y en las demás leyes tributarias y aduaneras;
- g. Presentar denuncias, provocar persecución penal o adherirse a la ya iniciada por el Ministerio Público, en los casos en que se encuentren en trámite procesos de investigación o procesos penales por indicios de la comisión de delitos y faltas contra el régimen tributario, de defraudación y de contrabando en el ramo aduanero;
- h. Establecer y operar los procedimientos y sistemas que faciliten a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias;
- i. Realizar, con plenas facultades, por los medios y procedimientos legales, técnicos y de análisis que estime convenientes, las investigaciones necesarias para el cumplimiento de sus fines y establecer con precisión el hecho generador y el monto de los tributos. Para

- el ejercicio de estas facultades contará con el apoyo de las demás instituciones del Estado;
- j. Establecer normas internas que garanticen el cumplimiento de las leyes y reglamentos en materia tributaria;
 - k. Asesorar al Estado en materia de política fiscal y legislación tributaria, y proponer al Organismo Ejecutivo, por conducto del Ministerio de Finanzas Públicas las medidas legales necesarias para el cumplimiento de sus fines; así como, participar en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de ingresos, en cuanto la definición de metas de recaudación;
 - l. Opinar sobre los efectos fiscales y la procedencia de la concesión de incentivos, exenciones, deducciones, beneficios o exoneraciones tributarias, por conducto del Organismo Ejecutivo, las modificaciones legales pertinentes a las exenciones y los beneficios vigentes;
 - m. Solicitar la colaboración de otras dependencias del Estado, entidades descentralizadas, autónomas y entidades del sector privado, para realizar los estudios necesarios para poder aplicar con equidad las normas tributarias;
 - n. Promover la celebración de tratados y convenios interinstitucionales para el intercambio de información y colaboración en materia aduanera y tributaria, cumpliendo siempre con lo establecido en el artículo 44 de esta Ley;
 - o. Planificar, formular, dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la gestión de la Administración Tributaria;
 - p. Administrar sus recursos humanos, materiales y financieros, con arreglo a esta Ley y sus reglamentos internos;
 - q. Ejecutar la rectoría de la política de combate al contrabando y defraudación aduanera y tributaria. Para el ejercicio de esta función contará con la colaboración de entidades del Estado que correspondan;
 - r. Presentar las denuncias que procedan, incautar y consignar las mercancías que estén a la venta y que no se documenten con las facturas de compras o declaraciones de importación correspondientes. Para el ejercicio de esta función contará con el auxilio de las fuerzas de seguridad y el Ministerio Público;
 - s. Realizar, con plenas facultades, por los medios y procedimientos legales, técnicos que estime convenientes, las inspecciones, investigaciones y verificaciones necesarias para el combate al contrabando, defraudación aduanera y tributaria. Para el ejercicio de estas funciones contará con el apoyo de las demás instituciones del Estado;
 - t. Proponer al Organismo Ejecutivo por conducto del Ministerio de Finanzas Públicas, las estrategias o medidas legales apropiadas para la ampliación de la base tributaria;
 - u. Actualizar y planificar anualmente las políticas para mejorar la administración, fiscalización, control y recaudación de los tributos, simplificando los procesos y

procedimientos para su ejecución y cumplimiento, utilizando los medios, mecanismos e instrumentos tecnológicos que contribuyan a alcanzar dichos objetivos. Para el efecto, podrá suscribir convenios de cooperación que considere procedentes;

- v. Trasladar dentro de los dos días hábiles siguientes a su recepción, a la cuenta Fondo Común Cuenta Única Nacional en el Banco de Guatemala, directamente o por medio de los bancos del sistema que reciban el pago de tributos, la recaudación efectivamente recibida;
- w. Adoptar las medidas que dentro del ámbito de su competencia correspondan para el efectivo cumplimiento de los convenios internacionales en materia de transparencia tributaria y de combate a la corrupción y;
- x. Todas aquellas que se vinculen con la administración tributaria y los ingresos tributarios.

III. ANÁLISIS DE POBLACIÓN

El punto de partida para el análisis de la población, a quienes van dirigidas las acciones de la SAT, se encuentran establecidas en el marco jurídico institucional y la legislación tributaria, otorgándole competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional. Así mismo, le establece como una de las principales funciones, ejercer la administración del régimen tributario, aplicar la legislación tributaria, la recaudación, control y fiscalización de los tributos internos y los tributos que gravan el comercio exterior.

El Código Tributario define al contribuyente como las personas individuales, prescindiendo de su capacidad legal, según el derecho privado y las personas jurídicas, que realicen o respecto de las cuales se verifica el hecho generador de la obligación tributaria. Además, se define como hecho generador o hecho imponible el presupuesto establecido por la ley, para tipificar el tributo y cuya realización origina el nacimiento de la obligación tributaria.

Por su parte se establece como obligaciones de los contribuyentes y responsables el facilitar las tareas de determinación, recaudación, fiscalización e investigación que realice la Administración Tributaria y en especial deberán, cuando las leyes lo establezcan:

- a. Llevar los libros y registros referentes a las actividades y operaciones que se vinculen con la tributación;
- b. Inscribirse en los registros respectivos, aportando los datos y documentos necesarios y comunicar las modificaciones de los mismos;
- c. Presentar las declaraciones que correspondan y formular las ampliaciones o aclaraciones que les fueren solicitadas y;
- d. Cumplir con cualquier otro deber formal que establezcan las disposiciones legales respectivas.

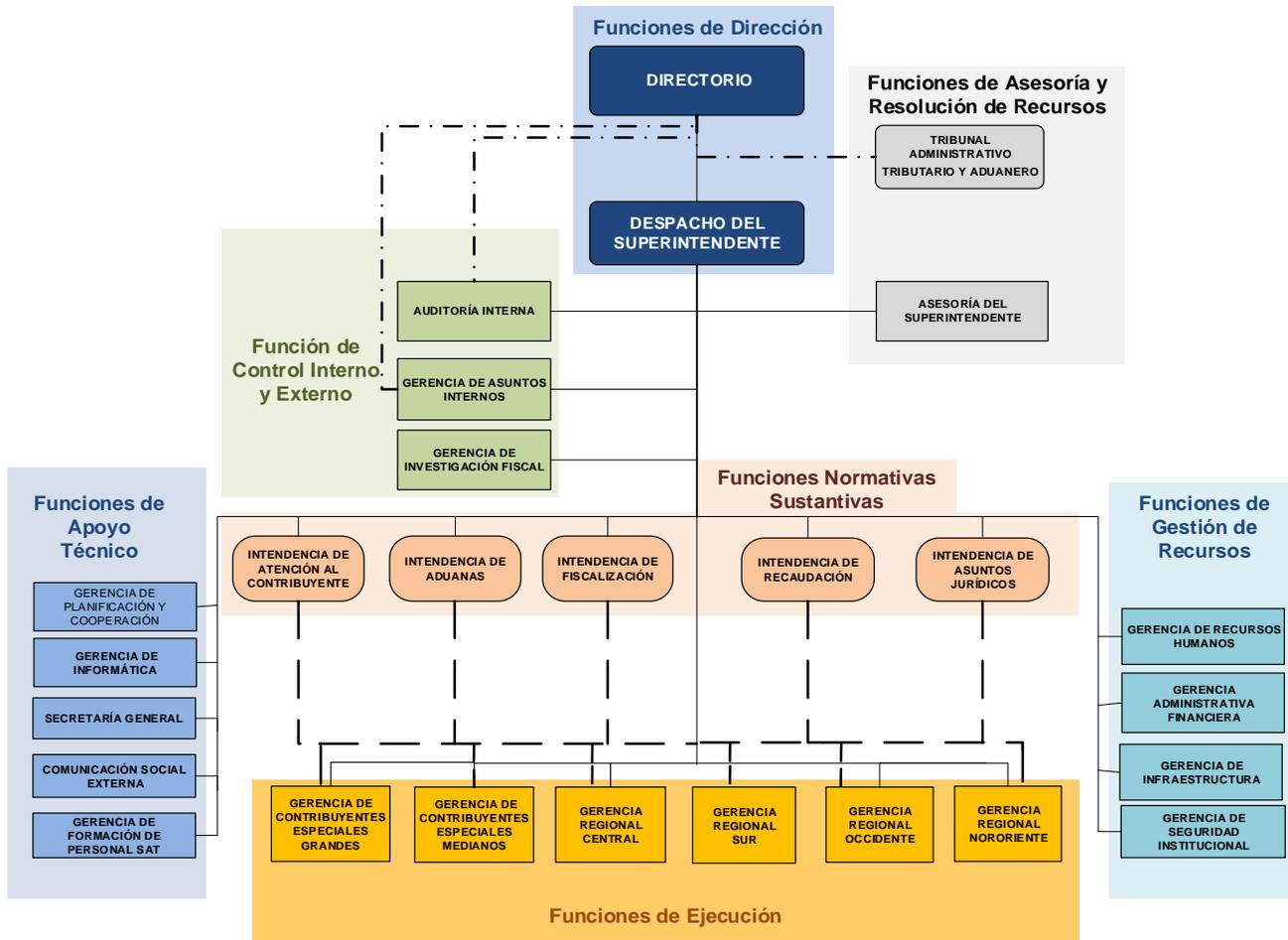
En este contexto, de acuerdo a los resultados poblacionales del XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda en Guatemala la proyección de habitantes para el año 2022 asciende a la cifra de 17,357,886¹ personas, de las cuales se debe identificar a la población objetivo de la Superintendencia de Administración Tributaria, como aquellos contribuyentes que se encuentren registrados y que presentan al menos una afiliación en algún impuesto en el Registro Tributario Unificado, en el año 2020 la cantidad ascendía a 3,234,834 personas individuales y jurídicas registradas con afiliación a algún impuesto, convirtiéndose ésta en la población elegible.

IV. ACTORES INVOLUCRADOS EN EL TRABAJO DE LA SAT

Como parte del análisis de la situación se identificaron los grupos con los cuales se desarrollarán las actividades en el marco de las funciones de la Superintendencia de Administración Tributaria; esta identificación de grupos de interés será vital para poder delimitar claramente con cuál de ellos se trabajará en un marco de corresponsabilidad y, que incidencia tienen en los productos y subproductos que entrega la SAT. En el **Anexo III** se muestran los principales actores a través de la matriz.

¹ Proyección INE para el 2022 del Censo 2018.

V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Base Legal:

- Decreto Número 1-98 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria.
- Acuerdo de Directorio Número 007-2007, Reglamento Interno de la SAT.

VI. MODELOS DE GESTIÓN POR RESULTADOS

a) Modelo Conceptual

El Modelo Conceptual sirve para identificar la relación causal entre la problemática principal y aquellos efectos que la generan. Este análisis es necesario para determinar cuáles son las principales causas que pueden ser corregidas con acciones estratégicas y hacia donde pueden orientarse los resultados institucionales para el logro de los objetivos institucionales, así como el cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones de la SAT.

En tal sentido para la elaboración del Modelo Conceptual de la Superintendencia de Administración Tributaria, se analizaron las principales causas para identificar el problema central y las causas directas e indirectas, permitiendo la elaboración del “Árbol de Problemas Institucional” de conformidad con la metodología planteada, consistiendo ésta en el análisis y discusión de un problema principal e identificar las causas y efectos de primer y segundo nivel; posteriormente se realizó un análisis integral para determinar el problema central y elaboración del árbol de problemas.

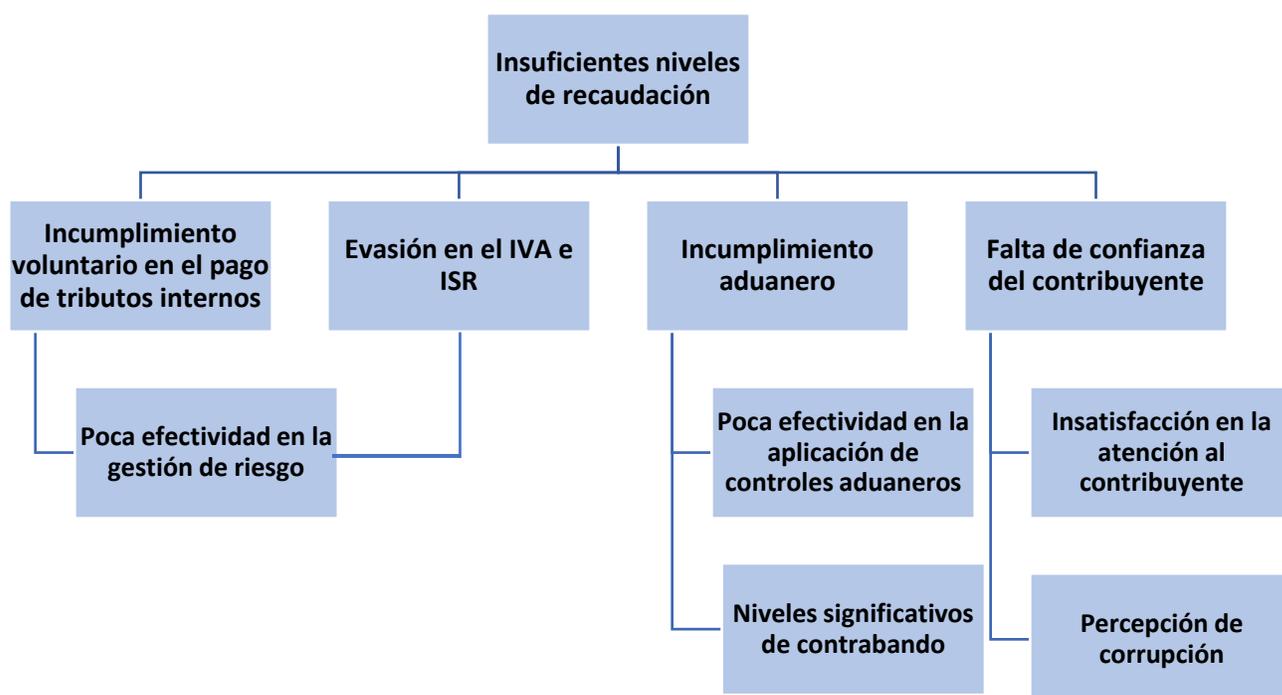
Como parte de la metodología implementada se realizó un análisis documental que diera soporte técnico y bibliográfico a las causas identificadas en el árbol de problemas; para ello se aplicó el método científico y se analizaron las buenas prácticas de otros países, que han generado valiosas experiencias. En el **Anexo IV** se presenta el “Análisis de Evidencias” que contiene información documental y bibliografía de las causas del árbol de problemas que se utilizó para la elaboración del Modelo Conceptual.

Otro insumo importante que se utilizó para el análisis de las relaciones causales fue el Análisis interno y externo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) institucional.

En el Modelo Conceptual de la Superintendencia de Administración Tributaria se identificó que la problemática principal es “Insuficientes niveles de recaudación”, en virtud que la primera línea de causas directas que pueden afectar son: el incumplimiento voluntario en el pago de tributos internos, evasión en el IVA e ISR, altos niveles de incumplimiento aduanero y falta de confianza del contribuyente; asimismo, estas causas se ven afectadas por el segundo nivel que se relacionan a la poca efectividad en la gestión de riesgo, poca efectividad en la aplicación de controles previo, durante y posterior al despacho en aduanas, insatisfacción en la atención al contribuyente y niveles significativos de contrabando.

Se puede concluir que la identificación de esta problemática y sus causas permitió incorporar acciones estratégicas en la planificación para lograr incidir en la reducción de esta. Para una mejor comprensión, se muestra el esquema de primer y segundo nivel de las principales causas que ocasionan la problemática identificada:

Modelo Conceptual de la Superintendencia de Administración Tributaria



b) Modelo Explicativo

La construcción de un modelo conceptual sobre insuficientes niveles de recaudación para el funcionamiento del Estado, mediante el árbol de problemas, generó insumos importantes y necesarios para la elaboración del modelo explicativo, habiéndose logrado identificar los factores causales directos e indirectos y su respectiva jerarquización.

La elaboración de la red de causalidad de la problemática priorizada en el árbol de problemas ilustra las causas directas que originan los insuficientes niveles de recaudación; en igual forma se identificaron factores causales indirectos que ocasionan esas causas directas.

Con el fin de valorar la fuerza de las relaciones causales del Modelo Explicativo, en el análisis siguiente se muestran las relaciones de cada una de las causas directas e indirectas con respecto al problema central identificado, relacionado con los insuficientes niveles de recaudación.

La persistencia en el incumplimiento voluntario en el pago de tributos internos es la causa directa con mayor jerarquía en cuanto a la determinación del problema central y tiene correspondencia con una causa indirecta, siendo la poca efectividad en la gestión de riesgo, por lo que está incidiendo en la insuficiente recaudación, tal como se observa en el esquema siguiente de acuerdo a la simbología utilizada en el modelo.

Los significativos niveles de evasión en el IVA e ISR es la segunda causa directa identificada con respecto al problema central; habiéndose encontrado que la poca efectividad en la gestión de riesgo como la causa indirecta con mayor nivel de determinación.

Los altos niveles de incumpliendo aduanero, es otra de las causas directas que tuvo mayor incidencia en la determinación del problema central; en atención a esta causa, fueron identificadas dos causas indirectas que están contribuyendo al problema central, la de mayor jerarquía son los niveles significativos de contrabando y la menor jerarquía la poca efectividad en la aplicación de controles previo, durante y posterior al despacho en aduanas.

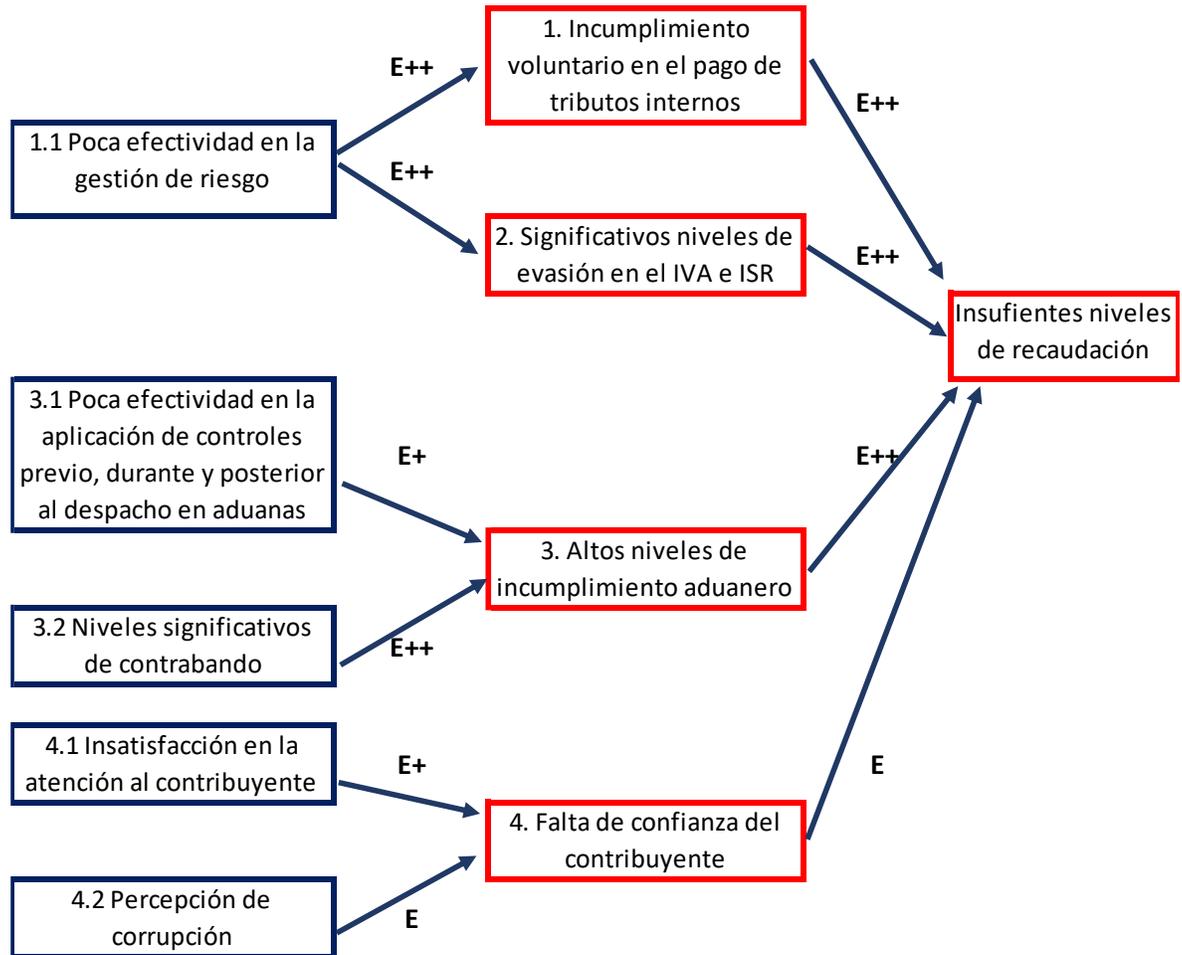
La falta de confianza del contribuyente, se constituyó en la cuarta causa directa relacionada con la determinación del problema; de acuerdo al análisis jerárquico de causas directas, esta fue la de menor participación, sin embargo la parte fundamental del modelo, le fueron identificadas dos causas indirectas, la insatisfacción en la atención al contribuyente y la continua percepción de corrupción; como se muestra en el nivel de determinación tanto de la causa directa como tanto de la causa directa como de las indirectas con respecto al problema central.

Es importante destacar que en el Modelo Explicativo, tal y como se muestra en el esquema, se identifica la causa con mayor nivel de determinación del problema central, como el incumplimiento voluntario en el pago de tributos internos, hacia la cual se deberá enfocar con especial atención la implementación de acciones institucionales; sin embargo, se está previendo que a las restantes tres causas se debe brindar una atención integral, especialmente por la relación directa con respecto a la contribución del problema central identificado.

Para la elaboración del esquema, se utilizaron tres variables: magnitud, evidencia y fuerza, que permitió mostrar los caminos causales críticos directos e indirectos, y la jerarquización de los factores causales identificados, de acuerdo al Modelo de Gestión por Resultados, asimismo, se elaboró un análisis integral de evidencias que corresponden a estudios y análisis realizados por organismos nacionales e internacionales que fortalecen la determinación de las causas definidas al problema principal del Modelo Conceptual, como evidencias de las buenas prácticas realizadas por otros países que contribuyeron a la solución de sus problemas, las cuales se presentan en el **Anexo IV**.

En el esquema siguiente se muestra el Modelo Explicativo, con los correspondientes caminos causales críticos directos e indirectos, y jerarquización de factores causales con magnitud, evidencia y fuerza explícita.

Modelo Explicativo de la Superintendencia de Administración Tributaria



c) Modelo Prescriptivo

El Modelo Prescriptivo es importante para determinar las intervenciones claves o estratégicas a planificar de acuerdo a las evidencias debidamente documentadas, que analiza el conjunto de acciones estratégicas, procesos, flujos de trabajo, fundamentos legales y productos dentro de la planificación estratégica de la Institución, como parte de un proceso de mejora continua institucional, para identificar el resultado final e intermedio dentro de la metodología de gestión por resultados.

Derivado del Modelo Explicativo, se desarrolla el Modelo Prescriptivo partiendo de un análisis documental de evidencias sobre estudios realizados por instituciones nacionales o internacionales sobre la temática analizada, en el caso de la Superintendencia de Administración Tributaria, se analizó el cumplimiento voluntario en el pago de tributos internos y el cumplimiento aduanero implementado en varios países de Latinoamérica, el análisis

abarcó cada una de las causas identificadas en el modelo explicativo, para proponer propuestas de solución en la determinación de resultados.

Después del análisis a las causas directas del problema central, en el cuadro a continuación se muestra el análisis de algunas intervenciones realizadas por los países Argentina, Venezuela, México y Perú, en este análisis se muestran las causas directas e indirectas con respecto al problema principal, luego del análisis se llegó a la conclusión que la causa con mayor determinación a la insuficiencia en los niveles de recaudación es el "Incumplimiento voluntario en el pago de tributos internos", que se encuentra acompañada de una causa indirecta, siendo esta: a) Poca efectividad en la gestión de riesgo. En el citado cuadro, se presentan las intervenciones claves para resolver las causas del problema principal identificado.

Modelo Lógico de la Estrategia

INTERVENCIONES (como abordar la causa)	CAUSA INDIRECTA	CAUSA DIRECTA	PROBLEMA PRINCIPAL
Diseño e implementación de mecanismos y herramientas que incentiven y faciliten el cumplimiento de las obligaciones, a través del reconocimiento del buen comportamiento de los contribuyentes. Es indispensable desarrollar una cultura tributaria que permita a los ciudadanos concebir las obligaciones tributarias como un deber sustantivo.	Poca efectividad en la gestión de riesgo	Persistencia en el incumplimiento voluntario en el pago de tributos internos.	Insuficientes niveles de recaudación.
Que las empresas conozcan las obligaciones que incluye la clasificación arancelaria, la valoración aduanera y el despacho aduanero, y asegurar mayor control y fortalecimiento para el comercio exterior del país. Adopción de medidas que implicaron el cambio de buena parte del personal y la aplicación de una nueva política. Esta nueva política incluye una estrategia global que contempla todos y cada uno de los elementos relacionados con los recursos humanos.	Poca efectividad en la aplicación de controles previo, durante y posterior al despacho en aduanas.	Altos niveles de incumplimiento aduanero.	
Para el ejecutivo, equilibrar la carga tributaria entre los países de la región es una de las maneras más eficientes para combatir el contrabando", Alianza Latinoamericana Anticontrabando.	Niveles significativos de contrabando.		
La calidad debe ser entendida por la administración tributaria como la satisfacción de las exigencias de los contribuyentes, relacionadas con la demanda de información, orientación, asistencia y el trato que reciben.	Insatisfacción en la atención al contribuyente.	Falta de confianza del contribuyente.	
Definir una estrategia de comunicación que permita dar a conocer a la ciudadanía información sobre transparencia y rendición de cuentas.	Percepción de corrupción.		

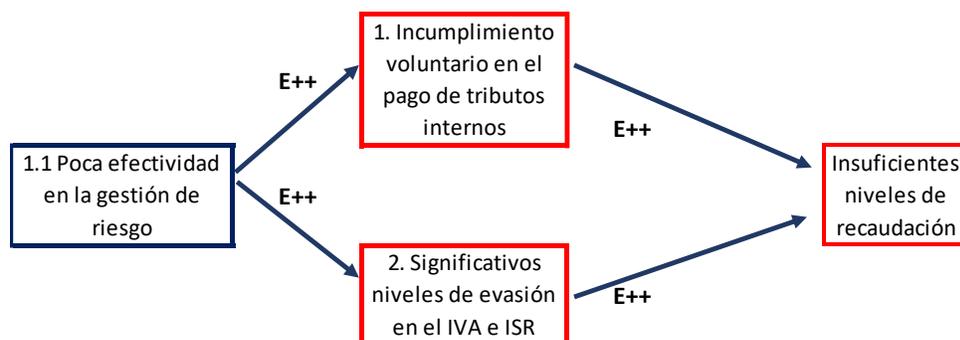
Un elemento determinante en el incumplimiento voluntario en el pago de tributos internos, lo constituye el rubro relacionado con la poca efectividad en la gestión de riesgo; así mismo, en cuanto a los altos niveles de incumplimiento aduanero, se encuentra relacionado a la poca efectividad en la aplicación de controles al despacho en aduanas y los niveles significativos de contrabando.

Se tomó en consideración el caso de Chile como un ejemplo comparable, que mostró de acuerdo con los análisis de la CEPAL (2016), que se identificaron factores que llevaron a este país a plantear la necesidad de realizar una reforma tributaria en 2014. Uno de ellos fue el crecimiento sostenido en los últimos 20 años (1993-2013) en donde la tasa promedio de crecimiento anual fue del 5.2% y al mismo tiempo el ingreso per cápita se duplicó, sin embargo, los ingresos públicos como presión fiscal se mantuvieron estables y por debajo del nivel de desarrollo del país. En ese sentido, las evidencias de las buenas prácticas analizadas en el modelo prescriptivo pueden llevarnos a la propuesta, en términos generales de nuevos impuestos, ampliación de la base tributaria, modificaciones a las tasas impositivas, fortalecimiento de la SAT entre otras.

Así mismo, se consideró lo emitido por el Centro Regional de Asistencia Técnica para Centroamérica, Panamá y República Dominicana (CAPTAC-DR), sobre las tendencias más recientes en términos de gestión aduanera resaltan la necesidad de profundizar su orientación a la mejora del cumplimiento sobre la base de una Estrategia Integral de Gestión de Riesgos -EIGR-. Para que una EIGR sea el vehículo para aumentar el cumplimiento voluntario y reducir las brechas de incumplimiento de manera eficiente y eficaz, es necesario tipificar y conocer las causas de dicho incumplimiento; identificar dinámicamente los riesgos, diseñar medidas que prevengan su ocurrencia y minimicen su impacto en la gestión aduanera, y evaluar continuamente la efectividad de dichas medidas. Esto requiere que las administraciones aduaneras incrementen su nivel de madurez en la aplicación de una gestión integral de riesgo fortaleciendo al menos siete elementos básicos para ello, como lo son: el marco legal, los procesos, la información, la infraestructura, los sistemas, el capital humano y el aval del Gobierno, los cuales se encuentran estrechamente vinculados.

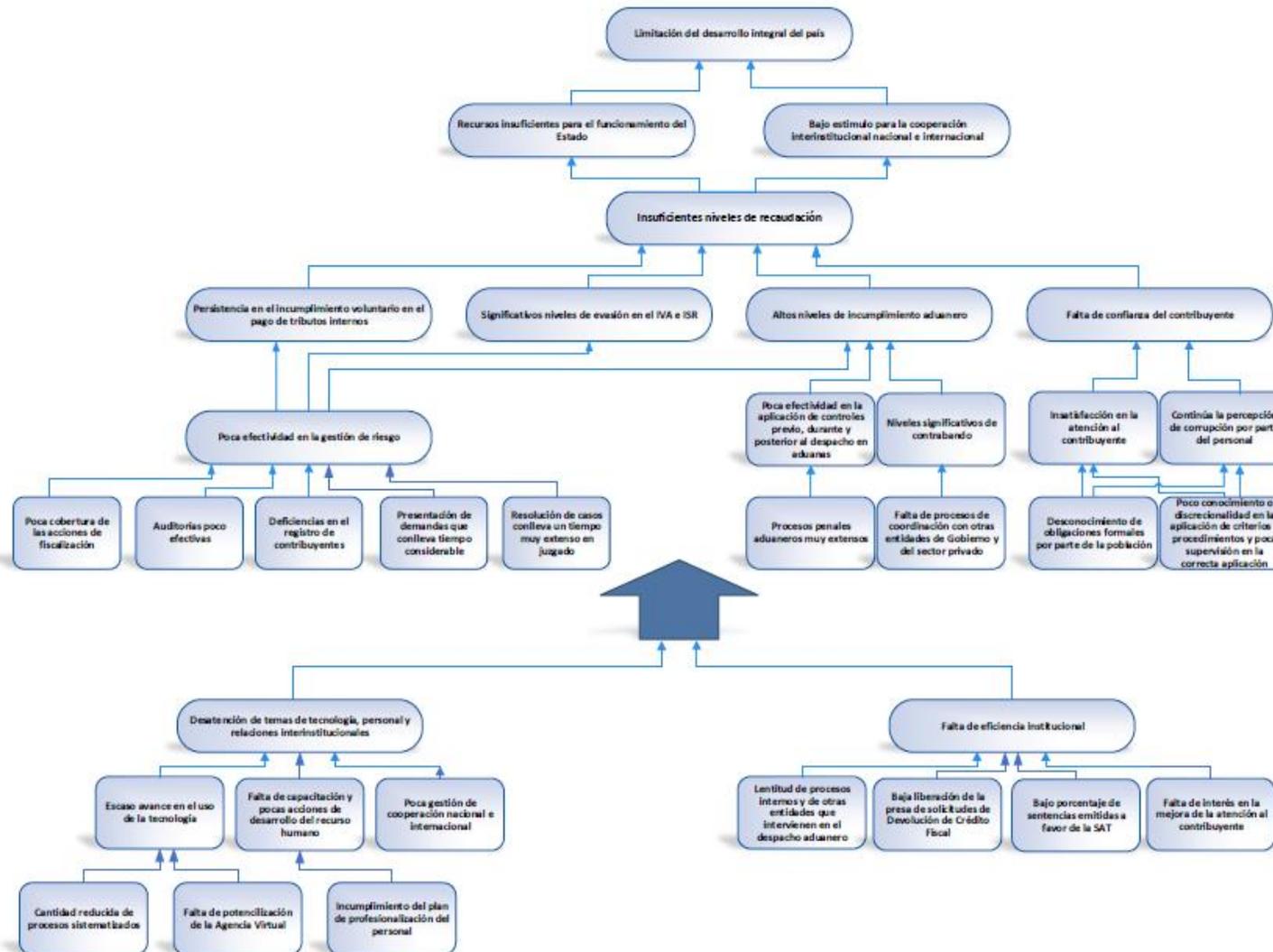
Cabe destacar que los insumos fundamentales que permitieron la construcción del Modelo Prescriptivo provienen del árbol de problemas y de las relaciones causales del camino crítico, donde se logran identificar causas directas e indirectas.

A continuación, se presenta el siguiente esquema, donde se muestra el **camino causal crítico**, identificado como la principal causa directa que inciden en la determinación del problema central.



Para la elaboración del Modelo Prescriptivo se realizó el análisis y revisión documental de varias experiencias Latinoamericanas, en donde se identificó que un factor común es el incumplimiento voluntario en el pago de tributos internos y que constituye un factor determinante para que los recursos tributarios de un país sean insuficientes para financiar el gasto público. En el **Anexo V**, se presenta la revisión bibliográfica que muestra las evidencias científicas.

d) **Análisis de la problemática**



e) Análisis interno y externo (FODA)

Para el efecto, se desarrolló un ejercicio de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas -FODA-, tomando en consideración la Política General de Gobierno los cinco pilares estratégicos que contiene; para el caso particular de la SAT que se encuentra a fin al pilar “Economía, competitividad y prosperidad”, bajo el objetivo sectorial “Fortalecer la situación financiera del Estado y priorizar el gasto e inversión”.

Conscientes de que el punto de partida en el camino de la búsqueda del desarrollo, es el conocimiento de las situaciones presentes que afectan o benefician la obtención de los resultados deseados, se presenta a continuación el esquema que resume los principales factores tanto externos como internos respecto a los cuales se identificarán los temas estratégicos que deben ser abordadas por la Superintendencia de Administración Tributaria, elementos que incluyen evaluaciones internas y evaluaciones que han sido realizadas por entidades externas, dentro de las cuales sobresalen: *US Customs and Border Protection - CBP-*, Oficina de Asistencia Técnica del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos de América, Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. **Anexo VI.**

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Normativamente se otorga autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa. • Se cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios • Mayor transparencia en la publicación de resultados de la actividad de la SAT. • Mayor uso de la Agencia Virtual para realizar gestiones y pago de impuestos • Acceso a la información bancaria con fines tributarios • Rectoría de la política de combate al contrabando y defraudación aduanera y tributaria • Reactivación del Consejo Interinstitucional para la Prevención, Combate a la Defraudación Fiscal y al Contrabando Aduanero -COINCON- • Personal con experiencia y disposición al cambio • 100% de declaración y pago en línea • Segregación de funciones normativas y operativas • Mejora sostenible en los Sistemas tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover reformas a la legislación tributaria que fortalezca a la administración tributaria • Aprovechamiento de la tecnología de comunicación avanzada existente, para mejorar el servicio • Suscripción de nuevos convenios internacionales para el intercambio de información tributaria • Mayor coordinación con entidades relacionadas con el sistema tributario y aduanero • Acceso a información de operaciones de comercio exterior de entidades externas de la SAT, para propiciar la correcta verificación, valoración, clasificación, cantidad, etc. • Intercambio de información en materia de precios de transferencia • Organizaciones Internacionales dispuestas a brindar asistencia técnica para fortalecer los procesos en temas tributarios y aduaneros • Transparencia promovida por el sector empresarial
Amenazas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de recursos de inconstitucionalidad a las reformas tributarias por grupos específicos • Contrabando que ingresa principalmente por pasos ciegos y por rutas sin control de las autoridades competentes • Falta de compromiso de las instituciones encargadas de velar por el combate al contrabando en los lugares de comercialización (compraventa) • Formación de estructuras paralelas vinculadas al contrabando, defraudación y lavado de dinero • Constante evolución de mecanismos utilizados para evadir y eludir los impuestos • Lento proceso de resolución de procesos penales iniciados que generan poca percepción de riesgo • Mayor incumplimiento de las obligaciones tributarias por la percepción que tiene la población de corrupción y mal uso de los recursos • Crecimiento en la economía informal, debido al aumento de tasa de desempleo • Falta de credibilidad del Estado • Aprobación de nuevos gastos tributarios • Poca disposición de proveedores para ofertar servicios y productos • Falta de cultura tributaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estandarización en la aplicación de procedimientos • Falta de gobernanza de la información • Cultura de trabajo en silos y duplicidad de esfuerzos • Lento proceso de contratación del personal idóneo • 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 • Falta de continuidad de los programas de especialización y en la carrera administrativa • Ausencia de facultades legales coercitivas para la actualización de la información • Dificultad en la aplicación de procedimientos en los puntos fronterizos, por la falta de presencia de Autoridades del Estado • Controles al comercio exterior requieren fortalecimiento • Infraestructura física de algunas oficinas tributarias y aduanas se encuentran deterioradas y con condiciones de trabajo inadecuadas para brindar un buen servicio a los usuarios. • Proceso de compras y contrataciones complejo y burocrático • Falta de la gestión del conocimiento

VII. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Formular un Plan Estratégico Institucional -PEI- con horizonte quinquenal, implica definir el rumbo de la entidad con una visión de largo plazo el que ejecutará por medio de Planes Operativos Anuales -POA- con sus indicadores de avance y crecimiento que validen su desarrollo.

Desde esta perspectiva, la SAT, se propuso desarrollar un PEI para el quinquenio 2021-2025 el cual contiene una visión prospectiva técnica que está planteada como un indicador dinámico relacionado con el crecimiento del Producto Interno Bruto -PIB- y ha formulado dos ejes transversales en los que convergerán las actividades institucionales.

Misión

Propiciar el crecimiento sostenido de la recaudación para incidir en el bienestar de la población, respetando el marco legal vigente, con soluciones estratégicas y herramientas tecnológicas, actuando con ética y transparencia, contribuyendo por el país que todos queremos.

Visión

Ser en el 2025 una administración tributaria y aduanera eficiente, que propicie la confianza del contribuyente, respetando sus derechos, que genere altos niveles de cumplimiento voluntario, una recaudación sostenida que permita el aumento de la carga tributaria en el marco de la Ley; basada en una gestión integral de riesgo, innovación tecnológica, ética y transparencia, que promueva el desarrollo profesional de su recurso humano y así contribuir al desarrollo del país que todos queremos.

Ejes transversales

La Superintendencia de Administración Tributaria centrará sus actividades en los próximos años sobre los siguientes ejes transversales que constituirán los ámbitos sobre los que se concentrará el logro de sus objetivos:

- El respeto de los derechos del contribuyente, facilitando procesos externos e internos.
- Comunicación estratégica que permita informar a los contribuyentes y actores claves de los logros y avances en materia de la recaudación de los tributos internos y de comercio exterior.

Política de Calidad

En SAT somos un equipo que recauda de manera eficaz recursos para el Estado, enfocado en mejorar continuamente los sistemas y procesos para facilitar a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y aduaneras, aplicando de forma imparcial las leyes, normas y buenas prácticas de gestión.

Declaración ética

En SAT estamos comprometidos con la ética, integridad, transparencia y los valores institucionales, prohibiendo estrictamente la práctica, promoción o tolerancia de la corrupción en todas sus manifestaciones. Para ello, se establecen los controles y mecanismos necesarios a través de la mejora continua del Sistema de Gestión de Cumplimiento Ético, velando por la aplicación del Código de Ética y Conducta para el Personal de la SAT y régimen normativo relacionado, a efecto de recaudar de manera transparente, por lo que se promueve una cultura de tolerancia cero a la corrupción y cualquier acto de incumplimiento ético a través de la Gerencia de Asuntos Internos.

Valores Institucionales

El Plan Estratégico Institucional SAT 2021-2025 se fundamenta en principios generales 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.

A continuación, se conceptualiza la aplicación de cada uno de estos valores:



Transparencia: todas las actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la SAT 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 actividades y acciones de los funcionarios y empleados de la SAT buscan aprovechar optimamente los recursos, para asegurar el uso adecuado de los insumos de trabajo en la obtención de los resultados esperados.



Compromiso: los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria cumplimos con nuestras obligaciones laborales y morales; y asumimos la responsabilidad por los efectos que implique la falta de atención a dichas obligaciones.



Actitud de servicio: los funcionarios y empleados de la SAT se esfuerzan por aportar lo mejor de si mismos en la atención que se brinda a los usuarios.



Respeto: todos los funcionarios y empleados reconocen el valor inherente de 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 SAT se cumplen efectiva y oportunamente con disciplina, respeto, profesionalismo y trabajo en equipo.

VIII. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL CON LA PGG

La matriz de planificación estratégica institucional es la herramienta que permite la articulación entre la Política General de Gobierno 2020 – 2024 y el Plan Estratégico Institucional 2021–2025 de la Superintendencia de Administración Tributaria, en la matriz se vinculan los pilares estratégicos de la PGG con los Resultados Estratégicos Institucionales y los indicadores que corresponden a cada resultado.

Esta matriz permitirá dar seguimiento y evaluar el desempeño de los indicadores asociados a cada resultado estratégico institucional para el cumplimiento de las acciones estratégicas de la SAT que realizará dentro de la Política General de Gobierno, además de cumplir las funciones que le asigna la Ley Orgánica de la SAT, Decreto Número 1-98 del Congreso de la República de Guatemala y el Reglamento Interno de la SAT, Acuerdo de Directorio Número 007-2007.

La Superintendencia de Administración Tributaria está directamente relacionada con la Política General de Gobierno en el pilar “Economía, competitividad y prosperidad”, y se vincula al objetivo sectorial de fortalecer la situación financiera del Estado y priorizar el gasto e inversión, mediante las acciones siguientes: a) Ampliación de la base tributaria, b) Implementación de una adecuada gestión de riesgos de cumplimiento tributario, c) Mejorar la atención al contribuyente presencial y no presencial, brindando herramientas de simplificación del cumplimiento, d) Incrementar la facilitación del comercio, e) Fortalecer los controles aduaneros. Se asocia el cumplimiento de estos objetivos a un aumento de recaudación de forma sostenida.

Para medir el cumplimiento de los objetivos establecidos en la Política General de Gobierno vinculado al pilar “Economía, competitividad y prosperidad”, se definieron dos resultados

intermedios: RI1) Aumentar la recaudación de manera sostenida y reducir las brechas de incumplimiento tributario, RI2) Modernizar de manera integral el servicio aduanero y de comercio exterior.

- El primer Resultado Intermedio RI1, es aumentar la recaudación de manera sostenida y reducir las brechas de incumplimiento tributario, por lo que se estima que a partir del año 2021 para el año 2025, SAT incremente gradualmente la recaudación de tributos internos y reduzca las brechas de incumplimiento tributario; las acciones estratégicas asociadas a este resultado son:
 - a) Promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones de tributos internos y de comercio exterior:
 - b) Fortalecer el control de cumplimiento tributario,
 - c) Facilitar la atención al contribuyente mediante orientación, capacitación y uso de soluciones tecnológicas,
 - d) Implementar metodologías efectivas de fiscalización que permitan aumentar la recaudación y la percepción de riesgo,
 - e) Implementar un proceso eficiente de devolución de crédito fiscal, a través del uso de herramientas electrónicas parametrizada, y la promoción del uso del régimen especial electrónico.
 - f) Mejorar los niveles de cobranza judicial en los procesos económicos coactivos.

- El segundo Resultado Intermedio RI2, se refiere a modernizar de manera integral el servicio aduanero y de comercio exterior; a través de la mejora del servicio aduanero, se estima del año 2021 para el 2025, la SAT ha logrado un incremento en la recaudación de comercio exterior reduciendo el contrabando y la defraudación aduanera; las acciones estratégicas asociadas a este resultado son:
 - a) Fortalecer los controles aduaneros a través del uso de soluciones tecnológicas y robustecimiento de la gestión de riesgo, que permitan el estricto cumplimiento de la legislación aduanera o cualesquiera otras disposiciones cuya aplicación o ejecución es competencia de la autoridad aduanera,
 - b) Impulsar la facilitación del comercio exterior para los actores del sistema aduanero,
 - c) Fortalecimiento de la Fiscalización a posteriori.
 - d) Fortalecimiento de las capacidades de gestión del Servicio Aduanero por medio de la modernización de la infraestructura, equipamiento y seguridad de las instalaciones aduaneras.

Se elaboró la matriz de planificación estratégica que se presenta en el **Anexo VII** con la vinculación del pilar de la Política General de Gobierno con el Resultado Final e Intermedios.

RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

a) Cadena de Resultados e Indicadores

La cadena de resultados institucionales se diseñó para medir el cumplimiento de los mandatos legales de la Superintendencia de Administración Tributaria, el Plan Nacional de Desarrollo K'atún: Nuestra Guatemala 2032 y la Política General de Gobierno 2020 – 2024 en el marco de su competencia. Para ello, se alineó estratégicamente la cadena de resultados que vincula el Resultado Final con los Resultados Intermedios relacionándolos con los caminos causales identificados en el marco de la Gestión por Resultados.

El Resultado Intermedio RI1 para el cumplimiento de meta de recaudación de los tributos internos se relaciona con la causa de problema sobre la persistencia en el incumplimiento voluntario en el pago de tributos internos y los niveles de evasión en el IVA e ISR.

El Resultado Intermedio RI2 para el cumplimiento de meta de recaudación de comercio exterior se relaciona con la causa del problema sobre los altos niveles de incumplimiento aduanero.

En el cuadro siguiente se presentan las relaciones causales con respecto a los resultados institucionales de la Superintendencia de Administración Tributaria, en la cual se muestra la cadena de resultados en los niveles inmediato, intermedio y la relación con respecto a las intervenciones claves para el alcance de los resultados.

Cuadro de Relaciones Causales respecto a Resultados Institucionales

Relaciones Causales	Resultados Intermedios	Resultado Final
Persistencia en el incumplimiento voluntario en el pago de tributos internos y significativos niveles de evasión en el IVA e ISR.	RI1: Para el año 2025, el país ha logrado una recaudación de tributos internos del 100% de la meta estimada para ese año.	Para el año 2025, se ha elevado el nivel de recaudación en 10%.
Altos niveles de incumplimiento aduanero.	RI2: Para el año 2025, el país ha logrado una recaudación de tributos externos del 100% de la meta estimada para ese año.	

b) Resultados Estratégicos Institucionales

La Superintendencia de Administración Tributaria en cumplimiento a los lineamientos emitidos por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, alinea el Plan Estratégico Institucional 2021-2025 al Plan Nacional de Desarrollo K'atún: Nuestra Guatemala 2032 y a la Política General de Gobierno (PGG) 2020 - 2024, por medio de la estructura de los resultados institucionales que define el resultado final de nivel de recaudación con los resultados intermedios de cumplimiento de meta de recaudación de tributos internos y cumplimiento de meta de recaudación de comercio exterior para cumplir

con el Pilar de la PGG “Economía, competitividad y prosperidad” en el marco de su competencia, así como el cumplimiento de los objetivos institucionales definidos en el Marco Estratégico Institucional.

El Plan Estratégico Institucional está elaborado para una temporalidad de ejecución del 2021 al 2025; para medir los resultados del plan, la Gerencia de Planificación y Cooperación, elaborará un informe anual de seguimiento y monitoreo con la información proporcionada por las dependencias rectoras de cada resultado.

En el cuadro siguiente se presentan los resultados estratégicos institucionales finales e intermedios, así como los respectivos indicadores que permitirán medir el logro de los resultados y acciones estratégicas vinculadas a cada uno de los mismos.

Cuadro de Resultados Estratégicos Institucionales

Resultado Final 2021-2025	Indicadores
Para el año 2025, se ha elevado el nivel de recaudación en 10%.	Al finalizar el año 2025, se logra elevar el nivel de recaudación en un 10%.
Resultados Intermedios 2021-2025	Indicadores
RI1: Para el año 2025, el país ha logrado una recaudación de tributos internos del 100% de la meta estimada para ese año.	La recaudación de tributos internos del país se logra en un 100%.
RI2: Para el año 2025, el país ha logrado una recaudación de tributos externos del 100% de la meta estimada para ese año.	La recaudación de tributos externos del país se logra en un 100%.

A continuación, se muestra la cadena de resultados a nivel de objetivos estratégicos, resultados intermedios y final que se espera alcanzar en el año 2025:

Objetivos	RESULTADOS INTERMEDIOS					RESULTADO FINAL
	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	
1. Aumentar la recaudación de manera sostenida y reducir la brecha del incumplimiento tributario.	Para el año 2021, se ha logrado una recaudación de tributos internos del 100% de la meta estimada para ese año.	Para el año 2022, se ha logrado una recaudación de tributos internos del 100% de la meta estimada para ese año.	Para el año 2023, se ha logrado una recaudación de tributos internos del 100% de la meta estimada para ese año.	Para el año 2024, se ha logrado una recaudación de tributos internos del 100% de la meta estimada para ese año.	Para el año 2025, se ha logrado una recaudación de tributos internos del 100% de la meta estimada para ese año.	Para el año 2025 se ha elevado el nivel de recaudación en 10%
2. Facilitar a los contribuyentes el cumplimiento y el pago de sus obligaciones tributarias y aduaneras.	Para el año 2021, se ha logrado implementar el 100% de las herramientas para facilitar el pago de impuestos a los contribuyentes, programadas para ese año.	Para el año 2022, se ha logrado implementar el 100% de las herramientas para facilitar el pago de impuestos a los contribuyentes, programadas para ese año.	Para el año 2023, se ha logrado implementar el 100% de las herramientas para facilitar el pago de impuestos a los contribuyentes, programadas para ese año.	Para el año 2024, se ha logrado implementar el 100% de las herramientas para facilitar el pago de impuestos a los contribuyentes, programadas para ese año.	Para el año 2025, se ha logrado implementar el 100% de las herramientas para facilitar el pago de impuestos a los contribuyentes, programadas para ese año.	
3. Propiciar una fiscalización asertiva que incremente la percepción de riesgo, el cobro efectivo y la reducción del incumplimiento tributario.	Para el año 2021, se ha logrado mejorar las metodologías de fiscalización y que incorporan otros sectores en un 20%.	Para el año 2022, se ha logrado mejorar las metodologías de fiscalización y que incorporan otros sectores en un 40%.	Para el año 2023, se ha logrado mejorar las metodologías de fiscalización y que incorporan otros sectores en un 60%.	Para el año 2024, se ha logrado mejorar las metodologías de fiscalización y que incorporan otros sectores en un 80%.	Para el año 2025, se ha logrado mejorar las metodologías de fiscalización y que incorporan otros sectores en un 100%.	
4. Eficientar el cobro administrativo y judicial.	Para el año 2021, se ha logrado mejorar la estrategia de litigios tributarios, procurando eficientar las demandas para alcanzar el 100% de la meta estimada para ese año.	Para el año 2022, se ha logrado mejorar la estrategia de litigios tributarios, procurando eficientar las demandas para alcanzar el 100% de la meta estimada para ese año.	Para el año 2023, se ha logrado mejorar la estrategia de litigios tributarios, procurando eficientar las demandas para alcanzar el 100% de la meta estimada para ese año.	Para el año 2024, se ha logrado mejorar la estrategia de litigios tributarios, procurando eficientar las demandas para alcanzar el 100% de la meta estimada para ese año.	Para el año 2025, se ha logrado mejorar la estrategia de litigios tributarios, procurando eficientar las demandas para alcanzar el 100% de la meta estimada para ese año.	
5. Modernizar de manera integral del Servicio Aduanero y de Comercio Exterior.	Para el año 2021, se ha logrado una recaudación de tributos externos del 100% de la meta estimada para ese año.	Para el año 2022, se ha logrado una recaudación de tributos externos del 100% de la meta estimada para ese año.	Para el año 2023, se ha logrado una recaudación de tributos externos del 100% de la meta estimada para ese año.	Para el año 2024, se ha logrado una recaudación de tributos externos del 100% de la meta estimada para ese año.	Para el año 2025, se ha logrado una recaudación de tributos externos del 100% de la meta estimada para ese año.	
6. Fortalecer las capacidades de gestión y transparencia institucional.	Para el año 2021, a través del fortalecimiento de las capacidades de gestión, se ha logrado la certificación del 100 % de las unidades administrativas programadas para ese año en el Sistema de Gestión.	Para el año 2022, a través del fortalecimiento de las capacidades de gestión, se ha logrado la certificación del 100 % de las unidades administrativas programadas para ese año en el Sistema de Gestión.	Para el año 2023, a través del fortalecimiento de las capacidades de gestión, se ha logrado la certificación del 100 % de las unidades administrativas programadas para ese año en el Sistema de Gestión.	Para el año 2024, a través del fortalecimiento de las capacidades de gestión, se ha logrado la certificación del 100 % de las unidades administrativas programadas para ese año en el Sistema de Gestión.	Para el año 2025, a través del fortalecimiento de las capacidades de gestión, se ha logrado la certificación del 100 % de las unidades administrativas programadas para ese año en el Sistema de Gestión.	

IX. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Partiendo de la meta establecida en la visión, el quehacer de la misión como postulado de trabajo y los ejes temáticos que hace transversal el accionar institucional, se presenta a continuación la estructura del Plan Estratégico Institucional para el período 2021-2025, el cual contiene: 6 Objetivos Estratégicos, 21 Estrategias, 50 Metas y 150 Acciones Estratégicas, las cuales conforman el camino y la hoja de ruta para conseguir en el plazo establecido de cinco años, una SAT moderna, ágil, que facilite el pago de impuestos de los contribuyentes y por tanto su asertiva operación con un manejo integral de riesgos.





PILARES DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Los Objetivos Estratégicos, sus acciones y elementos y el Plan Operativo Anual, están basados en los siguientes conceptos:



Facilitación



La facilitación y simplificación sobre una base de soluciones tecnológicas, las cuales son:

- El Pago de Impuestos
- Las gestiones ante la Administración Tributaria
- La emisión de resoluciones y autorizaciones
- El comercio exterior

Control



La SAT para diseñar sus sistemas y procedimientos, incluyendo la facilitación y automatización antes identificada, siempre privilegiará la mejora del control de la recaudación y del comercio exterior a través del gobierno de datos y el control del riesgo tributario.

Fiscalización



La SAT fiscalizará en forma transparente bajo análisis de riesgo sectoriales a través del uso de Gobierno de datos y propiciar fiscalizaciones más asertivas, cambiando el enfoque del resultado de estas hacia la recaudación para elevar la percepción de riesgo en los contribuyentes e incentivar el cumplimiento voluntario.

Servicio aduanero



El servicio aduanero tendrá siempre como prioridad facilitar las exportaciones e importaciones, ejercer la facilitación del servicio aduanero, pero manteniendo el control de los distintos tipos de riesgo que estamos obligados a observar, como son la salud, las restricciones fiso-sanitarias, de seguridad nacional, derechos de propiedad y otros. Para eso el uso de sistemas e los sistema de inteligencia aduanera, son esenciales.

Acción Jurídica



Después de ejercer el control y fiscalización, tanto a nivel de tributos internos, como a nivel de tributos que gravan el comercio exterior, la SAT debe ejercer en virtud de las competencias que le otorga la ley, acciones jurídicas o judiciales a plantearse o interponerse como producto de hallazgos o pretensiones que la SAT le otorga la legislación, acciones deben ser ejercidas en defensa del interés fiscal, en apego con el principio de legalidad, y respetando principios constitucionales del contribuyente por lo que los sistemas y procedimientos, deben diseñarse, para contar con la información y elementos que permitan ejercerlas, en una forma efectiva y en apego a derecho.

Objetivo Estratégico 1: Aumentar la recaudación de manera sostenida y reducir la brecha del incumplimiento tributario

El proyecto de Gobierno de Datos y la emisión de los documentos electrónicos, cuyos principales exponentes son, en este momento, el RTU digital y la Factura Electrónica en Línea -FEL-, los cuales son parte de una conceptualización más amplia, en donde la SAT tendrá a su disposición un gran número de herramientas electrónicas y de información que, usadas eficientemente y en forma conjunta, aumentarán la recaudación tributaria y reducirán la evasión en el ISR y el IVA.

Estrategia 1.1. Promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones de tributos internos y de comercio exterior.

Meta 1.1.1: Incrementar al final del quinquenio en un 20% los contribuyentes efectivos.

	Acción Estratégica	Responsables
1.1.1.1	Establecer sistemas de control y fiscalización electrónica, que obliguen a los contribuyentes a declarar correctamente, aumentando la percepción de riesgo del incumplimiento, basados en el RTU Digital, la FEL, el sistema de retenciones, libros electrónicos, política DISUASIVA y otros mecanismos.	IRE/IFI/IAC/GIN (2021-2023)
1.1.1.2	Elaborar estudios y análisis por sectores económicos con la finalidad de direccionar acciones de control y definir estrategias para mejorar la fiscalización y ampliar la base tributaria.	IRE/IFI/GIF (2021-2025)
1.1.1.3	Ampliar los servicios del modelo de atención de Factura Electrónica FEL.	IRE/IAC/GIN (2021-2023)

Estrategia 1.2: Fortalecer el control de cumplimiento tributario.

Meta 1.2.1: Incorporar al régimen de FEL a los contribuyentes que representen el 95% de las ventas gravadas del IVA.

	Acción Estratégica	Responsables
1.2.1.1	Calificar a los contribuyentes para incorporarse al régimen FEL en función del volumen de facturas emitidas, nivel de ingresos brutos facturados, vinculación económica, inscripción a regímenes especiales u otro criterio que defina la Administración Tributaria.	IRE/DSI/GEG/GEM/GRC/GRS/GRO/GRN (2021-2024)

Meta 1.2.2: Institucionalizar el Gobierno de Datos como el mecanismo para complementar el Sistema Integrado de Información Institucional –SIISAT-.

	Acción Estratégica	Responsables
1.2.2.1	Desarrollar los diagramas de flujo de procesos que conduzcan a la implementación del Repositorio Integrado de Información que contenga los subsistemas, macro procedimientos y procedimientos institucionales.	GIN/IAC/IFI/IAD/IAJ/IRE/GPC/GIF (2021-2023)

1.2.2.2	Construir los diferentes módulos de información y control que funcionen como un solo sistema y permitan el control de los contribuyentes en una forma integrada.	GIN/IAC/IFI/IAD /IAJ/IRE/GPC/ GIF (2021-2025)
1.2.2.3	Establecer la política y la normativa administrativa y tecnológica de Gobierno de Datos, que permita enlazar los datos y sistemas de la SAT.	GIN/IAC/IFI/IAD /IAJ/IRE/GPC/ GIF (2021-2023)
1.2.2.4	Diseñar e implementar el <i>Datawarehouse</i> institucional que provea de información clave y coadyuve al cumplimiento de las funciones de la SAT.	IRE/GIN/IFI/IAD /IAC/IAJ/GPC/ GIF (2021-2025)
1.2.2.5	Fortalecer el Sistema de Cuenta Corriente de los contribuyentes en forma integrada en impuestos internos y de comercio exterior en forma electrónica.	IRE/IFI/IAD/IAJ/ TRIBUTA/GIN (2021-2023)

Meta 1.2.3: Alcanzar al finalizar el quinquenio el 80% de las declaraciones tributarias del Régimen General del IVA presentadas voluntariamente y en tiempo.

	Acción Estratégica	Responsables
1.2.3.1	Automatizar las herramientas de control interno y externo administradas por la SAT.	IRE/IFI/IAD/IAC/ GIN (2021-2025)
1.2.3.2	Implementar un Sistema de Control de Cumplimiento Tributario que contenga los componentes necesarios para administrar el proceso, la detección de omisiones e inconsistencias, la generación de reportes de resultados de gestión y el seguimiento, así como la evaluación de las acciones realizadas.	IRE/GIN/GIF (2021-2023)
1.2.3.3	Fortalecer las dependencias específicas que velen por el debido cumplimiento de los contribuyentes.	IRE/IFI/GPC (2021-2023)
1.2.3.4	Crear los sistemas que detecten las inconsistencias y los programas que los fiscalicen, partiendo de: a) Los documentos electrónicos; b) Los libros electrónicos; c) Medios disuasivos; d) Los sistemas de retenciones; y e) Otros que se consideren pertinentes.	IRE/IFI/GIN (2021-2023)
1.2.3.5	Diseñar un modelo de control y reportería que evalúen el incumplimiento en la prestación de las declaraciones formales en el Régimen del IVA.	IRE/GIN (2021-2023)

Meta 1.2.4: Al cierre del quinquenio, disminuir al 22.5% el incumplimiento tributario en el IVA.

	Acción Estratégica	Responsables
1.2.4.1	Implementar un Sistema de Administración de Indicadores de Riesgo en apoyo al direccionamiento de las acciones de control y fiscalización, en materia de tributos internos y de comercio exterior.	GIF/IFI/IAD/IRE/ GIN (2021-2023)

1.2.4.2	Disminuir el incumplimiento del IVA a través de una fiscalización asertiva que contenga por lo menos lo siguiente: a) Fiscalización por sector económico; b) Estudios económicos para determinar los sectores que no aportan lo que deben según la composición del PIB; c) El Índice de Presión Tributaria; d) La creación de los programas y herramientas que detecten la evasión del IVA, basados en: 1) La facturación FEL y los documentos electrónicos; 2) El sistema de retenciones; 3) La declaración de los principales proveedores, conocida como DISUASIVA; 4) Los libros electrónicos; 5) El control de los importadores; e) La detección de las formas de elusión y evasión del IVA.	IRE/IFI/IAD/GIF (2021-2023)
---------	--	-----------------------------

Meta 1.2.5: Al cierre del quinquenio, disminuir en un 10 % el incumplimiento tributario en el ISR, del régimen de actividades lucrativas.

	Acción Estratégica	Responsables
1.2.5.1	Diseñar e implementar nuevos formularios que controlen la actividad económica de los contribuyentes por sector económico, al menos 2 por año, iniciando por los más importantes del ISR, del IVA y de los entes exentos.	IRE/IFI/GIN/IAC (2021-2025)
1.2.5.2	Implementar los programas de fiscalización que desarticulen las formas de elusión y evasión del ISR, del régimen de actividades lucrativas.	IFI/IRE/GIN/IAC (2021-2025)
1.2.5.3	Crear los sistemas y programas que, de forma automatizada, disminuyan la elusión y evasión del ISR, en el régimen de actividades lucrativas.	IRE/IFI/GIN/IAC (2021-2025)
1.2.5.4	Elaborar un modelo de control y reporte que evalúen el incumplimiento de presentación de las declaraciones formales del ISR.	IRE/GIN (2021-2023)

Estrategia 1.3: Desarrollar mecanismos y políticas de relaciones públicas y de divulgación para las acciones de facilitación, control y modernización de la gestión institucional que permitan aumentar el cumplimiento tributario voluntario y mejoren la imagen de la institución.

Meta 1.3.1: Elaborar el Plan de Comunicación Estratégica Integral para impulsar las acciones de facilitación, control y modernización de la gestión institucional que permitan aumentar el cumplimiento tributario voluntario y mejoren la imagen de la institución.

	Acción Estratégica	Responsables
1.3.1.1	Desarrollar un plan de comunicación estratégica integral basado en relaciones públicas que fortalezca la imagen institucional.	CSE/DSI/IAD/IAC/IFI/IRE/IAJ (2021-2022)
1.3.1.2	Implementar un programa de comunicación que impulse las acciones de facilitación, control y modernización de la gestión para aumentar el cumplimiento tributario voluntario y mejoren la imagen de la institución.	CSE/DSI/IRE/IAC (2022-2024)
1.3.1.3	Generar y desarrollar mecanismos propios de medición de la imagen y del cumplimiento tributario voluntario a corto, mediano y largo plazo.	CSE/IRE/IAC (2022-2025)
1.3.1.4	Diseñar y desarrollar una estrategia de comunicación asertiva para incrementar la percepción de riesgo en los contribuyentes.	CSE/IRE/DSI/IFI/IAD/IAC/IAJ (2022-2025)

Objetivo Estratégico 2: Facilitar a los contribuyentes el cumplimiento y el pago de sus obligaciones tributarias y aduaneras.

El contribuyente es el sujeto esencial de la tributación en general, por lo tanto, se buscará crearle condiciones que le faciliten y aseguren el pago de sus impuestos, utilizando toda la tecnología actual, reduciendo o simplificando pasos, así como orientarlo en toda aquella duda que tenga respecto del pago de sus impuestos. Para ello, la SAT se encuentra en proceso de reestructuración y modernización para brindar a los contribuyentes un mejor servicio.

Estrategia 2.1: Facilitar la atención al contribuyente mediante orientación, capacitación y uso de soluciones tecnológicas.

Meta 2.1.1: Implementar durante el quinquenio al menos 10 herramientas para facilitar la presentación y pago de los tributos internos y de comercio exterior.

	Acción Estratégica	Responsables
2.1.1.1	Desarrollar e implementar soluciones tecnológicas que faciliten a los contribuyentes y usuarios el cumplimiento de sus obligaciones tributarias internas y de comercio exterior.	IRE/IAC/GIN/ IAD (2021-2025)
2.1.1.2	Implementar un Sistema de Filas y/o Cita Validada de manera escalonada en los puntos de atención que apliquen a nivel nacional y evitar el atraso en la atención o la formación de colas en agencias tributarias.	IAC/GR/GIN (2021-2022)
2.1.1.3	Diseñar herramientas que faciliten los servicios de consulta, para mejorar la orientación de los contribuyentes y/o usuarios.	IAC/GIN/IRE (2021-2025)

Meta 2.1.2: Alcanzar y mantener en el período 2021-2025, una tasa promedio del 90% en la atención de consultas a distancia.

	Acción Estratégica	Responsables
2.1.2.1	Implementar la plataforma multi canal para atención no presencial en el <i>Contact Center</i> .	IAC/GR/GEG/ GEM (2021-2025)

Meta 2.1.3: Alcanzar y mantener un nivel de satisfacción del contribuyente, mínimo de 90 puntos, con respecto a los servicios prestados por la SAT de acuerdo con las rúbricas diseñadas.

	Acción Estratégica	Responsables
2.1.3.1	Elaborar estudios cualitativos y/o cuantitativos orientados a determinar el nivel de satisfacción de los usuarios y contribuyentes de los servicios de la SAT, conocer su percepción respecto a la institución y los servicios que ofrece al contribuyente.	IAC/GR/GEG/ GEM (2021-2025)
2.1.3.2	Diseñar e implementar un Programa de Capacitación por Sector Económico y por grupos objetivo de usuarios y contribuyentes.	IAC/GR/GEG/ GEM (2021-2025)

2.1.3.3	Capacitar a los funcionarios y empleados de la SAT para mejorar la atención al contribuyente.	GFP/GRH/IAC (2021-2025)
2.1.3.4	Promover la firma de Acuerdos con los grandes usuarios, profesionales y gremios, que faciliten la tributación.	GPC/GEG/GEM /SGE/ IAJ/IAC (2021-2025)

Meta 2.1.4: Propiciar la divulgación eficiente de las Leyes, Normativas y Procedimientos en materia tributaria que aplique a la Superintendencia de Administración Tributaria.

	Acción Estratégica	Responsables
2.1.4.1	Atender en forma eficiente las consultas tributarias que efectúe el contribuyente.	IAC/GIN/GEG/GEM/GR (2021-2025)
2.1.4.2	Divulgar a través de la página Web de la SAT, todas las Leyes, Normativas y Procedimientos que en materia tributaria aplique a la SAT.	IAC/IAJ/SGE/ GPC/GIN (2021-2025)
2.1.4.3	Crear procedimientos y la cultura dentro de la Institución de que todos los procedimientos que afecten o deben acatar los contribuyentes deben publicarse antes de su aprobación, para recibir objeciones y recomendaciones.	IAC/IAJ/SGE/ GPC/GIN (2021-2025)
2.1.4.4	Mantener actualizado y publicado el Catálogo de preguntas frecuentes.	IAC/IAJ/GIN/ GEG/GEM/GR (2021-2025)
2.1.4.5	Utilizar la técnica de <i>Focus Group</i> , por diferentes sectores de usuarios y contribuyentes, así como realizar encuestas para medir el grado de satisfacción con los servicios que presta la SAT.	IAC/DSI/GIN/ GEG/GEM/GR (2021-2025)

Objetivo Estratégico 3: Propiciar una fiscalización asertiva que incremente la percepción de riesgo, el cobro efectivo y la reducción del incumplimiento tributario.

La SAT continúa realizando las auditorías de forma tradicional, por lo que es necesario realizar un salto cualitativo que produzca una nueva forma de enfocar y desarrollar la fiscalización, para que sea más asertiva, con menor costo, en menos tiempo y con la detección del ajuste a los impuestos pagados.

Estrategia 3.1: Implementar metodologías efectivas de fiscalización que permitan aumentar la recaudación y la percepción de riesgo.

Meta 3.1.1: Implementar la metodología de fiscalización basada en sectores económicos.

	Acción Estratégica	Responsables
3.1.1.1	Implementar la metodología de fiscalización por sector económico, para las principales auditorías a realizar y de forma generalizada en todas las Divisiones y sus respectivas secciones de fiscalización.	IFI/GR/GEG/GEM (2021-2025)

3.1.1.2	Crear la Unidad y modelo de fiscalización de comercio exterior a posteriori.	IFI/IAD/GPC (2021-2025)
3.1.1.3	Diseñar el índice de ingresos, costos y utilidades por sector económico.	IFI/IRE/GIF/GIN (2021-2025)

Meta 3.1.2: Determinación de tipologías de evasión y elusión tributarias.

	Acción Estratégica	Responsables
3.1.2.1	Determinar las tipologías de evasión y elusión tributarias, así como la creación de los programas de fiscalización y control que aumente la percepción del riesgo de su utilización.	IFI/GIF/GEG/ GEM/GR/CSE (2021-2025)
3.1.2.2	Estudiar, por parte de las gerencias de Investigación Fiscal, Contribuyentes Especiales Grandes, Contribuyentes Especiales Medianos y Regionales, así como la Intendencia de Fiscalización las diferentes formas de evasión y elusión que utilizan los contribuyentes para no pagar el IVA y el ISR, proponiendo los programas de fiscalización que aumente la percepción del riesgo de los contribuyentes, haciéndolo de conocimiento público, 4 por año.	IFI/GIF/GEG/ GEM/GPC/GR/ CSE (2021-2025)

Meta 3.1.3: Implementar la metodología de fiscalización basada en el Índice de Presión Tributaria (IPT).

	Acción Estratégica	Responsables
3.1.3.1	Implementar la metodología del Índice de Presión Tributaria en forma automatizada en la SAT.	IFI/GR/GEG/ GEM/GIN/GIF/ IAJ (2021-2023)
3.1.3.2	Fortalecer la dependencia administrativa y el Sistema de Detección y Selección Unificada de Casos por sector económico, seleccionado por el IPT y basado en riesgos, en la cual se integren insumos para control de cumplimiento de impuestos internos y de comercio exterior.	IFI/GR/GEG/ GEM/GIN/ GIF/IAJ (2021-2023)

Meta 3.1.4: Gestionar eficazmente el riesgo.

	Acción Estratégica	Responsables
3.1.4.1	Rediseñar los componentes del módulo de riesgo del contribuyente y programar el mismo, que incluya el comportamiento aduanero.	IFI/IRE/GIN/IAD /GIF (2021-2023)
3.1.4.2	Crear un Sistema integrado que recabe información de las fuentes internas para identificar los riesgos de cumplimiento tributario relativos a las principales obligaciones.	IFI/GIN/GEG/ GEM/GR/GIF/ Comité de Riesgo Tributario. (2021-2025)
3.1.4.3	Crear un Sistema que, basado en los estudios de incumplimiento del ISR y del IVA, más los estudios económicos por sector, identifiquen los riesgos de cumplimiento tributario, relativos a las principales obligaciones.	IFI/GIN/GEG/ GEM/GR/GIF/ Comité de Riesgo Tributario. (2021-2025)

3.1.4.4	Crear un Programa de Mitigación del Riesgo Tributario, a través de un Programa de mejora del cumplimiento tributario y su sistema de monitoreo.	IFI/GIN/GEG/ GEM/GR/GIF/ Comité de Riesgo Tributario. (2021-2025)
---------	---	--

Meta 3.1.5: Establecer como metodología en las divisiones y sus respectivas secciones de Fiscalización, la solución del conflicto tributario que permita un crecimiento en la recaudación a través de la efectiva fiscalización, con un crecimiento sostenido del 10% anual, en la meta de fiscalización.

	Acción Estratégica	Responsables
3.1.5.1	Fortalecer los procedimientos de discusión de ajustes y mecanismos previos para solucionar el conflicto tributario.	IFI (2021-2025)
3.1.5.2	Asegurar que los ajustes formulados estén sustentados en criterios legales y pruebas documentales, a través de reactivas y fortalecer los mecanismos de formulación y confirmación de ajustes.	IFI/IAJ/DSI/IAD (2021-2023)
3.1.5.3	Fortalecer los procesos de revisión, independientes en la discusión administrativa de los Ajustes Tributarios.	IFI/IAJ/TRIBUTA/ Directorio (2021-2024)

Meta 3.1.6: Mejorar la fiscalización, logrando una eficacia del 40% del cobro por la realización de las auditorías.

	Acción Estratégica	Responsables
3.1.6.1	Crear un modelo Integrado de Riesgo Tributario	GIN/IFI/GRH/ GEG/GEM/GR (2021-2025)
3.1.6.2	Integrar los Módulos de estrategias tributarias con los Módulos de Riesgo del Gobierno de Datos y el de Índice de Presión Tributaria.	IFI/IRE/GIN/GIF (2021-2023)
3.1.6.3	Implementar el uso de herramientas de análisis estadístico avanzado.	IFI/GRH/GIN/ GEG/GEM/ GR (2021-2025)
3.1.6.4	Implementar el uso de herramientas de análisis de los sistemas de contabilidad, como Idea e Inflow.	GIN/IFI/GRH/ GEG/GEM/GR (2021-2025)

Objetivo Estratégico 4: Eficientar el cobro administrativo y judicial

El último eslabón de la cadena de la recaudación se centra en el ejercicio de los mecanismos legales que le otorgan los diferentes cuerpos normativos a la SAT. Dentro de esta dinámica, se buscará generar mayor eficiencia en la estrategia de los litigios tributarios que sucedan en materia legal, para generar una correcta aplicación de la ley, así como procurar eficientemente todas aquellas demandas que sean conducidas por la SAT.

Estrategia 4.1: Mejorar los niveles de cobranza en los juicios económicos coactivos en función de lo decidido en los procesos contencioso administrativo.

Meta 4.1.1: Recuperar el 12% del valor de los juicios económicos coactivos existentes en el 2021.

	Acción Estratégica	Responsables
4.1.1.1	Elaborar e implementar una base de datos que contenga información de los contribuyentes demandados y denunciados, que permita segmentar por contribuyente, tipo de deuda, interés fiscal y FEL.	IAJ/GR/IRE/IFI/GIN (2021-2023)
4.1.1.2	Definir e implementar alertas de riesgo por impago de deudas que impacten en todos los procesos tributarios demandados.	IAJ/GR/GIN/IRE/GIF/IAC (2022-2024)
4.1.1.3	Desarrollar e implementar procedimientos de depuración de cartera que permita recuperar deudas firmes.	IAJ/GR (2021-2025)
4.1.1.4	Proponer legislación que asegure la recuperación de los impuestos al Estado.	IAJ/DSI (2021-2022)

Estrategia 4.2: Disminuir la controversia tributaria, a través de la asertividad en la fiscalización y la facilitación del pago de los impuestos, con métodos abreviados de solución.

Meta 4.2.1: Incrementar la eficiencia en la solución de la controversia tributaria para aumentar la recaudación.

	Acción Estratégica	Responsables
4.2.1.1	Identificar y corregir el proceso en la Resolución de controversias administrativo-tributarias, a través de la implementación de los métodos abreviados de Resolución de Conflicto Tributario incrementando su número.	IFI/GEG/GEM/GR (2022-2025)
4.2.1.2	Implementar reuniones mensuales con la mesa público privado en impuestos internos.	DSI/IFI/IAJ (2021-2025)
4.2.1.3	Emitir seis (6) criterios institucionales anuales.	IAJ/DSI/IRE/IAC/IFI/IAD (2021-2025)

Estrategia 4.3: Propiciar la eficiencia en los procesos económico-coactivos, penales y judiciales.

Meta 4.3.1: Propiciar las decisiones judiciales, respetando el debido proceso y los derechos de los contribuyentes.

	Acción Estratégica	Responsables
4.3.1.1	Realizar cierre de negocios en los casos previstos por la ley.	IAJ/GR (2021-2025)
4.3.1.2	Eficientar los procesos penales y las medidas cautelares.	IAJ/GR (2021-2025)
4.3.1.3	Mejorar los resultados de sentencias favorables en todas las fases del proceso contencioso administrativo.	IAJ/GR (2021-2025)
4.3.1.4	Mejorar los criterios de los ajustes que se realizan a los contribuyentes.	IAJ/DSI/IFI/ GEG/ GEM (2021-2023)

Objetivo Estratégico 5: Modernizar de manera integral el Servicio Aduanero y de Comercio Exterior.

A través del fortalecimiento de la Modernización Integral Aduanera, se proyecta el incremento de la facilitación de comercio, de los controles a través del uso de tecnologías de la información; robustecimiento de la gestión de riesgo y de la lucha frontal al combate del contrabando y defraudación aduanera. Lo anterior, en coordinación y cooperación con otras administraciones aduaneras, auxiliares de la función pública aduanera y otras autoridades competentes, esto conforme las mejores prácticas internacionales y con el respaldo de organismos internacionales y cooperantes.

Estrategia 5.1: Fortalecimiento de la Modernización Integral Aduanera.

Meta 5.1.1: Incrementar un 25%, de recaudación de comercio exterior, a partir de la base de la recaudación de comercio exterior del año 2020, para el quinquenio 2021-2025.

	Acción Estratégica	Responsables
5.1.1.1	Incrementar a 12 la implementación de los Puestos de Control Interinstitucional (PCI) como parte de las acciones contra el contrabando y la defraudación.	IAD/GR/GPC/ GIE/GAF/CSE (2021-2023)
5.1.1.2	Implementar soluciones tecnológicas para asegurar el control y la trazabilidad de la carga en zonas primarias; automatización del proceso de despacho aduanero a través de la incorporación de dispositivos y sistemas tecnológicos.	IAD/GIN/GSI/ GIE/GR (2021-2025)
5.1.1.3	Fortalecer los procesos de control previo y durante el despacho de las mercancías en zonas primarias.	IAD/IFI/IAJ/GIN/ GR (2021-2025)
5.1.1.4	Fortalecer el proceso de valoración aduanera de las mercancías, considerando los segmentos más representativos de riesgo, con la finalidad de mitigar la subvaluación.	IAD/GIN (2021-2023)
5.1.1.5	Implementar un Centro de Análisis de Riesgo de Comercio Exterior - CARCE- para la gestión y análisis de riesgo y la coordinación reactiva en apoyo mutuo con otras autoridades a nivel nacional.	IAD/GIN/GSI/ GIE/GPC (2021-2025)

5.1.1.6	Gestionar el cumplimiento de la Política Nacional de Prevención y Combate de la Defraudación y el Contrabando Aduaneros (COINCON).	IAD/IRE/GR (2021-2025)
5.1.1.7	Incidir en la legislación para que el marchamo electrónico se pueda utilizar en el territorio internacional.	IAD/IAJ/DSI (2021-2025)

Estrategia 5.2: Simplificación, automatización y transparencia en el ingreso y salida de las mercancías.

Meta 5.2.1: Implementar al 2025 el nuevo modelo de despacho aduanero basados en la metodología de gestión por procesos, mejores prácticas internacionales y las recomendaciones de la Organización Mundial de Aduanas.

	Acción Estratégica	Responsables
5.2.1.1	Diseñar e implementar un nuevo modelo de despacho aéreo.	IAD/GIN/GPC (2021-2023)
5.2.1.2	Elaborar e implementar un nuevo modelo de despacho marítimo.	IAD/GIN/GPC (2021-2024)
5.2.1.3	Implementar un nuevo modelo de despacho terrestre.	IAD/GIN/GPC (2021-2025)
5.2.1.4	Modernizar los aplicativos, sistemas e interfaces informáticas que soportarán los nuevos modelos a implementar acorde al modelador y plataformas institucionales que permitan la interoperabilidad de información con las otras dependencias.	IAD/GIN/GPC (2021-2025)
5.2.1.5	Migrar y reformar el sistema informático de gestión de riesgo, incorporando tecnologías de análisis estadístico avanzado, inteligencia artificial, acorde al modelo de Gobierno de Datos Institucional.	IAD/IRE/GIF/GIN/GPC (2021-2025)

Meta 5.2.2: Establecer la interoperabilidad entre los actores del Sistema Aduanero y de Comercio Exterior, al menos 3 por año.

	Acción Estratégica	Responsables
5.2.2.1	Implementar mecanismos de intercambio de información a través de métodos seguros para la validación, corroboración y acceso a datos e información de otras Administraciones Aduaneras, Autoridades Nacionales y Organismos Internacionales, con fines de gestión de riesgo y facilitación de comercio.	IAD/GIN/GPC (2021-2025)
5.2.2.2	Gestionar la suscripción de instrumentos de intercambio de información, colaboración y cooperación con otras Administraciones Aduaneras, Autoridades y Organismos Internacionales.	IAD/GIN/GPC (2021-2025)
5.2.2.3	Apoyar las iniciativas nacionales, regionales e internacionales de plataformas digitales para el intercambio y gestión de información, conforme los parámetros y estándares internacionales de seguridad informática de datos.	IAD/GIN/GPC (2021-2025)

Meta 5.2.3: Fortalecer la participación de la SAT en los procesos y acciones derivadas de la Integración y Unión Aduanera, y la Facilitación del Comercio, al menos una acción al año.

	Acción Estratégica	Responsables
5.2.3.1	Implementar las acciones derivadas de la Unión Aduanera en coordinación con las Administraciones Aduaneras vinculadas.	IAD/IRE/IAC/ GIN (2021-2024)
5.2.3.2	Gestionar el fortalecimiento y brindar apoyo al proceso de integración centroamericana a través de las instancias regionales.	IAD/IAC/GIN (2021-2024)
5.2.3.3	Incrementar de manera sostenida la promoción de la Figura del Operador Económico Autorizado.	IAD/IAC (2021-2024)
5.2.3.4	Promocionar la suscripción de Planes de Acción y de Acuerdos de Reconocimiento Mutuo con otras Administraciones Aduaneras.	IAD/GPC (2021-2025)
5.2.3.5	Impulsar, en coordinación con los actores de la cadena logística, el seguimiento y cumplimiento de los Planes de Acción Nacional y Regional para la reducción de tiempos en el proceso logístico vinculado a las importaciones, exportaciones y tránsito, conforme los estudios de tiempo que se realicen.	IAD/DSI (2021-2024)

Estrategia 5.3: Transformación digital de las gestiones aduaneras.

Meta 5.3.1: Automatizar todas las gestiones aduaneras a través de la migración hacia el expediente, firma y notificación electrónica.

	Acción Estratégica	Responsables
5.3.1.1	Automatizar los procesos de aduanas relacionados con los expedientes de registro, autorización, actualización y exclusión de auxiliares de la función pública aduanera.	IAD/IRE/GIN (2021-2025)
5.3.1.2	Diseñar y automatizar los procesos de aduanas relacionados con los expedientes de franquicias y asuntos aduanales.	IAD/IAC/GIN (2021-2025)
5.3.1.3	Sistematizar los procesos de aduanas relacionados con los expedientes de regímenes especiales.	IAD/IRE/IAC/IAJ /GIN (2021-2025)
5.3.1.4	Automatizar los procesos de aduanas relacionados con los expedientes de recursos administrativos en coordinación con el Tribunal Administrativo Tributario y Aduanero y la Secretaría General.	IAD/TRIBUTA/ GIN/SGE (2021-2025)

Estrategia 5.4: Posicionamiento regional del Servicio Aduanero en la adopción de mejores prácticas de la Organización Mundial de Aduanas.

Meta 5.4.1: Fortalecer el uso de tecnologías de información para mejorar, mitigar y afrontar los riesgos de defraudación y contrabando.

	Acción Estratégica	Responsables
5.4.1.1	Implementar una Oficina de Riesgo Regional (RILO) para el fortalecimiento de la gestión de riesgo, articulándola con la Estrategia Centroamericana de Gestión de Riesgo.	IAD/GPC/SGE/ GIN (2021-2022)
5.4.1.2	Contar con una plataforma segura para el intercambio de información, articular funciones como Oficina Regional de Enlace de Inteligencia RILO de OMA y tener interoperabilidad con otras administraciones aduaneras.	IAD/GPC/SGE/ GIN (2021-2022)

5.4.1.3	Fortalecer el uso de tecnologías de información para mejorar, mitigar y afrontar los riesgos de defraudación y contrabando, a través del intercambio de datos entre los distintos actores de comercio exterior y otras aduanas, bajo el uso de mejores prácticas y normas internacionales, que se articule con la adopción de la red nCEN, CTS de la OMA y el MOUC/CT con la Administración de Aduanas de Estados Unidos.	IAD/GPC/GIN (2021-2022)
5.4.1.4	Adoptar el modelo de la red neuronal para fortalecer la detección de posibles transacciones fraudulentas utilizando un mecanismo de inteligencia artificial.	IAD/GPC/GIN (2021-2025)

Meta 5.4.2: Adopción del programa A-CIP (Programa Anticorrupción y Promoción de la Integridad de la Organización Mundial de Aduanas).

	Acción Estratégica	Responsables
5.4.2.1	Contrarrestar las prácticas de corrupción con la implementación de mejores mecanismos globales y cimentar políticas de transparencia en la institución.	IAD/GAI /GFP/ GRH/GPC (2021-2024)
5.4.2.2	Adoptar de forma gradual el Programa Anticorrupción e Integridad, articulado con el Programa Institucional denominado "YO+".	IAD/GFP/GAI/ GPC (2021-2024)

Meta 5.4.3: Adhesión de Guatemala al Convenio de Kyoto de la Organización Mundial de Aduanas.

	Acción Estratégica	Responsables
5.4.3.1	Realizar firma del convenio y gestión ante las instancias correspondientes para la ratificación del Convenio por parte del Estado de Guatemala.	IAD/DSI/IAJ/ GPC/SGE (2021-2024)
5.4.3.2	Implementar las fases correspondientes a los Anexos Específicos del Convenio de Kyoto.	IAD/SGE/IAJ (2021-2024)

Objetivo Estratégico 6: Fortalecer las capacidades de Gestión y Transparencia Institucional.

Buscando la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros; al propiciar una readecuación de las acciones y estrategias institucionales, un ambiente de trabajo sano y adecuado para todo el personal de la institución, una cultura del compromiso y responsabilidad, la evaluación de desempeño 360º y la formación permanente para consolidar la carrera administrativa tributaria.

Estrategia 6.1: Implementar habilidades directivas que modernicen e institucionalicen el Gobierno Corporativo Institucional.

Meta 6.1.1: Fortalecer el Gobierno Corporativo para institucionalizar la toma de decisiones colegiadas y mejorar la eficacia y eficiencia de las mismas.

	Acción Estratégica	Responsables
6.1.1.1	Crear e institucionalizar el Comité de Intendentes conformado por el Superintendente y los intendentes donde se tomen las decisiones que afecten la institución de manera integral y lograr una efectiva coordinación.	DSI/GPC/ Intendencias/ Comité Gerencial/SGE (2021-2022)
6.1.1.2	Crear e Institucionalizar el Comité de Gerentes, en donde participan todos los Gerentes de Apoyo Técnico, de Gestión de Recursos y Control Interno y Externo de la institución, y donde se discutan los problemas que afectan transversalmente a la institución y se planteen decisiones.	DSI/GPC/ Gerencias apoyo técnico/ Gerencias de gestión de recursos/GIF/ GAI/AIN/ Comité Gerencial/SGE (2021-2022)
6.1.1.3	Crear e Institucionalizar el Comité de Gerentes Especiales y Regionales, donde se discutan las diferentes estrategias de recaudación y fiscalización y se adopten de forma homogénea, las mejores prácticas que utiliza cada gerencia para alcanzar las metas establecidas.	DSI/GPC/GEG/ GEM/GR/ Comité Gerencial/SGE (2021-2022)
6.1.1.4	Crear e Institucionalizar el Comité de Informática, donde se discutan y tomen todas las decisiones relativas a sistemas y equipos informáticos de la SAT.	DSI/GPC/GIN/ Intendencias/ Comité Gerencial/SGE (2021-2022)

Estrategia 6.2: Fortalecer los mecanismos de reclutamiento, contratación y desarrollo del talento humano.

Meta 6.2.1: Implementar el Plan de Carrera administrativa Tributaria.

	Acción Estratégica	Responsables
6.2.1.1	Implementar el Plan de Carrera Administrativa Tributaria, así como crear e implementar rutas de carrera administrativa de acuerdo con las normativas y políticas institucionales.	GRH/GFP (2021-2022)
6.2.1.2	Desarrollar e implementar una Evaluación del Desempeño 360 grados a nivel institucional.	GRH/GPC (2021-2023)

Meta 6.2.2: Reducir a 3 meses, el tiempo empleado en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal tanto interno como externo.

	Acción Estratégica	Responsables
6.2.2.1	Analizar y evaluar los procesos que conllevan a la contratación oportuna de personal interno y externo, implementando planes de acción para reducir los tiempos de ascensos por oposición interna y convocatoria externa.	GRH/GAI/GFP (2021-2022)

6.2.2.2	Diseñar e implementar la metodología de las evaluaciones técnicas y específicas del proceso de selección y contratación de personal.	GRH/GFP/GAI (2021-2022)
---------	--	-------------------------

Meta 6.2.3: Actualizar el Plan de Promoción Interna de la SAT orientado a crear la Carrera Administrativa Tributaria en la Institución.

	Acción Estratégica	Responsables
6.2.3.1	Desarrollar un diagnóstico de perfiles, descriptores de puestos y manual de especialidad de los órganos y dependencias de la SAT y actualizarlos, por lo menos cuatro (4) dependencias por año.	GRH/órganos y dependencias de la SAT (2021-2025)
6.2.3.2	Analizar y evaluar la política de escala salarial según puestos de trabajo.	GRH/DSI/GAF (2021-2025)
6.2.3.3	Evaluar la Estructura Administrativa de la SAT para lograr una mayor eficiencia, por lo menos dos (2) por año.	DSI/INTENDENCIAS/SGE/GR /GPC (2021-2025)

Meta 6.2.4: Implementar la metodología de competencias laborales a los procesos de recursos humanos.

	Acción Estratégica	Responsables
6.2.4.1	Revisar y actualizar las competencias laborales según puesto de trabajo.	GRH/órganos y dependencias de la SAT (2021-2023)
6.2.4.2	Realizar el reclutamiento y selección de personal por competencias laborales.	GRH/GFP (2021-2025)
6.2.4.3	Realizar el desarrollo del personal por competencias laborales.	GFP/GRH (2021-2025)

Meta 6.2.5: Desarrollar planes de formación que den soporte a la carrera administrativa tributaria. Implementar mecanismos que permitan la coordinación entre la Gerencia de Formación de Personal SAT y la Gerencia de Recursos Humanos que respondan al diagnóstico de necesidades de capacitación.

	Acción Estratégica	Responsables
6.2.5.1	Diseñar, elaborar e implementar un diagnóstico de necesidades de capacitación y formación de personal que identifique las brechas formativas en las dependencias de la SAT.	GFP/GRH (2021-2022)
6.2.5.2	Diseñar, de acuerdo a la carrera administrativa tributaria y al diagnóstico de necesidades de formación, los planes de pregrado, grado y postgrado que permitan cumplir el fortalecimiento de las capacidades y habilidades del recurso humano de la SAT.	GFP /GRH (2021 – 2025)
6.2.5.3	Determinar los planes de formación de personal y sus montos de inversión asociados en todos los órganos y dependencia de la SAT.	GFP/GRH/GAF (2022-2024)

Meta 6.2.6: Contar con recurso humano con estudios universitarios a nivel de pre-grado, post-grado, maestría y doctorado, para lograr una Institución más eficiente y eficaz.

	Acción Estratégica	Responsables
6.2.6.1	Definir e implementar las estrategias para que al menos el 30% del personal, haya tomado o estén cursando estudios, según correspondan a sus grados de estudio actuales.	GFP/GRH/GPC (2021-2025)
6.2.6.2	Incorporar cada año al menos a 250 colaboradores de la SAT en programas de capacitación financiados por la institución.	GFP/GRH/GPC (2021-2025)
6.3.6.3	Establecer el sistema de pasantías internas, de manera horizontal y vertical que permita contar con personal multifuncional para que asuman los puestos que requieren mayor conocimiento, sobre todo de impuestos internos, legislación aduanera y de compras y contrataciones.	GFP/GRH/GPC (2021-2022)

Estrategia 6.3: Fortalecer las capacidades de planificación y de gestión por procesos.

Meta 6.3.1: Fortalecer y aprovechar la transferencia de conocimientos, asistencia técnica y nuevas tecnologías con entidades y organismos nacionales e internacionales en temas de cooperación técnica y financiera, procesos y planificación.

	Acción Estratégica	Responsables
6.3.1.1	Suscribir al menos 2 instrumentos anuales (convenios, cartas de entendimiento, memorando, entre otros) con entidades y organismos nacionales e internacionales para el aprovechamiento de transferencia de conocimientos, asistencia técnica y de nuevas tecnologías.	GPC/SGE/DSI /GIN (2021-2025)

Meta 6.3.2: Establecer el modelo de monitoreo y evaluación de manera cuatrimestral del Plan Estratégico Institucional.

	Acción Estratégica	Responsables
6.3.2.1	Definir e implementar la solución tecnológica para el control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional vigente y de los programas que sean planteados y articulados con la cooperación.	GPC/GIN (2021-2025)

Meta 6.3.3: Implementación de la metodología de gestión por procesos.

	Acción Estratégica	Responsables
6.3.3.1	Gestionar la adopción de la política de la gestión por procesos.	GPC/DSI (2021-2025)
6.3.3.2	Revisar y actualizar los procesos institucionales en búsqueda de la mejora continua, orientado al Sistema de Gestión de la SAT.	GPC/INTENDENCIAS/GERENCIAS/SGE/GEG/GEM /GR (2021-2025)

Estrategia 6.4: Implementar la Política Integral de Transparencia y Anticorrupción y certificación de los principales procesos de la SAT, en la norma ISO 37001.

Meta 6.4.1: Certificar para el año 2025, los principales procesos en la norma ISO 37001.

	Acción Estratégica	Responsables
6.4.1.1	Desarrollar el proceso de certificación en la norma ISO: 37001 de los procesos relacionados de 28 unidades administrativas de la SAT.	GAI/GPC/IFI/ IAD/IAC/IAJ/AIN /GAF/GRH/GEG /GEM/GR (2021-2025)

Meta 6.4.2: Cumplimiento y observancia del Código de Ética.

	Acción Estratégica	Responsables
6.4.2.1	Definir la estrategia e implementar la capacitación en el Código de Ética del 100%.	GAI/GFP/GRH (2021-2023)
6.4.2.2	Implementar el plan de acción para reforzar el cumplimiento y observancia del Código de Ética por parte del 90% del personal de la SAT.	GAI/GFP/GPC/ CSE (2021-2023)

Estrategia 6.5: Mejorar los tiempos administrativos empleados en las compras que establece la Ley de Contrataciones del Estado.

Meta 6.5.1: Fortalecer los procesos de compras y contrataciones bajo las modalidades que establece la Ley de Contrataciones del Estado.

	Acción Estratégica	Responsables
6.5.1.1	Realizar, en coordinación con las unidades administrativas que intervienen en el proceso de compras y contrataciones, un análisis de tiempos empleados en dichos procesos, identificar cuellos de botella y establecer una línea base con los tiempos óptimos para el proceso que corresponda.	GAF/GIE/GFP/G PC/SGE/IAJ/ DSI/Unidades solicitantes de compras/ Divisiones de apoyo técnico y gestión de recursos. (2021-2025)
6.5.1.2	Fortalecer las capacidades técnicas del personal responsable para realizar compras y contrataciones bajo las diversas modalidades que establece la Ley de Contrataciones del Estado.	GAF/GIE/GFP/G PC/SGE/IAJ/ DSI/GIN/ Unidades solicitantes de compras/Division es de apoyo técnico y gestión de recursos (2021-2023)
6.5.1.3	Fortalecer las capacidades del personal técnico y profesional de las áreas normativas y operativas, de apoyo técnico y gestión de recursos, para la gestión de compras y contrataciones.	GFP/GAF/GRH/ Divisiones de apoyo técnico y gestión de recursos (2021-2025)

6.5.1.4	Fortalecer las acciones para seleccionar, capacitar y concientizar adecuadamente a las juntas en los eventos de cotización y licitación.	GFP/GAF/GRH (2021-2023)
6.5.1.5	Crear herramientas informáticas que permitan una eficiente gestión de los procesos de compra.	GAF/GIN/GR (2021-2025)
6.5.1.6	Fortalecer la eficiencia de las compras directas, baja cuantía, cotización y licitación, que apoyen el funcionamiento Institucional, subasta inversa y las modalidades que establezca la Ley de Contrataciones del Estado.	GAF/GIE/DSI/ Directorio (2021-2025)

Estrategia 6.6: Mejorar la infraestructura y condiciones de seguridad que ocupan las instalaciones de la SAT.

Meta 6.6.1: Construcción de un edificio administrativo para la SAT en la ciudad capital.

	Acción Estratégica	Responsables
6.6.1.1	Licitar en el año 2021 el proyecto ejecutivo para la construcción de la nueva torre SAT.	GIE/ GAF/GPC 2021
6.6.1.2	Licitar en el 2023 la construcción de la nueva torre SAT.	GIE/ GAF/ GPC (2022-2023)
6.6.1.3	Construir la nueva Torre de la SAT.	GIE/GAF/GPC (2024-2025)

Meta 6.6.2: Implementar 7 proyectos ejecutivos durante el quinquenio, priorizando la infraestructura para las aduanas del país.

	Acción Estratégica	Responsables
6.6.2.1	Elaborar y actualizar los proyectos ejecutivos en las aduanas del país.	GIE/GPC/GAF/ GR/IAD (2021-2025)

Meta 6.6.3: Diseñar e implementar un plan de costo/beneficio, para optimizar los bienes inmuebles que alquila la SAT y que cumplan con los estándares de infraestructura mínimos definidos.

	Acción Estratégica	Responsables
6.6.3.1	Elaborar la guía normativa de estándares mínimos para el mantenimiento de la infraestructura de la SAT.	GIE/GAF/GR (2021-2022)
6.6.3.2	Elaborar diagnósticos situacionales de la infraestructura de la SAT.	GIE/GR (2021-2023)
6.6.3.3	Elaborar un Plan de adquisiciones mediante arrendamiento o compra de bienes inmuebles, que evidencie el costo – beneficio para la Institución.	GAF/GIE/GRH/ GR (2022-2023)

Meta 6.6.4: Elaborar el Plan de Protección y el Plan de Prevención de Accidentes laborales para todas las instalaciones de la SAT.

	Acción Estratégica	Responsables
6.6.4.1	Realizar estudios de prevención de accidentes laborales.	GSI (2022-2023)
6.6.4.2	Elaborar planes y protocolos de seguridad.	GSI (2021-2022)
6.6.4.3	Capacitar al personal de seguridad institucional.	GSI/GFP (2023-2025)

Meta 6.6.5: Mejora e implementación de los equipos de seguridad electrónica en las aduanas, oficinas y agencias tributarias.

	Acción Estratégica	Responsables
6.6.5.1	Implementar los proyectos de seguridad electrónica de acuerdo con las necesidades y realizar las gestiones administrativas.	GSI/GAF (2021-2024)
6.6.5.2	Realizar cambio de tecnología de cámaras de seguridad análoga a digital.	GSI/GAF (2021-2024)

Estrategia 6.7: Implementar un Sistema Integrado de Información Institucional –SIISAT-, que fortalezca los procesos de modernización.

Meta 6.7.1: Elaborar el Plan de Inversión Tecnológica hasta el año 2025 para la SAT, en coordinación con las dependencias solicitantes.

	Acción Estratégica	Responsables
6.7.1.1	Formular e implementar el Plan de Inversión Tecnológica, que contenga el detalle de los insumos tecnológicos y humanos a necesitar en el desarrollo de los proyectos institucionales, en coordinación con las dependencias.	GIN/Intendencias / DSI (2021-2025)

Meta 6.7.2: Crear el Plan Integral de tratamiento de riesgos institucionales que permita la continuidad operativa.

	Acción Estratégica	Responsables
6.7.2.1	Crear el Plan de protección y recuperación de datos de los diferentes sistemas, ante eventos catastróficos y de pérdida de información.	GIN/DSI/Comité de Informática (2022-2024)
6.7.2.2	Diseñar el Plan de Protocolo para evitar la pérdida de datos, y el funcionamiento de los sistemas ante eventos catastróficos y eventos rutinarios que pongan en peligro los Sistemas y la Información.	GIN/DSI/Comité de Informática (2022-2024)

Estrategia 6.8: Mejorar en el cumplimiento de las políticas y procedimientos.

Meta 6.8.1: Fortalecer el control interno institucional, para mantener la transparencia y la probidad administrativa.

	Acción Estratégica	Responsables
6.8.1.1	Contar con un plan de control interno orientado a la mejora operativa institucional.	AIN (2021-2025)
6.8.1.2	Fortalecer la capacidad técnica de auditoría interna a través de la certificación que otorgue el ente fiscalizador (CGC).	GFP/AIN (2021-2024)
6.8.1.3	Promover la atención de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría emitidos por los entes fiscalizadores internos y externos.	AIN/DSI (2021-2025)

Estrategia 6.9: Evaluar el resultado del Plan Estratégico Institucional 2021-2025 y de los indicadores, a través de la Herramienta de evaluación de Diagnóstico de la Administración Tributaria -TADAT-

Meta 6.9.1: Promover la evaluación de los resultados del Plan Estratégico Institucional 2021-2025 a través de la Herramienta TADAT.

	Acción Estratégica	Responsables
6.9.1.1	Solicitar al Fondo Monetario Internacional -FMI- la asistencia técnica correspondiente, para que se evalúen los resultados del Plan Estratégico Institucional 2021-2025 y se analice el desarrollo de la Institución conforme a las áreas de resultado de desempeño del TADAT*, en el contexto de buenas prácticas internacionales.	DSI/Directorio/ GPC 2024

X. MECANISMO DE SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO

El seguimiento y monitoreo al Plan Estratégico Institucional 2021-2025 de la Superintendencia de Administración Tributaria, estará sustentado en un sistema orientado a evaluar la calidad del desempeño estratégico institucional mediante la medición de indicadores vinculados a las acciones estratégicas que realiza cada ámbito de gestión institucional, para alcanzar los objetivos y resultados planteados.

La Superintendencia de Administración Tributaria, a través de la Gerencia de Planificación y Cooperación estará realizando el seguimiento y evaluación al Plan Estratégico Institucional en cumplimiento a sus funciones, el cual es desarrollado bajo un enfoque participativo y en coordinación y comunicación con las dependencias sustantivas responsables de proveer la información del avance de los indicadores vinculados a los resultados institucionales.

XI. PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL

Para la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2021-2025, por primera vez participaron en la propuesta de estrategias, aceptando los retos que implica el cumplimiento del mismo:

- 1) Los Intendentes
- 2) Los Gerentes Normativos
- 3) Los Gerentes de Gestión de Recursos, de Ejecución, de Apoyo Técnico y de Control Interno.

Asegurando que el presente Plan Estratégico Institucional, cuenta con el compromiso del Directorio, del Superintendente y de los funcionarios de la Administración Tributaria.

Acrónimos

DSI	Despacho del Superintendente
TRIBUTA	Tribunal Administrativo Tributario y Aduanero
IAC	Intendencia de Atención al Contribuyente
IAD	Intendencia de Aduanas
IFI	Intendencia de Fiscalización
IRE	Intendencia de Recaudación
IAJ	Intendencia de Asuntos Jurídicos
GPC	Gerencia de Planificación y Cooperación
GIN	Gerencia de Informática
SGE	Secretaría General
CSE	Comunicación Social Externa
GFP	Gerencia de Formación Personal SAT
GRH	Gerencia de Recursos Humanos
GAF	Gerencia Administrativa Financiera
GIE	Gerencia de Infraestructura
GSI	Gerencia de Seguridad Institucional
GEG	Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes
GEM	Gerencia de Contribuyentes Especiales Medianos
AIN	Auditoría Interna
GAI	Gerencia de Asuntos Internos
GIF	Gerencia de Investigación Fiscal
GR	Gerencias Regionales (Central, Sur, Occidente, Nororiente)
TADAT	Tax Administration Diagnostic Assessment Tool Herramienta de Evaluación de Diagnóstico de la Administración Tributaria

ANEXOS

Anexo I Análisis de Mandatos

NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DEL MANDATO Y NORMATIVA RELACIONAD CON LA INSTITUCIÓN (base legal, reglamentos, etc.	FUNCIONES QUE DESARROLLA LA INSTITUCIÓN (principales funciones según mandato)	BENEFICIO QUE RECIBE LA POBLACIÓN (al cumplir el mandato de la institución)
<p>La Constitución Política de la República de Guatemala define en el artículo 134 inciso f) que, como entidad descentralizada y autónoma, es la encargada de dar facilidades necesarias para el control fiscal y el artículo 237 establece que como entidad descentralizada y autónoma podrá tener presupuesto y fondo privativo cuando la ley así lo establezca.</p>	<p>La SAT debe ejercer la administración del régimen tributario, aplicar la legislación tributaria, la recaudación, control y fiscalización de los tributos internos y los tributos gravan el comercio exterior. Actualizar y planificar anualmente las políticas para mejorar la administración, fiscalización, control y recaudación de tributos.</p>	<p>Obtener altos niveles de cumplimiento tributario para elevar la recaudación.</p> <p>Contribuir a reducir la evasión fiscal y facilitar el cumplimiento de los contribuyentes.</p>
<p>Ley Orgánica del Presupuesto y su reglamento. Decreto No. 101-97 del Congreso de la República de Guatemala. Capítulo II del Régimen Presupuestario de las entidades descentralizadas y autónomas, artículos del 39 al 44</p>	<p>Participar en la elaboración del anteproyecto del presupuesto de ingresos en cuanto a la definición de metas recaudación. Administrar sus recursos humanos, materiales y financieros. Planificar, formular, dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la gestión de la administración tributaria.</p>	<p>Poner a disposición de la población, de forma oportuna y confiable sobre el comportamiento de la ejecución física y financiera de la institución. Proporcionar información oportuna y confiable sobre el comportamiento de la ejecución física y financiera de la institución</p>
<p>Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria. Decreto 20-2006 del Congreso de la República de Guatemala. Consta de 9 Capítulos con normas legales que permite contar con los recursos tributarios necesarios.</p>	<p>Ejercer la administración del régimen tributario, aplicar la legislación tributaria, la recaudación, control y fiscalización de los tributos internos y de los que se gravan del comercio exterior.</p> <p>Administrar el sistema aduanero y facilitar el comercio exterior.</p> <p>Organizar y administrar el sistema de recaudación, cobro, fiscalización y control de los tributos a su cargo.</p>	<p>Contribuir a reducir la evasión fiscal y facilitar el cumplimiento de los contribuyentes.</p> <p>Contar con los recursos tributarios necesarios para dar respuesta a compromisos como infraestructura, servicios de salud, cobertura educativa, saneamiento, programas de aportes económicos, entre otros.</p>
<p>Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria Decreto 1-98 del Congreso de la República de Guatemala, establece que la SAT como una de las principales funciones ejercerá la administración del régimen tributario, aplicar la legislación tributaria, la recaudación, control y fiscalización de todos los tributos internos y todos los tributos que gravan el comercio exterior.</p>	<p>Ser el órgano rector de ejercer la administración del régimen tributario, aplicar la legislación tributaria, la recaudación, control y fiscalización de todos los tributos internos y todos lo tributos que gravan el comercio exterior. Administrar el sistema aduanero de la república y facilitar el comercio exterior. Asesora al Estado en materia de política fiscal y legislación tributaria y proponer al Organismo Ejecutivo, por conducto del Ministerio de Finanzas Públicas.</p>	<p>Proveer de información oportuna y confiable sobre la recaudación. Proporcionar mecanismos e instrumentos tecnológicos que contribuyan a la administración, fiscalización, control y recaudación de los tributos.</p>
<p>Ley Marco del Cambio Climático, decreto No. 7-2013 del Congreso de la República de Guatemala, artículo 21, El transporte público y privado y su integración a la mitigación de gases de efecto invernadero, señala que el Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN- y la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- propondrán la normativa para establecer un programa de incentivos fiscales y subsidios enfocado en el uso de energías limpias para el transporte público y privado</p>	<p>Asesorar al Estado en materia de política fiscal y legislación tributaria y proponer al Organismo Ejecutivo, por conducto del Ministerio de Finanzas Públicas, las medidas legales necesarias para el cumplimiento de sus fines. Opinar sobre los efectos fiscales y la procedencia de la concesión de incentivos, exoneraciones, deducciones, beneficios o exoneraciones tributarias cuando la ley así lo disponga.</p>	<p>Contribuir en la prevención de los impactos del cambio climático en le país, a través de propuestas de mitigación de los efectos del cambio climático, producido por las emisiones de gases de efecto invernadero.</p>
<p>Ley de atención a las personas con discapacidad, decreto No. 135-96 del Congreso de la República de Guatemala, artículo 13. Las instituciones públicas y privadas deberán proveer, a las personas con discapacidad, los servicios de apoyo y las ayudas técnicas requeridas para garantizar el ejercicio de sus derechos y deberes; artículo 15, las instituciones públicas y privadas que brindan servicios a personas con discapacidad deberán proporcionar información veraz, oportuna, accesible y utilizable, en referencia a los tipos de discapacidades que atienden y a los servicios que prestan.</p>	<p>Proveer a las personas con discapacidad, los servicios de apoyo y las ayudas técnicas requeridas para garantizar el ejercicio de sus derechos y deberes. Proporcionar información veraz, oportuna, accesible y utilizable en referencia los tipos de discapacidades que atienden y a los servicios que prestan.</p>	<p>Brindar servicios de acuerdo a los tipos de discapacidades e información accesible y oportuna.</p>

Anexo II Análisis de Políticas

Nombre de la Política	Vigencia de la política	Objetivo de la política	Población que describe la política	Meta de la política	Vinculación institucional con esta Política (describir las intervenciones o acciones que realiza la institución en el cumplimiento de la política)
Política Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032	Al 2032	Establecer las directrices estratégicas para las instituciones del Estado, públicas, privadas y de la cooperación internacional para orientar sus acciones, de manera que se pueda organizar, coordinar y articular la acción pública en función de los intereses y prioridades del desarrollo nacional de largo plazo; y a la sociedad organizada para su participación en el control y seguimiento de las acciones de desarrollo nacional implementadas por el Estado.	Sectores de la población donde han tenido esquemas de diferenciación social, desigualdad y exclusión, sobre todo de los indígenas, las mujeres y de quienes viven en el área rural.	Organizar, ejecutar y evaluar las acciones del Estado en función del desarrollo, teniendo como referencia el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032.	Eje Riqueza para Todas y Todos, está vinculado a los Resultados de "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" e "Incremento de la recaudación a partir de una adecuada Gestión de Riesgos de Cumplimiento Tributario"
Agenda para el Desarrollo 2030 Objetivos de Desarrollo Sostenible	Al 2030	Tienen como propósito combatir la pobreza, la desigualdad y el cambio climático, haciendo énfasis en las necesidades de la población más vulnerable.	Está agenda está enfocada en las personas, el planeta y la prosperidad; con énfasis en las necesidades de la población más vulnerable.	17 ODS, 169 metas, 16 Metas Estratégicas de Desarrollo, 10 prioridades	Como parte de la alineación ODS a K'atun, dentro de las Metas Estratégicas de Desarrollo, se asocia a la No. 7 Fortalecimiento institucional y No. 9 Reforma fiscal integral.
Política General de Gobierno 2020-2024	2020-2024	Impulsar el desarrollo del país con una política de Estado realizable, financiable y mediable, Es decir, con una visión estratégica orientada a la construcción de un país con mejores condiciones de vida para los guatemaltecos.	Disminuir las brechas de inequidad que existen entre diferentes grupos sociales, tales como población indígena y no indígena, área urbana y rural, hombre y mujeres, ricos y pobres.	5 pilares, 50 metas estratégicas, eje transversal aspecto ambiental, recursos naturales, ordenamiento territorial y cambio climático	Se vincula al Pilar I Economía, competitividad y prosperidad, fortalecer la situación financiera del Estado y priorizar el gasto e inversión.
Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres (PNPDIM)	2008-2023	"Promover el desarrollo integral de las mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas en todas las esferas de la vida económica, social, política y cultural."	Mujeres Guatemaltecas	12 Ejes de la Política con indicadores y metas	La SAT se vincula dentro del Eje de Desarrollo Económico y Productivo con Equidad y el Eje de Mecanismos Institucionales.
Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial	2014	Implementar acciones orientadas a la construcción del Estado plural a través de la identificación y eliminación de los mecanismos del racismo y discriminación racial.	Población Guatemalteca	6 ejes con acciones y metas	La SAT se vincula al Eje Económico Social, acción estratégica no. 30 y al Eje de Formación ciudadana, acción estratégica no. 9.

Anexo III Análisis de Actores

No.	Actor nombre y descripción	Rol	Poder	Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área
1	Presidencia de la República	Aliado	Alto	Políticos	Lineamientos	Nacional
2	Vicepresidencia de la República	Aliado	Alto	Políticos	Lineamientos	Nacional
3	Organismo Judicial	Neutro	Alto	Políticos Técnicos	y Seguimiento de políticas públicas	Nacional
4	Organismo Legislativo	Neutro	Alto	Políticos Técnicos	y Seguimiento de políticas públicas	Nacional
5	Entidades del Estado, Ministerios y Secretarías y Entidades Descentralizadas y Autónomas	Aliado	Alto	Políticos Técnicos	y Lineamientos, coordinación, formulación y seguimiento de políticas públicas	Nacional
6	Ministerio de Finanzas Públicas	Aliado	Alto	Técnicos Tecnológicos	y Evaluación, monitoreo, seguimiento y coordinación	Nacional
7	Ministerio de Gobernación	Aliado	Alto	Técnicos	Coordinación interinstitucional	Nacional
8	Ministerio Público	Neutro	Alto	Técnicos	Apoyo Técnico	Nacional
9	Secretaría de Planificación y Programación	Aliado	Alto	Técnicos	Lineamientos, coordinación, formulación y seguimiento de políticas públicas	Nacional
10	Superintendencia de Bancos	Neutro	Medio	Administrativo Financiero	y Lineamientos	Nacional
11	Contraloría General de Cuentas	Neutro	Alto	Técnicos	Fiscalización	Nacional
12	Registro Nacional de Personas	Neutro	Medio	Técnicos	Apoyo Técnico	Nacional
13	Universidades del país	Facilitador	Bajo	Técnicos	Coordinación interinstitucional	Nacional
14	Auxiliares de la Función Pública	Aliado	Alto	Técnicos Tecnológicos	y Evaluación, monitoreo, seguimiento y coordinación	Nacional
15	Cooperantes	Aliado	Medio	Técnico Financiero	y Apoyo Técnico y Financiero	Nacional
16	Sector Privado	Facilitador	Alto	Técnicos	Cooperación	Nacional
17	Agexport	Aliado	Alto	Técnico administrativo	y Apoyo técnico	Nacional
18	SIECA	Facilitador	Medio	Técnico financiero	y Apoyo técnico y financiero	Nacional
19	Ministerio de la Defensa	Aliado	Medio	Humano	Apoyo técnico	Nacional
20	Ministerio de Relaciones Exteriores	Aliado	Alto	Humano	Apoyo técnico	Nacional
21	Ministerio de Salud	Aliado	Medio	Humano	Apoyo técnico	Nacional
22	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación	Aliado	Medio	Humano	Apoyo técnico	Nacional
23	Ministerio de Ambiente	Aliado	Bajo	Administrativo	Apoyo técnico	Nacional
24	Ministerio de Economía	Facilitador	Alto	Técnico administrativo	y Apoyo técnico y administrativo	Nacional
25	Ministerio de Energía y Minas	Aliado	Medio	Técnicos	Cooperación Institucional	Nacional
26	Ministerio de Trabajo y Previsión Social	Aliado	Alto	Técnicos	Realización de Inspecciones Conjuntas	Nacional
27	Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-	Aliado	Alto	Técnicos	Intercambio de información	Nacional
28	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	Aliado	Alto	Técnicos	Intercambio de información	Nacional
29	Registro General de la Propiedad	Facilitador	Alto	Técnicos	Fiscalización	Nacional
30	Registro Mercantil General de la República	Aliado	Alto	Técnicos	Apoyo técnico	Nacional
31	Policía Nacional Civil	Aliado	Alto	Técnico administrativo	y Apoyo técnico y administrativo	Nacional
32	Dirección de Migración	Aliado	Alto	Técnico administrativo	y Apoyo técnico y administrativo	Nacional
33	Archivo General de Protocolos / Organismo Judicial	Aliado	Alto	Técnico administrativo	y Apoyo técnico y administrativo	Nacional
34	Instituto Guatemalteco de Turismo	Aliado	Alto	Técnicos	Apoyo técnico	Nacional
35	Gremio de los Colegios profesionales	Aliado	Medio	Técnicos	Apoyo técnico	Nacional

Los actores son aquellos agentes con los cuales se establece alguna relación, sea ésta de coordinación, alianza o apoyo a la gestión institucional en uno o más cursos de acción relacionados con la problemática priorizada, también pueden asumir una actitud de indiferencia o ser contrarios a la intervención que se pretende desarrollar. Pueden ser personas, grupos de personas, organizaciones o instituciones.

Anexo IV Análisis de evidencia

Análisis de evidencias / Modelo conceptual.

Incumplimiento voluntario en el pago de tributos internos

1. Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL

La tributación directa en América Latina, equidad y desafíos: el caso de Guatemala
América latina y el Caribe

La carga tributaria de Guatemala es una de las más bajas de Latinoamérica, una razón fundamental para este pobre desempeño es la baja imposición directa y el abuso de los incentivos fiscales, resistencia al pago de impuestos y una débil cultura y moral tributaria. Los niveles de la presión tributaria se encuentran muy por debajo de países desarrollados, a pesar de que la participación en el PIB del nivel de imposición general a los bienes de consumo es similar al de los países del mundo desarrollado. Por lo anterior los impuestos directos han significado, en promedio, al rededor del 25% de la recaudación, mientras que los indirectos el 75% restante.

2. Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales – ICEFI

La necesidad de una reforma fiscal integral en Guatemala. Hallazgos y recomendaciones a partir del contexto económico, financiero, social y político que afronta el nuevo gobierno.

Guatemala, Centroamérica, enero de 2020

Estudios recientes publicados por la propia SAT revelaron que la evasión del impuesto sobre la renta de las empresas es alrededor del 80.0%

3. Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL

Balace preliminar de las economías de Centroamérica y perspectivas para 2020.

Los ingresos totales del gobierno central en los países de Centro América y Republica Dominicana aumentaron en promedio de un 15,8% del PIB en 2018 a un 16,1% del PIB en 2019. Honduras registró los mayores ingresos totales en términos del PIB, equivalentes a un 21,1% del PIB, y Guatemala los menores con un 10,5% del PIB. En Guatemala, debido a dificultades para elevar la recaudación tributaria, se prevé un mayor déficit fiscal, que rondaría el 2,4% del PIB al cierre de 2020. El salvador, Guatemala, Panamá y la República Dominicana la principal fuente de financiamiento fue la deuda externa.

4. Estrategias para mejorar el cumplimiento voluntario y el cobro de los tributos

Ruben Toninelli, Administración Federal de Ingresos Públicos, Argentina.

La Resolución de la 43ª Asamblea General del CIAT "Una visión moderna de la Administración Tributaria", alertaba sobre la necesidad de poseer suma agilidad para adaptar la Administración Tributaria a los cambiantes entornos que se observan en la actualidad. Para ello entre otras cosas recomendaba el diseño e implementación de

mecanismos y herramientas que incentiven y faciliten el cumplimiento de las obligaciones, a través del reconocimiento del buen comportamiento de los contribuyentes - "Beneficio Subjetivo".

Lograr un cumplimiento tributario equivalente a la verificación de la totalidad de los hechos imponibles, no puede ser establecido como meta de ninguna Administración Tributaria. Y ello porque existen una serie de factores intrínsecos y extrínsecos de los contribuyentes, los cuales llevan a que exista el incumplimiento, a saber:

- Resistencia natural al cumplimiento de las normas, o en otros términos, tendencia en la sociedad a la ilegalidad y a la anomia.
- Declaraciones juradas erróneas desde el punto de vista de su confección, ya sea por problemas de interpretación de las normas tributarias, por desconocimiento de las mismas, o por errores involuntarios en la confección de los formularios. En este grupo podemos incluir a aquellos que manifiestan las complejidades de la normativa tributaria, el elevado número de obligaciones que deben cumplir o simplemente, dificultades de acceso a la AT.
- Falta de presentación y/o pago de los saldos adeudados (mora). Una vez que hemos realizado la diferenciación de los grupos de incumplimiento, para definir e implementar estrategias, es menester identificar los grupos a los cuales se dirigirán esas estrategias. Ello así, tendremos estrategias para mejorar el cumplimiento tributario de:
 - Facilitación
 - Control
 - Inducción

Significativos niveles de evasión en el IVA e ISR

1. Universidad La Habana, CUBA 2017.

Enfoques de análisis de la evasión fiscal.

Actualmente, las propuestas de sistemas avanzados de gestión tributaria tienen como novedad y punto inicial para establecer los objetivos institucionales, las políticas y sistemas de trabajo, el conocimiento de la recaudación potencial y la reducción del incumplimiento, lo cual significa que se está aplicando la normativa fiscal con el rigor necesario. Definido un potencial tributario, su distancia con respecto a la recaudación real se explica, entre otros factores, por el incumplimiento tributario y, dentro de este, la evasión fiscal.

2. Universidad Nacional de San Marcos, Perú 2012.

La evasión tributaria: marco conceptual de sus causas y medición.

La evasión se produce por la mala administración de las leyes tributarias; así mismo, por la inconsistencia de leyes tributarias con las políticas establecidas o con la realidad, al no diseñarse con un criterio conjunto de economista, abogado y administrador. La

evasión aumenta cuando hay más personas auto empleadas o que perciben dividendos de varios capitales, pues los asalariados son retenidos por el empleador.

3. Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL.

Sostenibilidad Fiscal y Reformas Tributarias en América Latina.

Según la CEPAL (2016) hubo diversos factores que llevaron a Chile a plantear la necesidad de realizar una reforma tributaria en 2014. Uno de ellos es el crecimiento sostenido en los últimos 20 años (1993-2013) en donde la tasa promedio de crecimiento anual fue del 5.2% y al mismo tiempo el ingreso per cápita se duplicó, sin embargo, los ingresos públicos como presión fiscal, se mantuvieron estables y por debajo del nivel de desarrollo del país. La reforma tributaria en 2014, según la CEPAL (2016) se centró en el alza del impuesto a la renta de las empresas y se buscó ampliar la base por la que tributan las empresas y las personas. El impuesto sobre la renta sufrió un aumento gradual del impuesto a la renta de las empresas y la reducción de la tasa marginal máxima de la renta de las personas.

4. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador, 2017.

Evasión tributaria Vs mecanismos de control implementados por la administración pública.

“Las tasas estimadas de evasión en el Impuesto a la Renta de personas físicas en algunos países de América Latina fueron: Chile 31% (2009), Colombia 45,2% (2009), Costa Rica (53,8%), Guatemala 62% (2005- 2009), República Dominicana 51,8% (2009)” (Gómez- Sabaíni & Morán, 2016). Lo señalado indica altas tasas de evasión en países de la Región. De acuerdo al estudio realizado por la UNCTAD en el 2015, las pérdidas globales por ingresos tributarios no recaudados ascienden a 90 000 millones anuales en los países en desarrollo durante el período 2009- 2012.

Altos niveles de incumplimiento aduanero

1. Estrategia aduanera, la Revista Mexicana de comercio exterior.
2. Se denomina cumplimiento aduanero a todas las obligaciones que deben llevar a cabo las empresas que se dedican al comercio exterior. Estas obligaciones incluyen la clasificación arancelaria, la valoración aduanera y el despacho aduanero. Todos estos puntos son cruciales para asegurar que la importación y exportación de mercancías se realice correctamente, lo cual implica mayor control y fortalecimiento para el comercio exterior del país. Para poder efectuar estas normas de manera correcta, es importante conocer sobre ellas, cómo se regula cada una y cuál es su importancia para una empresa.

3. Universidad ICESI, Consultorio de comercio exterior

Las consecuencias del incumplimiento de las normas aduaneras son: aprehensión, decomiso y abandono, dichas medidas son tomadas por la dirección de impuestos y aduanas nacionales en diferentes casos y situaciones.

Los causales de aprehensión se encuentran contenidos en el artículo 502 del decreto 2685 de 1999, los principales son:

En el régimen de importación:

- Cuando se oculte o no se presente a la autoridad aduanera mercancías que han arribado al territorio aduanero nacional, salvo cuando las mercancías estén amparadas con documentos de destino a otros puertos.
- Cuando el ingreso de mercancías se realice por lugares no habilitados por la DIAN, salvo que se configure el arribo forzoso legítimo a que se refiere el artículo 1541 del Código de Comercio.
- Cuando la mercancía no se encuentre amparada en una Planilla de Envío, Factura de Nacionalización o Declaración de Importación, o no corresponda con la descripción declarada, o se encuentre una cantidad superior a la señalada en la Declaración de Importación, o se haya incurrido en errores u omisiones en su descripción.
- Cambiar la destinación de mercancía que se encuentre en disposición restringida a lugares, personas o fines distintos a los autorizados.
- Enajenar sin autorización de la Aduana, cuando esta se requiera, mercancías introducidas bajo la modalidad de importación con franquicia.

En el régimen de exportación:

- Transportar mercancías con destino a la exportación por rutas diferentes a las autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
- Movilizar café sin la Guía de Tránsito vigente o por lugares distintos a los autorizados en la misma.

Falta de confianza del contribuyente

1. Saberes, Revista de Ciencias Económicas y Estadística, Alejandro Estévez

Ciudadanía Fiscal y nuevas formas de relación entre contribuyentes y administración tributaria.

En aquellas sociedades donde los contribuyentes responsables se sienten defraudados, ya sea porque perciben que el Estado podría fiscalizar con más eficiencia, o porque los castigos que se aplican no son acordes a la falta cometida (para faltas graves, la administración decide hacer “la vista gorda”), es esperable que existe una conciencia fiscal deficiente. De hecho, si los ciudadanos percibieran un alto nivel de impunidad, esa sensación no tardaría en traducirse en un bajo nivel de confiabilidad institucional. Un panorama como el descrito, no haría más que destruir la voluntad de los ciudadanos de cooperar con un esfuerzo personal al sostenimiento de un pacto

general. Por el contrario, la idea de justicia (por ejemplo, en relación con la sanción) ayuda a que aumente la confianza en el Estado y los servicios públicos.

Por este motivo, es importante que las Administraciones Tributarias controlen y ejerzan su poder de sanción cuando registren situaciones que así lo requieran.

2. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela 2009

Educación para el Desarrollo de la Cultura Tributaria

También se destacó que la cultura tributaria se identifica con el cumplimiento voluntario de los deberes y obligaciones tributarios por parte del contribuyente y no con la implementación de estrategias para incrementar la recaudación de tributos y no bajo presión, por temor a las sanciones establecidas en el Código Orgánico Tributario. Ahora, en relación del desempeño de la administración tributaria para fomentar la cultura tributaria reveló una desinformación acerca de las estrategias y planes que ésta adelanta en pos de educar al contribuyente.

Cortázar (2000), sostiene que la lucha contra la evasión tributaria y el contrabando constituye en la actualidad un tema de gran importancia, en las agendas políticas de Latinoamérica, debido a su elevado impacto en la estabilidad económica y estrategias de desarrollo. Si bien es cierto que las estrategias de control y fiscalización tributarias son fundamentales en la lucha contra este flagelo, no es menos cierto que el esfuerzo por controlar el cumplimiento tributario y generar un riesgo creíble ante el incumplimiento no basta por sí solo para vencer las prácticas de evasión, es indispensable desarrollar una cultura tributaria que permita a los ciudadanos concebir las obligaciones tributarias como un deber sustantivo.

Anexo V Revisión bibliográfica

Análisis de evidencias / Modelo Prescriptivo.

ICEFI, Guatemala

La necesidad de una reforma fiscal integral en Guatemala. Hallazgos y recomendaciones a partir del contexto económico, financiero y político que afronta el nuevo gobierno.

Respecto a los problemas de recaudación: ..." La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) continúa demostrando incapacidad para alcanzar sus metas de recaudación, mientras que durante el período 2015-2019 el Congreso de la República aprobó amnistías y privilegios fiscales..." "...Incrementar los ingresos con una mezcla equilibrada del esfuerzo por recuperar la efectividad de la SAT y otras medidas de política tributaria." Contenido de una reforma fiscal integral: "Debe contener como prioridad el rescate de la SAT de la crisis institucional en la que se encuentra, para que alcance altos niveles de efectividad y cumpla sus metas de recaudación y gestión. Sin embargo, el éxito de este componente implicará que la SAT deberá lograr el cobro efectivo de los impuestos en todos los sectores que hoy incumplen sus obligaciones tributarias, con énfasis especial en reducir la informalidad, la evasión de impuestos y toda forma de fraude fiscal, incluyendo el contrabando y la defraudación aduanera". "...estudios recientemente publicados por la propia SAT revelaron que la evasión del impuesto sobre la renta de las empresas es de alrededor del 80.0%, llevar a la administración guatemalteca a altos niveles de efectividad en la fiscalización, detección y sanción de la evasión de ese impuesto en el sector privado empresarial organizado..."

http://www.icefi.org/sites/default/files/icefi_-_la_necesidad_de_una_reforma_fiscal_en_guatemala.pdf

1. Incumplimiento voluntario en el pago de tributos

- Estrategias para mejorar el cumplimiento voluntario y el cobro de los tributos. Ruben Toninelli, Administración Federal de Ingresos Públicos, Argentina.

Lograr un cumplimiento tributario equivalente a la verificación de la totalidad de los hechos imposables, no puede ser establecido como meta de ninguna AT. Y ello porque existen una serie de factores intrínsecos y extrínsecos de los contribuyentes, los cuales llevan a que exista el incumplimiento, a saber:

- Resistencia natural al cumplimiento de las normas, o en otros términos, tendencia en la sociedad a la ilegalidad y a la anomia.
- Declaraciones juradas erróneas desde el punto de vista de su confección, ya sea por problemas de interpretación de las normas tributarias, por desconocimiento de las mismas, o por errores involuntarios en la confección de los formularios. En este grupo podemos incluir a aquellos que manifiestan las complejidades de la normativa tributaria, el elevado número de obligaciones que deben cumplir o simplemente, dificultades de acceso a la AT.
- Falta de presentación y/o pago de los saldos adeudados (mora). Una vez que hemos realizado la diferenciación de los grupos de incumplimiento, para definir e implementar estrategias, es menester identificar los grupos a los cuales se dirigirán esas estrategias. Ello así, tendremos estrategias para mejorar el cumplimiento tributario de:

- Facilitación
- Control
- Inducción

https://www.ciat.org/Biblioteca/AreasTematicas/PoliticayTecnicaTributaria/EvasionTributaria/2010_criterios-158-2.pdf

a. Medidas para mejorar el cumplimiento de las obligaciones tributarias: Las amnistías fiscales -José Prieto

Medidas incentivadoras del cumplimiento.

Consisten en una serie de medios modernos que se han ido imponiendo por diversos países para el mejor cumplimiento voluntario de las obligaciones para con el fisco, cuales son las distintas técnicas de asistencia e información a los contribuyentes Picard (1992).

- Sistemas de información puestos a disposición del contribuyente con la finalidad de restar complejidad en la liquidación del impuesto sobre la renta principalmente con la suficiente información para su cálculo, mediante avanzados medios informáticos.
- Programas de educación tributaria, que consisten en un conjunto de medidas dirigidas a estimular el nivel de la moral fiscal de los contribuyentes de un país.
- Apertura de líneas de diálogo y concertación entre la Administración tributaria y los profesionales o asesores fiscales que trabajan con los contribuyentes, para una mejor comprensión de los problemas que presentan sus clientes y la prevención de errores y situaciones conflictivas que se presenten.

Dialnet- Medidas para mejorar el cumplimiento de las obligaciones.pdf

2. Incumplimiento aduanero

a. Centro Regional de Asistencia Técnica para Centroamérica, Panamá y República Dominicana (CAPTAC-DR)

Nivel de madurez en la aplicación de una Gestión Integral de riesgos en Aduanas, 2016
Las tendencias más recientes en términos de gestión aduanera resaltan la necesidad de profundizar su orientación a la mejora del cumplimiento sobre la base de una estrategia integral de gestión de riesgos (EIGR). Para que una EIGR sea el vehículo para aumentar el cumplimiento voluntario y reducir las brechas de incumplimiento de manera eficiente y eficaz, es necesario tipificar y conocer las causas de dicho incumplimiento, identificar dinámicamente los riesgos, diseñar medidas que prevengan su ocurrencia y minimicen su impacto en la gestión aduanera, y evaluar continuamente la efectividad de dichas medidas. Esto requiere que las administraciones aduaneras incrementen su nivel de madurez en la aplicación de una gestión integral de riesgo fortaleciendo al menos siete elementos básicos para ello, como lo son: el marco legal, los procesos, la información, la infraestructura, los sistemas, el capital humano y el aval de gobierno, los cuales se encuentran estrechamente vinculados.

https://www.captac-r.org/content/dam/CAPTACDR/docs/Publicaciones/Gestion_Integral_de_Riesgos_en_Aduanas-2016.pdf.

- b. Mejores prácticas y futuro de las aduanas
Manuel Castilla Domingo -Banco Interamericano de Desarrollo

La reforma de la Aduana de Perú comenzó, fundamentalmente, con la adopción de medidas que implicaron el cambio de buena parte del personal y la aplicación de una nueva política. Esta nueva política incluye una estrategia global que contempla todos y cada uno de los elementos relacionados con los recursos humanos.

En el procedimiento general, las mejores prácticas están siendo aplicadas, con ligeras variantes, en Argentina, Costa Rica y Perú. 1 / Estas prácticas representan un cambio cualitativo importante respecto al procedimiento tradicional que se venía aplicando durante décadas en la mayoría de los países.

La Aduana de Perú aprobó y puso en vigencia un procedimiento que es el que mejor cumple con todos los requisitos del control de los manifiestos
<https://publications.iadb.org/es/publicacion/14576/mejores-practicas-y-futuro-de-las-aduanas>

Anexo VI Matriz de Análisis FODA

Matriz de Análisis FODA- INICIATIVAS ESTRATÉGICAS			SPPD-10
ESPACIO VACIO	FORTALEZAS		DEBILIDADES
	F1	Normativamente se otorga autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa.	D1 Falta de estandarización en la aplicación de procedimientos
	F2	Se cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios	D2 Falta de estandarización en la aplicación de procedimientos
	F3	Mayor transparencia en la publicación de resultados de la actividad de la SAT.	D3 Cultura de trabajo en silos y duplicidad de esfuerzos
	F4	Mayor uso de la Agencia Virtual para realizar gestiones y pago de impuestos	D4 Lento proceso de contratación del personal idóneo
	F5	Acceso a la información bancaria con fines tributarios	D5 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
	F6	Rectoría de la política de combate al contrabando y defraudación aduanera y tributaria	D6 Falta de continuidad de los programas de especialización y en la carrera administrativa
	F7	Reactivación del Consejo Interinstitucional para la Prevención, Combate a la Defraudación Fiscal y al Contrabando Aduanero -COINCON-	D7 Ausencia de facultades legales coercitivas para la actualización de la información
	F8	Personal con experiencia y disposición al cambio	D8 Dificultad en la aplicación de procedimientos en los puntos fronterizos, por la falta de presencia de Autoridades del Estado
	F9	100% de declaración y pago en línea	D9 Controles al comercio exterior requieren fortalecimiento
	F10	Segregación de funciones normativas y operativas	D10 Infraestructura física de algunas oficinas tributarias y aduanas se encuentran deterioradas y con condiciones de trabajo inadecuadas para brindar un buen servicio a los usuarios.
F11	Mejora sostenible en los Sistemas tecnológicos	D11 Proceso de compras y contrataciones complejo y burocrático	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1	Promover reformas a la legislación tributaria que fortalezca a la administración tributaria	FO1 Promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones de tributos internos y de comercio exterior.	DO1 Fortalecer el control de cumplimiento tributario.
O2	Aprovechamiento de la tecnología de comunicación avanzada existente, para mejorar el servicio		DO2 Simplificación, automatización y transparencia en el ingreso y salida de las mercancías.
O3	Suscripción de nuevos convenios internacionales para el intercambio de información tributaria	FO2 Facilitar la atención al contribuyente mediante orientación, capacitación y uso de soluciones tecnológicas.	DO3 Fortalecer los mecanismos de reclutamiento, contratación y desarrollo del talento humano.
O4	Mayor coordinación con entidades relacionadas con el sistema tributario y aduanero		DO4 Mejorar los tiempos administrativos empleados en las compras que establece la Ley de Contrataciones del Estado.
O5	Acceso a información de operaciones de comercio exterior de entidades externas de la SAT, para propiciar la correcta verificación, valoración, clasificación, cantidad, etc.	FO3 Implementar metodologías efectivas de fiscalización que permitan aumentar la recaudación y la percepción de riesgo.	DO5 Mejorar la infraestructura y condiciones de seguridad que ocupan las instalaciones de la SAT
O6	Intercambio de información en materia de precios de transferencia		FO4 Mejorar los niveles de cobranza en los juicios económicos coactivos en función de lo decidido en los procesos contencioso administrativo
O7	Organizaciones Internacionales dispuestas a brindar asistencia técnica para fortalecer los procesos en temas tributarios y aduaneros		
O8	Transparencia promovida por el sector empresarial	FO5 Fortalecimiento de la Modernización Integral Aduanera.	
		FO6 Implementar la Política Integral de Transparencia y Anticorrupción y certificación de los principales procesos de la SAT, en la norma ISO 37001.	
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1	Presentación de recursos de inconstitucionalidad a las reformas tributarias por grupos específicos	FA1 Disminuir la controversia tributaria, a través del asertividad en la fiscalización y la facilitación del pago de los impuestos, con métodos abreviados de solución.	DA1 Facilitar la atención al contribuyente mediante orientación, capacitación y uso de soluciones tecnológicas.
A2	Contrabando que ingresa principalmente por pasos ciegos y por rutas sin control de las autoridades competentes	FA2 Desarrollar mecanismos y políticas de relaciones públicas y de divulgación para las acciones de facilitación, control y modernización de la gestión institucional que permitan aumentar el cumplimiento tributario voluntario y mejoren la imagen de la institución.	DA2 Transformación digital de las gestiones aduaneras.
A3	Falta de compromiso de las instituciones encargadas de velar por el combate al contrabando en los lugares de comercialización (compraventa)		
A4	Formación de estructuras paralelas vinculadas al contrabando, defraudación y lavado de dinero	FA3 Posicionamiento regional del Servicio Aduanero en la adopción de mejores prácticas de la Organización Mundial de Aduanas.	DA3 Mejorar los tiempos administrativos empleados en las compras que establece la Ley de Contrataciones del Estado.
A5	Constante evolución de mecanismos utilizados para evadir y eludir los impuestos		
A6	Lento proceso de resolución de procesos penales iniciados que generan poca percepción de riesgo	FA4 Propiciar la eficiencia en los procesos económico-coactivos, penales y judiciales.	DA4 Implementar la Política Integral de Transparencia y Anticorrupción y certificación de los principales procesos de la SAT, en la norma ISO 37001.
A7	Mayor incumplimiento de las obligaciones tributarias por la percepción que tiene la población de corrupción y mal uso de los recursos		
A8	Crecimiento en la economía informal, debido al aumento de tasa de desempleo	FA5	DA5 Mejorar en el cumplimiento de las políticas y procedimientos
A9	Aprobación de nuevos gastos tributarios		
A10	Poca disposición de proveedores para ofertar servicios y productos		
A11	Falta de cultura tributaria		

Anexo VII Matriz de Planificación Estratégica de la Superintendencia de Administración Tributaria

VINCULACIÓN INSITUCIONAL						RESULTADO INSTITUCIONAL			NOMBRE DEL INDICADOR	LINEA BASE *			FÓRMULA DE CÁLCULO	MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)			
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Metas de la Política General de Gobierno 2020-2024				RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Año	Dato absoluto		Dato Relativo %	Dato absoluto	Dato relativo %	
		Pilar	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica	Meta			Final		Intermedio							Inmediato
Reforma Fiscal Integral	14. La carga tributaria ha superado el nivel observado en 2007 (12.1%) y el gasto social ha superado el nivel del 7% del PIB obtenido en 2010	Pilar I: Economía, competitividad y prosperidad	Fortalecer la situación financiera del Estado y priorizar el gasto e inversión	a) Incrementar la carga tributaria de manera significativa, para lo cual se requiere la ampliación de la base tributaria, la implementación de un sistema simplificado de tributación para las mipymes, la revisión de las leyes tributarias y los beneficios fiscales, b) Impulsar la factura electrónica, c) Impulsar una estrategia masiva de educación fiscal para aumentar el conocimiento de las leyes fiscales. d) Persecución frontal al contrabando y la defraudación tributaria, e) Ampliar la cobertura de la administración tributaria en todos los municipios del país, f) modernizar el sistema aduanero nacional.	No aplica	No aplica	Para el año 2025, se ha elevado el nivel de recaudación mayor a la observada en el año 2018.	X			Nivel de recaudación	2018	Q60,601,337.00	100%	Meta alcanzada anualmente entre las metas planificadas esperadas en el año 2025 por cien.	Q95,503,178.00	100%
							Para el año 2025, el país ha logrado una recaudación de tributos internos del 100% de la meta estimada para ese año		X		Porcentaje de cumplimiento de meta de recaudación de contribuyentes especiales y de tributos internos	2018	Q42,465,236.00	100%	Recaudación de tributos internos administrados por la SAT y de contribuyentes especiales (miles de Q)/Quetzales recaudados (tributos internos en miles) + Quetzales recaudados de contribuyentes especiales.	Q67,098,241.00	100%
							Para el año 2025, el país ha logrado una recaudación de tributos externos del 100% de la meta estimada para ese año		X		Porcentaje de cumplimiento de meta de recaudación de comercio exterior	2018	Q18,136,101.00	105.07%	Recaudación de comercio exterior (miles de Q)/ Quetzales recaudados (comercio exterior en miles)	Q28,404,937.00	100%

FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)				SPPD-o8	
NOMBRE DE LA INSTITUCION: Superintendencia de Administración Tributaria					
Nombre del Indicador	Porcentaje de cumplimiento de meta de recaudación de impuestos internos				
Categoría del Indicador	De Resultado Institucional				
Meta de la Política General de Gobierno asociada	No aplica				
Política Pública Asociada	DESARROLLO ECONÓMICO				
Descripción del Indicador	Mide el nivel de cumplimiento de meta de recaudación de tributos internos, administrados por la SAT				
Interpretación	El nivel de recaudo puede variar en función de los meses de vencimiento del pago de impuestos, que administra la SAT.				
Fórmula de cálculo	Recaudación de tributos internos administrados por SAT (miles de quetzales)*Factor de ajuste porcentual/11-0-0-2-0-1 - Quetzales recaudados (tributos internos en miles)				
Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio	
	X				
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual	
				X	
Tendencia del Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
Años					
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	100	100	100	100	100
Línea Base					
Año	Meta en datos absolutos				
2018	100				
2019	96.94				
2020	96				
Medios de Verificación					
Procedencia de los datos	Sistema bancario				
Unidad Responsable	Intendencia de Recaudación				
Metodología de Recopilación	Consulta de los sistemas				

FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)				SPPD-o8	
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Superintendencia de Administración Tributaria					
Nombre del Indicador	Porcentaje de cumplimiento de meta de impuestos al comercio exterior				
Categoría del Indicador	De Resultado Institucional				
Meta de la Política General de Gobierno asociada	No aplica				
Política Pública Asociada	DESARROLLO ECONÓMICO				
Descripción del Indicador	Expresa el porcentaje en el cumplimiento de metas de recaudación de comercio exterior				
Interpretación	El valor del indicador irá incrementando conforme los ingresos percibidos durante el ejercicio fiscal programado				
Fórmula de cálculo	Recaudación de comercio exterior (miles de quetzales)*Factor de ajuste porcentual/12-0-0-2-0-1 - Quetzales recaudados (comercio exterior en miles)				
Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio	
	X				
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual	
				X	
Tendencia del Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
Años					
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	100	100	100	100	100
Línea Base					
Año	Meta en datos absolutos				
2018	100				
2019	96.94				
2020	90				
Medios de Verificación					
Procedencia de los datos	Sistema bancario				
Unidad Responsable	Intendencia de Aduanas				
Metodología de Recopilación	Consulta de los sistemas				

FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)				SPPD-o8	
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Superintendencia de Administración Tributaria					
Nombre del Indicador	Porcentaje de cumplimiento de meta de recaudación de contribuyentes especiales				
Categoría del Indicador	De Resultado Institucional				
Meta de la Política General de Gobierno asociada	No aplica				
Política Pública Asociada	DESARROLLO ECONÓMICO				
Descripción del Indicador	Expresa el porcentaje en el cumplimiento de metas de recaudación de contribuyentes especiales				
Interpretación	El valor del indicador irá incrementando, conforme los ingresos percibidos durante el ejercicio fiscal programado				
Fórmula de cálculo	Recaudación registrada de contribuyentes especiales (miles de quetzales)*Factor de ajuste porcentual/13-0-0-2-0-1 - Quetzales recaudados (tributos internos en miles).+13-0-0-1-0-1 - Quetzales recaudados (tributos internos en miles)				
Ámbito geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio	
	X				
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual	
				X	
Tendencia del Indicador					
Años	2022	2023	2024	2025	2026
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos)	100	100	100	100	100
Línea Base					
Año	Meta en datos absolutos				
2018	100				
2019	96.94				
2020	98				
Medios de Verificación					
Procedencia de los datos	Sistema bancario				
Unidad Responsable	Gerencias de contribuyentes especiales Grandes y				
Metodología de Recopilación	Consulta de los sistemas				

Contribuyendo por el país que todos queremos



SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA



www.sat.gob.gt