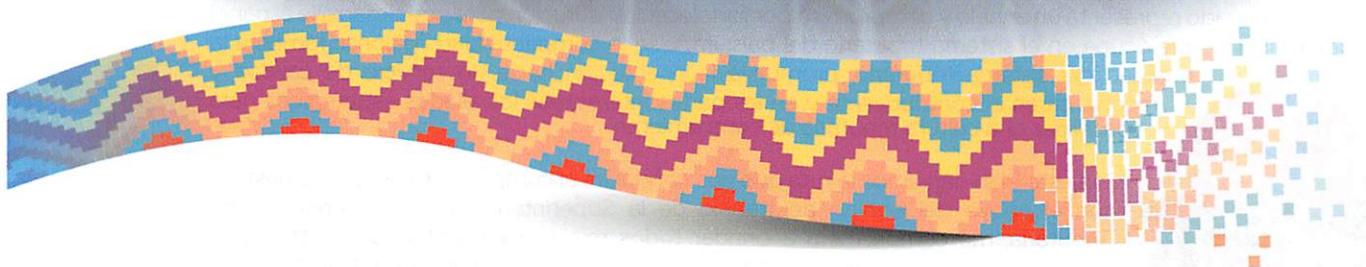


# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018-2023



## Presentación

El año 2016 marcó en la historia de la Superintendencia de Administración Tributaria el inicio de una etapa de acciones orientadas a la recuperación y estabilización institucional, luego de un período de detrimento en varios aspectos de la gestión.

Las iniciativas llevadas a cabo durante 2016 y 2017 marcaron la ruta de la transformación organizacional basada en las buenas prácticas internacionales, renovación de liderazgo, rediseño de procesos, entre otros. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, las metas trazadas fueron parcialmente alcanzadas y en algunos casos no se lograron los resultados esperados. Esto último nos plantea la necesidad de revisar el Plan Estratégico Institucional -PEI-.

En esa dirección, estamos redefiniendo los objetivos, a saber: a) Aumentar la recaudación de manera sostenida; b) Reducir las brechas de cumplimiento tributario; c) Incrementar la eficiencia de las aduanas; y d) Fortalecer las capacidades de gestión institucional. Cada uno de estos objetivos considera acciones para el alcance de resultados concretos en el corto, mediano y largo plazo.

El PEI 2018-2023 de la Superintendencia de Administración Tributaria tiene como marco el Decreto Número 1-98 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria y sus reformas, la visión de desarrollo integral del país contenida en el Plan Nacional de Desarrollo K'atun, Nuestra Guatemala 2032, los Lineamientos Generales de Política 2016-2018 que definen los ejes de “Riqueza para todos y todas” y la prioridad de “Política Fiscal, como motor de la estabilidad y el crecimiento económico inclusivo”.

De igual manera, incorpora las principales recomendaciones emitidas por los organismos internacionales que integraron la misión evaluadora del Tax Administration Diagnostic Assessment Tool -TADAT-, realizada en octubre de 2017, dentro de las que destacan el emprendimiento de acciones para el fortalecimiento de la administración tributaria, el efectivo cumplimiento de las obligaciones tributarias, la ampliación de la base tributaria, la incorporación de medidas de tributación internacional y el combate al contrabando, entre otros.

El PEI renovado representa un anhelo y compromiso por fortalecer la institución para que desarrolle el papel determinante que ocupa en el sistema tributario del país, impulse la competitividad nacional, fomente la equidad del sistema tributario, promueva la orientación hacia un servicio de calidad y reconozca en el contribuyente y en las partes interesadas los aliados estratégicos para consolidar una cultura tributaria de cumplimiento.

Con este Plan definimos la ruta que nos conducirá al cumplimiento de lo propuesto, y con el apoyo del equipo de trabajo de la Superintendencia de Administración Tributaria, me comprometo a brindar todos mis conocimientos, competencias y experiencia para proveer al Estado los recursos que demanda para promover el desarrollo del país.



Lic. Abel Francisco Cruz Calderón



# Índice

Análisis Situacional	4
Análisis Interno y Externo (FODA)	13
Análisis y Evaluación Externa	14
Marco Estratégico Institucional	14
Política de Calidad	15
Principios Generales	15
Principios de Trabajo	15
Valores	15
Estructura Organizacional	17
Objetivos Estratégicos y Eje Transversal	18
Resultados Esperados/Acciones	19
Anexo I Identificación de resultados Plan Nacional de Desarrollo	27
Anexo II Análisis de mandatos y políticas	27
Anexo III Ficha técnica PDIA	28
Anexo IV Ficha técnica PMI	29

## Análisis Situacional

La Planificación Estratégica en la Superintendencia de Administración Tributaria, se fundamenta en los principios metodológicos de la Gestión por Resultados, considerando la misión institucional, se determina la visión, identificando y priorizando los objetivos estratégicos que orientarán las intervenciones o acciones a realizar, en este caso durante el período 2018 - 2023.

### **Identificación de Resultados del Plan y Política Nacional de Desarrollo y Lineamientos Generales de Política 2018-2023**

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.

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo y la Política Nacional de Desarrollo "K'atun, Nuestra Guatemala 2032", se identificó dentro del eje "Riqueza para todos y todas" la prioridad "Política fiscal como motor de la estabilidad y el crecimiento económico inclusivo" y el lineamiento de "Incrementar los ingresos fiscales mediante una mayor y más progresiva carga tributaria"; dicha prioridad contiene lineamientos que fueron considerados en el Plan Estratégico Institucional 2016-2020, tales como: Fortalecer la administración tributaria para el efectivo cumplimiento de las obligaciones tributarias, ampliar la base tributaria, combatir el contrabando, entre otros. (Ver anexo I)

Adicionalmente, como parte de los Lineamientos Generales de Política 2016-2020 se brinda apoyo al eje "Tolerancia cero a la corrupción y modernización del Estado" siendo más transparentes en la publicación de los resultados de las actividades de la SAT; y se creó como parte de la estructura organizacional, la Gerencia de Asuntos Internos responsable de realizar investigaciones administrativas y denunciar cuando corresponda, las actuaciones de los funcionarios y empleados de la SAT que sean contrarias a la ley, con la finalidad de prevenir y combatir actos de corrupción, faltas e infracciones administrativas y cualquier otro acto que contravenga los intereses institucionales.

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

- Traslado y ejecución oportuna de los recursos financieros correspondientes a SAT (2% de lo recaudado).



- Disponer de la legislación tributaria que soporte la gestión de la SAT y de su oportuna aplicación.
- Disponer oportunamente de alianzas estratégicas con los demás actores del sistema tributario y de la asistencia y participación conjunta con los organismos del Estado.
- Disponer de la asistencia técnica de las instancias cooperantes.

## Análisis de mandatos y políticas

### Antecedentes

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.

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 guía el Guión del Modelo de Gestión, preparado por el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT.

### Análisis de Mandatos

La Superintendencia de Administración Tributaria 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 Superintendencia de Administración Tributaria Decreto Número 1-98 del Congreso de la República de Guatemala, en este decreto se establece que la SAT asumirá las funciones, atribuciones, competencias y responsabilidades que tenían asignadas la Dirección General de Rentas Internas y la Dirección General de Aduanas, así como las acciones de fiscalización tributaria que ejercía la Superintendencia de Bancos.

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.

Lo indicado anteriormente se contempla en el marco jurídico que se detallan a continuación:

**a) 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.

**b) Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria**

En el Decreto 1-98 del Congreso de la República de Guatemala se 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.

La SAT se auxilia para cumplir sus funciones de la administración tributaria con leyes accesorias, por mencionar algunas, Código Tributario, Código Aduanero Uniforme Centroamericano y su reglamento, las cuales son fuentes de ordenamiento jurídico tributario. (Ver anexo II)

**Análisis de políticas**

**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. Esta política institucionaliza las acciones y procesos 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 todos y todas" la prioridad "Política fiscal como motor de la estabilidad y el crecimiento económico inclusivo" y el lineamiento de "Incrementar los ingresos fiscales mediante una mayor y más progresiva carga tributaria".

**Política General de Gobierno 2016-2020**

Este análisis permite a la Superintendencia de Administración Tributaria enmarcarse en una visión de desarrollo integral del país, de conformidad con lo establecido en la Política General de Gobierno 2016-2020, enfocado en la prioridad presidencial "Tolerancia cero a la corrupción y modernización del Estado", la cual se orienta al desarrollo y el bien común de la población. Esto



requiere de un Estado fortalecido, eficiente, moderno y democrático, con capacidad reguladora y que genere oportunidades y condiciones de vida digna.

### **Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto 2016-2018**

Guatemala se adhirió a la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) (OGP, por sus siglas en inglés, Open Government Partnership) el 27 de julio de 2011, posteriormente en 2012 ratificó su adhesión, habiendo implementado a la fecha dos Planes de Acción Nacionales; en el año 2016 se elaboró el Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto 2016-2018, el cual ya se encuentra en ejecución.

Durante el proceso de creación del Plan se determinaron 22 compromisos, los cuales fueron validados y aprobados por la Mesa Técnica de Alto Nivel de Gobierno Abierto, contando con la presencia de los Señores Presidente y Vicepresidente de la República, del Señor Presidente del Organismo Judicial, cuerpo diplomático, altas autoridades responsables de los 22 compromisos, puntos de contacto institucionales y delegados técnicos de la Mesa Técnica de Gobierno Abierto.

El Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto 2016-2018 se diseñó a partir del establecimiento de cinco ejes temáticos:

1. Acceso a la información pública y archivos institucionales
2. Innovación tecnológica
3. Participación ciudadana
4. Rendición de cuentas
5. Transparencia fiscal

### **Análisis de funciones institucionales**

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 sobre facturación 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 proceso 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 vincule con la administración tributaria y los ingresos tributarios.

### Análisis de Población

El punto de partida para el análisis de la población, a quienes van dirigidas las acciones de la SAT, lo establece el marco jurídico institucional y la legislación tributaria. En este sentido, la Ley Orgánica de la SAT le otorga competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, y le establece como una de las principales funciones, 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.

El Código Tributario define como contribuyente a las personas individuales, prescindiendo de su capacidad legal, según el derecho privado y las personas jurídicas, que realicen o respeto de las cuales se verifica el hecho generador de la obligación tributaria. Adicionalmente, 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 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 la población objetivo y elegible serán aquellos contribuyentes que se encuentren registrados y presenten al menos una afiliación a algún impuesto, en el Registro Tributario Unificado, que al momento del análisis asciende a 2,094,713 personas individuales y jurídicas registradas con una afiliación a algún impuesto.





## Análisis de Actores

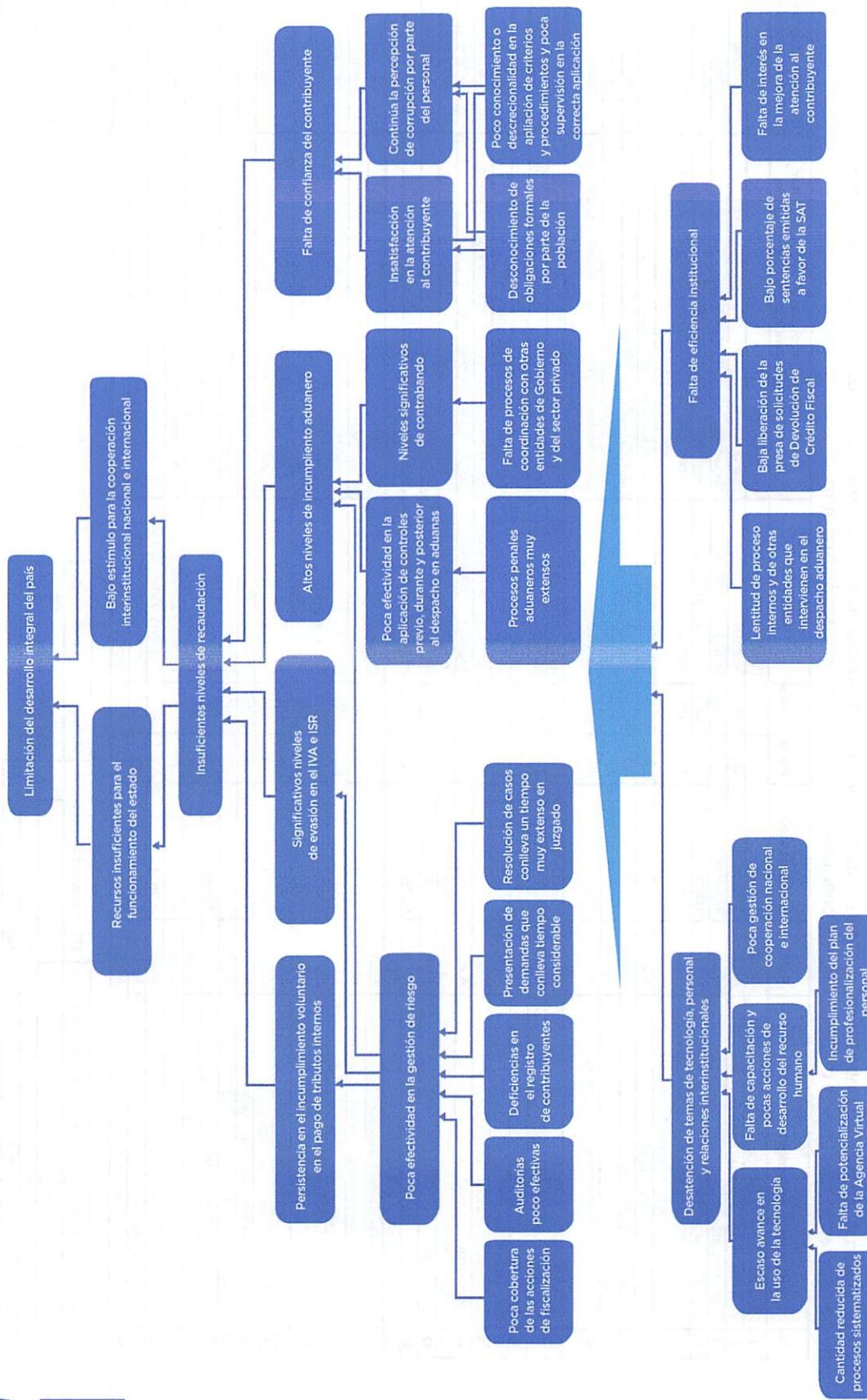
Se identificaron los grupos de interés con los cuales se desarrollarán las actividades en el marco de las funciones de la Superintendencia de Administración Tributaria; se dan a conocer los principales actores a través de la siguiente matriz:

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

(1) Rol que desempeñan:	(2) Importancia de las relaciones	(3) Jerarquización del poder	(4) Interés que posea el actor
Facilitador	2	A favor	1 Alto 1 Alto Interés 1
Aliado	1	Indeciso/Indiferente	0 Medio 0 Bajo Interés -1
Oponente	-1	En contra	-1 Bajo -1
Neutro	0		

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.

## Análisis de problemática



## Análisis Interno y Externo (FODA)

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 abordados por la Superintendencia de Administración Tributaria:

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Normativamente se otorga autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa</li> <li>Se cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios</li> <li>Mayor transparencia en la publicación de resultados de la actividad de la SAT.</li> <li>Mayor uso de la Agencia Virtual para realizar gestiones y pago de impuestos</li> <li>Acceso a la información bancaria con fines tributarios</li> <li>Rectoría de la política de combate al contrabando y defraudación aduanera y tributaria</li> <li>Reactivación del Consejo Interinstitucional para la Prevención, Combate a la Defraudación Fiscal y al Contrabando Aduanero -COINCON-</li> <li>Personal con experiencia y disposición al cambio</li> <li>100% de declaración y pago en línea</li> <li>Segregación de funciones normativas y operativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover reformas a la legislación tributaria que fortalezca a la administración tributaria</li> <li>Aprovechamiento de la tecnología de comunicación avanzada existente, para mejorar el servicio</li> <li>Suscripción de nuevos convenios internacionales para el intercambio de información tributaria</li> <li>Mayor coordinación con entidades relacionadas con el sistema tributario y aduanero</li> <li>Acceso a información de operaciones de comercio exterior de entidades externas de la SAT, para propiciar la correcta verificación, valoración, clasificación, cantidad, etc.</li> <li>Intercambio de información en materia de precios de transferencia</li> <li>Organizaciones Internacionales dispuestas a brindar asistencia técnica para fortalecer los procesos en temas tributarios y aduaneros</li> <li>Transparencia promovida por el sector empresarial</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de estandarización en la aplicación de procedimientos</li> <li>Falta de gobernanza de la información</li> <li>Cultura de trabajo en silos y duplicidad de esfuerzos</li> <li>Mala calidad de las herramientas tecnológicas</li> <li>Lento proceso de contratación del personal idóneo</li> <li>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</li> <li>Falta de continuidad de los programas de especialización y en la carrera administrativa</li> <li>Ausencia de facultades legales coercitivas para la actualización de la información</li> <li>Dificultad en la aplicación de procedimientos en los puntos fronterizos, por la falta de presencia de Autoridades del Estado</li> <li>Controles al comercio exterior requieren fortalecimiento</li> <li>Infraestructura física de algunas oficinas se encuentra deteriorada y con condiciones de trabajo inadecuadas para brindar un buen servicio a los usuarios</li> <li>Proceso de compras y contrataciones complejo y burocrático</li> <li>No existe una comunicación adecuada (interna y externa)</li> <li>Falta de gestión del conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de recursos de inconstitucionalidad a las reformas tributarias por grupos específicos</li> <li>Contrabando que ingresa principalmente por pasos ciegos y por rutas sin control de las autoridades competentes</li> <li>Falta de compromiso de las Instituciones encargadas de velar por el combate al contrabando en los lugares de comercialización (compra-venta)</li> <li>Formación de estructuras paralelas vinculadas al contrabando, defraudación y lavado de dinero</li> <li>Constante evolución de mecanismos utilizados para defraudar y contrabandear</li> <li>Lento proceso de resolución de procesos penales iniciados que generan poca percepción de riesgo</li> <li>Mayor incumplimiento de las obligaciones tributarias por la percepción que tiene la población de corrupción y mal uso de los recursos</li> <li>Crecimiento en la economía informal, debido al aumento de tasa de desempleo</li> <li>Falta de credibilidad del Estado</li> <li>Aprobación de nuevos gastos tributarios</li> <li>Poca disposición de proveedores para ofrecer servicios y productos</li> <li>Falta de cultura tributaria</li> </ul>

## Análisis y Evaluación Externa

A través de la herramienta de Diagnóstico para la Evaluación de la Administración Tributaria (TADAT) por sus siglas en inglés, la cual busca proporcionar una base de referencia de evaluación del desempeño de la administración tributaria que puede utilizarse para determinar las prioridades de las reformas y resaltar los logros de dichas reformas; en octubre 2017 se realizó una evaluación a la Superintendencia de Administración Tributaria, y cuyos resultados permitieron identificar las buenas prácticas adoptadas en los últimos años por la SAT que deben capitalizarse (modernización, automatización, uso de nuevas tecnologías para mejora de los servicios, etc), por otra parte identificó áreas que requieren atención inmediata y las iniciativas a mediano y largo plazo que deben implementarse para el logro de la misión y visión de la SAT, en tal sentido, el Plan Estratégico Institucional contempla parte de las recomendaciones de la evaluación recibida, enfocando los esfuerzos en el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Para la implementación de las acciones de cada una de las áreas identificadas, se utilizará el enfoque de adaptación iterativa basada en la identificación de problemas -PDIA-, por sus siglas en inglés (Ideas y Enfoques Alternativos, OCDE 2015), el cual contempla la realización periódica de estudios de cumplimiento tributario y de áreas económicas y fiscales que puedan afectar el comportamiento de la recaudación tributaria; brindando soluciones oportunas a los problemas identificados. (Ver anexo III)

Así mismo se contempla la priorización de proyectos o tareas más importantes, en el marco de implementación de la metodología de Gestión de Proyectos bajo el estándar PMI, por sus siglas en inglés, y del sistema institucional de Planificación; el cual promueve el desarrollo de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente. (Ver anexo IV)

## Marco Estratégico Institucional

### Misión

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

### Visión

Ser en el **2,023** una Administración Tributaria renovada, efectiva y automatizada, a la vanguardia de las mejores prácticas de administración de tributos internos y los que gravan el comercio exterior.



## 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.

## Principios Generales

- Jerarquía
- Flexibilidad
- Centralización normativa
- Desconcentración operativa
- Coordinación
- Transparencia
- Eficacia
- Eficiencia

## Principios de Trabajo

- **Priorización:** Para poder alcanzar satisfactoriamente los objetivos, es necesario priorizar aquellos proyectos o tareas más importantes y críticas, las cuales van a reportar un mayor beneficio para mejorar la eficiencia. Para dicha priorización se utilizará una matriz de criterios en los cuales se ponderarán los factores determinantes que permitan incrementar el cumplimiento tributario, fortalecer la atención al contribuyente, facilitar el comercio exterior, etc. Todo esto dentro del marco de implementación de la metodología de Gestión de Proyectos bajo el estándar de Project Management Institute (PMI) y del sistema institucional de Planificación.
- **Focalización:** Con una priorización de los proyectos y acciones viables, se procederá a focalizar los esfuerzos en las áreas donde se hayan identificado los mayores problemas o riesgos, con el fin de reducir las probabilidades de que se siga incrementando las brechas de cumplimiento tributario.

## Valores

El Plan Estratégico Institucional SAT 2018-2023 se fundamenta en principios generales y valores que deben 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:

## Valores Institucionales

### Actitud de servicio

Los funcionarios y empleados de la SAT se esfuerzan por aportar lo mejor de sí 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.



### 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 actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la SAT buscan aprovechar óptimamente los recursos, para asegurar el uso adecuado de los insumos de trabajo en la obtención de los resultados esperados.

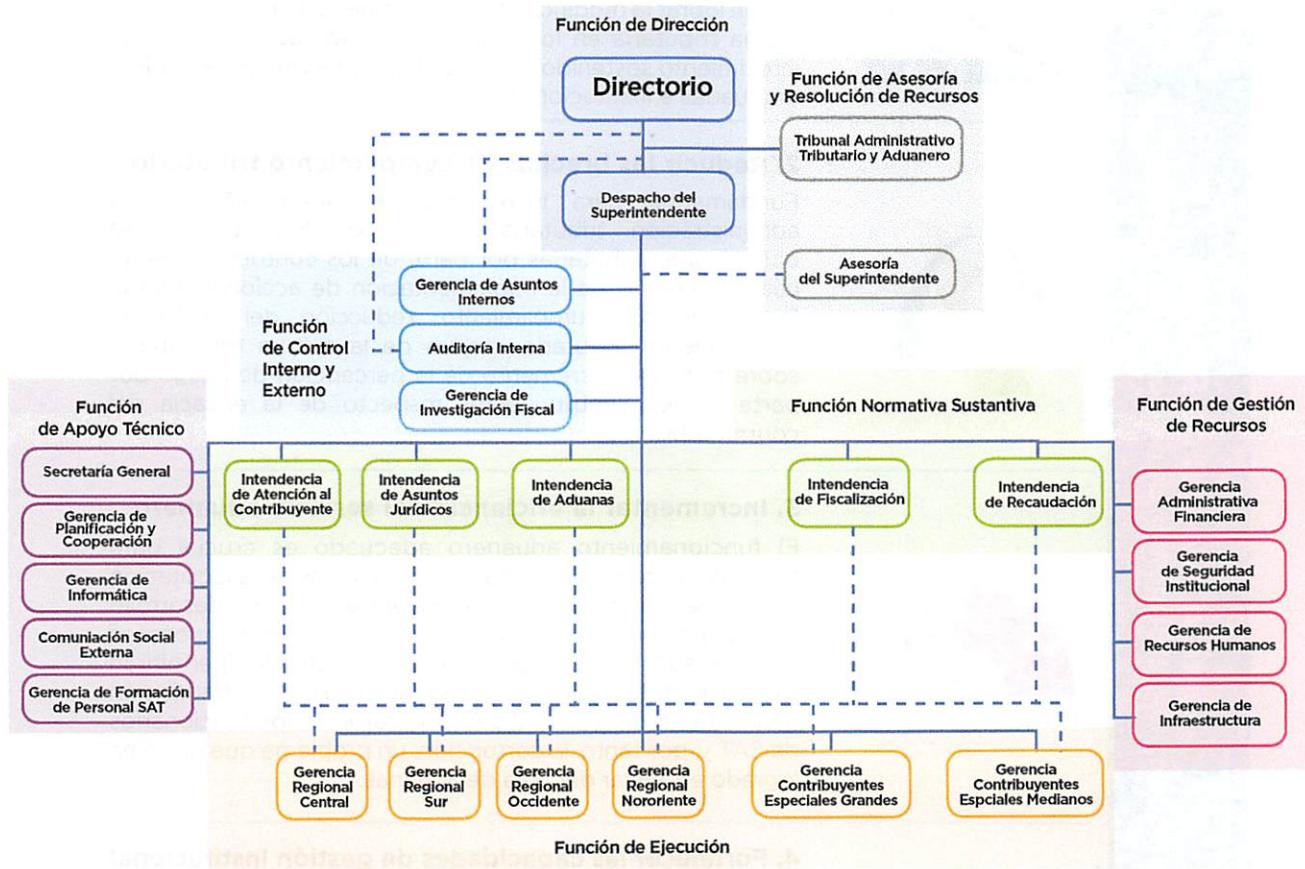


### Compromiso

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.



## Estructura Organizacional



## Objetivos Estratégicos y Eje Transversal



### 1. Aumentar la recaudación de manera sostenida

El área primordial de trabajo deben ser las acciones y actividades que propicien el aumento de la recaudación a fin de lograr la modificación de la tendencia mostrada por la carga tributaria en los últimos ejercicios para llegar a su crecimiento sostenido a través de acciones implementadas, evaluadas e institucionalizadas.

### 2. Reducir las brechas de cumplimiento tributario

Fundamental para incrementar el desempeño de la administración tributaria, es el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, lo cual dependerá de la implementación de acciones para la facilitación del cumplimiento, reducción del costo de cumplimiento tributario, mejora de la cultura tributaria y, sobre todo, del incremento de la percepción de riesgo por parte de los contribuyentes respecto de la eficacia del control tributario.

### 3. Incrementar la eficiencia del servicio aduanero

El funcionamiento aduanero adecuado es crucial para aumentar la competitividad del país a través de la facilitación del comercio, factores determinantes para el desarrollo económico y social. Asimismo, contar con procesos estructurados y un sistema bien definido permitirán incrementar los controles para disminuir la defraudación aduanera, la discrecionalidad por parte de los funcionarios de SAT y, por tanto, la corrupción, un problema que no se ha logrado erradicar del área de aduanas.

### 4. Fortalecer las capacidades de gestión Institucional

Para alcanzar la visión planteada es imprescindible aumentar la eficiencia y eficacia de la Institución, para lo cual es necesario la revisión de procesos en las áreas de planificación, administración, gestión financiera, recursos humanos y formación. Esto con el fin de generar un sistema integrado de gestión institucional que garantice una operación institucional eficiente. A esto se sumará el fortalecimiento de las acciones de combate a la corrupción dentro de la SAT y la gestión adecuada de los recursos para brindar las condiciones dignas y necesarias para que los empleados realicen su trabajo.

## Resultados Esperados/Acciones

El Plan Estratégico Institucional de la Superintendencia de Administración tributaria se rige bajo los cuatro (4) Objetivos estratégicos que se pueden denominar la sombrilla de los Resultados esperados de la gestión, a través de la ejecución de acciones puntuales y concretas, mismas que se detallan a continuación:

Objetivo 1	
<b>Aumentar la recaudación de manera sostenida</b>	
<b>Resultado 1.1</b>	<p><b>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.</b></p> <p><b>Acciones</b></p> <p><b>Corto plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Depuración del Registro Tributario Unificado -RTU- con información del Registro Nacional de Personas -RENAP, Instituto Nacional de Ciencias Forenses -INACIF, incluyendo la implementación de estrategias de traslado de NIT sin movimiento y sin facturas autorizadas por más de 4 años.</li><li>Implementación de la Reclasificación de Régimen de oficio.</li><li>Implementación de la Generación automática del NIT administrativo con la emisión del primer Documento Personal de Identificación -DPI-.</li><li>Implementación del nuevo Régimen de Factura Electrónica.</li><li>Elaboración de estudios para generar propuestas de incorporación y regularización de contribuyentes no inscritos (por sectores).</li><li>Ejecución de planes de identificación e incorporación al RTU de contribuyentes no inscritos.</li></ul> <p><b>Mediano y largo plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Masificación del Régimen de Factura Electrónica.</li><li>Instalación de mesas multisectoriales para la discusión de propuestas de incorporación y regularización.</li><li>Implementación del Plan para el aprovechamiento de los Resultados del Censo de Población 2018.</li></ul>

Resultado 1.2	<p><b>Incremento de la recaudación a partir de una adecuada Gestión de Riesgos de Cumplimiento Tributario.</b></p> <p><b>Acciones</b></p> <p><b>Corto plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño del modelo de gestión integral de riesgos en la administración tributaria.</li><li>• Implementación de la Compensación de saldos en cuenta corriente.</li></ul> <p><b>Mediano y largo plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación de un proceso estructurado de la gestión integral de riesgos de cumplimiento.</li><li>• Implementación del proceso de Fiscalización electrónica.</li><li>• Implementación de la Declaración Sombra, a partir de la información contenida en factura electrónica.</li><li>• Integración Tecnológica basada en un Modelo de Gestión de Riesgos de Cumplimiento.</li><li>• Diseño e implementación de un Sistema Integrado de Administración Tributaria.</li></ul>
Resultado 1.3	<p><b>Disponer de un Registro Tributario Unificado -RTU- con información confiable y adecuada para su empleo para mejorar la gestión de riesgos y los programas de fiscalización.</b></p> <p><b>Acciones</b></p> <p><b>Corto plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación del Programa de Depuración periódica del RTU.</li><li>• Implementación de un nuevo Modelo Conceptual del RTU.</li><li>• Actualización de la información contenida en el RTU del padrón de contribuyentes especiales.</li></ul> <p><b>Mediano y largo plazo</b></p> <p>Construcción del “Perfil 360 grados” de los Contribuyentes basado en un RTU robusto con marcas de riesgo.</p>



## Objetivo 2

### Reducir las brechas de cumplimiento Tributario

	<p><b>Mejoras en la atención al Contribuyente presencial y no presencial, brindando herramientas de simplificación del cumplimiento.</b></p>
<b>Resultado 2.1</b>	<p><b>Acciones</b></p> <p><b>Corto plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de nuevas tecnologías para facilitar el servicio al contribuyente (aplicaciones móviles, uso de cajeros automáticos para llenado y pago de declaraciones, etc.).</li> <li>• Implementación de mejoras en el Sistema de Filas, incluyendo cita previa.</li> <li>• Implementación de Protocolos Estratégicos para la comunicación interna y externa.</li> <li>• Implementación de las herramientas de guía y contacto especial con el pequeño contribuyente desde su registro.</li> </ul> <p><b>Mediano y largo plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de Facilidades para la atención, considerando la pertinencia étnica y capacidades diferenciadas en los Puntos de Atención.</li> </ul>
<b>Resultado 2.2</b>	<p><b>Aumento en la percepción de riesgo en los contribuyentes, de tal cuenta que se incremente su cumplimiento voluntario.</b></p> <p><b>Acciones</b></p> <p><b>Corto plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de estudios y análisis por sectores económicos para la identificación y determinación de cadenas de comercialización y producción.</li> <li>• Ampliación de la cobertura de la acción fiscalizadora.</li> <li>• Implementación de mejoras al Proceso de Control masivo (Fiscalizaciones masivas).</li> <li>• Revisión y mejora del proceso de fiscalización a posteriori.</li> <li>• Construcción de los criterios institucionales emitidos y aprobados para la correcta interpretación de la ley.</li> <li>• Implementación de controles específicos en el ciclo del Impuesto al Valor Agregado -IVA-.</li> <li>• Incorporación y análisis de mecanismos de las ciencias conductuales en las etapas de cobranza y fiscalización, para incrementar el cumplimiento y/o percepción de riesgo.</li> </ul>

Resultado 2.3	<p><b>Mejoras en el control especializado hacia los grandes contribuyentes y otros segmentos relevantes.</b></p> <p><b>Acciones</b></p> <p><b>Corto plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación de un Plan de Control para Contribuyentes Especiales.</li><li>• Focalización de la acción fiscalizadora, a partir de la información obtenida de la implementación de cruces masivos periódicos y automatizados; evaluando periódicamente el impacto de las actuaciones de control.</li><li>• Revisión y mejora del proceso de devolución de crédito fiscal basado en riesgos.</li><li>• Implementación de Acciones de fiscalización basadas en el Plan de Impuesto al Valor Agregado (PIVA).</li></ul> <p><b>Mediano y largo plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reestructuración de las gerencias de Contribuyentes Especiales, procurando la unificación para la optimización de procesos, considerando la función de administración de cuentas clave.</li><li>• Implementación del nuevo sistema de fiscalización especializado para Grandes Contribuyentes a nivel regional.</li></ul>
Resultado 2.4	<p><b>Mejorar la eficiencia del área jurídica</b></p> <p><b>Acciones</b></p> <p><b>Corto y mediano plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecimiento del procedimiento de Depuración de la cartera.</li><li>• Implementación de acciones para la Recuperación de la cartera viable</li></ul>





## Objetivo 3

### Incrementar la eficiencia del servicio aduanero

	<p><b>Incremento en la facilitación del comercio.</b></p>
<b>Resultado 3.1</b>	<p><b>Acciones</b></p> <p><b>Corto plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación de nuevos mecanismos y buenas prácticas en el proceso aduanero, en el marco del Acuerdo de facilitación del comercio -AFC- de la Organización Mundial del Comercio -OMC-.</li><li>• Definición de la estrategia de posicionamiento y presencia del Servicio Aduanero Guatemalteco en la Organización Mundial de Aduanas -OMA-.</li></ul> <p><b>Mediano y largo plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación de nuevas tecnologías y del módulo optimizado de riesgos para el despacho aduanero ágil.</li><li>• Diseño e implementación de la Estrategia de “Marca País”.</li><li>• Implementación de la Unión Aduanera Centroamericana liderada por SAT Guatemala.</li></ul>
<b>Resultado 3.2</b>	<p><b>Rediseño de los procesos aduaneros</b></p> <p><b>Acciones</b></p> <p><b>Corto plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis y rediseño de los principales procesos aduaneros, basados en buenas prácticas internacionales y en la complejidad del comercio en la región.</li></ul> <p><b>Mediano y largo plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación del Programa orientado a la disminución de tiempos de despacho en aduanas, utilizando los estándares de medición de la Organización Mundial de Aduanas -OMA-</li></ul>

Resultado 3.3	<p><b>Automatización del control aduanero.</b></p> <p><b>Acciones</b></p> <p><b>Corto y mediano plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Definición y desarrollo del nuevo sistema de aduanas.</li></ul>
Resultado 3.4	<p><b>Reducción de la defraudación aduanera.</b></p> <p><b>Acciones</b></p> <p><b>Corto plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Implementación de Acciones para promover el liderazgo y posicionamiento del sistema aduanero nacional en la Comisión Interinstitucional Contra el Contrabando y la Defraudación Aduanera -COINCON-, Mesa de Diálogo y Cooperación y mesas de usuarios a nivel regional.</li></ul> <p><b>Resultado 3.4</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Ampliación del Plan de Control de la Carga.</li><li>Definición de la estrategia de implementación de los puestos de control interinstitucional.</li><li>Identificación e implementación de estrategias de combate contra la defraudación y contrabando aduaneros.</li><li>Establecimiento de alianzas público-privadas.</li></ul>
Resultado 3.5	<p><b>Fortalecimiento en Controles Aduaneros.</b></p> <p><b>Acciones</b></p> <p><b>Corto y mediano plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Implementación de controles aduaneros no intrusivos en los procesos aduaneros.</li><li>Definición de controles aduaneros eficientes en los regímenes temporales o suspensivos (tránsitos aduaneros a través del marchamo electrónico, admisión temporal para perfeccionamiento activo, ambos ingresan con suspensión de tributos).</li><li>Incorporación de procesos automatizados en el control de los auxiliares de la Función Pública Aduanera.</li></ul>





## Objetivo 4

### Fortalecer las capacidades de gestión institucional

Resultado 4.1	<p><b>Combatir la corrupción y cimentar las políticas de transparencia en la institución.</b></p> <p><b>Acciones</b></p> <p><b>Corto plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formulación de la Política de Transparencia Institucional partiendo de la base del Código de Ética.</li><li>• Fortalecimiento de la Gerencia de Asuntos Internos.</li><li>• Diseño e implementación de la campaña de publicidad enfocada en la “Doble Vía de la Corrupción”.</li></ul> <p><b>Mediano y largo plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Emisión e implementación de nuevas normativas para la actualización de pruebas de confiabilidad.</li></ul>
Resultado 4.2	<p><b>Incorporar el uso de tecnología moderna en los procesos desarrollados en la SAT</b></p> <p><b>Acciones</b></p> <p><b>Corto plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis y mejora de los procesos en las áreas de Recursos Humanos, Compras y Contrataciones, Administración y Planificación.</li><li>• Implementación de la Prueba piloto de la Firma Electrónica Institucional.</li><li>• Implementación de mejoras en la gestión de proyectos utilizando metodologías y estándares internacionales (i.e. PMI, PDIA, BPMN, etc.).</li></ul> <p><b>Mediano y largo plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación del Expediente Electrónico.</li><li>• Diseño e implementación de un Sistema integrado de gestión administrativa.</li></ul>

	<p><b>Proveer a la institución de capital humano idóneo, capacitado y con un plan de desarrollo y crecimiento dentro de la organización.</b></p>
<b>Resultado 4.3</b>	<p><b>Acciones</b></p> <p><b>Corto plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definición e implementación de rutas de la carrera administrativa.</li><li>• Desarrollo de la propuesta de la Política Institucional de pertinencia cultural y género.</li><li>• Emisión del nuevo reglamento interno de trabajo.</li></ul> <p><b>Mediano y largo plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de la Políticas de administración del recurso humano.</li><li>• Creación del Centro de Formación de Personal SAT.</li></ul>
<b>Resultado 4.4</b>	<p><b>Contar con la adecuada infraestructura para el desarrollo de los procesos rediseñados.</b></p> <p><b>Acciones</b></p> <p><b>Corto y mediano plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de proyectos ejecutivos de infraestructura física e implementación de los mismos para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados de la SAT (Nueva Torre SAT, complejos habitacionales de Aduanas, centro recreativo, etc.).</li><li>• Desarrollo y ejecución de un Plan de adquisición de activos para reducir los altos costo de arrendamiento.</li><li>• Desarrollo y ejecución de un Plan de adquisición de infraestructura tecnológica necesaria para soportar los procesos de modernización en marcha.</li></ul>
<b>Resultado 4.5</b>	<p><b>Implementar mejoras en las condiciones laborales del personal de SAT.</b></p> <p><b>Acciones</b></p> <p><b>Corto y mediano plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación e implementación de mejoras de las áreas de trabajo del personal de SAT, conforme las normativas emitidas por el Ministerio de Trabajo.</li><li>• Fortalecimiento de las condiciones laborales del personal (espacios adecuados, ventilación apropiada, horario escalonado -previa evaluación-).</li><li>• Elaboración del estudio de evaluación de cargas laborales.</li><li>• Elaboración del diagnóstico del clima organizacional.</li></ul>



## Anexo I

### Identificación de resultados Plan Nacional de Desarrollo

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO KATUN 2032			
EJE:	Riqueza para todos y todas		
RESULTADO/META	LINEAMIENTO	ENTIDAD RESPONSABLE	ENTIDAD EN COORDINACION
<i>Identificar cada columna conforme Lineamientos de Política</i>			
Que las finanzas públicas se hayan fortalecido mediante el establecimiento de una carga tributaria creciente, sostenida y progresiva	Incrementar los ingresos fiscales mediante una mayor y más progresiva carga tributaria.	SAT	En colaboración con las entidades que corresponda.

## Anexo II

### Ánalisis de mandatos y políticas

Nombre del Mandato (base legal, reglamentos, etc.)	Que acciones desarrolla la institución (principales funciones)	Problemas identificados relacionados con su mandato	Producto que obtiene la población al cumplir el mandato	Constitución Política de la República de Guatemala	Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria
La Constitución Política de la República de Guatemala define en el artículo 184 el inciso f) que, como entidad descentralizada y autónoma y el artículo 237 establece a la SAT como entidad descentralizada y autónoma.	Es la encargada de dar facilidades necesarias para el control fiscal; podrá tener presupuesto y fondo privativo cuando la ley así lo establezca.	Bajos niveles de recaudación	Desarrollo integral de país	Vigencia Población	Vigencia Población
Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria, Decreto 1-98 del Congreso de la República de Guatemala.	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.			Indefinida Población total	Indefinida Población total

## Anexo III

### Ficha Técnica

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

La Adaptación Iterativa basada en Identificación de Problemas -PDIA, por sus siglas en inglés- (Ideas y Enfoques Alternativos, OCDE 2015) es un método o enfoque de trabajo promovido por organismos multilaterales en el marco de reformas en el sector público, pero principalmente en el área de Gestión de las Finanzas Públicas. Éste comprende cuatro principios:



1. Enfocarse en problemas específicos en contextos locales. Promueve la transición de soluciones predeterminadas (recetas infalibles) hacia espacios para la identificación, articulación y priorización de problemas concretos que deben resolverse.



2. Promover la desviación positiva a través de la identificación de problemas. Establecer un ambiente habilitante para la toma de decisiones que dé espacio a la innovación.



3. Experimentar, aprender, iterar, adaptar. Promover iteraciones activas de nuevas ideas, incorporando lecciones aprendidas de dichas iteraciones y de buenas prácticas adoptadas para convertir ideas en soluciones. Esto permite evaluar de manera constante para la toma de decisiones y el ajuste oportuno de las acciones.



4. Llevar a escala las soluciones que hayan rendido resultados comprobables. Comprometer a una amplia serie de agentes para garantizar que cualquier reforma/cambio sea viable, legítimo, relevante, políticamente aceptado y de factible implementación.



## Anexo IV

### Ficha Técnica

### Gestión de Proyectos bajo el Estándar PMI

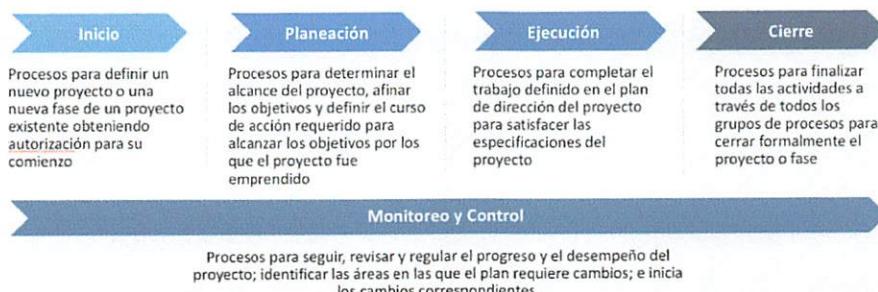
**PMI:** El Project Management Institute (PMI) es una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo que cuenta con más de medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. Es una organización sin fines de lucro que promueve el desarrollo de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente.

**Certificaciones:** El PMI ofrece una serie de certificaciones que reconocen el conocimiento y la competencia, incluyendo la certificación del Profesional en Dirección de Proyectos (PMP)<sup>®</sup> que cuenta con más de 370.000 titulares alrededor del mundo.

**Estándares mundiales:** Los estándares del PMI para la dirección de proyectos, programas, y portafolios son los más reconocidos en la profesión, tanto para la dirección de proyectos de gobierno como en los negocios. Miles de voluntarios del PMI, desarrollan y actualizan estos estándares, y proveen un lenguaje común para la dirección de proyectos alrededor del mundo.<sup>1</sup>

**Project Management Body Knowledge (PMBOK):** La Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (más conocida como PMBOK<sup>®</sup>) es el estándar más ampliamente reconocido para manejar y administrar proyectos. Es una compilación de las mejores prácticas en gestión de proyectos.

#### Grupos de Procesos del PMBOK



<sup>1</sup> Extracto tomado del sitio del PMI <https://americanalatina.pmi.org/latam/aboutus/whatispmi.aspx>