

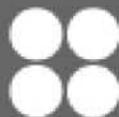
# Plan Estratégico

2007- 2012

**SHCP**



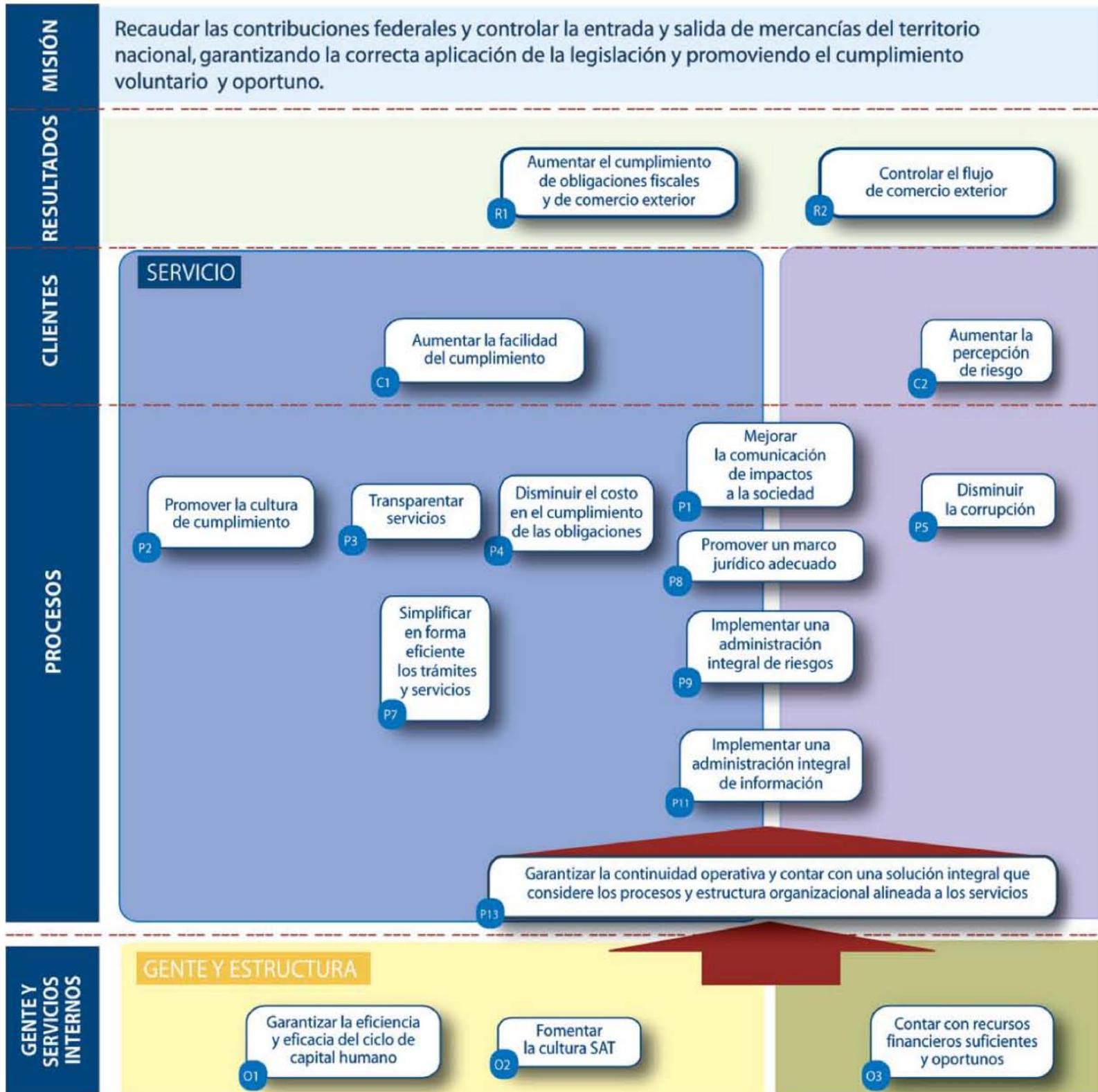
SECRETARÍA  
DE HACIENDA Y  
CRÉDITO PÚBLICO

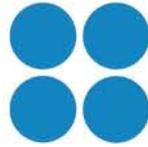


**SAT**

Servicio de Administración Tributaria

# Mapa estratégico





# SAT

Servicio de Administración Tributaria

## CONTROL

Abatir el contrabando y fortalecer la seguridad en el tráfico de mercancías

P6

Disminuir la evasión, la informalidad y la elusión

P10

Incrementar la base de contribuyentes

P12

## INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS

Contar con infraestructura adecuada

O4

## Indicadores estratégicos de resultados



## De resultados:

- R1 Aumentar el cumplimiento de obligaciones fiscales y de comercio exterior**
- R2 Controlar el flujo de comercio exterior**

## **Beneficios:**

- ✓ Cumplir con la recaudación anual que la Ley de Ingresos de la Federación establece como contribución tributaria administrada por el SAT
- ✓ Contar con servicios tributarios y aduaneros mundialmente competitivos

## De clientes:

- C1 Aumentar la facilidad del cumplimiento.** Aumentar la facilidad en el cumplimiento de las obligaciones fiscales y de comercio exterior con la finalidad de incrementar el cumplimiento voluntario en tiempo y forma.
- C2 Aumentar la percepción de riesgo.** Aumentar la percepción en los contribuyentes y en general en toda la sociedad de que el SAT es eficaz en descubrir el incumplimiento de las disposiciones fiscales y aduaneras y en sancionar a los infractores, en estricto apego a la legislación.

## **Beneficios:**

- ✓ Incrementar el cumplimiento de obligaciones tributarias y aduaneras de forma voluntaria, en tiempo y forma
- ✓ Disminuir la evasión, contrabando, informalidad y corrupción

## **De procesos:**

**P1 Mejorar la comunicación de impactos a la sociedad.** Mejorar la eficacia de la comunicación a la sociedad de los impactos positivos así como de las consecuencias del incumplimiento de las obligaciones tributarias o aduaneras.

### ● **Iniciativa estratégica: difusión y comunicación**

Esta iniciativa tiene como finalidad establecer los canales y metodologías para la comunicación dentro y fuera de la institución, respecto de los esfuerzos que el SAT realiza para facilitar a los contribuyentes cumplir con sus obligaciones tributarias, tanto de impuestos internos como de comercio exterior, así como también difundir las consecuencias y el riesgo en que incurren los contribuyentes que no cumplen con sus obligaciones.

La comunicación deberá estar orientada, a los sectores, asociaciones y grupos especializados, así como a los propios empleados del SAT, para abarcar los logros en los ámbitos de Servicio y Control, con el fin de mejorar la imagen de la institución.

Se insistirá en comunicar los logros de la administración tributaria en materia de fiscalización, detección de irregularidades, sanciones y en general lo relacionado con actos de autoridad, con el fin de incrementar la percepción de riesgo en los contribuyentes y usuarios de aduanas y de inhibir la evasión, contrabando, informalidad y corrupción.

Los programas que soportarán esta iniciativa son:

- ▶ **Programa de comunicación interna y externa**
- ▶ **Programa de difusión para facilitar el cumplimiento**
- ▶ **Programa de difusión de percepción de riesgo**

### **Beneficios:**

- ✓ Facilitar y dar certidumbre en el cumplimiento de sus obligaciones
- ✓ Transparentar los servicios tributarios y aduaneros
- ✓ Conocer las consecuencias del incumplimiento de sus obligaciones

**P2 Promover la cultura de cumplimiento.** Promover en la sociedad la importancia del cumplimiento de las obligaciones tributarias y de comercio exterior, así como también generar información acerca del destino y aplicación de los impuestos. Difundir entre la juventud y niñez la cultura del pago de impuestos.

### ● **Iniciativa estratégica: cultura contributiva**

Tiene como finalidad desarrollar la cultura del pago de impuestos, iniciando por crear esta formación en estudiantes de nivel secundaria en adelante, para crear conciencia en la juventud del impacto que tiene el que cada ciudadano cumpla con sus obligaciones tributarias en tiempo y en forma, y de las consecuencias y riesgo en que incurren los ciudadanos que no cumplen.

El programa que soporta esta iniciativa es:

#### ▶ **Programa para fortalecer la cultura contributiva**

#### **Beneficios:**

- ✓ Incrementar la cultura contributiva en el país



**P3 Transparentar servicios.** Darle al contribuyente acceso a reglas, disposiciones, requisitos y demás información relacionada con trámites fiscales o aduaneros, que le permita hacerlos de forma sencilla, y erradicar con ello la discrecionalidad en dichos trámites.

### ● **Iniciativa estratégica: transparencia y rendición de cuentas**

Su finalidad es transparentar todos los trámites y servicios ofrecidos por el SAT, y fortalecer la cultura de la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión.

Se deberá proporcionar al contribuyente toda la información relacionada con los trámites tributarios que debe realizar frente al SAT, así como los pasos y requisitos que existen para cualquier interacción con la autoridad tributaria, contando con una Guía Electrónica de Requisitos y Compromisos de Servicio, que comprenda la información requerida, diagramas de flujo y explicaciones básicas para el cumplimiento de sus distintas obligaciones y los niveles de servicio que debe esperar.

Para los usuarios de las aduanas se deberá proporcionar toda la información relacionada con los trámites y servicios de comercio exterior, que permita el fácil cumplimiento, inhiba la discrecionalidad y haga que el despacho aduanero sea predecible.



**P4 Disminuir el costo en el cumplimiento de las obligaciones.** Que los costos de cumplir con las obligaciones tributarias y de comercio exterior sean competitivos, y

**P7 Simplificar en forma eficiente los trámites y servicios.** Contar con niveles de servicio y procesos de mejora continua encaminados a simplificar y facilitar en forma eficiente los trámites y servicios.

### ● **Iniciativa estratégica: facilitar el cumplimiento**

A partir del conocimiento de los costos en que incurren los contribuyentes y usuarios de las aduanas en el cumplimiento de sus obligaciones, llevar a cabo programas de simplificación, modernización, capacitación y colaboración que incidan en la reducción de los costos y gastos inherentes al pago de sus impuestos y servicios aduaneros.

La mejora continua en los servicios que ofrece la institución, el establecimiento de esquemas de coordinación intergubernamental y el apoyo integral a entidades federativas en su ciclo de administración tributaria, serán acciones fundamentales para lograr los resultados de este objetivo estratégico.

Será necesario también identificar y analizar el comportamiento de todos los actores que participan en el cumplimiento de las obligaciones fiscales y de comercio exterior, a fin de impactar positivamente sus costos de cumplimiento y control.

La unificación de criterios operativos, la profundización de los esquemas de simplificación y la homologación de trámites y procedimientos, serán el marco de referencia para continuar con los cambios institucionales emprendidos.



Los programas que soportan esta iniciativa son:

- ▶ **Programa de costeo para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y de comercio exterior**
- ▶ **Programa de facilitación del comercio exterior**
- ▶ **Programa de devoluciones automáticas**
- ▶ **Programa integral con entidades federativas**

#### **Beneficios:**

- ✓ Disminuir el costo integral de tributación y de servicios de despacho aduanero

**P5** **Disminuir la corrupción.** Disminuir la corrupción en la institución y de las personas físicas y morales que interactúan con la misma.

#### ● **Iniciativa estratégica: combate a la corrupción**

Tiene como finalidad combatir la corrupción dentro de la institución y en las personas que interactúan con la misma, bajo una estrategia dirigida al control de los procesos y servidores públicos que se relacionan con usuarios de las aduanas y contribuyentes.

El programa que soporta a esta iniciativa es:

- ▶ **Programa integral de combate a la corrupción**

#### **Beneficios:**

- ✓ Dar certidumbre y credibilidad al contribuyente y usuarios de las aduanas en la interacción con los servidores públicos del SAT



**P6 Abatir el contrabando y fortalecer la seguridad en el tráfico de mercancías.** Fortalecer las capacidades humanas, técnicas, materiales, de procesos y de información para combatir el contrabando y fortalecer la seguridad en el tráfico de mercancías.

### ● **Iniciativa estratégica: combate al contrabando**

Tiene como finalidad la modernización de las aduanas, estandarizando los procesos y reforzando su equipamiento para la reducción del contrabando y la piratería. Asimismo, se requiere generar la inteligencia tributaria que permita identificar a los contribuyentes con mayor riesgo de evasión de los pagos arancelarios que les corresponden.

El plan y programa que soportan a esta iniciativa son:

- ▶ **Plan de modernización de aduanas**
- ▶ **Programa de inteligencia tributaria de comercio exterior**

### **Beneficios:**

- ✓ Estandarización de procesos y criterios en las aduanas para dar certidumbre y predecibilidad
- ✓ Incrementar la eficiencia de la operación
- ✓ Control y administración de riesgos antes, durante y después de despacho
- ✓ Infraestructura, equipamiento y sistemas competitivos en las aduanas
- ✓ Incrementar la eficacia de los actos de fiscalización
- ✓ Disminuir el contrabando y la piratería

### ● **Iniciativa estratégica: contribuir al fortalecimiento de la seguridad nacional**

Fortalecer los esquemas de intercambio de información y la estrecha colaboración con otras dependencias de gobierno, así como con las autoridades aduanales de otros países, para tener un comercio exterior seguro.

Los programas que soportan esta iniciativa son:

- ▶ **Programa de monitoreo y análisis de mercancías de uso dual o radiológicas**
- ▶ **Programa de cooperación con otras instituciones y países en materia de comercio exterior**

#### **Beneficios:**

- ✓ Disminuir los riesgos de entrada al país de mercancía peligrosa, actos terroristas y crimen organizado

### ● **Iniciativa estratégica: marco jurídico adecuado**

Tiene como finalidad la defensa del interés fiscal impulsando acciones para adecuar el marco jurídico; asimismo, deberá implantar procesos, usar herramientas, capacitar al personal para aumentar la eficacia del SAT en los procesos de defensa ante demandas y juicios fiscales.

Los programas que soportan esta iniciativa son:

- ▶ **Programa para mejorar la defensa del interés fiscal**

#### **Beneficios:**

- ✓ Incrementar en cantidad y monto los juicios ganados por el SAT en defensa del interés fiscal

**P8 Promover un marco jurídico adecuado.** Promover las modificaciones fiscales y de comercio exterior a fin de hacer la administración tributaria y aduanera más eficiente y eficaz, para mejorar las facultades de autoridad, de defensa del interés fiscal y de comercio exterior del SAT, favorecer cambios en la normatividad, mejorar el cumplimiento voluntario y mejorar la defensa del interés fiscal.



**P9 Implementar una administración integral de riesgos.** Evaluar el riesgo tributario, de comercio exterior e interno, que permita al SAT tomar decisiones que conlleven a detectar y disminuir conductas de evasión, elusión, informalidad, contrabando, seguridad nacional, corrupción y riesgo operacional, para reducir, evitar o transferir pérdidas al fisco.

### ● **Iniciativa estratégica: administración de riesgo**

Tiene por objetivo el desarrollar la inteligencia tributaria y de comercio exterior utilizando la administración del riesgo como marco de referencia, lo que permitirá establecer perfiles y conductas de riesgo de los contribuyentes y usuarios del despacho aduanero, y diferenciar los esquemas de control en la operación del SAT por contribuyente, servicio y sector.

El plan que soporta esta iniciativa es:

#### ▶ **Plan integral de inteligencia tributaria y de comercio exterior**

#### **Beneficios:**

- ✓ Disminuir la discrecionalidad en la operación del SAT
- ✓ Facilitar la operación a los contribuyentes y usuarios de bajo riesgo
- ✓ Disminuir la evasión, contrabando, informalidad y corrupción



**P10 Disminuir la evasión, la informalidad y la elusión.** Hacer que el proceso de fiscalización y cobranza sea eficiente y eficaz para disminuir la evasión, la informalidad y la elusión, y evitar además el lavado de dinero.

● **Iniciativa estratégica: combate a la evasión, informalidad y elusión**

Su meta es incrementar la eficacia en los actos de fiscalización, de devoluciones, de compensaciones, de marbetes y de cobranza que realiza el SAT apoyándose en el conocimiento de los perfiles y conductas de los contribuyentes y en el uso de modelos de riesgo que permitan prevenir actos que causen pérdidas al fisco.

El plan y los programas que soportan esta iniciativa son:

- ▶ **Programa integral de combate a la evasión**
- ▶ **Programa de riesgo en marbetes**
- ▶ **Programa de detección de devoluciones de riesgo**
- ▶ **Programa de combate al lavado de dinero**
- ▶ **Programa de defraudación fiscal**
- ▶ **Plan integral de saneamiento de la cartera de créditos fiscales**

**Beneficios:**

- ✓ Incrementar la recaudación secundaria
- ✓ Disminuir la defraudación fiscal
- ✓ Incrementar el cobro de los créditos fiscales
- ✓ Inhibir conductas tendientes al lavado de dinero



**P11 Implementar una administración integral de información.** Estandarizar, bajo las mejores prácticas, la información interna del SAT, así como hacer de la información externa una fuente de datos compatibles y susceptibles de integración con la existente, para convertirlas en conocimiento sobre el contribuyente y su comportamiento fiscal y transaccional (cadenas cliente-proveedor).

### ● **Iniciativa estratégica: administración de la información**

Su propósito es asegurar que la información en registros, formas fiscales, bases de datos y sistemas sea útil para agregar valor a la operación, así como a la inteligencia tributaria; implantar un sistema para medir la calidad de la información y tomar acciones de aseguramiento y control concordantes con las definiciones y los requerimientos establecidos por el negocio, entendiéndose por calidad como la exactitud, relevancia, oportunidad y veracidad; consolidar una arquitectura física y lógica de información única y administrada para que se encuentre identificada, clasificada, accesible y entendible por los usuarios de la organización; y actualizar la estrategia institucional de seguridad de la información para alinearla a los objetivos estratégicos del SAT con un enfoque de negocio y bajo los criterios del estándar ISO-27001.

El plan que soporta a esta iniciativa es:

#### ► **Plan integral de administración de la información**

#### **Beneficios:**

- ✓ Contar con información única, disponible y confiable
- ✓ Seguridad en el manejo, acceso y almacenamiento de la información
- ✓ Incrementar el conocimiento a través de la explotación de la información
- ✓ Facilitar la interacción de los contribuyentes y usuarios del despacho aduanero con la operación del SAT



**P12 Incrementar la base de contribuyentes.** Incrementar la calidad y cantidad de personas morales y físicas registrados en los padrones.

### ● **Iniciativa estratégica: integridad de padrones**

Su propósito es aumentar y mejorar la calidad y cantidad del padrón de contribuyentes y de importadores y exportadores, lo que le permitirá a la institución contar con un mayor número de contribuyentes localizados, a la vez que facilitará la identificación del tipo de arancel que deben pagar. Los padrones actualizados son básicos para una eficiente administración tributaria y de comercio exterior.

Los programas que soportan esta iniciativa son:

- ▶ **Programa de mejora en la calidad del padrón de importadores y exportadores**
- ▶ **Programa de aumento y mejora en la calidad del RFC**

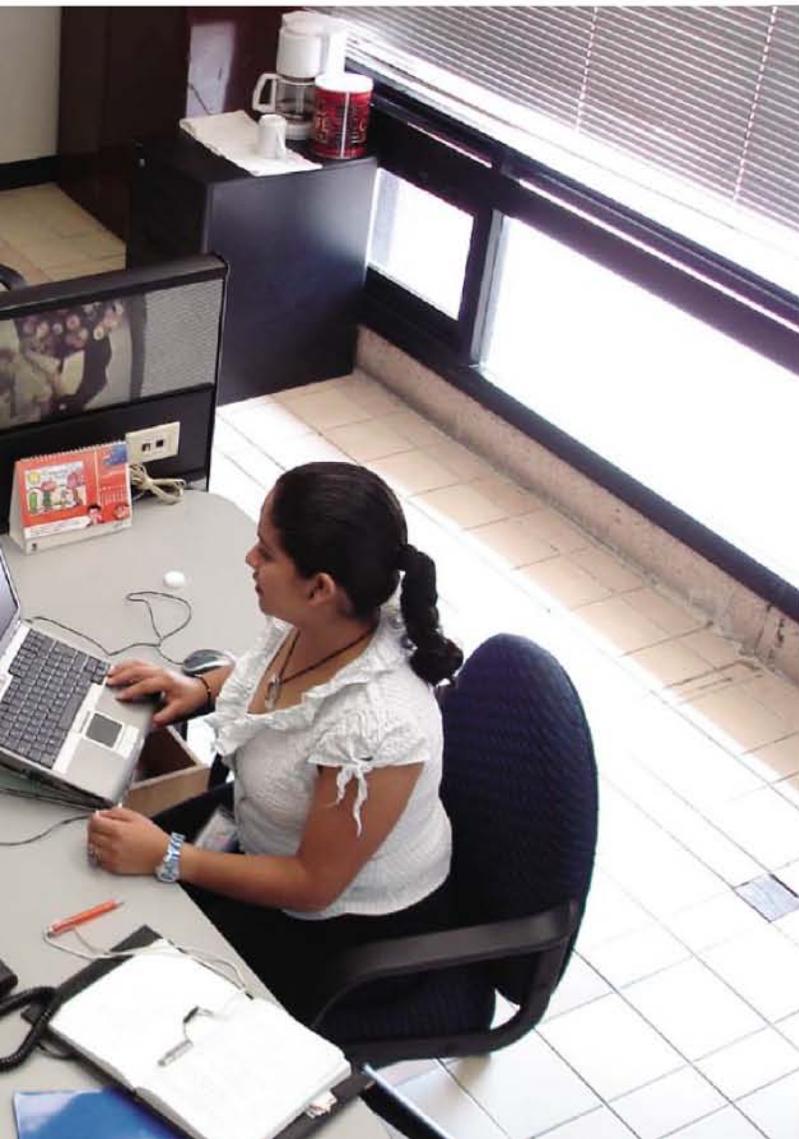
### **Beneficios:**

- ✓ Facilitar y eficientar la operación del SAT
- ✓ Facilitar la interrelación de los contribuyentes y usuarios del despacho aduanero con el SAT



**P13 Garantizar la continuidad operativa y contar con una solución integral que considere los procesos y estructura organizacional alineada a los servicios.**

Asegurar la continuidad operativa institucional en todos los servicios y procesos que el SAT debe realizar en el curso de su operación diaria. Contar con una solución integral que le permita a la institución alinear sus procesos a los servicios ofrecidos a los contribuyentes.



● **Iniciativas estratégicas: continuidad operativa y solución integral**

Esta iniciativa reconoce el dinamismo en el quehacer cotidiano del SAT, donde el cambio del entorno económico, de comercio exterior y de las necesidades de la sociedad, al mismo tiempo que deben ser atendidos, no pueden poner en riesgo la continuidad operativa, además del compromiso institucional de ofrecer servicios competitivos con un enfoque al cliente.

El contar con servicios soportados con procesos integrados, con una estructura organizacional alineada a ellos, bajo una solución informática que garantice seguridad y eficacia en la operación, son elementos comprometidos con la visión de la institución, por lo que la transformación que se ha venido dando en el SAT da sustento al correcto cumplimiento de los programas y proyectos de esta iniciativa.

El proyecto y los programas que soportan esta iniciativa son:

- ▶ **Proyecto plataforma**
- ▶ **Programa de mejora continua**
- ▶ **Programa de gestión estratégica**
- ▶ **Programa de transformación tecnológica**
- ▶ **Programa para garantizar la continuidad operativa**
- ▶ **Programa de alineación de la estructura organizacional a los procesos y servicios**

**Beneficios:**

- ✓ Garantizar la continuidad operativa
- ✓ Otorgar servicios con enfoque al cliente soportados bajo una plataforma tecnológica eficiente y eficaz
- ✓ Operar competitivamente bajo procesos integrados y estructuras organizacionales alineadas

## **De gente y servicios internos:**

**01 Garantizar la eficiencia y eficacia del ciclo de capital humano.** Garantizar de forma eficiente, eficaz e integral, la disponibilidad de recursos con la calidad requerida, la capacitación y apoyo adecuados, así como el desarrollo, plan de carrera y salida digna, asegurando a la institución una correcta administración de recursos humanos.

**02 Fomentar la cultura SAT.** Formar una cultura que dé sentido de pertenencia a la comunidad SAT encaminada hacia la misión, visión, estrategia y valores institucionales, así como a la gestión del cambio y combate a la corrupción.

Los objetivos 01 y 02 cuentan con la misma iniciativa estratégica, a saber:

### ● **Iniciativa estratégica: capital humano**

Su objetivo es conformar una organización que posea los conocimientos, habilidades, conductas y valores que nos lleven a cumplir nuestra misión. El servidor público del SAT debe ser un profesional calificado, comprometido con la sociedad y la institución, orientado a resultados,

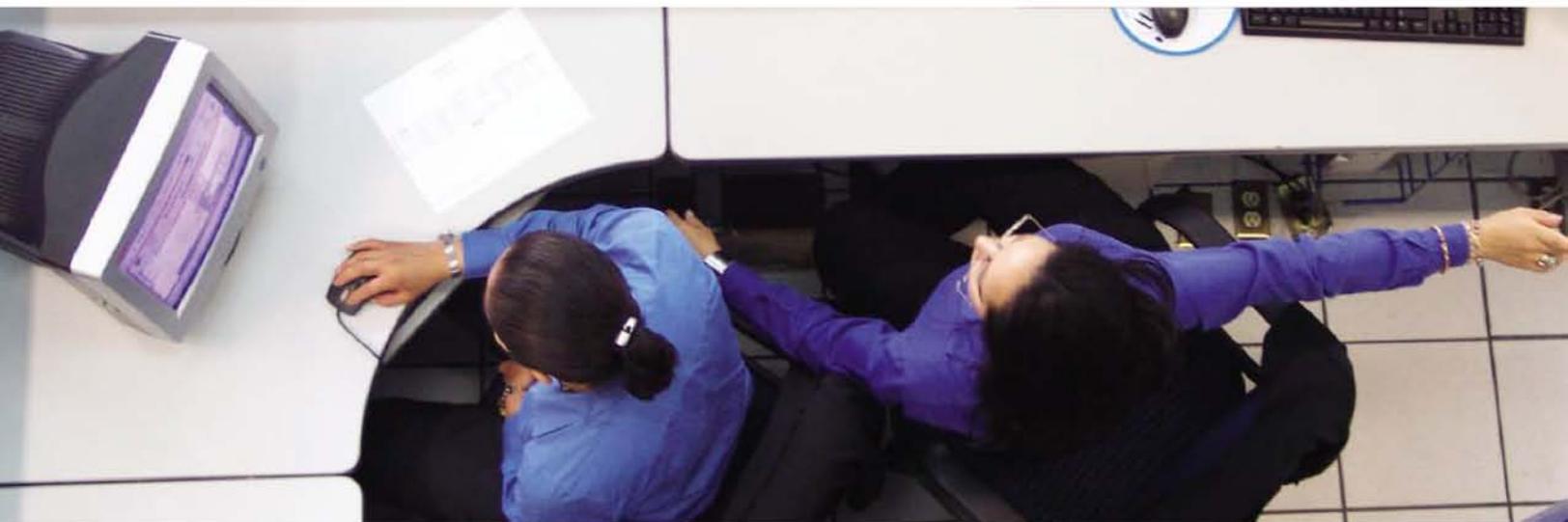
con vocación de servicio y valores; en donde la honestidad sea el eje de su actuar, tenga orgullo de pertenecer a la administración tributaria e interés y actitud de trabajar en equipo.

La administración tributaria deberá ofrecer a su personal estabilidad laboral, reconocimiento a los logros obtenidos, crecimiento profesional, capacitación, satisfactores para su realización personal y familiar; y apoyo solidario, comunicación y congruencia institucional.

El ciclo del capital humano deberá regirse por principios de equidad, transparencia, evaluación objetiva y sana competencia.

Se deberá identificar y documentar el conocimiento existente sobre el recurso humano de la institución, con la finalidad de asociar al personal con sus respectivos perfiles y generar efectos multiplicadores para la transmisión del conocimiento y la óptima asignación del recurso humano.

La cultura del servidor público del SAT facilitará el ser congruente con la nueva forma de trabajar, y establecerá un estándar de comportamiento congruente, donde el código de conducta esté presente en su quehacer cotidiano y mejore, adicionalmente, la percepción del contribuyente hacia el personal de la institución.



Los programas y proyectos que soportan esta iniciativa son:

- ▶ **Programa de servicio fiscal de carrera**
- ▶ **Proyecto de centro de formación fiscal y aduanera**
- ▶ **Programa para robustecer y profesionalizar a los funcionarios de las aduanas**
- ▶ **Proyecto de evaluación integral de desempeño y certificación de competencias**
- ▶ **Programa de administración integral del conocimiento**
- ▶ **Programa de fomento a la cultura organizacional**

#### **Beneficios:**

- ✓ Contar con personal calificado, con vocación de servicio y orientado a resultados
- ✓ Erradicar la corrupción
- ✓ Incrementar la eficiencia y eficacia de la administración del ciclo tributario y aduanero

**03 Contar con recursos financieros suficientes y oportunos.** Hacer de la planeación y presupuestación la base para contar con recursos financieros suficientes y oportunos.

#### ● **Iniciativa estratégica: planeación financiera**

Tiene como finalidad alinear los recursos financieros a las necesidades de continuidad operativa y estratégica de la institución; incluye la medición de la productividad y la eficiente administración de los proyectos.

Los programas y proyectos que soportan esta iniciativa son:

- ▶ **Programa de administración de proyectos**
- ▶ **Programa de suficiencia presupuestal**
- ▶ **Programa de costeo por actividades de procesos y servicios que proporciona el SAT**

#### **Beneficios:**

- ✓ Dar certidumbre financiera a la ejecución del Plan Estratégico

**04 Contar con infraestructura adecuada.** Dotar a la institución de la infraestructura informática (desarrollo de aplicaciones, redes de comunicaciones y demás herramientas tecnológicas), así como de inmuebles y recursos suficientes para simplificar y facilitar en forma eficiente los trámites y servicios, generando valor en la administración tributaria.

### ● **Iniciativa estratégica: modernización de infraestructura**

Tiene como finalidad mejorar la infraestructura global de la institución, a través de un portafolio de servicios administrados de comunicaciones y tecnologías de la información que soporte eficientemente las operaciones del SAT, de manera integrada y unificada, y mediante la aplicación de estándares internacionales y las mejores prácticas, y que garanticen los niveles de servicio, calidad y oportunidad necesarios.

Se deberá continuar con la modernización de la infraestructura global de las aduanas, con tecnología de punta que permita agilizar el tránsito, control y la seguridad de bienes.

Considera que la infraestructura de las oficinas locales y centrales de la institución, debe generar ambientes de trabajo idóneos para los contribuyentes, usuarios del despacho aduanero y todo el personal del SAT; que los patios, bodegas y almacenes de bienes sujetos a procedimientos fiscales y propiedad del fisco se administren eficientemente.

Los programas y proyectos que soportan esta iniciativa son:

- ▶ **Programa nuestro espacio**
- ▶ **Programa de consolidación de servicios tercerizados**
- ▶ **Programa de apoyo a las autoridades aduaneras para el desalojo y transferencias de bienes de comercio exterior**
- ▶ **Programa de modernización tecnológica e infraestructura para comercio exterior**

### **Beneficios:**

- ✓ Contar con aduanas modernas para la competitividad del comercio exterior
- ✓ Facilitar los servicios que ofrece la operación del SAT