

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA**



TESINA

***“DIAGNOSTICO DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMACION Y
CONTROL DE LA ADMINISTRACION LOCAL DE ORIENTE”***



Secretaría de Hacienda
y
Crédito Público

SEMINARIO DE INVESTIGACION

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN

*** HERNANDEZ HERNANDEZ GONZALO**

*** ROCHA SANCHEZ ALBERTO**

Aprobó: Lic. CRISTINA ESCOBAR ITURBE

México, D.F., 1996

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA**

Casa abierta al tiempo

T E S I S A

***Proceso de diagnóstico aplicado al departamento de programación y
control de la Administración Local de Oriente del D.F.***

**Secretaría de Hacienda
y
Crédito Público**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
Que para obtener el título de:
LICENCIADO en ADMINISTRACION
P R E S E N T A N**

***HERNANDEZ HERNANDEZ GONZALO
ROCHA SANCHEZ ALBERTO***

Asesor: Lic. CRISTINA ESCOBAR ITURBE

México, 1996

I N D I C E

INTRODUCCION	4
1.- Antecedentes históricos de la SHCP	8
2.- Función de la SHCP	13
2.1. Estructura orgánica de la SHCP (Organigrama Global)	16
3.- Estudio de actividades del departamento de programación y control de la Administración Local de Oriente del D.F	18
3.1. Programación	18
3.2. Area y proceso de selección de contribuyentes	21
3.3. Devolución del I.V.A.	25
3.4. Denuncias (tipos)	26
3.5. Análisis sectorial	28
3.6. Comercio Exterior	32
3.7. Subcomité de programación. Integrantes y funciones	36
3.8. Comité de programación	37
3.9. Descripción de objetivos y parámetros utilizados para la obtención de productividad	44

4.- Diagnóstico del Sistema Estudiado	49
4.1. Análisis de la problemática	49
4.2. Formulación de los objetivos	60
4.3. Evaluación y análisis causal	62
5.- Alternativas de Solución a la problemática	67
5.1. Introducción al cambio	69
5.2. Diagnóstico	70
5.3. Planeación y Ejecución	71
5.4. Estabilización del cambio	75
CONCLUSIONES	78
BIBLIOGRAFIA	84

INTRODUCCION

Numerosos acontecimientos se han suscitado a lo largo de la historia de México, por mencionar algunos de ellos, la Conquista hecha por los españoles hacia 1521, que dos años y medio después de la llegada de los españoles a nuestra tierra quedaron por fin, tras rudos combates y tras la heroica resistencia del pueblo mexicana, dueños absolutos de nuestro territorio. Casi tres siglos más tarde, el dominio español comenzaría desvanecerse, al iniciarse un levantamiento que marcaría gran parte en nuestra historia: la Guerra de Independencia de 1810, a causa de aspectos internos y externos que comprenden toda la vida colonial, provocando descontento entre los diversos sectores de la población y un progresivo distanciamiento entre la colonia y España.

Debido a ello, atendamos uno de los aspectos más importantes de nuestro país: el económico, mismo que se ha encontrado desde la Conquista hasta nuestros días en dañadas condiciones, a causa de los hechos que se presentaron en aquellos años. Las condiciones económicas se pueden encontrar en serios problemas en la etapa de la Guerra de Independencia. Al término de ésta, el establecimiento de la República en México era un hecho, se nombró un Poder Ejecutivo para substituir al gobierno imperial mientras se redactaba la Constitución.

La economía del país seguía en ruinas, el Poder Ejecutivo que encabezaba el nuevo gobierno, además de heredar los problemas financieros de la administración anterior, se enfrentaba a nuevas crisis. El ministro de Hacienda, de aquél período declaraba que no se habían cubierto algunas necesidades públicas, como el pago de sueldos de

empleados y militares, ya que los ingresos habían disminuido considerablemente, los gastos administrativos de la ciudad de México causaban un déficit al igual que los de la Casa de Moneda. El Poder Ejecutivo tampoco fue capaz de resolver estos y otros problemas financieros, su ministro de Hacienda declaraba a finales de 1823 que la Administración Pública era un completo desorden, que las rentas públicas estaban agotadas y "apurados hasta el infinito", los préstamos forzosos del comercio desde aquél entonces se hicieron propuestas públicas de fusionamientos de diversos sectores que controlaban toda clase de ingresos e impuestos fiscales para tener un control centralizado y estructurar la organización de la Hacienda Pública para un mayor control sobre los recursos económicos con los que podía contar el país.

Es por esto que hemos de apreciar que la formación social mexicana es una realidad cambiante y en constante transformación. Su estudio demanda imaginación política, espíritu crítico y la confrontación constante con los hechos del pasado. Desde esta perspectiva de estudio histórico de los procesos sociales, políticos y sobre todo económicos tiene significado siempre y cuando aclare y ayude a explicar los acontecimientos actuales en todos los ámbitos de nuestra sociedad actual. A partir de estas consideraciones, hemos seleccionado uno de los aspectos más interesantes, en cuanto a economía nacional se refiere, y que mejor elaborar un estudio sobre una institución encargada de recaudar los recursos monetarios de nuestro país, vía impuestos fiscales principalmente, entre muy variadas actividades y la cual se denomina Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.).

Así es como presentamos un estudio acerca de esta institución, pero que hablar de ella es muy complejo y largo de estudiar, ya que su

trayectoria se extiende desde la época colonial y que posteriormente a la independencia ha regido en el ámbito económico. Por ello que sólo se podrán apreciar algunas consideraciones de importancia y en forma breve como se verá en la primera parte del presente escrito.

Recientemente, la Empresa Pública ha sido un punto de interés como tema de investigación y de estudio en México para entender el papel fundamental que desempeñan estas organizaciones en la estrategia económica y política del país, por ello la investigación que se presenta esta basada en una empresa pública, en ella podremos ver cual ha sido su desarrollo social, político y económico a través de su aparición como tal dentro de nuestro territorio nacional.

La SHCP cuenta con subdependencias a su cargo para la regulación de todos los sectores del ramo financiero global, como se mencionó, es difícil elaborar todo el estudio que de esta institución emana, como ejemplo: para el control del sector bancario se cuenta con la Dirección de Banca Múltiple y de Desarrollo; así como para la regulación del sector de Seguros, Fianzas y Valores se cuenta con la Dirección General de Seguros y Valores, etc., como se detallará en el apartado 2.1 de esta presentación. De esta forma para iniciar el estudio administrativo que nos concierne hemos seleccionado la Unidad Administrativa de Auditoría Fiscal Federal del Oriente del D.F., subdependencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ubicada en Avena 630, Granjas México, Iztacalco, D.F., para su estudio, análisis y soluciones a la problemática que se presenten en el transcurso de la investigación, con la aplicación de métodos administrativos (elaboración de un diagnóstico), que brinden los mejores resultados para eficientizar las actividades de esta unidad administrativa. No olvidando que ésta es pieza fundamental que conforma a dicha

Secretaría, y que por ello presentamos en primer plano un estudio general, para luego centrarnos en el estudio de la subdependencia administrativa de dicha entidad.

Esta investigación, además, se propone demostrar la aplicación de modelos administrativos a una Empresa Pública mexicana, combinado con métodos y teorías que han sido ajustados, adaptados y creados como instrumentos para una organización. El propósito es demostrar la utilidad de contar con una metodología propia para las empresas estatales en México, en la forma de administrar una organización de carácter público, logrando conformar un modelo de organización integrado como sistema abierto. Las aplicaciones que se mencionarán pueden llevar a una organización a mejorar las actividades, así como las relaciones sociales y laborales entre sus integrantes.

Deseamos que el análisis y el estudio sea lo más óptimo, para atender a sus causas en forma de diagnóstico y con ello entender la aplicación de métodos que sean de útil importancia a los problemas detectados. De esta forma, no se pretende cambiar la forma de proceder de dicho organismo y mucho menos cambiar la normatividad dentro del mismo, pero sí podrá presentarse una base para un cambio que lleve a un nivel adecuado al funcionamiento de la organización, que tanta falta hace a las empresas privadas y más aún en las empresas públicas, que esperemos en un futuro ver terminada la ineficiencia de algunas de ellas que ofrecen una mala atención y servicio a quién lo solicita, además de que mancha la imagen de las empresas públicas y más aún del gobierno mexicano que trata de mantener a estas empresas para contar con un regulamiento de carácter económico y financiero, en lo que respecta a este estudio, para lo cual la

Secretaría de Hacienda y Crédito Público es el principal protagonista global de México.

1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA S.H.C.P.

Durante el siglo XIX el país se debatió bajo el signo angustioso de las luchas políticas por las conquistas del poder y el deseo por organizar al Estado a anhelos libertarios y de autodeterminación.

El período comprendido entre el ingreso triunfal del ejército trigarante y la caída del imperio de Maximiliano está constituido por cuarenta y seis accidentados años de prueba. Durante este accidentado período se establecieron dos imperios, el de Iturbide y el de Maximiliano; se expidieron tres constituciones: la de 1824, la de 1836 y la de 1857. Se produjeron cuatro intervenciones extranjeras: la española de 1829, la norteamericana de 1846, y la francesa de 1839-62.

La independencia consumada en 1821 trajo consigo la transformación de la administración pública ejercida durante la dominación española. Esto significó la desaparición del virreinato y de las reales audiencias y la distribución del poder entre el gobierno nacional y las entidades federativas, así como la esencial diferenciación entre las funciones jurisdiccionales y las estrictamente administrativas.

Las bases de esta nueva estructura fueron: el establecimiento de la república, la adopción del sistema federal y la instauración del gobierno representativo, en virtud de lo cual quedó abolida la antigua representación de los tres brazos del reino y aparecieron los tres poderes: el ejecutivo, legislativo y el judicial, que convirtieron estas funciones en ejercicios diferentes, otorgados a órganos especiales.

La organización de la administración pública se construyó así, en una necesidad apremiante para el nuevo sistema político, y en una realidad con tareas complejas y difíciles. La hacienda pública heredada de la colonia estaba en el más completo desorden, todas las rentas agotadas, bajo el amago de los préstamos forzosos y de las contribuciones más desmesuradas; las fluctuaciones de los gobiernos impedían por completo su regularización. Las oficinas de Hacienda sufrieron en su organización incesantes variaciones. Los gastos se realizaban sin considerar los recursos y a cada momento se multiplicaban e incluían nuevos empleados y nuevos egresos que sólo servían para erosionar el erario y para mantener el déficit presupuestal como principio institucional.

El crédito se convirtió en el ingreso ordinario del gobierno con la desastrosa consecuencia de que la nación se encontró pronto agravada con una gran deuda externa que fue acrecentándose progresivamente con la capitalización de los intereses.

El día 8 de noviembre de 1821 se expide el reglamento provisional para el gobierno interior y exterior de las Secretarías de Estado y despacho universal, por medio del cual crea la Secretaría de Estado y del Despacho de Hacienda, aún cuando desde el 25 de octubre de 1821 existían la *junta de crédito público*. En 1824 el Congreso Constituyente otorgó a la Hacienda Pública el tratamiento adecuado a su importancia, expidiendo para ello el 16 de noviembre del mismo año el decreto para el arreglo de la Administración de la Hacienda Pública, en el que se centralizó en la Secretaría de Hacienda la facultad de administrar todas las rentas pertenecientes a la nación, inspeccionar las casas de moneda y dirigir la Administración General de Correos, la Colecturía de Rentas de Loterías y la Oficina Provisional de Rezagos.

Para el despacho de las nuevas funciones atribuídas, se conforman los siguientes departamentos: Departamento de Cuenta y Razón, Antecedentes de la Contaduría Mayor de la Federación; Tesorería General de la Federación, creada con el propósito de reunir en una dependencia todos los elementos que hicieran posible conocer el Estado verdadero de las Rentas y Gastos de la Administración.

Comisaría Central de Guerra y Marina, encargada de la formulación de las cuentas del ejército y la marina.

Contaduría Mayor, órgano de control que estuvo bajo la inspección de la cámara de diputados, teniendo como función principal el examinar los presupuestos y la memoria que debería presentar anualmente la Secretaría.

Al transformarse nuestro país en una república central se expidió el 7 de octubre de 1835, un reglamento que precisó la forma en que se manejarían las rentas de los Estados que quedaban desde ese momento sujetos a la administración y vigilancia de la Secretaría de Hacienda.

Para 1843 las bases orgánicas de la República Mexicana le dieron el carácter de Ministerio de Hacienda y con el Decreto del 12 de Mayo de 1853, se le denominó por primera vez Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El 6 de agosto de 1867 se dispone que las Aduanas Marítimas y Fronterizas, las Jefaturas de Hacienda, la Administración Principal de Rentas del Distrito, la Dirección General de Contribuciones, la Administración General de Correos y la Casa de Moneda y Ensaye, dependerían única y exclusivamente en todo lo económico, directivo y administrativo de esta Secretaría.

La reforma al Reglamento Interior de la Secretaría, realizada en 1913 facultaba al entonces Departamento de Crédito y Comercio para el Manejo del Crédito Público, constituyéndose de esta forma como el antecedente de la actual Dirección General de Crédito Público.

Con la promulgación de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, el 31 de diciembre de 1917, se creó el Departamento de Contraloría el cual asumió las funciones que venía desempeñando la Dirección de Contabilidad y Glosa. Asimismo, se transfirió de la Secretaría lo relativo al comercio, pasando a formar parte de la nueva Secretaría de Comercio.

Tiempo después, en 1921, se expidió la "Ley del Centenario", antecedente que dió origen en 1924 al Impuesto Sobre la Renta que actualmente es el gravámen más importante del Sistema Tributario Mexicano.

El 1o. de Septiembre de 1925 se fundó el Banco de México, como banco central, con el propósito de terminar con la anarquía reinante en nuestro país con respecto a la emisión de billetes.

En 1958 se efectuaron nuevamente reformas a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado en virtud de las cuales son transferidas las funciones relativas a inversiones y control de organismos descentralizados y empresas de participación estatal, a las Secretarías de Presidencia y Patrimonio Nacional, respectivamente; un año más tarde se creó la Dirección General de Vigilancia de Fondos y Valores.

El 29 de diciembre de 1976 cuando se publica la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, a través de la cuál la presupuestación del gasto corriente e inversiones anteriormente competencia de la Secretaría

de Hacienda y Crédito Público, pasa a formar parte de las atribuciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Como parte del proceso descentralizador de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y por iniciativa publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de enero de 1986, se constituyó en organismo público descentralizado de la Casa de Moneda de México.

El 17 de febrero de 1992, la Cámara de Diputados aprobó la Reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública, dando lugar a la fusión de la Secretaría de Programación y Presupuesto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Como se apreció, a través del tiempo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha sido una dependencia clave en el desarrollo y crecimiento de nuestro país, siendo la principal reguladora y controladora económica a nivel nacional hasta hoy en día, además de que le confieren variadas actividades al respecto, mismas que serán tratadas en el capítulo siguiente.

2. FUNCIONES DE LA SHCP.

Conforme a las disposiciones emanadas de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, corresponde a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el despacho de los siguientes asuntos:

- * Proyectar y calcular los ingresos de la Federación del Departamento del Distrito Federal (DDF) y de las entidades paraestatales, considerando las necesidades del gasto público federal, la utilización razonable del crédito público y la sanidad financiera de la administración pública federal;**
- * Estudiar y formular los proyectos de leyes y disposiciones fiscales y de las leyes de ingresos de la Federación y del DDF;**
- * Dirigir la política monetaria y crediticia;**
- * Manejar la Deuda Pública de la Federación y del DDF;**
- * Realizar o autorizar todas las operaciones en que se haga uso del crédito público;**
- * Planear, coordinar, evaluar y vigilar el Sistema Bancario del país, que comprende el Banco Central, a la Banca Nacional de Desarrollo y las demás instituciones encargadas de prestar el servicio de banca y crédito;**
- * Ejercer las atribuciones que le señalen las leyes en materia de seguros, fianzas, valores y organizaciones auxiliares de crédito;**
- * Determinar los criterios y montos globales de los estímulos fiscales,**

escuchando para ello a las dependencias responsables de los sectores correspondientes y administrar su aplicación en los casos en que no compete a otra Secretaría;

*** Establecer y revisar los precios y tarifas de los bienes y servicios de la administración pública federal, o bien, las bases para fijarlos, escuchando a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y con la participación de las dependencias que corresponda;**

*** Cobrar los impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos y aprovechamientos federales en los términos de las leyes aplicables y vigilar y asegurar el cumplimiento de las disposiciones fiscales;**

*** Dirigir los servicios aduanales y de inspección y la Policía Fiscal de la Federación;**

*** Representar el interés de la Federación en controversias fiscales;**

*** Proyectar y calcular los egresos del gobierno Federal y de la administración pública paraestatal, haciéndolos compatibles con la disponibilidad de recursos y en atención a las necesidades y políticas del desarrollo nacionales;**

*** Formular el programa del gasto público federal y el proyecto del presupuesto de egresos de la federación y presentarlos junto con el DDF a la consideración del Presidente de la República;**

*** Evaluar y autorizar los programas de inversión pública de las dependencias y entidades de la administración pública federal;**

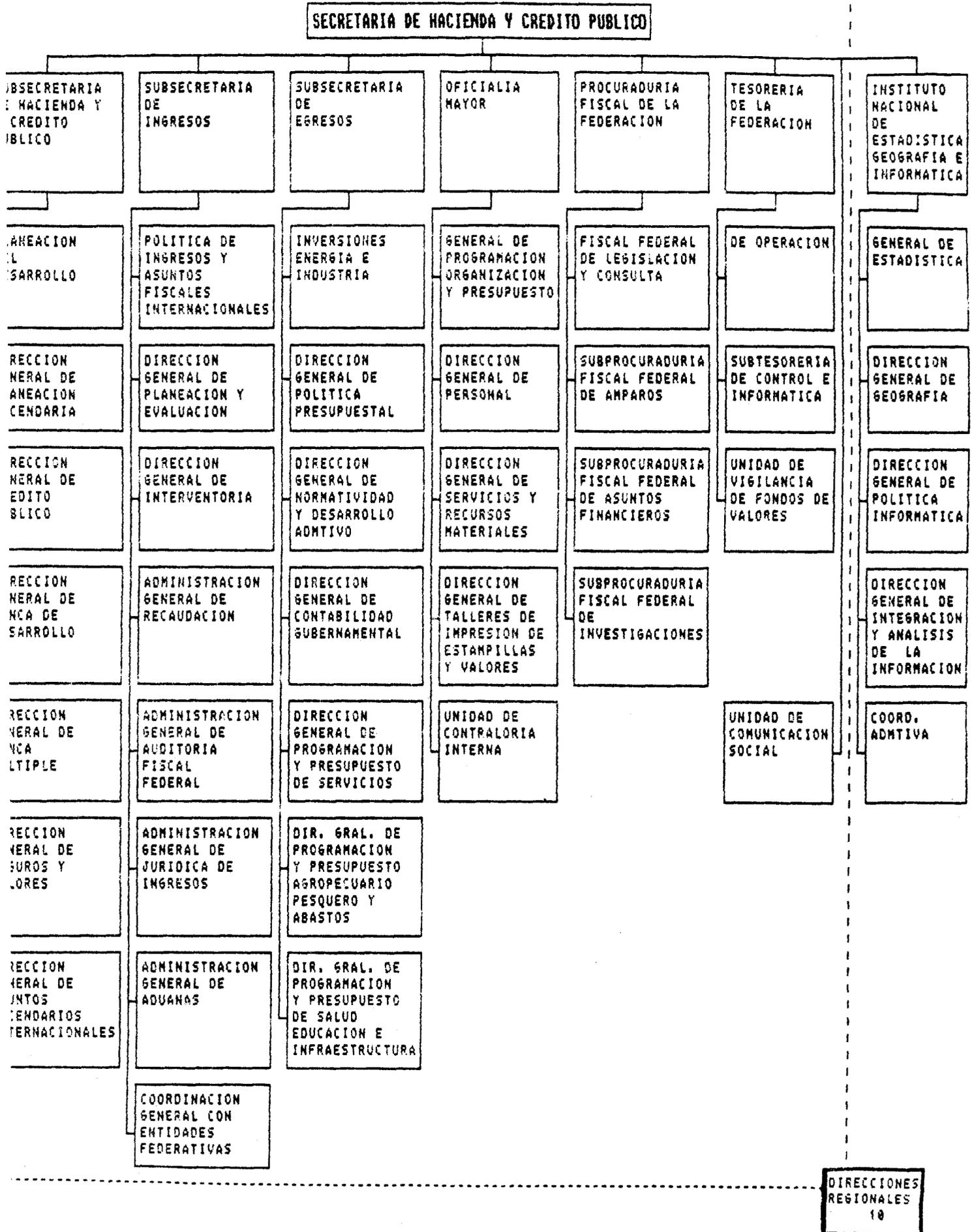
*** Llevar a cabo las tramitaciones y registros que requieran la vigilancia y evaluación del ejercicio del gasto público federal y de los presupuestos de egresos;**

*** Formular la cuenta anual de la Hacienda Pública Federal;**

- * Coordinar y desarrollar los servicios nacionales de estadística y de información geográfica; establecer las normas y procedimientos para la organización, funcionamiento y coordinación de los sistemas nacionales estadísticos y de información geográfica de los mismos, así como normar y coordinar los servicios de informática de las dependencias y entidades de la administración pública federal;**
- * Establecer normas y lineamientos en materia de administración de personal, obras públicas y adquisiciones de bienes muebles de la administración pública federal;**
- * Dictaminar las modificaciones a la estructura orgánica básica de las dependencias y entidades de la administración pública federal;**
- * Vigilar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación nacional, así como de programación, presupuestación, contabilidad y evaluación;**
- * Proyectar la planeación nacional y coordinar las acciones que al efecto convengan al Ejecutivo Federal;**
- * Las demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.**

2.1. ESTRUCTURA DE LA S.H.C.P.

16



2.1. ESTRUCTURA DE LA S.H.C.P.

**ADMINISTRACION LOCAL DE AUDITORIA
FISCAL DEL ORIENTE DEL D.F.**

**ADMINISTRACION LOCAL DE AUDITORIA
FISCAL DEL SUR DEL D.F.**

**ADMINISTRACION REGIONAL
METROPOLITANA DE AUDITORIA
FISCAL, JURIDICA E INGRESOS.**

**ADMINISTRACION LOCAL DE AUDITORIA
FISCAL DEL CENTRO DEL D.F.**

**ADMINISTRACION LOCAL
DE AUDITORIA FISCAL
JURIDICA DE INGRESOS**

NAUCALPAN.

**ADMINISTRACION LOCAL DE AUDITORIA
FISCAL DEL NORTE DEL D.F.**

**ADMINISTRACION LOCAL
DE RECAUDACION DE
TLALNEPANTLA.**

3. ESTUDIO DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMACION Y CONTROL.

3.1. PROGRAMACION.

Objetivo General.

Lograr mantener en forma continua las actividades sustantivas de la función Fiscalizadora, a través de una expedición oportuna y suficiente de ordenes de revisión, cuidando en todo momento que la selección de todos los contribuyentes se realice atendiendo al propósito de lograr una mayor equidad en la carga tributaria entre personas, sectores y regiones.

Objetivo Específico.

-Obtener con oportunidad los diversos productos, controles e informes que conforman las fuentes de programación para estar en condiciones de poner al Área operativa en camino de obtener los mejores resultados y alcanzar las metas establecidas.

-Lograr obtener una producción en paralelo entre la expedición de ordenes de revisión y los distintos métodos, de una manera en que no falten ordenes para desahogo en el Área Operativa.

-Proporcionar en forma oportuna, suficiente y adecuada toda la información relacionada con la Gestión Fiscalizadora.

Normas Genéricas.

Es menester conocer los lineamientos generales que habrán de guiar las acciones tendientes a la programación de revisiones (investigación, selección de contribuyentes y expedición de ordenes de revisión) , para

posteriormente entrar en detalle , lo cual incluye normas para una serie de funciones mas específicas.

La administración de Fiscalización a efecto de poder desempeñar la programación de revisiones deberá de contar con una "subadministración de programación y control" a efecto de poder proponer la programación de revisiones, así como su expedición y control, deberá contar con un departamento de programación y un departamento de expedición y control.

Normas Específicas.

Las normas específicas sirven de guía para orientar las acciones de la subadministración de programación y control, como de los departamentos de programación y Expedición y control hacia el buen desarrollo de las funciones encomendadas a los mismos; así como lo correspondiente al Subcomité y Comité de programación.

Subadministración de Programación y Control.

- Efectuará la planeación continua de las funciones que tienen encomendadas los departamentos de programación y expedición y control.
- Realizará la evaluación de los resultados alcanzados por los departamentos, con el fin de detectar posibles desviaciones con lo planeado, y proceder en su caso, a la corrección de las mismas.
- Cuidar las metas correspondientes a la programación de ordenes de revisión (selección de contribuyentes y expedición de ordenes) , en función de las metas establecidas para cada una de las áreas operativas.

-Implementará y desarrollará programas locales de programación en aquellos giros que tengan mayor incidencia dentro de su jurisdicción.

Departamento de Programación

-Determinará con base en los elementos utilizados como fuentes de programación (Captación de información de Información Fiscal, devolución de IVA, Contribuyentes renuentes, Denuncias, Análisis Sectorial; Comercio, Industria, Servicio y Constructoras; Agentes de seguros, Tarjetas de crédito y Comercio exterior), las programaciones de revisiones para someter a propuesta de Subcomite y Comité. Lo anterior de acuerdo a con los lineamientos para tal fin determinados por la Subadministración de Programación y Control.

-Clasificará y analizará los productos enviados por la Administración General del Programa Captación de Información Fiscal, Detección de Fuentes de Ingresos, Agentes de Seguro y Tarjetas de Crédito, para que con base en los mismos se determinen los contribuyentes factibles de auditoría a renglones o una revisión de escritorio.

-Jerarquizará las denuncias y solicitudes recibidas de acuerdo a su origen e importancia y efectuará las investigaciones correspondientes sobre los elementos de juicio proporcionados por el denunciante o solicitante, con el fin de determinar si se turna para la reunión de subcomité y comité.

-Ampliará y actualizará en forma periódica las fuentes de programación para seleccionar contribuyentes susceptibles de ser fiscalizados.

-Implementará y desarrollará programas locales de programación en aquellos giros que tengan mayor incidencia dentro de su jurisdicción.

-Supervisar, analizar y direccionar los proyectos que se seleccionan como posibles propuestos de programación que se acordaron en la Reunión de Subcomité.

-Realizar la evaluación de los resultados alcanzados por el personal a su cargo y estará en condiciones de proceder a la corrección de las propuestas que se le presentarán al subcomité y comité.

-Cuidar las metas correspondientes a la programación de orden de revisión (selección y programación), en función de las metas establecidas para el área operativa.

3.2. ÁREA Y PROCESO DE SELECCIÓN DE CONTRIBUYENTES.

Considerando que en esta área donde se inician las funciones para programar ordenes de revisión y que por lo consiguiente, en ella se controlan las fuentes de información que sirven como base para determinar a los contribuyentes susceptibles de ser fiscalizados, así como la documentación en la que se consignan los datos relativos a las investigaciones realizadas para ese efecto, es necesario establecer las medidas adecuadas para garantizar el máximo de confidencialidad en el uso y custodia de dicha información y documentación, por lo que se deberá observar las siguientes normas en el desarrollo de las actividades a cargo de esta área:

-El personal que integra el área de selección deberá reunir características especiales de confiabilidad, en cuánto a su discreción para manejar los asuntos de que tenga conocimiento en el desarrollo de sus actividades, con la mayor confiabilidad.

-El área de trabajo en que se desarrolle la función de selección, debe ubicarse en un lugar independiente que no tenga acceso al personal de otras áreas.

-La información y documentación utilizada para efectuar investigaciones sobre contribuyentes factibles de ser fiscalizados, deberá permanecer en absoluta custodia.

Proceso de Operación en el Area de Selección de Contribuyentes

La función de selección de contribuyentes, es en cierta medida, la etapa vertebral del proceso de programación de revisiones, en ella se determinan con base en el análisis y estudio, las revisiones a que deben ser sujetos los contribuyentes, no obstante habrá que señalar que dentro del esquema funcional que ahora se presenta se da en la misma participación más amplia para lograr que estos medios y áreas, logren una selección más ágil, efectiva y eficaz.

La función de seleccionar contribuyentes plantea el desarrollo de dos fases o etapas muy importantes; aunque ambas sean complementarias entre sí, cada una de ellas tiene diversas actividades; la primera relacionada con la OBTENCION Y CONTROL DE LAS FUENTES DE PROGRAMACION, Complementada ésta con una investigación permanente para continuar desarrollando las mismas y la segunda enfocada a la APLICACION DE CRITERIOS PARA LLEVAR A CABO LA SELLECCION DE LOS CONTRIBUYENTES.

Por lo anterior y con la finalidad de establecer los procesos operativos que a cada una de estas fases corresponde y con ello establecer la secuencia de inicio y terminación de selección de contribuyentes, se establece lo siguiente:

Fuentes de Programación

El proceso operativo para la obtención y control de las fuentes de programación abarca lo correspondiente a métodos de CAPTACION Y FORMACION FISCAL, DEVOLUCION DE I.V.A., CONTRIBUYENTES RENUENTES, DENUNCIAS, ANALISIS SECTORIAL (Comercio, industrias, servicios y constructoras), AGENTES DE SEGUROS, TARJETAS DE CREDITO Y VALES DE CONSUMO, COMERCIO EXTERIOR, así como programas locales de giros preponderantes en la jurisdicción.

No obstante el señalamiento preciso de las fuentes a que nos referimos, se hace notar, que éstas son en principio las que se tengan presentes para iniciar la selección de contribuyentes, y las mismas deberán ir fortaleciéndose ya se a través de mayor número o en su caso aprovechando éstas de la mejor manera.

Aplicación de criterios para llevar a cabo la Selección de Contribuyentes

El proceso operativo para la aplicación de criterios en la selección de contribuyentes, desarrollando y tomando en consideración las fuentes de programación que anteriormente fueron descritas; sin embargo habrá que resaltar que la aplicación de los criterios que en este proceso se detalla de ininguna manera limitan la utilización de otros, ni precisamente deberán aplicarse en el orden que se plantean sino que los mismos serán utilizados de acuerdo con las necesidades de cada administración local.

En términos antes señalados el proceso se da de la siguiente manera:

Criterios de Selección para el Programa de Captación de Información Fiscal.

Las fuentes de programación a considerar para efectuar la selección de contribuyentes para este programa son básicamente las cédulas de contribuyentes proporcionadas por la administración de programación sistemática de la Administración General de Auditoría Fiscal de la Federación (A.G.A.F.F.).

A través de la primera fuente se efectuarán los siguientes procesos de selección:

- De las cédulas de personas morales y físicas verificar y determinar, en su caso, a contribuyentes de nivel central (controladas, controladoras, sector financieros), reportando esos casos a la administración de programación sistemática. Lo anterior con el propósito de confirmar que la información mantiene su vigencia sobre este aspecto.
- Determinar rangos y diferencias para establecer la acción fiscalizadora correspondiente en base a las características económicas y actividades preponderantes de cada región; además de otros antecedentes, tanto de los programas locales como de los programas enviados por la administración de programación sistemática.
- Una vez que han sido determinados los rangos, deberán indicarlos con el propósito de dirigir con el tipo de revisión que aplicarán en cada caso.
- Definida la selección del contribuyente se iniciarán las investigaciones en pantalla para confirmar los datos de identificación del contribuyente.
- En cualquiera de los dos casos presentados de operaciones por ventas o compras, que el informado realizó podrán revisar:
 - a) ventas, cotejando lo que reporta en su declaración de clientes y proveedores contra lo que realmente se vendió.

b) compras, checando las deducciones y gastos propios de la actividad preponderantemente del contribuyente.

- Verificar si el contribuyente seleccionado se encuentra dictaminado o no, para que en caso de estarlo turnar el antecedente a la administración de dictámen, para que se aplique la normatividad vigente correspondiente.

3.3. DEVOLUCION DE I.V.A

Contribuyentes solicitantes de IVA a los que se les detectó en su relación de proveedores (anexo de la forma HIVA-3) que solicitaron devolución de operaciones realizadas con contribuyentes no registrados.

Para los contribuyentes de este programa se aplicarán tres criterios en cuanto al procedimiento de selección y determinación del tipo de revisión a proponer.

- Los contribuyentes que solicitaron devolución por operaciones realizadas con contribuyentes no registrados por un monto de N\$10,001 a N\$50,000 del impuesto al valor agregado trasladado se les pondrá de acuerdo a su antecedente para practicarle una revisión de gabinete.

- Los contribuyentes que solicitaron devolución por operaciones realizadas con contribuyentes no registrados por un monto de N\$50,000 en adelante del impuesto al valor agregado trasladado se les pondrá de acuerdo a su antecedente para practicarle una revisión a renglones específicos.

3.4. DENUNCIAS. TIPOS

Las denuncias continuarán siendo fuentes importantes de programación, al mismo tiempo que éstas siguen cumpliendo con el propósito de fomentar la participación ciudadana en el proceso de la administración tributaria, vía fiscalización.

De acuerdo con lo anterior el proceso para allegarse de los diversos documentos que conforman esta fuente se dará en los siguientes términos:

Denuncias hechas por el público.

-Las denuncias presentadas por el público, se deberán obtener a través de los diferentes medios de comunicación; escrito y telefónico.

- El escrito, una vez recibido, será clasificado de acuerdo a su origen para su análisis e investigación.

-Las denuncias telefónicas serán atendidas tratando de obtener el mayor número de elementos de juicio para poder continuar con el estudio y análisis correspondiente, sin embargo, en este caso de deberá motivar al denunciante, para que la denuncia sea presentada por escrito.

1.- Nombre del contribuyente

2.- Registro Federal de Contribuyentes

3.- Domicilio

4.- Población

5.- Estado

6.- Giro o actividad

7.- Descripción de las irregularidades de evasión fiscal

8.- Fecha o periodo en que se ubican las irregularidades

Se procederá a darle atención inmediata par que las mismas queden ordenadas en expedientes que se abrirán en forma individual y estarán disponibles para hacer las investigaciones necesarias.

Denuncias de la Administración General de Recaudación y Administración General Jurídica de Ingresos.

Aún cuando las denuncias por parte de la Administracion de Recaudacion y Jurídica de Ingresos (derivada por lo general de solicitudes de autorización y consultas efectuadas por los contribuyentes) son recibidas de acuerdo con las necesidades específicas de esta área; una vez captadas éstas, se deberá poner especial atención para su clasificación y archivo y así tenerlas dispuestas para su estudio y análisis

Denuncias de Organismos Gubernamentales.

Las denuncias provenientes de organismos gubernamentales como pueden ser entre otros La Contraloría General de la República, Procuraduría Fiscal de la Federación, Contraloría interna, deberán captados unas a través de Oficialía de Partes de las Administraciones Locales y otras directamente de la Oficina del C. Administrador Local, por lo que deberá poner especial cuidado para que las mismas tengan una agilidad en su trámite Administrativo.

Contribuyentes Renuentes (Omisión de obligaciones).

La obtención de las cédulas que constituyen ésta fuente de programación, deberá llevarse a cabo una vez al año, por lo que será necesario que se mantenga una comunicación estrecha entre con la administración de recaudación, una vez cumplido el plazo para que los contribuyentes presenten su declaración anual.

3.5. ANALISIS SECTORIAL

Por lo que se refiere al análisis por sector tenemos una gran variedad de programas como fuentes de programación como son; comercio, industria y servicios, constructoras, mismos que son enviados en Cédulas por la administración de análisis sectorial de la A.G.A.F.F.

-Analizar y completar los productos emitidos a través de programas sistemáticos liberados por el nivel central.

-Analizar los productos emitidos por el proceso de los dispositivos magnéticos correspondientes a los contribuyentes dictaminados, con objeto de realizar la propuesta de los casos que deberán ser sujetos a un acto fiscalizador y proponerlos en el subcomité y comité de programación correspondiente, de acuerdo con la normatividad correspondiente.

Seleccionar los contribuyentes que serán propuestos para aplicarles algún acto de fiscalización, conforme a su expediente con los antecedentes necesarios que justifiquen su selección.

-Proponer el tipo de revisión, que de acuerdo a las irregularidades detectadas, proceda para cada contribuyente seleccionado.

Agentes de Seguros.

Este programa proviene de la administración de programación sistemática por medio de emisión de propuestas de contribuyentes con características de comportamiento fiscal irregular, a través del cruce de la información proporcionada por los informantes (empresas aseguradoras) relativas a las comisiones cubiertas a sus agentes de seguros, contra los datos contenidos en las declaraciones anuales de dichos agentes.

Las cédulas que se envían se clasifican por la Administración Local de acuerdo a los datos de la cuenta única de contribuyentes y se remiten en dos tantos que se utilizaran para efectos de entrega en Comité de programación.

Por lo que el objetivo es comprobar a través de la captación masiva de datos, que las comisiones obtenidas por los agentes de seguros o contribuyentes personas morales, por la colocación de seguros, sean acumuladas a sus demás ingresos.

Acciones previas de Investigación y Procedimientos.

-Verificar y discernir en su caso a contribuyentes del nivel central (controladas, controladoras y paraestatales) reportando esos casos a la Administración de Programación Sistemática.

-Investigar si existen antecedentes de operaciones dentro de los listados de contribuyentes no localizados enviados con anterioridad, ya que dicha situación pudiera ser factible, dada las características del proceso de informática con la cual se trabajan estos productos.

De acuerdo a los montos de las diferencias detectadas en contra del contribuyente, será necesario tomar las siguientes acciones.

-Emitir orden de revisión integral si las diferencias detectadas son de N\$100,000 o más.

-Emitir orden de revisión a renglones específicos, enfocada al cobro de ingresos, si las diferencias detectadas son de N\$ 50,000 a N\$ 99,999.

-Emitir orden de revisión de gabinete, cuando las diferencias esten comprendidas entre N\$ 10,000 a N\$ 14,000.

-Emitir oficio de requerimiento, solicitando al contribuyente copias de su declaración anual presentada si las diferencias son de N\$ 1.00 a N\$ 9,999.

En el supuesto de que el contribuyente estuviera dictaminado, en lugar de orden de revisión, se le practicará una revisión de dictámen de acuerdo a las normas establecidas.

Por lo consiguiente, en ella se controlan las fuentes de información que sirven como base para determinar a los contribuyentes susceptibles de ser fiscalizados, así como la documentación en la que se consignan los datos relativos a las investigaciones realizadas para ese efecto, es necesario establecer las medidas adecuadas para garantizar el máximo de confidencialidad en el uso y custodia de dicha información y documentación, por lo que se deberá observar las siguientes normas en el desarrollo de las actividades de créditos y vales de consumo, sean acumulados para efectos de la declaración anual, a estos ingresos que hayan obtenido.

Los productos consisten en Cédulas de integración de información (propuestas de revisión).

Acciones a realizar en la Selección de Contribuyentes.

-Verificar y discriminar en su caso a contribuyentes de nivel central (controladas y controladoras o del sector financiero) reportando esos casos a la administración de programación sistemática.

-Comprobar contra la cuenta única de contribuyentes los ingresos declarados reportados en las propuestas, previo a la programación de la revisión, esta actividad resulta de gran importancia ya que esta la fecha de acuse de la información y de la utilización de los productos, pudiera ser que el contribuyente presente declaraciones complementarias, extemporaneas; o bien que no se hubieran capturado los datos de la declaración respectiva, a la fecha de emisión de los productos.

Tomar las acciones que se indican, en función de los montos de los Ingresos Omitidos.

-Emitir orden de revisión a renglones específicos, enfocados al rubro de ingresos, si las diferencias detectadas son superiores a N\$ 50,000.

-Emitir orden de revisión de gabinete, cuando las diferencias estén comprendidas entre N\$10,001 y N\$50,000.

-Emitir carta invitación al contribuyente si las diferencias están comprendidas entre N\$ 1.00 y N\$ 10,000.

Si el contribuyente se encuentra dictaminado, se actuará conforme al manual de procedimientos de control y programación de dictámen fiscal en dispositivos magnéticos.

3.6. COMERCIO EXTERIOR

El objeto del análisis, son los impuestos de importación, la regularización de las entradas al territorio nacional de mercancías y de los medios en que se transportan o conducen, así como el despacho aduanero; los hechos, actos u omisiones derivados de la entrada o salida de la mercancías.

-Proteger a la industria nacional ante los actos desleales de comercio que practican importadores e intermediarios fuera del marco legal.

-Frenar conductas o prácticas de corrupción que con motivo de sus funciones desarrollan autoridades aduaneras, así como evitar contribuyentes que practican el cohecho como medio común de sus actividades.

Para llevar a cabo la revisión al comercio exterior se han implementado una serie de programas como son:

- AGENTES ADUANALES.**
- IMPORTADORES MAYORES.**
- BICICLETAS.**
- PAÑAL.**
- INSTRUCCIÓN SUPERIOR.**
- FRIJOL.**
- JUGUETE.**
- ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO.**
- LÁCTEOS.**
- MANTECA.**
- TEXTIL.**
- MANZANA.**
- MEZCLILLA.**
- IMPORTADORES DE PRODUCTOS CHINOS.**

Las administraciones locales recibirán las denuncias de las Cámaras y Asociaciones industriales y de comercio, adicionalmente se realizarán estudios e investigaciones propias, así mismo realizarán las acciones fiscalizadoras coordinadamente con el sector central, que proporcionará por conducto de la coordinación general del programa, apoyo y asesoría para el cumplimiento de los objetivos durante la vigencia del programa.

Criterios de Selección.

Se seleccionará a partir de las propuestas emitidas en el desarrollo de programas de impuesto al comercio exterior y denuncias solventadas; casos a fiscalizar, establecido el registro y seguimiento que permita determinar el aprovechamiento de dicha propuesta y resultados obtenidos.

-Analizar y complementar los productos emitidos a través de los programas sistemáticos liberados a nivel central.

METODOLOGÍA.

-FUENTES DE PROGRAMACIÓN.

-INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

-VISITA OCULAR.

-ANTECEDENTES DEL CONTRIBUYENTE.

-CRUCES DE INFORMACIÓN.

-ELEMENTOS TÉCNICOS QUE SUSTENTEN LA PRESUNTA EVASIÓN FISCAL.

-TIPO DE REVISIÓN QUE SE PROPONE.

****FUENTE DE PROGRAMACION.-*** Es aquella que se recibe mediante cédulas, listados o escritos (denuncias), que son enviadas por la administración general de auditoría fiscal federal u otros organismos del sector público (el caso de denuncias), las cuales se clasifican por programas, mismos que van a servir para hacer el proceso de selección del posible contribuyente a revisar.

****INVESTIGACIÓN DE CAMPO.-*** Es aquel que se realiza físicamente para determinar el giro preponderante y la zona donde se ubica el contribuyente seleccionado.

****VISITA OCULAR.-*** Es la que se realiza para ubicar físicamente al contribuyente en el domicilio fiscal que informa la base de datos del registro federal de contribuyentes, las características generales, así como las condiciones de operación.

****ANTECEDENTES DEL CONTRIBUYENTE.-*** Los antecedentes lo conforman, tanto la información que se obtiene de las fuentes de programación, la información de la base de datos, la información de Cadepa, las copias de las declaraciones y el cuestionario de visita ocular.

-CRUCE DE INFORMACION.- Se efectúa con la información que proporciona la Administración General de Auditoría Fiscal Federal, mediante los diferentes programas que envía, ya sea determinando diferencias de ingresos o egresos que son informados en la captación de información fiscal que realiza contra las declaraciones anuales, las declaraciones de clientes y proveedores que presenta el contribuyente.

****ELEMENTOS TÉCNICOS QUE SUSTENTAN LA PRESUNTA EVASIÓN FISCAL.-*** Es la documentación que soporta la propuesta de programación, determinando las posibles irregularidades en que ha incurrido el contribuyente.

****TIPOS DE REVISIÓN QUE SE PROPONEN.-*** Esto se encuentra en función en los parámetros que determina cada uno de los programas que emite el área central, por lo que respecta a denuncias de acuerdo a las irregularidades que presenta el contribuyente en el escrito de la misma.

INTEGRACIÓN DE EXPEDIENTES PARA CADA UNO DE LOS CASOS QUE SE PRESENTEN:

El expediente de las propuestas de programación estarán integrados por:

- Volante de programación.
- Volante de información de base de datos.
- Cuestionario de visita ocular.
- Copias de las declaraciones (si se presentaron).

- Antecedentes de Cadepa (en los programas de comercio exterior).
- Información que sirvió de fuente de programación.
- Instructivo de auditoría (en los programas que lo integren).

Una vez integrado el expediente que dará apoyo y sustento a las propuestas de programación se someterá a la reunión de Subcomité y Comité.

3.7. SUBCOMITE DE PROGRAMACIÓN.

Está integrado por el administrador de fiscalización, el subadministrador de programación y control, y el jefe del departamento de programación, mismos que deberán reunirse periódicamente con la finalidad de analizar las programaciones que se han seleccionado para efectuar revisiones fiscales, ya sea a través de visitas domiciliarias y/o de escritorio.

Los Integrantes del Subcomité tendrán las siguientes funciones:

ADMINISTRADOR DE FISCALIZACIÓN.

- Analizar y autorizar en su caso, los productos que se propondrán al Comité de programación con base en las irregularidades del contribuyente, según antecedentes recopilados por la Subadministración de programación y control.
- Firmar las minutas de Subcomité y Comité de programación para la reunión de Comité con el administrador local.

SUBADMINISTRADOR DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL.

- Analizar previamente los productos que se propondrán al subcomité de programación.

-Proponer los productos al Subcomité de acuerdo a las irregularidades detectadas de los contribuyentes, indicando el tipo de revisión fiscal que se aplicará.

-Determinar si las irregularidades detectadas al contribuyente son las indicadas para proponer las programaciones y el tipo de auditoría.

-Firmar la minutas de Subcomité y Comité para la reunión de Comité con el administrador local.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN.

-Seleccionar del inventario de productos, aquellos que por sus características sean susceptibles de obtener los mejores resultados.

-Analizar y comentar las posibles irregularidades en que está incurriendo el contribuyente para la autorización del tipo de revisión que se propone.

-Integrar los expedientes de los productos que se propondrán al Subcomité y que dan sustento a las propuestas de programación.

-Firmar la minutas de Subcomité en las reuniones correspondientes, si se acuerdan las programaciones y proporcionar la minuta de Comité para la reunión del mismo.

3.8. COMITE DE PROGRAMACION

Está integrado por el Administrador Local de Auditoría Fiscal, el Administrador de Fiscalización y el Subadministrador de Programación y Control, mismos que se reunirán cuando menos una vez cada quince días, con la finalidad de acordar las programaciones propuestas por la Subadministración de Programación y Control.

Los Integrantes del Comité tendrán las siguientes funciones:

ADMINISTRADOR LOCAL DE AUDITORIA FISCAL

- Analizar las programaciones de contribuyentes propuestos para visitas domiciliarias y/o revisiones de gabinete.
- Firmar las Minutas de Comité de las propuestas de programación, para la expedición de las órdenes de revisión correspondientes.
- Autorizar la expedición de las Ordenes de Auditoría que se proponen.

ADMINISTRADOR DE FISCALIZACION

- Someter a consideración del Administrador Local las Programaciones acordadas en Subcomité.
- Comentar con el Administrador Local las irregularidades detectadas que dieron origen a la programación, de acuerdo con los antecedentes analizados previamente.
- Obtener la firma del Administrador Local en las Minutas de Comité, en caso de que las programaciones propuestas sean autorizadas, para la expedición de las órdenes correspondientes.

SUBADMINISTRADOR DE PROGRAMACION Y CONTROL.

- Comentar y hacer las aclaraciones correspondientes de las irregularidades detectadas al contribuyente, que dieron origen a la propuesta de programación, así como el motivo de la revisión que se propone.

Departamento de Expedición y Control.

Parte muy importante dentro de los procesos operativos que aquí se describen, es lo que se refiere a la custodia de la documentación e información que se maneja para cumplir con la función de expedir órdenes de revisión ya que ello implica un alto grado de confiabilidad, sobre todo lo relacionado con

Auditorías de Renglones Específicos y de Escritorio; por ello será necesario contar con controles administrativos confiables y mantener una vigilancia muy estrecha sobre los mismos.

- Expedirá con base en los elementos que le proporcione el Departamenteo de Programación, las Ordenes de Revisión de Renglones Específicos o de Escritorio acordados en el Comité de Programación.

- Formulará el Control de Ordenes Expedidas conforme a la normatividad establecida por la Administración General de Auditoría Fiscal Federal.

- Recibirá, controlará y tramitará las órdenes de revisión que sean expedidas, y enviadas al Area Operativa.

- Elaborará los informes internos y externos acerca de los resultados obtenidos en los diversos métodos de revisión para lo cual se tendrá que atender a la normatividad correspondiente.

El proceso operativo lleva consigo, la identificación de cinco fases comunes, a través de las cuales se cumple con la función de expedir órdenes para los métodos de revisión antes descritos son:

- Recepción y estudio de la documentación.

- Elaboración y control de órdenes de revisión.

- Autorización de órdenes de Revisión (Minuta de Comité) firmada por el C. Administrador.

- Envío de las órdenes de revisión a las áreas operativas.

- Cancelación, destrucción y trámite de formatos de órdenes de revisión que contienen errores.

Recepción de Documentos.

Se recibe del Departamento de Programación la documentación correspondiente a:

- Solicitud de expedición de órdenes de revisión, documentación referida a volantes de investigación de antecedentes, volantes de programación, relación de contribuyentes.
- Verificar que la documentación referida se encuentre completa y coincida con la relación de contribuyentes proporcionada.

Los datos que deben contener los volantes de investigación de antecedentes son:

- Datos de identificación.
- Antecedentes de revisión (Auditorías anteriores o en proceso).
- Antecedentes de dictámen.

Los datos que deben contener los volantes de programación son:

- Identificación y localización del contribuyente.
- Tipo de revisión que será practicada.
- Origen y fundamento de la Programación
- Antecedentes de revisiones anteriores.
- Régimen de dictaminación.
- Fuente de programación que se consideró para efectuar la programación.
- Importe de ingresos acumulables declarados en el último ejercicio.

En caso de que no coincidan los datos de los documentos antes señalados con los de la relación de contribuyentes o esté incompleta se solicitará la aclaración correspondiente.

La documentación anterior se registrará en libreta-control.

- Fecha (día, mes, año) en que es recibida la documentación.
- Nombre del contribuyente

- **Número de volante de programación.**
- **Fecha de expedición**
- **Estado y población en donde se ubica el contribuyente.**
- **Número de orden**
- **Tipo de orden.**
- **Número de oficio**

Elaboración y Control de Ordenes de Revisión.

Concluida la primera fase relativa a la elaboración de las órdenes de revisión, se procederá a la elaboración de las órdenes de revisión, tomando como base los datos contenidos en el volante de programación, la orden será elaborada en original y cinco copias.

Para obtener el grado de confidencialidad requerido en la elaboración de órdenes de revisión, se habrá el control de elaboración de órdenes para el personal secretarial.

Autorización de Ordenes de Revisión.

Se adoptara un control administrativo que permita el conocimiento oportuno sobre el trayecto que llevan las órdenes de revisión en el área de expedición de órdenes de revisión.

Lo anterior permitirá un adecuado seguimiento y posición de poder informar en determinado momento sobre el trámite de autorización de órdenes.

El control para tal efecto se manejará en forma independiente para cada método de revisión y con numeración consecutiva en cada caso, los datos a considerar son:

- Fecha de envío (de la orden para su firma).
- Tipo, número y año de la orden.
- Folio del oficio o memorandum que ampare la documentación enviada para su autorización.
- Nombre del administrador local.
- Fecha de devolución de la orden.
- Folio del oficio o memorandum con que se devuelven las órdenes autorizadas.
- Observación

Recibidas las órdenes de revisión autorizadas, se ensobretan y lacran con material oficial de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que para el efecto se utilizan, anexándose en cada una de las mismas el volante de investigación de antecedentes, el volante de programación de la orden.

Envío de las Ordenes de Revisión a las Areas Operativas.

Realizado el ensobretado de las órdenes de revisión se procederá al envío de las mismas, para lo cual se deberá abrir un control que permita dar seguimiento sobre el número de órdenes turnadas a cada área operativa.

Los datos a considerar para el control mencionados son:

- Número de memorándum (con el que se envía la orden)
- Fecha de envío.
- Tipo de orden
- Número de orden.
- Fecha de recepción (área operativa)

Cancelación, Destrucción y Trámite de los Formatos de Ordenes de Revisión.

Tanto los formatos de control de órdenes como los oficios de revisión que hayan resultado con error deberán registrarse, en los controles de formatos de órdenes de revisión que existen para cada método de revisión, los que requieren básicamente para controlar la utilización de los formatos.

3.9. DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS Y PARÁMETROS UTILIZADOS PARA LA OBTENCIÓN DE LOS INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD.

LA PRESENCIA FISCAL.

El objetivo de este indicador es el de medir en el universo de contribuyentes, el porcentaje de cobertura o penetración de la acción fiscalizadora a través de sus modalidades o actos de revisión, el cual previamente esta cuantificado por circunscripción territorial de cada Administración . Los parámetros utilizados para su obtención son:

El total de actos concluidos en esa región o localidad entre el universo de contribuyentes fiscalizables por Administración local o regional. Cabe señalar que dentro del total de actos concluidos para efectos de presencia fiscal, se consideran las revisiones masivas dentro de las que se encuentran las Revisiones Aritméticas , Constancias de Minería, Cartas Invitación, Requerimientos de Captación de Información Fiscal, Requerimientos y Verificaciones o Intervenciones de espectáculos Públicos.

Es importante aclarar, que este tipo de actos se cuantifica por contribuyente con excepción de intervenciones o verificaciones a

espectáculos públicos , que son de acuerdo al número de órdenes de verificación emitidas que sean complementadas.

Por su parte, las cartas invitación y los requerimientos, se consideran para efectos de presencia fiscal, cuando sean dirigidos a un contribuyente del cual se cuente con antecedentes o referencias identificables de una evasión o mala conducta ante el fisco y exista contestación por parte del contribuyente.

Por lo que se refiere a Dictámenes; para efectos de presencia fiscal, se considera el número recibido de estos y no así los que se someten a alguna de las modalidades de revisión en estas materia, toda vez que desde la presentación del Dictámen se esta cubriendo un número importante de contribuyentes del universo, que optan voluntaria u obligadamente por el cumplimiento de sus obligaciones fiscales através de este Método de Revisión.

EFFECTIVIDAD.

El indicador de efectividad tiene como finalidad identificar el porcentaje de "éxito" de los actos de revisión programados, apartir de que se hayan determinado observaciones, sin importar si estas observaciones o créditos determinados , sean auto corregidos o liquidados.

Los parámetros para su obtención son : Revisiones Terminadas con Observaciones entre el total de Revisiones Terminadas.

CIFRAS LIQUIDADAS.

Los montos liquidados permiten valorar el grado de calidad técnica de las auditoría terminadas en virtud de que las concluidas por liquidación son aquellas en que no hay solvencia del contribuyente auditado, las que presentan algún vicio de procedimiento o deficiencia técnica o bien, las que al imponer las multas por la comisión de infracciones no motivan ni

fundamentan la resolución conforme a lo señalado en el artículo 75 del Código Fiscal de la Federación. Estas irregularidades en el desahogo de la revisión impiden que el contribuyente se comprometa con los resultados obtenidos de las mismas y por ende a la autocorrección.

El parámetro utilizado, es el propio monto efectivamente cobrado acumulada al período, obtenido por cada administración.

CIFRAS COBRADAS ENTRE EL PERSONAL OPERATIVO.

El objetivo de este indicador es establecer los promedios de cobro por auditor o personal que desahoga directamente los actos de revisión con la finalidad de establecer estándares y desviaciones significativas en los promedios obtenidos a fin de dar seguimiento al monto de cobro per cápita como un signo claro de mejoría o deterioramiento de la operación.

Los parámetros utilizados en este indicador son los montos de cifras efectivamente cobradas entre el número de personal operativo, el cual se obtiene de las plantillas de personal por Administración, segregando las plazas ocupadas de mecanógrafa, secretaria, auxiliar administrativo y otros (Administrativos o técnicos) e incluyendo al personal operativo del área de programación y procedimientos legales.

CIFRAS COBRADAS ENTRE EL TOTAL DE PERSONAL.

La filosofía de este indicador es la misma que el descrito en el punto anterior, con la modalidad de que el promedio de cobro esta calculado con el total de personal de la plantilla reportada por cada administración, de tal forma que los parámetros utilizados son: el monto total de cifras cobradas entre el total del personal (sin hacer exclusión alguna).

COSTO BENEFICIO.

Este indicador determina el índice de rentabilidad de cada administración a través de la valoración de los montos por concepto de costos de nómina o presupuesto ejercido y las cifras efectivamente cobradas en determinado período, identificando la relación que existe entre cada peso invertido y cada peso cobrado.

Los parámetros utilizados son : Cifras cobradas entre presupuesto ejercido.

CIFRAS COBRADAS ENTRE CIFRAS LIQUIDADAS.

El objetivo de este indicador consiste en identificar el índice de calidad de los actos de fiscalización concluidos, a través de la relación que guarda el monto de cifras cobradas respecto al monto de cifras liquidadas, de tal forma que se determine por cada peso liquidado cuántos pesos estamos cobrando efectivamente.

Los parámetros utilizados son: cifras efectivamente cobradas entre cifras liquidadas a determinado periodo.

REVISIONES TERMINADAS.

Los datos de este indicador nos permiten identificar y valorar la productividad de la Administración en términos de actos concluidos, independientemente a la capacidad económica y de recursos de cada Administración. Así mismo, nos permite determinar mejorías o deterioramiento de la productividad del personal de la ALAF, en base a los datos obtenidos en períodos anteriores.

En base a lo anterior el parámetro utilizado es el total de revisiones terminadas y desglosado por método de revisión.

REVISIONES CON OBSERVACIONES.

El objetivo de este indicador es el definir por método de revisión el porcentaje de éxito de las revisiones programadas en función de las observaciones determinadas por cada uno de los métodos aplicados, a fin de identificar los actos de revisión más efectivos y cuáles registran y cuáles registran poca o nula efectividad, de tal manera que sea necesario replantear las estrategias de fiscalización de una Administración en particular.

El parámetro utilizado en este indicador es el de revisiones terminadas por método de fiscalización, con observaciones.

CIFRAS COBRADAS POR MÉTODO DE REVISIÓN.

Mediante este indicador se identifica el método de revisión con mayor captación de cifras cobradas a fin de que la planeación estratégica de fiscalización en cada Administración local y la canalización de esfuerzos y recursos este acorde con los índices de recuperación que genera cada método de revisión en cada administración en particular.

El parámetro utilizado para este indicador es el monto de cifras efectivamente cobradas, clasificadas por método de revisión.

CIFRAS EFECTIVAMENTE COBRADAS ENTRE TOTAL DE REVISIONES TERMINADAS.

El objeto de este indicador consiste en determinar el promedio del cobro de cada revisión concluida, independientemente del método aplicado al contribuyente; el tiempo transcurrido para el desahogo; si la revisión concluyó con o sin observaciones; y si estas fueron liquidadas o auto corregidas; de tal manera que de este indicador se obtiene el promedio de

rentabilidad obtenido por cada revisión, independientemente a los resultados obtenidos específicamente por cada una.

Los parámetros ponderados en este indicador son las cifras efectivamente cobradas entre el total de revisiones terminadas en todos los actos de fiscalización.

COSTOS TOTALES ENTRE AUDITORIAS TERMINADAS.

Mediante este indicador se determina el costo promedio de operación de cada revisión concluida, independientemente del método aplicado al contribuyente; del tiempo transcurrido para el desahogo; si la revisión concluyó con o sin observaciones; y si estas fueron liquidadas o auto corregidas. El seguimiento de este índice nos permite detectar desviaciones que afecten la rentabilidad de la administración y el mantener inadecuado equilibrio entre los costos y el índice de cobro en cada administración.

Los parámetros utilizados en este indicador son el presupuesto ejercido por concepto de nóminas y el total de revisiones concluidas en los métodos de fiscalización.

AUDITORIAS AUTO CORREGIDAS ENTRE AUDITORIAS TERMINADAS.

Con la determinación de este indicador es posible identificar el porcentaje de efectividad de la auto corrección en el total de revisiones terminadas así como valorar la razonabilidad y proporcionalidad de este índice a efecto de detectar deficiencias operativas que están demeritando las conclusiones de revisiones o decrementando sus resultados.

Los parámetros utilizados en este indicador son el total de revisiones concluidas por autocorrección entre el total de actos terminados a determinado período.

COSTOS-PERCAPITA.

El objetivo de este indicador es el determinar el costo del mantenimiento de la fuerza fiscalizadora, tanto operativa como administrativa, a fin de evaluar su comportamiento y/o desviación en cada región, dependiendo del presupuesto ejercido, total de recursos asignados y entorno económico de la localidad.

Los parámetros utilizados para este indicador son el presupuesto ejercido entre el total de personal asignado a determinado período en cada Administración.

ESTANDARES DE PRODUCCIÓN.

<u>MÉTODO</u>	<u>ASIGNACIÓN DE PERSONAL</u>	<u>PRODUCTIVIDAD PERCAPITA</u>
INTEGRALES	20%	1.5
REGLONES ESPECÍFICOS	30%	3.0
DICTÁMENES	10%	20.0
ESCRITORIO	10%	20.0
MASIVO	10%	400.00
COMERCIO EXTERIOR	10%	55.00
MECANISMOS DE CONTROL	10%	50.00

"CALCULADAS CON LA PRODUCCIÓN OBTENIDA EN 1995"

4. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA ESTUDIADO

El diagnóstico en las organizaciones implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo; su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros, si es acertado sienta la base para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Casi todos los instrumentos de diagnóstico revisten la forma de modelos para facilitar el análisis de la estructura del proceso y de la conducta del organismo o grupo.

4.1 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA.

El estado actual del departamento se observa que del 100 % de la relación de posibles evasores fiscales que reciben, solo el 53 % de estos contribuyentes son requeridos en base a la recopilación de la documentación necesaria que el área operativa establece, para que esta pueda ejercer el acto de fiscalización.

En la concepción de nuestro estado deseado del departamento hemos considerado que con los recursos que cuenta la institución se puede lograr un 75 % de eficiencia en la recopilación de información para el acto de fiscalización del área operativa .

Por medio de la observación se percató que el departamento no trabaja al 100 % como se requiere, esto se debe a factores inherentes al

ser humano que a factores externos o de recursos materiales para poder cumplir con el objetivo establecido.

Al haber establecido la detección de un estado de desorden en la presente investigación, será necesario la aplicación de una encuesta para obtener la información que nos permita encontrar las causas por las cuales el personal desempeña sus actividades ineficientemente.

A continuación se presenta el formato de la encuesta que fue aplicada al departamento de programación y control de la mencionada unidad administrativa.

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DEL ÁREA DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL.

Puesto: _____

Sexo: _____

Escolaridad: _____

Departamento: _____

1.- ¿Sabe cuál es el objetivo de la SHCP?

SI _ **NO** _

Escribalo _____

2.- ¿Sabe cuál es el objetivo de la Subadministración de Programación y Control?

SI _ **NO** _

Escribalo _____

3.- ¿Qué funciones desempeña?

1 _____

2 _____

3 _____

4.- ¿En cuántas actividades se dividen sus funciones?

1 _____ **4** _____

2 _____ **5** _____

3 _____ **6** _____

5.- ¿Qué actividad le cuesta más trabajo realizar?

Escribir y Explicar: _____

6.- ¿En qué actividad encuentra menos dificultad?

Escribir y Explicar: _____

7.- ¿Sabe qué criterio se utiliza en la administración de fiscalización para programar el trabajo? SI _ NO _

¿Cuál es? _____

8.- ¿Sabe qué criterio se sigue para programar y organizar las actividades del departamento de programación y control? SI _ NO _

¿Cuál es? _____

9.- ¿Sabe qué forma de coordinación utiliza el departamento de programación y control con las demás unidades orgánicas de la SHCP?

SI _ NO _

¿Cuál es? _____

10.- ¿Sabe con qué unidades orgánicas internas de la institución mantiene relación? SI _ NO _

¿Cuál es? _____

11.- ¿Sabe con qué entidades externas a la Institución mantiene relación?

SI _ NO _

¿Cuál es? _____

12.- ¿De quién y cómo recibe asesoría y apoyo para el cumplimiento de su trabajo? _____

13.- ¿Sabe quién y cuándo supervisa sus actividades?

SI _ NO _

¿Con qué frecuencia? _____

14.- ¿Qué propuesta ha presentado para la mejora de su trabajo?

15.-¿Han tomado en cuenta sus propuestas?

SI _ NO _

¿Por que? _____

16.-¿Tiene alguna propuesta para mejorar la comunicación entre los departamentos de la unidad administrativa?

SI _ NO _

¿Cual es? _____

17.-¿Cree que es necesario un buzón de sugerencias para comunicar sus inquietudes? SI _ NO _

¿Por que? _____

18.-¿Se imagina cuales serán las necesidades futuras de la SHCP?

SI _ NO _

¿Cuales son? _____

19.-¿Cree que la SHCP le contemple en los planes que tiene para el futuro? SI _ NO _

¿Por que? _____

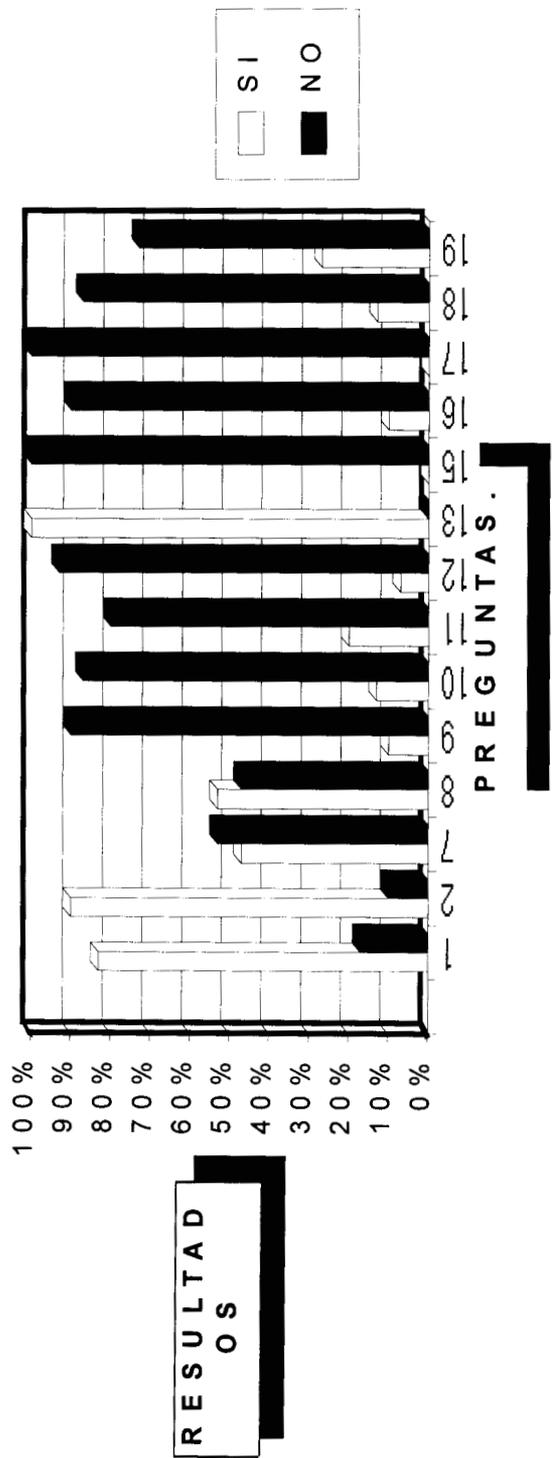
20.-¿Que ha hecho al respecto?

Resultados de la Encuesta aplicada al Departamento

de Programación y Control No. 4

Preguntas	SI	NO
1	83%	17%
2	90%	10%
7	47%	53%
8	53%	47%
9	10%	90%
10	13%	87%
11	20%	80%
12	7%	93%
13	100%	0%
15	0%	100%
16	10%	90%
17	0%	100%
18	13%	87%
19	27%	73%

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS PRACTICADAS.



INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA ENCUESTA PRÁCTICADA.

Dentro del departamento de programación y control se presentan síntomas que se reflejan en la ineficiencia de dicho departamento, se puede mencionar como problemática la falta de visión del personal para la clasificación y análisis de la fuente de ingresos proveniente de agentes de seguros y tarjetas de crédito, principalmente para determinar el grado de contribuyentes a los que se puede aplicar una auditoría formal.

Las denuncias y solicitudes son aceptadas, pero no tomadas en cuenta inmediatamente e incluso en algunos casos se omiten, por que el proceso administrativo que tiene que seguir el departamento no las tiene contempladas, ya que estas se deben guiar de acuerdo a los programas establecidos por la Administración Central.

En la búsqueda y obtención de documentos que el departamento provee al área operativa para una posible fiscalización se encuentran varios errores, causados por una falta de cuidado en la elaboración del trabajo, anulando el posible acto de fiscalización, incitando la posibilidad de que el evasor vuelva a intentarlo nuevamente, dejando una imagen de la dependencia poco favorable para los contribuyentes.

En cuanto a la confiabilidad del resguardo de la información que es manejada por el personal, esta es nula ya que el personal no toma con seriedad su trabajo.

Estos efectos son provocadas por el mismo ambiente de trabajo que se da en la dependencia, ya que através de la investigación que se ha desarrollado se ha podido comprobar que dentro de las personas se da un

gran descontento, provocado por sentimientos de envidia, rencor, pereza ,conformismo, e injusticias.

Las causas son las siguientes:

- **La supervisión, análisis y dirección de las actividades del departamento, proyectadas por el personal que integra el subcómite y Comité, no concuerda con las expectativas del personal, ya que la mayoría de los subordinados consideran que los jefes no tienen la aptitud que se necesita para manejar el departamento, lo que se demuestra con el insistente cuestionamiento de estos con el subordinado de mayor tiempo el cual tiene una visión mas amplia de las actividades y necesidades del departamento.**
- **En algunas ocasiones surge una mala interpretación de la información por parte de los jefes, aun y cuando esta información sea por escrito, lo que ocasiona desvíos y retrasos en las actividades programadas.**
- **No hay motivación en el personal del departamento, aún y cuando la Secretaría cuenta con un programa de incentivos para el trabajador, ya que en la mayoría de las veces que han puesto una mayor disposición para realizar una tarea urgente, son defraudados por lo jefes ya que estos prometen algunos privilegios que nunca cumplen.**
- **Si algún empleado quiere obtener un puesto de mayor jerarquía tiene que tomar una actitud de "lambiscón" ante el jefe para que este lo proponga, sin importar si otro ha hecho más méritos para ocupar esa vacante.**
- **La política de la institución en cuanto a contrataciones en la actualidad deja mucho que desear debido a que en los departamentos en los cuales se despide personal, no se vuelve a reponer el elemento faltante ya que su**

plaza se cancela por falta de presupuesto, lo que genera una carga mayor de trabajo para los demás.

- Los trabajadores de planta no se preocupan por superarse ya que el sistema administrativo de la institución así se los permite debido a que no tan fácil los pueden despedir y además reciben su salario y compensaciones al igual que sus compañeros sin haber hecho un esfuerzo más allá de lo que ellos mismos consideran como normal, además de tener la posibilidad de obtener mayores niveles jerárquicos con el tiempo aún sin merecerlos.

- Los empleados sobre los que recae la carga de trabajo son los de honorarios, estos al no tener la seguridad de un empleo permanente se tienen que preocupar por la salida del trabajo ya que en base a esto se decide su permanencia en la institución por un año mas.

- Los empleados de honorarios tienen que cargar con responsabilidades mayores que las de los empleados de planta, tiene que realizar tareas que no entren dentro de sus funciones, además con un horario de trabajo mayor y con un salario idéntico al de los empleados de planta.

- Como en el departamento se califica al empleado en base a parámetros ya establecidos, todos se preocupan por cumplir con lo pedido sin esforzarse por rendir mas alla de lo establecido.

- En el departamento de recursos materiales hay un deficiente control en el almacén ya que el material que se requiere para poder cumplir con lo establecido solo se surte un 60 % de lo que pide el departamento.

Por lo anterior se considera que estos son factores que influyen en la mala calidad del trabajo que se elabora en el departamento de programación y control.

La mayoría de los empleados conoce el objetivo de la empresa al igual que el objetivo del departamento de programación pero no lo siguen ni los controlan para que lo sigan como debería de ser, las funciones que desempeñan van desde la relación de contribuyentes, verificación de sus actividades, visitas domiciliarias, captura, revisión y control de datos hasta las estadísticas de resultados .

la mayoría no sabe el criterio que se utiliza para programar el trabajo y tienen una visión errónea del criterio con que se organizan las actividades del departamento así como de con quienes se interrelacionan tanto internamente como externamente.

No reciben asesoría de nadie para hacer su trabajo todo lo aprenden en el transcurso de del tiempo que tienen laborando en la institución solo saben que la aceptación de su trabajo por parte del área de control es la forma de saber si esta bien realizado.

Nadie ha propuesto una forma de hacer mejor las cosas, por que aparte de que nadie se las toma en cuenta los demás lo critican por tal acción.

No consideran que sea necesario un buzón de sugerencias ya que nunca los administradores se preocupan por las necesidades laborales que van surgiendo con el tiempo, la mayoría no se imagina cuales serán las necesidades de la secretaría, pero se han dado cuenta que los planes que tiene para el futuro para la mayoría de los empleados de honorarios no los contempla debido a que en la actualidad la secretaria ha empezado a cerrar plazas , estableciéndose un límite de reducción de la plantilla de trabajadores de un 15 %.

4.2 FORMULACION DE OBJETIVOS.

Las actividades que se llevan a cabo dentro del Departamento de Programación y Control, que en capítulos anteriores se detallaron, no reúnen un nivel aceptable de calidad de eficiencia y de productividad, por lo cual hemos seleccionado nuestros objetivos a alcanzar dentro de las funciones relacionadas en dicho departamento a través de objetivos de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

Los objetivos vistos desde esta perspectiva, permiten incrementar el nivel de eficiencia y estimular las buenas relaciones internas y externas, así como mejorar la calidad y la productividad dentro del departamento.

A Corto Plazo

OBJETIVOS : -Mejorar las relaciones laborales internas, dentro del departamento, es decir, crear un ambiente agradable y propicio para el desarrollo de las actividades; y por otro lado las externas en relación con el sindicato de la SHCP, teniendo un mejor control sobre la participación de cada trabajador encomendado a desarrollar sus actividades.

-Fomentar un sistema de capacitación periódica dentro del área de programación y control.

-Disminuir el alto porcentaje de errores en la captura y revisión de los requerimientos administrativos

A Largo Plazo

- Incrementar la eficiencia en las actividades del departamento de Programación y Control hasta lograr un 70% de eficiencia en las actividades a desarrollar.**
- Implementar un Modelo de D.O. que permita la creación de una cultura organizacional y por ende, estabilizar las relaciones entre el personal.**

HIPOTESIS: -El departamento de Programación y Control carece de una cultura organizacional que origina problemas en las relaciones laborales internas y la ineficiencia en las actividades del personal que está a cargo del mismo.

4.3 EVALUACION Y ANALISIS CAUSAL

Evaluación: Causa-Efecto

-Falta de una cultura organizacional
-Deficientes Relaciones Laborales
-Ineficiencia en las Actividades

-Mala Calidad en el Trabajo	-Un Nivel de R.A. Muy Bajo
------------------------------------	-----------------------------------

-Carta de Requerimientos sin los fundamentos necesarios para que el área operativa pueda ejercitar el acto fiscal. **- Domicilio incompleto**
-No existe contribuyente
- Falta de entrega a tiempo.

-No procede la R.A. por falta de fundamentos fiscales.

-Retraso en entregas.

Métodos: - **Falta de visión del personal en la clasificación y análisis de la información para la aplicación de una auditoria**
- **Errores en la elaboración de la información**
- **Nula seriedad en las Relaciones Laborales**
- **Ambiente de trabajo No propicio**
- **Revisión de Trabajo Deficiente**

Materiales: -Número de cajas de papel para imprimir los requerimientos insuficiente

- Insuficiencia de equipo de cómputo
- Control inexistente de materiales que ayude a cumplir con las actividades requeribles

Mano de Obra: -Falta de Capacitación del personal

- No existe Motivación
- Falta de sistema de incentivos
- Generación de problemas interpersonales
- Rotación de personal muy elevada
- Deficiencias en la obtención de niveles jerárquicos
- Desconocimientos de objetivos (inducción)
- Baja preocupación por la superación personal
- Horarios diferentes que originan problemas entre el personal

Maquinaria: -Descomposturas de impresoras

- Falta de manuales que auxilien al funcionamiento
- Contactos y cables del equipo de cómputo e impresoras en malas condiciones
- Falta de mantenimiento general de equipo de oficina

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.-FORMULACIÓN DE TITULO ADECUADO PARA EL PROBLEMA.

Falta la implementación de un plan de desarrollo organizacional que permita la creación de la cultura corporativa en los empleados.

2.-FORMULAR UN ESCENARIO QUE DESCRIBA LA NATURALEZA DEL PROBLEMA Y COMO SE CONVIRTIO EN TAL, INCLUYENDO DATOS Y ANTECEDENTES PERTINENTES.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público desde que se fundó presento problemas de productividad y un bajo nivel de incentivación de parte del personal, a pesar de que han implementado teorías y modelos administrativos para solucionar dichos problemas hasta la fecha no han podido solucionarlos

3.-DESCRIBA COMO SE REALIZÓ LA FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

En primer lugar se estableció lo que era nuestro sistema de investigación a través de la recolección de información para que posteriormente se confrontara con un estado deseado de la organización para poder detectar las causas de conflicto que surjan de dicha confrontación para saber cual es el problema que se presenta en nuestro sistema de estudio y preparar las posibles alternativas de solución que permitan el crecimiento de la organización.

4.-DETERMINAR LOS SECTORES SOCIALES (O DEPARTAMENTOS) INVOLUCRADOS EN EL PROBLEMA.

Departamento de Programación y Control, el Área Operativa de Fiscalización y la Administración Local Regional del OTE. Del D.F.

5.-DEFINIR EXPLICITAMENTE Y JERARQUIZAR LAS NECESIDADES A SATISFACER.

- a).-Aumentar el nivel de motivación entre el personal.**
- b).-La revisión y la modificación de los contratos laborales.**
- c).-Capacitación e inducción periódica.**
- d).-Mejorar la comunicación entre el personal.**
- e).-Implementar manuales de procedimientos.**
- f).-Mejorar el mantenimiento al equipo de computo y oficina.**

6.-DEFINIR LOS ELEMENTOS RELEVANTES DEL PROBLEMA Y LAS INTERACCIONES ENTRE ELLOS, ASÍ COMO DISTINGUIR LOS QUE PUEDAN SER MODIFICADOS.

-Las malas relaciones que se generan en el ambiente de trabajo de los empleados llevan a la ineficiencia en el desempeño de las actividades que realiza la Secretaría.

-Las relaciones sindicales favorecen la permanencia de personal ineficiente dentro de la organización, por ello se generan problemas, ya que los métodos de control sobre la productividad y el desempeño del trabajador se realizan de una manera global, permitiendo que algunos elementos del departamento disminuyan el ritmo de trabajo confiando en que los demás continúen manteniendo el ritmo, lo que es una carga para los demás.

-La mala capacitación origina que la información se analizada de forma errónea y no se le de la seriedad que se requiere para obtener un producto de calidad que facilite el trabajo a las demás áreas.

-La falta de mantenimiento al equipo de computo y de oficina origina retrasos en la elaboración de los requerimientos administrativos y estos a su vez problemas de tiempo para las demás áreas.

-La falta de una cultura organizacional da como resultado empleados incompetentes y con una visión de superación y desarrollo limitada.

7.-DEFINIR LAS PRINCIPALES LIMITANTES.

-El tiempo de implementación.

-La centralización del poder que se da en los altos mandos.

-El alto nivel de recursos económicos y materiales que necesitaría.

-La aceptación por parte del personal.

8.-IDENTIFICAR LAS DISCIPLINAS O LOS PROFESIONISTAS QUE ESTARAN INVOLUCRADOS EN LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.

-Coordinadores de departamento.

-Jefes de departamento.

-Subadministradores de departamento.

-Administradores de departamento.

-Administradores regionales.

5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Dentro de la evaluación proponemos aplicar un Modelo de Desarrollo Organizacional que tienda a mejorar las relaciones y el funcionamiento internas del departamento de Programación y Control; el Modelo de D.O. se define como "Cambio Planeado" que consiste en las siguientes etapas:

- 1.- Introducción al Cambio**
- 2.- Reunión de la Información**
- 3.- Planeación y Ejecución**
- 4.- Estabilización del Cambio**

Modelo de Desarrollo Organizacional

La desorganización y el descontrol comienza a partir de que contralores y empleados pierden mucha comunicación en cuanto a las relaciones laborales. se refiere, debido al constante flujo de denuncias que solicita este tipo de servicio, esto es desde que se inician las labores hasta que se terminan (los empleados tienen un descanso de 20 min. dentro de su jornada de trabajo diaria), y ello trae como consecuencia que los trabajadores traten de prolongar el tiempo que se les concede para evitar cumplir con sus actividades lo menos posible. Este tiempo que les podría ser útil para relajarse y motivarse dentro de su jornada de trabajo, genera ineficiencia en las actividades del departamento por lo anterior. Para ello, es conveniente aplicar el siguiente modelo de Desarrollo Organizacional que consiste en el cambio planeado que abarca las siguientes cuatro fases:

1.-La introducción al cambio. En esta fase las principales funciones son al establecer relaciones con todos los miembros de la organización con el fin de determinar las áreas de donde se obtendrán la información para la realización de un buen diagnóstico de la organización.

2.- Reunión de la información y diagnóstico. Esta fase trata de informar, dar conclusiones y retroalimentación en base a los datos obtenidos en la primera fase.

3.- Planeación y ejecución. En esta fase se establecen los puntos a seguir según las posibilidades existentes que se definirán de acuerdo a los resultados arrojados por el diagnóstico y se llevará a cabo el plan adecuado para el cambio que sea necesario.

4.- Estabilización del cambio. En esta fase se intentará que una vez logrado el objetivo del cambio, la organización pueda retroalimentarse con sus propios recursos.

Como podemos observar en la descripción de las fases del cambio planeado, este es un círculo continuo y periódico. Ya que nos encontramos en una época en donde se suscitan cambios tan turbulentos que la organización siempre necesita ser diagnosticada, evaluada, mejorada y reevaluada; por lo tanto en el presente escrito se darán las posibles soluciones a la problemática encontrada en la que cabe señalar que la técnica utilizada en la primera fase introducción al cambio es la de "observación", de encuestas dentro de la jornada de trabajo y por relaciones o entrevistas de consulta.

5.1. INTRODUCCION AL CAMBIO

a) Al reunirse con los principales dirigentes de la Unidad Administrativa, en concreto con el Departamento de Programación y Control y con todas las personas involucradas en el plan de cambio, logramos establecer las relaciones adecuadas con el personal y con el agente de cambio potencial (administrador regional) es decir, logramos reconocer que las motivaciones y necesidades de cambio que necesita la organización y las causas que impulsan a implementar el cambio en la organización, ya que afirman que no están satisfechas con los beneficios netos que se han dado últimamente y con el desarrollo de la misma organización, es decir, detectan fallas graves que desean encontrarlas y solucionarlas de la mejor forma posible. Para no encontrarse tan afectados.

b) Por otro lado, la propia gerencia desea una renovación en su organización administrativa para corregir el problema que tienen de la disminución de eficacia de los cuales se ha presentado últimamente.

c) Por lo anterior, determinamos que las áreas donde se obtendrá la información, son el personal del departamento de programación y control, para buscar fundamentalmente: la renovación de su organización administrativa.

En posteriores juntas con el personal de la empresa, el administrador comunicó los objetivos de las observaciones y comentarios que se llevarían a cabo dentro de las áreas de trabajo, además, fomentó el interés para que participaran con ellos mismos y proporcionar información general de los temas de intereses para la organización.

d) Los principales puntos de observación para determinar la problemática de la información fueron:

(encuesta aplicada)

- Cuáles eran las necesidades y metas de los individuos.
- De qué forma están involucrados con las organizaciones.
- Cuáles son sus principales motivaciones
- Cuáles son sus principales desmotivaciones
- Cuáles son las condiciones en las que se trabaja

Estas observaciones se llevaron a cabo en forma individual, grupal y áreas de trabajo.

f) Una vez reunida la información obtenida por los observadores se propone a analizar los problemas observados que afectan a los individuos y a las áreas de trabajo, se procede a identificar los problemas a los cuáles la Administración Local deberá tener mayor atención y, por último, decir como se comunicarían los resultados de las observaciones por lo que se podrá concluir que se presenta y se especifican en la siguiente fase de esta investigación.

g) Por último, se hizo la medición exhaustiva del funcionamiento en general de todas las áreas de trabajo de la organización, así como el análisis del panorama general de la organización, tanto interna como externa, localizando también sus principales problemas con el medio ambiente externo.

5.2. DIAGNOSTICO.

(Reunión de la Información)

En esta fase se puede tomar como apoyo la información obtenida del diagnóstico del sistema estudiado (Cap.4), para tener una visión amplia para comprender las causas y efectos que dan origen al problema ya mencionado anteriormente.

Al terminar de hacer la retroalimentación con los administradores y el personal del departamento, se procede a hacer nuestra planeación y ejecución para

poder dar una solución. Los entrenamientos de sensibilidad en el aspecto del desarrollo del personal para poder hacer que el cambio que se está proponiendo sea más efectivo.

Al llevar a los integrantes a los entrenamientos de sensibilidad, se espera que se tenga una mejor comunicación entre sí y sabrán proyectar de una mejor manera los objetivos de la empresa.

5.3. PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN

(Soluciones al caso)

Dentro del planteamiento del problema no se hace referencia a la dimensión de la empresa unida a su desarrollo sobre una base geográfica amplia, así como también a la diversificación creciente de sus actividades (por el incremento del número de contribuyentes), se proporcionan un nivel total de productividad, pero no hay datos sobre parámetros utilizados y participación de cada uno de los empleados del departamento estudiado, por lo tanto, se propone lo siguiente:

- También se sugiere la instalación de un control en la administración de pedidos de accesorios por medio de una solicitud que deberá ser aprobada por la oficina técnica.
- Se considera efectuar una reducción del personal y llevar a cabo simultáneamente en cada sección de servicio con diseños funcionales, ya que sería más fácil porque la persona conoce la manera de hacerlo.
- Existe el problema de autoridad entre el departamento de programación y control y el área operativa para estipular las especificaciones que se consideren convenientes en las actividades del personal.
- La solución sería organizar juntas de supervisión por áreas para delimitar lo que cada uno va a realizar en su misma sección de trabajo.

- Crear programas de capacitación y actualización que serían dados por gente externa o por personas de la compañía más expertas en el ramo tratando que el conocimiento se expanda en la compañía.
- Se debe fomentar la creatividad mediante cursos, esta sería otra forma de resolver el conflicto de la organización, apoyándose en la técnica de microenfoques de D.O.
- Se deberá establecer una comunicación entre el sindicato y la Unidad Administrativa para negociar una igualdad de oportunidades para el ingreso y promoción en el servicio, con base en la experiencia, desempeño, aptitudes, conocimientos y capacidades de los empleados y funcionarios fiscales.
- Fomentar la creación de un Sistema de Remuneración y Promociones, vinculadas a la productividad y acordes con el mercado de trabajo.
- Integridad, responsabilidad y conducta adecuada de los empleados y funcionarios fiscales con base en el conjunto de lineamientos de ética que el propio servicio de la administración establezca.
- Fomentar actividades culturales y deportivas para estrechas relaciones entre el personal.
- Con los puntos anteriores, se podrá crear un agradable ambiente de trabajo para eficientizar las actividades del departamento de programación y control en general.

Entrenamientos de Sensibilidad

Esta técnica intenta el logro de varias metas dependiendo del enfoque que se le dio a las secciones de la organización. Algunas destacan el aspecto de desarrollo personal, otras las maneras para convertirse en un miembro más efectivo de un grupo y otras enfatizan tanto el aspecto individual como el grupal.

Los **laboratorios de sensibilidad** pueden ser de tipo conocido, como **laboratorios de extraños** porque los participantes provengan de diferentes organizaciones y por consiguiente no se hayan conocido antes de esta actividad o

podrían estar integrados por individuos de una misma organización; se denomina **laboratorio de primos** si los participantes no pertenecen a la misma unidad organizacional y , por último, si los integrantes de grupo son de la misma unidad se les denomina **laboratorios de familia**.

Se considera, además, crear incentivos para fomentar la participación y creatividad, mismos que serán de preferencia económica. También se cree conveniente crear una nueva área que elevará el control total del personal, es decir un Sistema de Calificación de Méritos interno en el Departamento de Recursos Humanos, en el cual se encargue de la misma capacitación del personal que y de las contrataciones en función con el sindicato, ya que el mismo se ha encargado de ello, pero no de una manera eficiente sino lo contrario.

Se sugiere también que la empresa realice un Control Presupuestal y Capacitación en el mismo departamento, siendo su objetivo prioritario de la empresa su rentabilidad y evitar gastos innecesarios, los criterios de eficacia de su gestión pueden controlarse bajo el aspecto de valor.

Por medio del control presupuestario, que aunque existen área de presupuesto y contabilidad existen anomalías, efectuar una evaluación del desempeño de las personas encargadas del área de Contraloría y Finanzas.

ANALISIS EXTERNO

EVALUACION DEL SERVICIO

- Márgenes
- Dispersión de la cifra del negocio
- Perfil de rentabilidad
- Renovación
- Calidad del servicio

EVALUACION DEL SECTOR

- Estudios comparativos inter-unidades.
- Tendencias
- Ratios medios de gestión
- Stándares utilizados

ANALISIS INTERNO

EVALUACION DE RESULTADOS

- Rentabilidad del capital
- Expansión
- Niveles altos de captación de contribución fiscal.

EVALUACION DE RENDIMIENTOS

- Rendimientos de cada función, captura, revisión , fiscalización, contraloría y finanzas.
- Evaluación de los grupos
- Valor de la estrategia y de la política fiscal.

3) Con respecto a que ocasionalmente la calidad del servicio, tanto en atención y actitud como en ejecución, no satisface las necesidades del contribuyente, es necesario:

* Que se realice un sistema de estructura del sector en el cual se detecten las necesidades de los contribuyentes

4) Ventaja competitiva. Sostenida en bajos costos y diferenciación, ventajas de estrategias genéricas, liderazgo de costos, diferenciación y enfoques.

5.4. ESTABILIZACIÓN DEL CAMBIO.

El objetivo de esta fase es que los individuos desarrollen sus habilidades y sus aptitudes al máximo grado posible, lo cual va encaminado a que la organización se convierta más competente, es decir, más eficiente y autosuficiente.

El papel del consultor de este tipo de compañía será que su organización necesite cada vez menos dependencia, es decir, que pueda retroalimentarse con sus propios recursos.

Una vez que ya se establecieron las soluciones a los casos presentados y el personal ha adquirido una motivación para desempeñar sus funciones con eficiencia y en conjunto con los objetivos empresariales, se verificarán que se cumplan dichos objetivos y dichos cambios en la organización de la mejor manera posible y con ello responder preguntas de las dudas que hubiese quedado, esta supervisión se estará manejando constantemente durante un tiempo prudente que podría considerarse en un período de dos años, ya que dicho cambio no puede implantarse de un momento a otro, pero que es necesario observar la forma en que respondan los subordinados.

Durante este proceso de cambio quedarán establecidos programas permanentes de entrenamiento y capacitación del personal de todas las áreas para que persista la conciencia de necesidad de mejoramiento y evaluación de cambios del departamento de Programación y Control.

Se recomienda que se efectúen reuniones mensuales de evaluación y autocritica para evaluar los logros que se estén obteniendo y verificar como está funcionando la Administración Local en su conjunto en comparación con datos y estadísticas anteriores a la aplicación del Modelo; a fin de comprobar que la Unidad efectivamente sea productiva, además de que las líneas de comunicación entre los diferentes departamentos, estén funcionando de la manera previsible y por último se observará como respondería la comunicación entre el área de Recursos Humanos en coordinación con el sindicato; al término de esto se volvería a diagnosticar a la empresa y si a caso hubiera que mejorar algún aspecto, se efectuarían reuniones para llevar a cabo dicha modificación.

De esta forma se podrá concluir con la aplicación de este tipo de modelos de Desarrollo Organizacional que tiende por mejorar la actividad empresarial, y más aún, las relaciones entre el mismo personal, ya que éste es un recurso con el cual todo tipo de organización requiere y para ello es importante mantenerlo en armonía en conjunto con sus actividades y las de los demás miembros, cualquiera que sea el tipo de organización.

CONCLUSIONES

La necesidad de contar con un organismo estatal para controlar los ingresos de la nación por vía de recaudaciones de impuestos, derechos, aprovechamientos, etc., originó la creación formal de un institución que ha protagonizado durante muchos años la regulación de la economía en esta rama, a nivel nacional.

La SHCP, es la institución que legisla, regula y controla cualquier actividad respecto al Sistema Financiero, por lo tanto, económica y consecuentemente social del país, dentro de sus atributos implica ser el último en aprobar cualquier institución, reglamento o mecanismo del sector público. Las funciones de ésta, fueron detalladas en el capítulo 2, así como su estructura global que manifiesta las divisiones que la Secretaría tiene para el control más rígido de los sectores que componen el Sistema Financiero del país. La creación de este organismo, a partir de la instauración de la República en México después de la Guerra de Independencia, la Hacienda Pública pasó a formar, en varias etapas lo que hoy conocemos como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con sudependencias a su cargo que controlan los ingresos de carácter federal.

Debido a ello, y a la inexistencia de estudios realizados por investigadores ajenos a la Secretaría se decidió abordar este tema de investigación, ya que las investigaciones acerca del funcionamiento de este organismo son realizadas por el propio personal de la institución, lo cual provoca una parcialización de los datos que ellos presentan ante el público.

El estudio aplicado a la Administración General de Auditoría Fiscal Federal del Oriente del D.F. nos mostró la capacidad que tiene estipulada para controlar la contribución de diversos sectores en forma de impuestos. El

departamento de Programación y Control, tiene estipuladas funciones importantes para el desempeño de la Unidad Administrativa, mismas que se desglosaron en forma separada en el apartado 3, para tener una amplia visión y emprender hacia un análisis que nos proporcionaría información para llegar a diagnosticar la funcionalidad de dicho departamento.

El personal de una empresa estatal (burócrata), siempre ha sido tachado de ineficiente, impreparado para desempeñar su cargo, incumplido y con un perfil equivocado para prestar atención al público, entre otras. Dichas características han dañado durante años la imagen del burócrata, y más aún de la empresa estatal, las cuales, en las últimas décadas se ha notado un alto grado de incapacidad para demostrar lo contrario a las atribuciones que le han caracterizado en términos generales. Pero ¿en realidad el burócrata es directamente el culpable de ello?, en esta investigación se trató de demostrar, en primer término en el funcionamiento reglamentado por la propia institución a cargo de la Unidad Administrativa señalada y en particular del departamento de Programación y Control; en segundo término se comenzó sobre un análisis a través de observaciones, encuestas aplicadas al personal y con orientación y comentarios del subadministrador, jefe del departamento, con lo cual se pudo lograr y detallar las fallas que se encontraron en éste, para desempeñar las funciones estipuladas con la mejor productividad posible. Con lo anterior, se pudo diagnosticar que el departamento de Programación y Control labora con ineficiencia sus actividades a consecuencia de las malas relaciones existentes entre los trabajadores, la falta de comunicación y la sobre protección del sindicato hacia con los trabajadores, lo cual alienta al trabajador al laborar en términos medios, ya que no existe una presión fuerte para obligar a desempeñar eficientemente sus funciones, la falta de motivación de ascensos y promociones ha originado el desaliento por borrar aquella mala imagen que tiene el

burócrata, cayendo en conformismos que se han expandido en toda la integridad del mismo trabajador, llevándolo a ser tal y como el público lo ha señalado, aunque se ha generalizado , existe gente que en realidad cumple con sus labores en forma productiva y satisfactoria pero que no alcanza a cubrir un cambio en la mala imagen que tienen.

En la encuesta aplicada se pudo recabar información requerida para comentar las fallas dándole justificación a la mala actitud que tiene el burócrata; en la gráfica que se presentó en el capítulo 4, se pudo observar que el personal carece de inducción, capacitación y motivación constante para la superación del mismo y el alcance de una calidad que elimine fallas y costos en el desempeño de la actividad de la unidad administrativa en general.

A falta de una cultura organizacional, las deficientes relaciones laborales y por ende, la ineficiencia en las actividades fueron en resumen los puntos principales para diagnosticar al departamento de Programación y Control, y con esto dar seguimiento al encuentro de alternativas de solución a los problemas que vive actualmente el departamento, apoyándonos además, de la formulación del planteamiento del problema mediante un cuestionario que fue base para detallar la problemática, así como las necesidades urgentes de solución.

Para la aplicación de alternativas de solución, es menester la aplicación de modelos que han sido diseñados para la resolución de problemas; el Desarrollo Organizacional nos presenta diversos modelos prácticos para soluciones óptimas que brinden los mejores resultados y beneficios alcanzando niveles altos de eficiencia y productividad. Para este caso específico se eligió el modelo de "Cambio Planeado" para dar soluciones al problema encontrado; por medio de las 4 fases se ha podido lograr un mejoramiento en la actividad empresarial. Nuestro propósito en la aplicación de un modelo de esta categoría, es

identificar al personal que destaca por su capacidad para influir en el comportamiento de las personas o del grupo, guiarlos y orientarlos hacia el logro de un objetivo, lo cual fue notorio e informado al grupo por el acercamiento verbal hacia algunos de los miembros, principalmente buscar uno sólo para influir en la conducta, actitud, valor y sentimiento en uno o más miembros del grupo, para encontrar un líder que pueda llevar la dirección hacia un nuevo cambio que permita la liberación de prejuicios para el desenvolvimiento más confiable del empleado.

En el modelo de D. O. se pueden identificar algunos aspectos relevantes para la importancia de la aplicación en un problema similar al estudiado:

- * Promueve las relaciones cooperativas más que las competitivas;
- * contiene dinamismo y motivación propio,
- * responde adecuada y oportunamente a las relaciones de los trabajadores;
- * logra un ambiente de armonía confianza y cordialidad;
- * hace críticas constructivas;
- * involucra al grupo en la toma de decisiones y ayuda a los demás a lograr un mejor enfoque disipando los temores, además de que es necesario dar reconocimiento a los méritos y valores humanos de los demás, dentro de una organización cualquiera que sea su giro.

La organización se mantendrá en constante cambio, debido a las nuevas innovaciones talentosas que trae el entorno tecnológico en el cual estamos inmersos. La sistematización de procesos administrativos y contables, es un ejemplo de lo que en un futuro podremos ver terminado con los procesos que hoy llaman rústicos, la emplear sistemas computarizados, los cuales han tenido una gran aceptación y demanda por las empresas, pero no todo es ni será, tecnología y cambios automatizados en los procedimientos administrativos, ya que existe el recurso humano el cual se mantiene dentro de una organización como uno de los ejecutores de dichos cambios, por lo que es este recurso el que necesita la mayor atención para lograr que se genere en él la eficiencia en su

desempeño y por ende en la empresa en que labore. Los cambios en el recurso humano en cuanto a sus relaciones se debe de dar al mismo ritmo que exige cada época, ya que si se logra que el ser humano se adapte rápidamente a los cambios que se le presenten durante las actividades diarias, estará en posibilidades de enfrentar cualquier imprevisto con grandes posibilidades de éxito, que se redituara en el elevamiento del nivel de productividad que se podrá mantener por tiempos prolongados, para lograr esto se debe de tomar en cuenta las herramientas que existen que nos ayudan a lograr lo anterior como es el Desarrollo Organizacional y los Enfoques de la Excelencia que están expandiéndose en todo tipo de empresas a nivel global. En nuestras empresas es necesario un cambio que nos permita alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, ya que no sólo son ventas y servicios, es calidad lo que importa en los productos y servicios que se prestan a las personas, lo que nos permite competir contra cualquier empresa dentro y fuera de nuestro territorio.

El estudio a este departamento nos ha permitido lograr una visión amplia de como se puede mejorar paulatinamente las relaciones internas de los empleados, no sólo en un departamento, como el de Programación y Control, sino en toda una organización que presente síntomas de carácter similar, además de que es posible aplicar las líneas de excelencia, que hoy en día en México son necesarias para poder subsistir y mantenerse como organización en una economía tan compleja y tan inestable como lo es la nuestra, ya que en periodos de recesión como el actual es urgente se establezcan objetivos y parámetros que permita a las empresas moverse sin temor a un desplazamiento , o peor aún, a la desaparición de la organización por causas de una mala decisión del gobierno.

En esta investigación se trata de corregir aspectos que causan un déficit de rendimientos y que visualizan a la institución como ineficiente en el

desempeño de sus funciones, los instrumentos están propuestos, llevarlos a cabo implicaría una mejora en los niveles de productividad de la institución, no llevarlos a cabo o dejarlos para después implicaría un alto costo y un gran riesgo para la institución, ya que sugería prevaleciendo la mediocridad entre el personal, reafirmando o justificando la imagen que tiene el público del trabajador Hacendario. Con lo anterior no se trata de reformar ni de renovar las políticas propias del proceder del departamento de Programación y Control y de la misma Unidad Administrativa, se trata de lograr un cambio que permita el emprendimiento hacia nuevos objetivos y caminos que ayuden al crecimiento de la actividad económica del país.

Finalmente se puede decir que la aplicación de procesos administrativos en la mejora de las actividades en una organización, brinda los óptimos beneficios que resaltan su desempeño, disminuyendo riesgos y costos para lograr una eficiencia, consiguiendo con ello un máximo grado de efectividad y un alto nivel de desarrollo organizacional, lo que permitirá ofrecer mejores productos y servicios al cliente o público usuario, lo cual es necesario para toda empresa para poder contribuir en mayor número al crecimiento de nuestro país, principalmente en el ámbito económico, mismo que está regulado por un organismo relevante que es la Secretaría de Hacienda Y Crédito Público, con una trayectoria enorme y que ha forjado consciente o inconscientemente su propia historia y la del país.

BIBLIOGRAFIA

Beteta, Ramón. *Tres años de Política Hacendaria*. SHCP, México, 1951, 503 pp.

De Fonseca, Fabian y De Irrutia J. Carlos. *Historia General de la Real Hacienda*. Vicente Torres Impresores, México, 1845, 628 pp.

Galvany, Julio (coordinador). *Memorias de la Hacienda Pública de México, 1821-1867*. SHCP, México, 1990, 628 p

Manual de Información de la SHCP. Oficialía Mayor, Dir. Gral. de Personal, TIEV-Hacienda, México, 1993, 30 pp.

Manual de Procedimientos del Área de Programación y Control de la Administración Local de Oriente del D.F. Oficialía Mayor- SHCP, México, 1993.

Revista de Historia de América. *Antecedentes de la Hacienda Pública de México*. INGH, México, 1946, No. 27, p. 439-622.

Revista de Investigación Fiscal. *Sección de Administración Tributaria*. Instituto Nacional de Capacitación Fiscal-SHCP, México, 1984, No. 10, Mar-Abril, p.7-61.

Aplicaciones de Modelos de Desarrollo Organizacional. U.A.M.I.

Asesoramiento e informacion directa de la Administración Local de Recaudación y Fiscalización del Oriente del D.F.

C.P. Roberto Ponce Morán.

Lic. Roberto Váldez Gelista.

C.Cristina Torres Rangel.