

**APOYO A LA PREPARACIÓN DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y TECNOLÓGICO DE LA  
SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT)**

**GU-T1274**

**CERTIFICACIÓN**

Por la presente certifico que esta operación fue aprobada para financiamiento por el **Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones Financiado con Capital Ordinario (INS)**, de conformidad con la comunicación de fecha 13 de julio de 2017 suscrita por Kai Hertz (ORP/GCM). Igualmente, certifico que existen recursos en los mencionados fondos, hasta la suma de **US\$400.000** para financiar las actividades descritas y presupuestadas en este documento. La reserva de recursos representada por esta certificación es válida hasta el 13 de diciembre del 2017. Si el proyecto no fuese aprobado por el BID dentro de ese plazo, los fondos reservados se considerarán liberados de compromiso, requiriéndose la firma de una nueva certificación para que se renueve la reserva anterior. El compromiso y desembolso de los recursos correspondientes a esta certificación sólo debe ser efectuado por el Banco en dólares estadounidenses. Esta misma moneda será utilizada para estipular la remuneración y pagos a consultores, a excepción de los pagos a consultores locales que trabajen en su propio país, quienes recibirán su remuneración y pagos contratados en la moneda de ese país. No se podrá destinar ningún recurso del Fondo para cubrir sumas superiores al monto certificado para la implementación de esta operación. Montos superiores al certificado pueden originarse de compromisos estipulados en contratos que sean denominados en una moneda diferente a la moneda del Fondo, lo cual puede resultar en diferencias cambiarias de conversión de monedas sobre las cuales el Fondo no asume riesgo alguno.

CERTIFICADO:	<u>Original firmado</u> Sonia M. Rivera Jefe de División Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento ORP/GCM	<u>12/08/17</u> Fecha
APROBADO:	<u>Original firmado</u> Vicente Fretes Cibils Jefe de División División de Gestión Fiscal IFD/FMM	<u>12/12/17</u> Fecha

## Documento de Cooperación Técnica

### I. Información Básica de la CT

▪ País/Región:	Guatemala
▪ Nombre de la CT:	Apoyo a la preparación del Programa de Fortalecimiento institucional y tecnológico de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), GU-L1162.
▪ Número de CT:	GU-T1274
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Oscar Lora (FMM/CGU), Jefe de Equipo; Gustavo García (IFD/FMM), Jefe de Equipo Alterno; Ignacio Barragán (LEG/SGO); Margarita Libby (INT/TIN); Carlos Pimenta (IFD/FMM); Rodrigo Suescun (IFD/FMM); Lilena Martínez y Rodrigo Castro (FMP/CGU); Diana Champi (IFD/FMM) y Consuelo García (CID/CGU)
▪ Taxonomía:	Apoyo Operativo
▪ Nombre y número de la operación que apoyará la CT:	Fortalecimiento Institucional y Tecnológico de la Superintendencia de Administración Tributaria SAT GU-L1162
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	6 de Julio de 2017
▪ Beneficiario:	Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)
▪ Agencia Ejecutora:	Banco Interamericano de Desarrollo
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones (INS)
▪ Financiamiento Solicitado del BID:	US\$400.000
▪ Periodo de Desembolso (incluye período de ejecución):	30 meses
▪ Fecha de Inicio requerido:	Enero 2018
▪ Tipos de consultores:	Firmas y Consultores individuales
▪ Unidad de Preparación:	IFD/FMM
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	Oficina de País en Guatemala
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	Si
▪ CT incluida en CPD (s/n):	Si
▪ Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020:	Instituciones y estado de Derecho.

### II. Descripción del Préstamo asociado

- 2.1 La presente Cooperación Técnica (CT) busca apoyar los esfuerzos en curso del Gobierno de Guatemala (GGU) y del Banco para el fortalecimiento institucional de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y contribuir al inicio de la ejecución del Programa GU-L1162 - Fortalecimiento Institucional y Tecnológico de la SAT (en adelante, el Programa GU-L1162), que se encuentra en etapa de diseño.
- 2.2 El Programa GU-L1162 tiene el objetivo de aumentar la recaudación, reduciendo la evasión fiscal y la defraudación aduanera a través del fortalecimiento institucional y tecnológico de la SAT, y tiene un presupuesto estimado de USD62.0 millones. Ha sido estructurado en cuatro componentes: (i) Recaudación de tributos internos, (ii) Recaudación en aduanas, (iii) Fiscalización e inteligencia fiscal y (iv) Tecnología de la información; a ser ejecutados en un período de seis años.

- 2.3 El primer componente, **Recaudación de Tributos Internos**, busca incrementar la recaudación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) doméstico y del Impuesto Sobre la Renta (ISR). Incluirá el desarrollo e implementación del nuevo Registro Tributario Unificado, sistema de la Cuenta Corriente de los Contribuyentes, del sistema de captura de la Nómina Electrónica para el control del ISR y de un nuevo Sistema Integrado de Información de la Administración Tributaria. Asimismo, incluirá el desarrollo conceptual y optimización de las funciones de recaudación, cobranza administrativa, auditoría, recursos y procesos coactivos.
- 2.4 El segundo componente, **Recaudación en Aduanas**, tiene el objetivo de aumentar la recaudación del IVA en aduanas. Incluirá una Revisión de los procesos de valoración de mercancías,<sup>1</sup> despacho aduanero, movilización de carga, y declaración y pago de impuestos; y el desarrollo e implantación de un sistema de control remoto de revisión y ajustes de aforo de mercancías.
- 2.5 El tercer componente, **Fiscalización e Inteligencia Fiscal**, busca incrementar la eficacia de la fiscalización y la inteligencia fiscal. Financiará el desarrollo e implementación del modelo de Fiscalización Electrónica, incluyendo la masificación de la factura electrónica (F-e); del modelo de fiscalización masiva; del sistema de control digital de movilización de la carga de mercancías y de un sistema de información fiscal y económica derivado de la F-e. Asimismo, contempla e; desarrollo de una plataforma digital para la investigación e inteligencia fiscal.
- 2.6 El cuarto componente, **Tecnología de la Información (TI)**, busca incrementar el uso de TI para aumentar la efectividad del control tributario y los servicios en línea. Incluirá la implementación de la firma electrónica avanzada para trámites electrónicos con el contribuyente; de servicios en la nube y de una herramienta *Enterprise Service Bus*. El préstamo financiará también la implementación de una Plataforma de Inteligencia de Negocios (BI) y de un Centro de Operación de Red.

### III. Objetivos y Justificación de la CT

- 3.1 La presente CT tiene el objetivo de fortalecer técnicamente a la SAT mediante la generación y transferencia de conocimiento aplicado a la gestión tributaria; y apoyar el arranque y ejecución del Programa GU-L1162 y del Programa de Administración Tributaria y Transparencia (3786/OC-GU).
- 3.2 Las acciones de fortalecimiento institucional previstas en esta CT se alinean y buscan complementar los esfuerzos de fortalecimiento que desarrolla el Banco mediante el Programa 3786/OC-GU (Préstamo Basado en Políticas [PBL], aprobado en noviembre de 2016 por US\$250 millones), la CT de Apoyo al diseño e implementación de la Estrategia de País 2016-2020 (ATN/OC-15406-GU)<sup>2</sup> y la asistencia técnica provista por los equipos del Banco;<sup>3</sup> de manera que los esfuerzos adopten una perspectiva integral.
- 3.3 Guatemala tiene uno de los niveles de ingresos tributarios más bajos de América Latina y el Caribe. Entre 2007 y 2015 la presión tributaria cayó de 12,1% a 10,2% del Producto Interno Bruto (PIB), situándose en el nivel más bajo de la última

---

<sup>1</sup> En el marco del Artículo VII del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT).

<sup>2</sup> Asistencia técnica en gestión de recursos humanos, TI y gestión de proyectos.

<sup>3</sup> Mediante sucesivas misiones y trabajo en el terreno realizado por personal de FMM y CID desde el segundo semestre de 2015.

década.<sup>4</sup> Esta situación se debe principalmente a bases imponibles estrechas, alícuotas bajas y a una elevada evasión.

- 3.4 La baja recaudación tributaria observada en años recientes está asociada al deterioro institucional que afectó a la SAT y alcanzó su máximo nivel en 2015, cuando Guatemala experimentó una severa crisis política derivada del surgimiento de episodios de corrupción que involucraron a la SAT. Como resultado de ello, esta entidad vio seriamente mermados sus procesos, reputación y efectividad, lo que contribuyó a aumentar la evasión fiscal y la defraudación aduanera.<sup>5</sup>
- 3.5 La SAT elaboró un programa de trabajo ambicioso para su recuperación, reflejado en su [Plan Estratégico Institucional 2016-2020](#) (PEI), priorizando actividades clave para corto y mediano plazo;<sup>6</sup> para lo cual tiene el apoyo de la comunidad internacional.<sup>7</sup> Entre los principales esfuerzos que encara la entidad se encuentran las medidas contenidas en la [Matriz de Políticas](#) (MP) de la operación 3786/OC-GU que contempla mejoras en los campos normativo, institucional y organizacional. Cabe destacar que, aunque la SAT ha logrado ya parte de las acciones comprometidas en la MP del citado programa, requiere asistencia técnica para el cumplimiento de algunas acciones para el desembolso del primer tramo, y de gran parte de los compromisos del segundo tramo. En este marco, y con miras a que la SAT cuente con mayores recursos para encarar de manera exitosa sus esfuerzos de modernización y lograr la recuperación de la recaudación tributaria, el GGU ha solicitado el apoyo del Banco mediante recursos de cooperación técnica para fortalecer institucionalmente a la SAT, apoyar el arranque del Programa GU-L1162 y brindar asistencia técnica para concretar el desembolso del primer tramo del PBL 3786/OC-GU.
- 3.6 Para abordar los desafíos que enfrenta la SAT, mediante la ejecución de la presente CT se realizarán estudios especializados orientados a lograr una mejor definición de las bases tributarias, conocer la extensión de la evasión tributaria y contar con una visión apropiada de sectores clave para la recaudación. Asimismo, la SAT requiere de apoyo para iniciar el diseño y/o ajuste de procesos clave para la gestión tributaria y aduanera, así como para lograr metas de recuperación institucional, incluyendo las acciones incluidas en la MP del préstamo 3786/OC-GU; necesarios para iniciar la recuperación sostenida de la recaudación.
- 3.7 Por otra parte, la SAT requiere del apoyo del Banco para la preparación de estudios y consultorías cruciales para asegurar un rápido y efectivo inicio de la ejecución del Programa GU-L1162. Finalmente, pero no por ello menos importante, la entidad requiere apoyo para operativizar su PEI; mediante la definición, priorización y programación de proyectos de inversión y su financiamiento por parte de las múltiples agencias donantes y financiadoras.
- 3.8 En este escenario, se requiere contar con recursos de cooperación técnica para: (i) desarrollar análisis y estudios que contribuyan al cierre de brechas de conocimiento aplicado a la gestión tributaria y aduanera; (ii) apoyar a la SAT en la evaluación y

---

<sup>4</sup> [SAT, Boletín Estadístico 2017.](#)

<sup>5</sup> [Fondo Monetario Internacional \(FMI\), 2016.](#)

<sup>6</sup> [Informe de resultados 2016 y proyectos priorizados 2017-2020.](#)

<sup>7</sup> Las entidades que apoyan actualmente a la SAT son: BID, FMI, USAID, Oficina de Asistencia Técnica del Tesoro de los Estados Unidos y la GIZ. Entre los avances más destacados que el Gobierno de Guatemala ya ha logrado con el apoyo internacional se puede mencionar una reforma de la Ley Orgánica de la SAT y la selección y designación del Superintendente y Directorio de la entidad en 2016. El Viceministerio de Ingresos y Evaluación del Ministerio de Finanzas Públicas convoca regularmente a reuniones de seguimiento y coordinación de apoyo reembolsable y no reembolsable a la SAT.

adaptación de programas tecnológicos aplicados en administración tributaria y gestión aduanera de referencias internacionales exitosas; (iii) avanzar en la revisión de macroprocesos de administración tributaria y aduanera que serían implantados con la ejecución del Programa; (iv) lograr avances en su proceso de modernización institucional; (v) apoyar a la SAT para concretar el desembolso del PBL 3786/OC-GU; y (vi) fortalecer a la entidad en sus capacidades de planificación estratégica y gestión de su plan de inversiones de mediano plazo, incluyendo la preparación para un rápido inicio de la ejecución del Programa GU-L1162.

- 3.9 La CT es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020 (AB-3008) y se alinea con el área transversal de Capacidad institucional y Estado de Derecho mediante el fortalecimiento de la administración tributaria. También contribuirá al Marco de Resultados Corporativos 2016-2019 (GN-2727-6) mediante el incremento de la presión tributaria. El proyecto está alineado con la Estrategia de País del BID con Guatemala 2017-2020, mediante el eje de mejora de la gestión pública y la transparencia, que entre otros tiene el objetivo de fortalecer las finanzas públicas mediante mayores ingresos tributarios. La CT es consistente con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2) mejorando las condiciones y la provisión y utilización de recursos para el crecimiento y el bienestar social; y con el Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones Financiado con Capital Ordinario (INS) (GN-2819-1), contribuyendo al logro de sus objetivos de apoyar el fortalecimiento de la capacidad de implementación del sector público nacional a fin de mejorar la implementación de las políticas, y de apoyar el fortalecimiento de la innovación tecnológica para impulsar la calidad institucional y de las políticas. Asimismo, la CT es consistente con el Marco Sectorial de Política y Gestión Fiscal (GN-2831-3), y está incluida en el Informe sobre el Programa de Operaciones 2017 (GN-2884), aprobado por Directorio del Banco.

#### IV. Descripción de las actividades/componentes y presupuesto

- 4.1 La CT tiene 4 componentes: (i) Estudios aplicados a la gestión tributaria y aduanera; (ii) Identificación y adaptación de soluciones tecnológicas para la administración tributaria y aduanera con base en experiencias internacionales; (iii) Diseño de macroprocesos de administración tributaria y aduanera; y (iv) Apoyo a la planificación de la ejecución del Programa GU-L1162. Algunas acciones propuestas en los componentes (i), (iii) y (iv) de esta CT contribuirán al cumplimiento de medidas contenidas en la [Matriz de Políticas](#) del préstamo 3786/OC-GU.
- 4.2 **Componente I. Estudios aplicados a la gestión tributaria y aduanera (US\$75.000).** Tiene el objetivo de fortalecer a la SAT a través de la acumulación de conocimiento aplicado al ajuste o rediseño de procesos clave para la gestión de la entidad en el combate contra la evasión fiscal, la defraudación aduanera y la ampliación de la base tributaria. Los estudios contemplados son: (i) Estudio sobre evasión del Impuesto a la Renta de las personas físicas y jurídicas, (ii) Estudio sobre informalidad laboral y empresarial con efectos tributarios, y (iii) Estudio sectorial del mercado de importación, distribución y venta al detalle de combustibles.<sup>8,9</sup> El alcance

---

<sup>8</sup> El sector es una de las principales fuentes de recaudación del IVA de importación y doméstico. Su adecuado conocimiento posibilitará diseñar nuevos modelos de fiscalización e inteligencia fiscal.

<sup>9</sup> Las actividades (i) y (iii) contribuyen al cumplimiento de las medidas 5, 7 y 3 [Matriz de Políticas](#) del segundo tramo del PBL 3786/OC-GU (Desarrollo de una metodología para la medición de la brecha de evasión del ISR, Levantamiento y revisión del macro proceso del ISR y Preparación de insumos de información para la elaboración de planes de fiscalización.

de los estudios, así como la definición de Términos de Referencia, selección de consultores y supervisión de los estudios serán realizados de manera conjunta con las áreas funcionales pertinentes de la SAT.

- 4.3 **Componente II. Identificación y adaptación de soluciones tecnológicas para la administración tributaria y aduanera con base en experiencias internacionales (US\$125.000).** Tiene el objetivo de apoyar a la SAT en la toma de decisiones sobre el uso y aplicaciones de TI en administración tributaria y aduanera, con base en experiencias exitosas en la región.<sup>10</sup> Los temas a ser abordados serán: (i) Diseño de un modelo de masificación de la factura electrónica (F-e) hasta el consumidor final, (ii) Análisis y diseño de mecanismos de ciberseguridad y resguardo de información de los contribuyentes, (iii) Estudio de prefactibilidad sobre la implementación de un sistema electrónico de control del tránsito de la carga de mercancías<sup>11</sup> y (iv) Estudio de prefactibilidad sobre sistemas digitalizados de control remoto de inspecciones y aforos en las aduanas.
- 4.4 **Componente III. Diseño de macroprocesos de administración tributaria y aduanera (US\$105.000).** Tiene el objetivo de apoyar la revisión y rediseño de macro procesos clave de administración tributaria y aduanera a implementar con el Programa GU-L1162, incluyendo aspectos organizacionales. La CT financiará: (i) Diseño de una nueva Cuenta Corriente Tributaria del Contribuyente, (ii) Revisión de perfiles de cargos y diseño de carrera técnica en la SAT, y apoyo a la contratación masiva de funcionarios,<sup>12</sup> (iii) Diagnóstico del Sistema Informático Integrado de Administración Tributaria, en sus módulos de Recaudación, Fiscalización, Auditoría y Cobranzas Administrativa y Coactiva; que incluirá una evaluación de posibilidades de adoptar un sistema integrado para la gestión de la información y (iv) Estudio sobre brechas tecnológicas en procesos y procedimientos de control en pasos fronterizos.<sup>13</sup>
- 4.5 **Componente IV. Planificación y organización (US\$65.000).** Tiene el objetivo de fortalecer a la SAT en sus capacidades de planificación estratégica y operativa, incluyendo el apoyo a la ejecución del Programa GU-L1162, asociada a esta CT. Financiará: (i) Elaboración de un Plan Multianual de Inversiones de la SAT, que operativizará la ejecución de su PEI, y (ii) Planificación detallada de la ejecución de actividades del Programa GU-L1162, a ser desarrollada por un organismo internacional que apoyará la ejecución del préstamo, incluyendo la preparación de Términos de Referencia y pliegos de licitación de las inversiones requeridas.
- 4.6 El presupuesto total de esta CT es de US\$ 400.000, que serán financiados por el Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones (INS)<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> La identificación y adaptación de las soluciones se realizará mediante visitas de estudio de funcionarios de la SAT y el concurso de consultores. La definición del país que se visitará en cada caso estará a cargo de la SAT, que ha identificado como casos de interés las experiencias de las administraciones tributarias de México (F-e, ciberseguridad, control remoto de inspecciones y revisión de aforos), Chile (F-e) y Brasil (F-e, control electrónico del tránsito de carga de mercancías).

<sup>11</sup> La actividad apoyará el cumplimiento de la acción 8 del segundo tramo del PBL 3786/OC-GU (Plan de control de la carga en los recintos fiscalizados durante el despacho aduanero, en proceso de implantación en Puerto Quetzal, y planificación para su extensión a todos los puertos).

<sup>12</sup> Apoyará el cumplimiento de las acciones No. 4 del primer y segundo tramos del PBL 3786/OC-GU (Reingeniería de personal de la SAT, incluyendo la revisión de los perfiles profesionales, el diseño de la carrera de los funcionarios y la disponibilidad de aproximadamente 450 plazas de trabajo; y Contratación de aproximadamente 800 nuevos funcionarios y capacitación del personal).

<sup>13</sup> La actividad apoyará la preparación del programa GU-L1085–Integración Fronteriza entre Guatemala y México.

<sup>14</sup> El Plan de Adquisiciones permite apreciar con detalle los presupuestos por actividad, así como las modalidades de contratación previstas.

### Presupuesto Indicativo

Componente	Descripción	BID-Fondo INS	Total
Componente I	Estudios aplicados a la gestión tributaria y aduanera	75.000	75.000
Componente II	Identificación y adaptación de soluciones tecnológicas para la administración tributaria y aduanera con base en experiencias internacionales	125.000	125.000
Componente III	Diseño de macroprocesos de administración tributaria y aduanera	105.000	105.000
Componente IV	Planificación y organización	65.000	65.000
Otros costos	Administración, evaluación y diseminación <sup>15</sup>	30.000	30.000
<b>Total</b>		<b>400.000</b>	<b>400.000</b>

4.7 Luego de la ejecución de la CT, se preparará una evaluación del proyecto que, con base en la Matriz de Resultados, analizará los resultados alcanzados en términos de fortalecimiento institucional planteados en la CT. La evaluación adoptará una perspectiva integral, al incluir el análisis de la contribución de la CT al cumplimiento de las acciones de política de la operación 3786/OC-GU y el arranque oportuno del Programa GU-L1162. Incluirá una revisión exhaustiva de los productos logrados, tanto en términos de calidad como de cantidad.

4.8 Los resultados de la CT cuya naturaleza permita la difusión,<sup>16</sup> serán objeto de publicación en el sitio web de la SAT; y serán difundidos por medios electrónicos entre los directorios de contactos de la SAT y de la Representación del Banco en el país. Los productos que sean considerados de uso reservado serán presentados en sesiones de trabajo con autoridades del Ministerio de Finanzas Públicas y de la SAT.<sup>17</sup>

#### V. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

5.1 El Banco será responsable de la administración de la CT. Ello se justifica por la insuficiente capacidad institucional de la SAT para ejecutar proyectos, constatada en un reciente [Análisis Institucional](#), que identificó las siguientes debilidades en la SAT: (i) No existe experiencia para ejecutar proyectos financiados con recursos externos,<sup>18</sup> (ii) La estructura organizativa de la entidad no tiene capacidad de implementar nuevos proyectos, (iii) Poca capacidad para adjudicar contratos por retrasos en los procesos de adquisiciones y (iv) Limitada capacidad interna en gestión de proyectos.

5.2 Por su parte, el Banco tiene experiencia para la gestión fiduciaria de cooperaciones técnicas. Asimismo, las divisiones de Gestión Fiscal (IFD/FMM) y de Comercio e Inversión (INT/TIN) cuentan con amplia experiencia en cooperación técnica vinculada a la modernización de sistemas y procesos tributarios y aduaneros.

5.3 La contraparte técnica del GGU para la ejecución y seguimiento de las actividades de la TC será la Oficina de Gestión de Proyectos de la SAT (OGP). El período de

<sup>15</sup> Incluye consultorías para evaluación (US\$10,000) y diseminación (US\$10,000) y apoyo administrativo en el área de adquisiciones (US\$10,000).

<sup>16</sup> Algunos de los productos podrían ser considerados confidenciales por la SAT. Ese sería el caso, por ejemplo, de los estudios sobre mecanismos de ciberseguridad, entre otros.

<sup>17</sup> En todos los casos, se incluirán en los productos menciones a la fuente de financiamiento de la presente CT.

<sup>18</sup> La SAT no ejecuta ni ha ejecutado proyectos con financiamiento externo en los últimos 7 años.

ejecución del proyecto será de 30 meses, incluyendo el período de desembolsos. El equipo de proyecto (EP) realizará la coordinación necesaria para concretar la elaboración y aprobación conjunta de los TdR finales para las diferentes actividades previstas en la TC, en trabajo conjunto con la OGP.

- 5.4 El seguimiento y evaluación de la CT serán realizados con base en resultados y productos establecidos en la Matriz de Resultados. Se emplearán los siguientes mecanismos de seguimiento: (i) Reuniones técnicas de planificación, seguimiento y coordinación entre el Banco y la OGP; (ii) Reuniones de trabajo entre la OGP, el Banco y los consultores (individuales o firmas consultoras); y (iii) Revisión conjunta de los informes técnicos de consultoría, a cargo de la OGP y el Banco.
- 5.5 La responsabilidad de la gestión del proyecto y la coordinación con la SAT será asignada al Especialista en Gestión Fiscal asignado a la Representación del Banco en Guatemala. Se requerirá de un pequeño presupuesto para apoyo administrativo.
- 5.6 El Banco contratará consultores individuales, firmas consultoras y servicios diferentes de consultoría de conformidad con sus políticas y procedimientos vigentes.

## **VI. Riesgos importantes**

- 6.1 El EP ha identificado los siguientes riesgos para la ejecución y logro de resultados de la CT: (i) Poco interés de autoridades y técnicos de la SAT para involucrarse en el desarrollo de los estudios; (ii) Cambio de autoridades que podría retrasar la ejecución de las actividades de la CT; (iii) Carencia de personal de contraparte para el desarrollo de las actividades de la CT y la posterior implementación de sistemas y procesos; (iv) Dificultades de coordinación con otros organismos que apoyan a la SAT, lo que podría producir solapamientos; (v) Demoras en la aprobación del Programa GU-L1162 que impliquen necesidad de ajuste en algunas actividades de la CT, o afecten el logro de sus objetivos y (vi) la imposibilidad de implementar algunos productos de la CT.
- 6.2 Para mitigar estos riesgos se acordó con la SAT: (i) Coordinar la ejecución con el Director de la OGP, quien depende directamente del Superintendente, para lograr la atención debida al proyecto, (ii) Revisión semestral de la programación de las tareas entre el Banco y la OGP, incluyendo posibles ajustes derivados de la imposibilidad de implementación de algunos productos previstos; (iii) Asegurar que en el Programa GU-L1162 se contemplen consultores externos de alta dedicación que apoyen a la SAT en la implementación de los sistemas y procesos que se diseñarán con esta CT; (iv) Continuar colaborando con las autoridades del GGU para el logro del mayor nivel posible de coordinación y seguimiento conjunto, mediante un trabajo conjunto de planificación que involucre a las diferentes agencias multilaterales y bilaterales que colaboran con la SAT, bajo el liderazgo del GGU; y (v) Priorizar en el cronograma de la CT los estudios y consultorías relacionadas con las actividades previstas en los dos primeros años de ejecución del Programa GU-L1162, y con el apoyo a acciones de política de la operación 3786/OC-GU para lograr su desembolso.

## **VII. Excepciones a las políticas del Banco**

- 7.1 No se prevén excepciones a las políticas del Banco para la ejecución de la CT.

## **VIII. Salvaguardias Ambientales**

- 8.1 La clasificación ESG para esta operación es C basado en el [Safeguard Screening and Classification Toolkit](#).

**Anexos:**

- Anexo I. [Carta de solicitud de la CT](#)
- Anexo II. [Matriz de Resultados](#)
- Anexo III. [Términos de Referencia](#)
- Anexo IV. [Plan de Adquisiciones](#)