



UNIVERSIDAD
FRANCO MEXICANA, S.C.

"formatio fominiz"

881002

2.

29

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Con Estudios Incorporados a la UNAM Clave 8810

Manual de Organización y Procedimientos para
elevar el Índice de Productividad en las
Receptorías de Rentas del Estado
de México

SEMINARIO DE INVESTIGACION

Que para obtener el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a:

Germán Alfredo Pérez Hernández

FALLA EN ORIGEN

Naucalpan, Estado de México

1990



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

PAG.

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
ANTECEDENTES	
1.1. La Administración en el Estado de México. ...	5
1.1.1. La Secretaría de Finanzas.	18
1.1.1.1. Organización, Objetivo y Funciones.	23
1.1.2. La Receptoría de Rentas.	33
1.1.2.1. Forma Actual de Operación.	34
1.1.2.2. Su Organización y Problemática.	37
1.1.2.3. Perspectivas a Corto y Largo Plazo.	42
CAPITULO II	
LA RECEPTORIA DE RENTAS Y SU RELACION CON EL CONTRIBUYENTE.	
2.1. Generalidades.	45
2.2. Los Recursos Humanos y Materiales.	48
2.2.1. Su Aplicación y Uso.	54
2.2.2. La Unidad de Informática.	62
2.2.3. Dirección General de Ingresos.	66
2.3. La Restructuración como Estrategia de Cambio.	69
CAPITULO III	
IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS COMO ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO.	
3.1. Caratula.	83
3.2. Generalidades.	86

3.3.	Contenido del Manual.	87
3.3.1.	Objetivo General y Especifico.	88
3.3.2.	Políticas.	89
3.3.3.	Organigrama.	91
3.3.4.	Funciones y Obligaciones.	93
3.4.	Caratula Manual del Procedimiento Administrativo de Ejecución.	113
3.4.1.	Generalidades.	114
3.4.2.	Contenido del Manual.	115
3.4.3.	Objetivo.	116
3.4.4.	Lineamientos.	117
3.4.5.	Procedimiento.	127
3.4.6.	Diagrama.	129
3.5.	Caratula Procedimiento Cartas de Comportamiento Fiscal.	130
3.5.1.	Generalidades.	131
3.5.2.	Objetivo.	133
3.5.3.	Conceptos.	134
3.5.4.	Procedimiento.	138
3.5.5.	Diagrama.	146
	Simbología y operaciones.	147
3.6.	Formatos.	149
3.7.	Su Aplicación como Herramienta para Elevar la Productividad.	154

3.7.1.	Capacitación y Desarrollo.	167
3.7.2	La motivación como Elemento Indispensable. . .	170

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

4.1.	Objetivo General.	179
4.2.	Objetivo Particular.	180
4.3.	Hipótesis.	181
4.4.	Universo.	182
4.4.1.	Muestra.	183
4.5.	Cuestionario.	184
4.6.	Tabulación.	186
4.7.	Comentarios.	187
ANEJO.	197
CONCLUSION.	231
BIBLIOGRAFIA GENERAL.	232

INTRODUCCION

El México contemporáneo que día a día y a pesar de algunos factores ha ido desarrollandose, y se enfrenta constantemente a graves problemas dentro de su estructura gubernamental y por ello dada la situación actual y lo que esta exige de nosotros. han sido factores motivantes en la inquietud por aportar algo que ayude de una u otra manera a generar el cambio que México necesita.

Esta fue la razón principal, por la cual me interese en realizar este proyecto, tratando de que la problemática que en este se analiza, contribuya, para alcanzar la meta de un mejor servicio y eficiencia en el trabajo que se desarrolla en las receptorías de rentas en el Estado de México.

Estas oficinas creadas, para proporcionar un servicio continuo y de calidad a los contribuyentes a ella inscritos, y al público en general, lamentablemente no siempre cubren sus metas, ya sea por falta de recursos humanos, de material de trabajo u otras situaciones imputables a su organización, mismas que hacen que las actividades y su imagen vayan en declinación.

Por otro lado analizando las actividades, que en las receptorías se realizan, nos encontramos que son variadas, interesantes e importantes, no tan solo para la misma oficina, sino también para los contribuyentes y para la zona

geográfica en que se encuentra, ya que será la encargada de mantenerla fiscalmente activa, y esto, lógicamente tiene implicaciones económicas que ayudaran no solo a los municipios sino a los mismos contribuyentes.

Porque creo que si verdaderamente se quiere impulsar una economía sana dentro de un país, debe de tener bases fuertes y dentro de estas se encuentra la recaudación fiscal y, por otro lado, se tiene que analizar la oportunidad que realmente se le da al capital privado de participar en la economía nacional, ya que estamos conscientes y sabemos que el gobierno por si solo no puede crear ni mantener la economía, se necesita de la participación de todos los sectores económicos, pero para esto, el gobierno tendrá que motivar a los inversionistas, para que hagan crecer realmente sus empresas, por lo que no podemos hablar de motivación si la estructura de las oficinas recaudatorias y el personal en especial, no tiene un verdadero conocimiento de las necesidades actuales y las reformas que se necesitan para que, en base a eso proporcionen un mejor servicio, que sea un factor motivante y no al contrario.

De aquí que se retome su importancia y se traten de aportar planes nuevos que le permitan ofrecer un mejor servicio, que irá en repercusión directa del índice de recaudación, del control de la evasión, y sobre todo algo muy

importante, la asesoría e información que los contribuyentes demanden, que se deberá dar de una manera continua, confiable y cordial.

Para para lograr obtener estas características en las actividades cotidianas de las receptorías, deben conocer todos sus integrantes, las metas y objetivos para los que fueron contratados, y las de la oficina recaudadora y Secretaría de Finanzas, para después de esto, recibir una inducción y una capacitación al trabajo a desarrollar.

Para esto deber de existir en cada oficina, procedimientos de las actividades más importantes, descripciones de puestos y organizogramas, como base para generar la inducción.

Los miembros de las receptorías deberán conocer:

- 1.- Qué es una receptoría de rentas?
- 2.- Para que fue creada?
- 3.- Cómo funciona?
- 4.- De quién depende?
- 5.- Qué elementos y recursos la componen?

Teniendo presentes los puntos anteriores y recibiendo una adecuada inducción de sus puestos, tendríamos una gran parte ganada, la otra sería mantener motivado al personal, para que pueda efectivizarse en el trabajo.

Es por ello que deben darle una mayor importancia a la forma de trabajo que las receptorías tienen, y los recursos

con los que discuten, para que en la medida de ello, podamos
derandar más en la información y servicio que prestan.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

- 1.1 La administración en el Estado de México.
- 1.1.1 La Secretaría de Finanzas.
 - 1.1.1.1. Organización , Objetivo y Funciones.
 - 1.1.2 La Procuraduría de Rentas.
 - 1.1.2.1. Forma actual de operación.
 - 1.1.2.2. Su organización y problemática.
 - 1.1.2.3. Perspectivas a corto y largo plazo.

1.1. LA ADMINISTRACION EN EL ESTADO DE MEXICO.

Dentro de la complejidad que encierra la administración de cualquier ente económico o social, la administración de una entidad federal se hace aun más compleja y complicada, y es por ello que en este capítulo trataremos los puntos más importantes en cuanto a la administración pública del Estado Libre y Soberano de México.

El Estado de México en quien a la cabeza encontramos a su gobernador, elegido por voluntad popular, y quien dirige los planes y actividades que en su territorio político le corresponden, cuenta para la realización cotidiana de todos sus planes con un cuerpo orgánico constituido de la siguiente manera:

" Titular Del Ejecutivo (Gobernador)

- 1.- Secretaría de Gobierno.
- 2.- Secretaría de Finanzas.*
- 3.- Secretaría de Planeación.
- 4.- Secretaría del Trabajo.
- 5.- Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social.
- 6.- Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas.
- 7.- Secretaría de Desarrollo Agropecuario.
- 8.- Secretaría de Desarrollo Económico.

9.- Secretaría de Administración." (11).

Las anteriores dependencias tienen igual rango, y no existen entre ellas niveles jerárquicos.

Todas estas dependencias forman lo que se conoce con el nombre de Administración Pública del Estado de México, y son las que en conjunto, deciden día con día el rumbo económico, político y social del Estado de México y sus habitantes.

Pero para conocer más acerca de la administración en el Estado de México, enumeraremos algunas de las actividades de las dependencias estatales procurando dar un panorama general, pero explícito.

1.- La Secretaría de Gobierno:

- " Conduce las relaciones entre el poder ejecutivo, con los otros poderes del Estado y con los Ayuntamientos de la Entidad. "
- " Es el conducto para presentar ante el legislativo, las iniciativas de ley o decretos del Ejecutivo, así como publicar las leyes, reglamentos y demás disposiciones jurídicas. "
- " Otorga a los tribunales, y alas autoridades judiciales

* Esta Secretaría se tocará con mayor detenimiento en el punto 1.1.1.

el auxilio que soliciten para el debido ejercicio de sus funciones. "

- " Vigilar y controlar todo lo relativo a la demarcación , conservación de los límites del Estado y sus Municipios. "
- " Intervenir en el auxilio o coordinación con las autoridades federales en los términos de las leyes relativas en materia de cultos religiosos; detonantes y piratería; portación de armas; loterías; rifas juegos prohibidos, migración, prevención, combate y extinción de catástrofes públicas. "
- " Proporciona asesoría Jurídica a las dependencias del ejecutivo del Estado así como a los ayuntamientos que los soliciten.
- " Expedir previo acuerdo de Gobernador, las licencias, autorizaciones concesiones y permisos cuyo otorgamiento no este atribuido a otras dependencias del Ejecutivo. "
- " Será la encargada de velar por la protección de los habitantes, el orden público y la prevención de delitos. "
- " Llevar el libro de registro de notarios y organizar y controlar el Archivo de Notarias del Estado. "
- " Organizar, dirigir, y vigilar el ejercicio de las funciones del registro civil y del registro público de la propiedad y el comercio. "
- " Administrar y publicar el periódico oficial " Gaceta del

Gobierno". " (2)

De la Secretaría de Hacienda:

- " Elaborar con la participación de las dependencias y organismos auxiliares del poder ejecutivo el plan Estatal, los planes regionales y sectoriales de desarrollo, los programas estatales de inversión y aquéllos de carácter especial que fije el gobernador del Estado. "
- " Procever la participación de los sectores social y privado del Estado en la formulación de los planes y programas de desarrollo socio-económico. "
- " Diseñar, implementar y actualizar un sistema de programación del gasto público acorde con los objetivos y necesidades de la administración pública del Estado, asesorando y apoyando a las dependencias y organismos auxiliares en la integración de sus programas específicos. "
- " Vigilar que los programas de inversión de las dependencias del Ejecutivo y sus organismos auxiliares se realicen conforme a los objetivos de los planes de desarrollo aprobados. "
- " Proyectar y calcular los egresos del Gobierno del Estado y los ingresos y egresos de sus organismos auxiliares. "
- " Formular el programa general del gasto público y el proyecto del presupuesto de egresos del Gobierno del Estado. "

- " Establecer y llevar los sistemas de contabilidad gubernamental y de estadística general del Gobierno del Estado. "
- " Registrar y normar los actos y contratos de los que resulten derechos y obligaciones para el Gobierno del Estado. "
- " Dictar las medidas administrativas sobre responsabilidades que afecten la Hacienda Pública del Estado en el ejercicio de gasto. "
- " Asesorar a lo Municipal y apoyarlos técnicamente en la elaboración de planes y programas de desarrollo económico y social. "
- " Asesorar al Gobernador de Estado en la elaboración de los convenios que celebre el Gobierno del Estado en materia de planeación, programación, supervisión y evaluación del desarrollo de la entidad. " (3)

3.- La Secretaría del Trabajo:

- " Vigilancia de las normas de Trabajo. "
- " Participar en la integración y funcionamiento del consejo consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento y la comisión Consultiva de Seguridad e Higiene en el Trabajo. "
- " Intervenir a petición de parte, en la revisión de los contratos colectivos de trabajo. "
- " Visitar los centro de trabajo. "

- " Formular y ejecutar el plan estatal de empleo. "
- " Prestar asistencia jurídica gratuita a los sindicatos o trabajadores que lo soliciten y representarlos ante los tribunales del trabajo. "
- " Difundir los cambios que se den en las normas laborales." (4)

4.- La Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social.

- " Formula la política de desarrollo cultural y bienestar social de gobierno del Estado. "
- " Elaborar, y en su caso, ejecutar los convenios de coordinación que en materia educativa celebre el Estado con el Gobierno Federal y los Municipios. "
- " Revalidar los estudios, diplomas, grados o títulos equivalentes a la enseñanza que se imparta en el Estado, en los términos de la ley en materia. "
- " Llevar el registro y control de los profesionistas que ejerzan en el Estado y organizar el servicio social en la entidad. "
- " Coordinar, organizar, dirigir y fomentar el establecimiento de bibliotecas, hemerotecas, casas de cultura, museos y orientar sus actividades. "
- " Fomentar y vigilar el desarrollo de la investigación científica y tecnológica en la entidad. "

- " Administrar los asilos e instituciones de beneficencia pública de Gobierno del Estado. "
- " Coordinar, organizar, y fomentar la enseñanza, la práctica de los deportes en el Estado. " (5)

E.- La Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas.

- " Promover y vigilar el equilibrado desarrollo de las diversas comunidades y centros de población del Estado mediante una adecuada Planificación y zonificación de los mismos. "
- " Formular, revisar y ejecutar, el plan estatal de Desarrollo Urbano. "
- " Vigilar el cumplimiento y aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias en materia de construcción y desarrollo urbano. "
- " Promover y ejecutar la regularización de la tenencia de la tierra. "
- " Participar en la realización de los programas de Vivienda y Urbanización. "
- " Planear y regular el desarrollo de las comunicaciones y transportes en el Estado. "
- Otorgar, revocar y modificar las concesiones y permisos necesarios para la explotación de vias locales de jurisdicción estatal, así como ejercer en su caso el derecho de reversión. "

- " Prestar asesoría y trabajar en forma coordinada con los Ayuntamientos de la entidad, con las dependencias y entidades del ejecutivo Federal, en la realización de obras públicas y demás actividades relacionadas con los asentamientos humanos. " (6)

6.- La Secretaría de Desarrollo Agropecuario.

- " Fomentar en el Estado el Desarrollo Agrícola, Ganadero, Forestal y el establecimiento de Agroindustrias. "
- " Celebrar por Delegación del Ejecutivo convenios con los Ayuntamientos para el fomento del desarrollo Agropecuario y Forestal. "
- " Promover y apoyar las organizaciones de Productores Agrícolas, Ganaderas, Forestales, el acceso a créditos y seguros innovacionales, tecnológicas, canales de comercialización adecuados y mejores Sistemas de Administración. "
- " Fomentar y apoyar los programas de investigación y enseñanza agropecuaria y forestal, así como divulgar las técnicas y sistemas que mejoren la producción en dichos campos. "
- " Realizar directamente en coordinación con los ayuntamientos, campañas permanentes para prevenir y combatir plagas, siniestros y enfermedades que atacan las especies vegetales y animales en el Estado. "

- " Conservar y fomentar el desarrollo de la flora y fauna fluvial y lacustre en el Estado. " (7)

7.- La Secretaria de Desarrollo Económico.

- " Proponer al Gobernador las políticas y programas relativos al fomento de las actividades Industriales, Mineras, Artesanales, Turísticas y Comerciales. "
- " Fomentar la creación de fuentes de empleo impulsando el establecimiento de mediana y pequeña industria en el Estado, así como la creación de parques industriales y centros comerciales. "
- " Organizar, Promover y Coordinar las actividades necesarias para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos turísticos del Estado. "
- " Controlar y supervisar de acuerdo a las leyes y reglamentos de la materia, la prestación de los servicios turísticos que se realicen en el Estado. "
- " Servir de órgano de consulta y asesoría en materia de desarrollo económico tanto a los organismos Públicos y Privados como a las dependencias del Ejecutivo. "
- " Asesorar Técnicamente a los ayuntamientos, a los sectores sociales y privados que lo soliciten, en el establecimiento de nuevas industrias o en la ejecución de proyectos productivos. "
- " Apoyar la creación y desarrollo de Agroindustrias en el

Estado, y fomentar la industria Rural. "

- " Promover la realización de ferias, exposiciones y congresos industriales y comerciales. "
- " Participar en la creación y administración de parques, corredores y ciudades industriales en el Estado. "
- " Organizar y fomentar la producción Artesanal en el Estado vigilando que su comercialización, se haga en términos ventajosos para los artesanos. " (8)

B.- La Secretaría de Administración.

- " Seleccionar, contratar, capacitar y controlar al personal del poder ejecutivo del Estado. "
- " Tramitar los nombramientos, remociones, renunciaciones, licencias y jubilaciones de los funcionarios y trabajadores del poder ejecutivo del Estado. "
- " Mantener al corriente el escalafón de los trabajadores al servicio del Gobierno del Estado. "
- " Proveer oportunamente a las dependencias del ejecutivo de los elementos y materiales de trabajo necesarios para el desarrollo de sus funciones. "
- " Levantar y tener al corriente el inventario general de los bienes muebles e inmuebles propiedad del Gobierno del Estado. "
- " Administrar controlar y vigilar los almacenes generales del Gobierno. "

- " Coordinar y supervisar en conjunto con las dependencias interesadas, la emisión de publicaciones oficiales del Ejecutivo del Estado, excepto el periódico oficial. "
- " Organizar dirigir y controlar la intendencia del Poder Ejecutivo. "
- " Organizar y controlar la oficialía de partes. "
- " Administrar los talleres gráficos del Estado. "
- " Administrar el archivo histórico y el general del Poder Ejecutivo del Estado. "
- " Elaborar e implantar programas de mejoramiento administrativo en coordinación con las demás dependencias del Ejecutivo, que permitan revisar permanentemente los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo que se requieran para adecuar la organización administrativa a los programas de Gobierno." (9)

Habiendo señalado algunas de las actividades más importantes de cada secretaría, que en su conjunto empujan la administración pública del Estado de México, contamos ya con un material suficiente para saber como se llevan a cabo las actividades que día a día vivimos en el Estado de México.

De esta manera podemos observar que si bien es compleja la administración del Estado de México, también nos podemos percatar de que existen bien limitadas las funciones que cada secretaría tiene a su cargo, y esto en buena medida no

de la existencia de planeación dentro de la actividad
total.

1.1.1. La Secretaría de Finanzas.

" Es el organismo dentro de la administración pública del Estado, que se encarga de lo referente a la administración financiera y tributaria de Hacienda Pública." (10)

La Secretaría de Finanzas a través de sus organismos, será la encargada de recaudar los impuestos, para el gobierno del estado, por este concepto todas las actividades económicas establecidas, que perciban ingresos deberán declararlos ante este organismo.

Previendo la situación, de la existencia de los llamados impuestos federales como lo son:

- a) Impuesto al Valor Agregado.
- b) Impuesto Sobre Producción y Consumo de cerveza.
- c) Impuesto Sobre Envasamiento de bebidas alcohólicas.
- d) Impuesto Sobre Compra - Venta de primera mano de aguas envasadas y refrescos.
- e) Impuesto Sobre Tabacos Labrados.
- f) Impuesto Sobre Venta de gasolina.
- g) Impuesto Sobre Enajenación de Vehículos nuevos.
- h) Impuesto Sobre Tenencia o Uso de Vehículos.
- i) Impuesto al Ingreso Global de las Empresas, sobre por remuneración al trabajo personal, prestado bajo la dependencia de un patrón, sobre la renta por la prestación de servicios personales subordinados que deba

ser retenido, y el valor agregado pagado mediante el sistema de estimativa, correspondientes a causantes menores del Impuesto Sobre la Renta y a causantes personas físicas sujetas a bases especiales de tributación en actividades agrícolas, ganaderas, de pesca y conexas en materia del citado Impuesto Sobre la Renta.

El Estado y la Secretaría de Hacienda y Crédito público, con el interés de no gravar dos veces el impuesto, o crear mayores cargas fiscales, ya que de acuerdo a la ley en materia, nos habla de que el impuesto se debe pagar en el lugar donde se causa, por tal motivo y haciendo referencia a los antes mencionados Impuestos Federales, que los contribuyentes, ya sean personas físicas o morales tienen que pagar, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en coordinación con el Estado de México celebraron dos convenios actualmente vigentes, que son:

a). "Convenio de adhesión al sistema nacional de coordinación fiscal que celebran la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el gobierno del Estado de México."

Cuyos puntos más importantes son:

- "La distribución de recursos fiscales entre federación, Estado y Municipios más equitativa."
- "La homogeneización del sistema Fiscal Nacional."
- "Mayor participación en Impuestos Federales de los

Estados y Municipios." (11)

De esta manera la Secretaría de Finanzas en representación del Estado trabajará activamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tanto en la recaudación como en la sanción y detección de fraudes ante el fisco de una manera homogénea.

b) " Convenio de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Federal que celebran el Gobierno Federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Gobierno del Estado de México. "

Cuyos puntos más importantes son:

- " La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, delega autoridad y comparte responsabilidad en la recaudación de los impuestos, dentro del Estado de México. "

- " La coordinación de esfuerzos para alcanzar los objetivos de recaudación, el fomento económico y la descentralización. "

- " El gobierno federal considera conveniente que el Estado asuma las funciones operativas de administración del I.V.A." (12)

Por consiguiente al delegar la responsabilidad el gobierno federal en el Estado de México acuerdan coordinarse en los siguientes ingresos:

1.- I.V.A.

2.- Impuesto Sobre Tenencia o uso de Vehículos, excepto aeronaves.

3.- I.S.R. por:

a) ingresos por actividades empresariales de contribuyentes menores.

b) ingresos por actividades agrícolas, ganaderas, de pesca, actividades comerciales en los giros de introducción y comisión de ganado, aves, pieles en crudo, pescados, mariscos.

c) las retenciones de los incisos a y b de ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado.

4.- Impuesto sobre erogaciones por remuneración al trabajo personal prestado bajo la dirección y dependencia de un patron'.

5.- Aportaciones al Instituto Del Fondo Nacional Para La Vivienda De Los Trabajadores.

Para la administración de los citados ingresos la Secretaría de finanzas, y La Secretaría de Hacienda y Crédito Público se coordinarán para ejercer las acciones siguientes:

1.- R.F.C.

2.- Recaudación, Notificación y Cobranza.

3.- Informática

4.- Asistencia al Contribuyente.

- 5.- Consultas y autorizaciones.
- 6.- Comprobación del cumplimiento de las Disposiciones Fiscales (Fieralización).
- 7.- Determinación de impuestos y de sus accesorios (liquidación).
- 8.- Imposición y condonación de multas.
- 9.- Recursos Administrativos.
- 10.-Intervención en juicio.

1.1.1.1. ORGANIZACION, OBJETIVO Y FUNCIONES.

La secretaría de Finanzas conducirá sus actividades en forma programada, y con bases en las políticas y restricciones que para el logro de los objetivos y metas considerados en el proceso de Planeación y conducción del desarrollo de la entidad, establezca el gobernador.

Aunque la Secretaría de Finanzas, cuenta ya con una planeación orgánica establecida, muchas de las políticas, prioridades y restricciones, cambian con la administración.

La Secretaría de Finanzas se encuentra organizada de la siguiente manera:

- Secretaría.
- Dirección general de Ingresos.
- Dirección general de Tesorería y Crédito.
- Dirección general de catastro.
- Procuraduría Fiscal.

Las delegaciones Fiscales, Administraciones, Receptorías de Rentas y Agencias Fiscales, así como las Delegaciones Regionales de catastro, forman parte de la propia Secretaría, pero a otro nivel.

Por otro lado, tenemos que a la cabeza de esta secretaría se encuentra, el secretario de finanzas, en cuyo puesto recae la responsabilidad y la autoridad en cuanto a los asuntos y actividades que el organismo realice.

El secretariado podrá contar con unidades de asesoría y apoyo de acuerdo a las necesidades del organismo, pero siempre basadas en el presupuesto respectivo.

El secretariado tiene la facultad de implementar nuevas formas y métodos para la organización del trabajo.

El secretariado del quera atenderá a sus colaboraciones subalterno para la agilización y declaración de trámites de rutina que se atienden en la secretaría.

El titular de la secretaría se encargará de llevar a cabo de una manera eficiente y confiable todas las actividades imputables a la secretaría.

Al frente de cada dirección estará quien asumirá la responsabilidad de la unidad administrativa a su cargo, para llevar a cabo tales acciones, contará con el apoyo de los subordinados, coordinadores, jefes de departamento y demás personas que laboren en el organismo.

La procuraduría fiscal se integra por el procurador, los subprocuradores y jefes de departamento y unidad que requiere el servicio.

OBJETIVO

Como en todo organismo e institución, la secretaría de finanzas cuenta con objetivos que se manejan en los tradicionales tres niveles:

- Objetivo Institucional.

- Objetivo Departamental.

- Objetivo Individual.

" Objetivo Institucional " Motivar entre los contribuyentes la participación en la recaudación fiscal para el ejercicio de las funciones de la hacienda pública y su administración en el Estado de México, así como también un control sobre los contribuyentes y su trayectoria tributaria en los impuestos que la competen.

" Objetivo por Dirección "

- Dirección de Ingresos -

Elaboración de las políticas, sistemas y procedimientos de ingresos, cobranzas fiscales, liquidación, multas y mantenimiento del padrón de contribuyentes.

- Dirección de Tesorería y Crédito -

Programar, autorizar y revisar egresos, financiamientos, fideicomisos, convenios financieros, subastas de bienes embargados y auditorías de las unidades administrativas.

- Dirección de Catastro -

Elaboración, planeación, integración, y establecimiento de trabajos técnicos, cartografía catastral de la entidad, valuación de predios, zonificación y claves.

- Procuraduría Fiscal -

Asesorar y defender a la secretaría de finanzas y sus integrantes, así como formular e imponer proyectos, leyes,

reglamentos, querrelas, recursos administrativos, multas y sanciones de acuerdo a disposiciones legales.

" Objeto Individual "

Colaborar integrar y desarrollar con los recursos materiales y técnicos soluciones e ideas a problemas presentes, previendo conflictos futuros para alcanzar un mejor indice de productividad.

FUNCIONES.

- 1.-" Elabora y propone al gobernador los proyectos de ley, reglamentos y demás disposiciones de caracter general que se requieran para el manejo de los asuntos financieros y tributarios del Estado."
- 2.-" Recaudar los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos que correspondan al Estado."
- 3.-" Vigilar el cumplimiento de la legislación fiscal aplicables al Estado."
- 4.-" Ejercer las atribuciones derivadas de los convenios fiscales que celebre el gobierno del Estado con la Secretaria de Hacienda y Crédito Público."
- 5.-" Presentar al ejecutivo el proyecto de ley de ingresos."
- 6.-" Practicar revisiones y auditorias a los causantes."
- 7.-" Formular mensualmente los estados financieros de la hacienda pública."
- 8.-" Vigilar que se lleven al corriente el padrón fiscal de

causantes."

9.-" Dirigir la negociación y llevar el registro y control de la deuda pública del Estado."

10.-" Controlar las actividades de todas sus oficinas recaudadoras, foraneas y locales."

11.-" Proponer al gobernador del Estado la cancelación de cuentas incobrables, así como el otorgamiento de subsidios fiscales."

12.-" Proporcionar la asesoría en materia de interpretación y aplicación de las leyes tributarias del Estado que le sea solicitado por los ayuntamientos, los particulares, y realizar una labor permanente de difusión y orientación fiscal. (13)

De estas actividades generales anteriormente enunciadas, la delegación de autoridad y el compartir responsabilidad con los órganos que ayudan al secretario, les corresponden por dirección las siguientes actividades:

Dirección General de Ingresos.

1.-" Formula conjuntamente con las direcciones generales de crédito y de tesorería para la aprobación del secretario, la política de ingresos del Estado, y participar igualmente en el estudio y formulación de política de ingresos de los organismos auxiliares y fideicomisos del gobierno del Estado de México."

2.-" Formular para aprobación del secretario el sistema de coordinación fiscal del Estado."

3.-" Formular en coordinación con la dirección general de tesorería la política, sistemas y procedimientos de cobranza de los ingresos fiscales y someterlos a prueba del secretario."

4.-" Determinar la existencia de créditos fiscales, dar las bases para su liquidación, fijarlos en cantidad líquida y cobrarlos e imponer las sanciones administrativas que procedan por infracciones fiscales."

5.-" Integrar y mantener actualizado el padrón fiscal de causantes. "

6.-" Planear, coordinar, vigilar y evaluar las actividades de las delegaciones fiscales, administraciones de rentas, receptorías de rentas y agencias fiscales. "

7.-" Asesorar, supervisar y aprobar el diseño y aplicación de sistemas, métodos y procedimientos de trabajo de las delegaciones fiscales, administraciones, receptorías de rentas y agencias fiscales."

8.-" Conceder prorrogas y autorizaciones para el pago en parcialidades de los créditos fiscales, previa garantía de su importe."

9.-" Ordenar y practicar en términos de las disposiciones legales aplicables, revisiones y visitas de verificación,

para comprobar el cumplimiento de las obligaciones fiscales."

10.-" Informar a la procuraduría fiscal de la comisión de delitos fiscales. "

11.-" Prestar a los contribuyentes los servicios de orientación técnica en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales." (14)

Dirección General de Tesorería y Crédito.

1.-" Concertar, custodiar, vigilar y situar los fondos provenientes de la aplicación de la ley de ingresos de Estado de México y otros conceptos que deba percibir el gobierno de la entidad por cuenta propia o ajena, afectan los depósitos diarios correspondientes en las cuentas que tenga el gobierno. "

2.-" Participar en la Formulación de la política de Ingresos, tanto del Estado como de los Organismos auxiliares y fideicomisos del Gobierno del Estado de México, y formular el programa financiero Estatal y la Política de endeudamiento sometiendo los a consideración del secretario."

3.-" Programar y hacer los pagos autorizados que afecten el presupuesto de Egresos de la Entidad, y los demás que reglamentamente deba efectuar el gobierno en función a las Disponibilidades y los programas de flujo de efectivo, manteniendo actualizado la información relativa."

4.-" Autorizar, previo acuerdo del secretario la gestión y

contratación de financiamientos a los organismos Auxiliares y fideicomisos del Gobierno del Estado, en los términos de legislación aplicable."

5.-" Participar en la formulación de los convenios financieros y ejercer las atribuciones que le correspondan en el ámbito de su competencia."

6.-" Autorizar la venta fuera de subasta de bienes embargados al mejor comprador y guardar, aplicar, destruir, rematar o vender los bienes que se decomisen o abandonen en favor del Gobierno del Estado."

7.-" Practicar arques, revisiones y auditorias contables, de las unidades administrativas, que recauden o manejen fondos propiedad o al cuidado del Gobierno del Estado."

8.-" Llevar el registro de las cuentas corrientes de depósito de dinero u otro tipo de operaciones financieras del gobierno del estado organismos auxiliares, fideicomisos, así como llevar el registro de la deuda pública de las entidades facultadas para obtener financiamientos. "

9.-" Autorizar el pago por concepto de devolución de cantidades cubiertas indobidamente al fisco, aprobadas por la autoridad competente." (15)

Dirección General de Catastro.

1.-" Realiza los trabajos técnicos que permitan la localización de predios, levantamientos topográficos, asignación de

claves catastrales y valuación de predios en territorio del Estado, así como integrar y mantener actualizado el padrón catastral. "

2.-" Integrar y mantener actualizada la base cartográfica catastral de la entidad."

3.-" Formular las propuestas de modificación catastral y de valores unitarios de suelo y de construcción."

4.-" Establecer los procedimientos para la autorización y registro de peritos valuadores, así como expedir las constancias respectivas. "

5.-" Planear, coordinar, evaluar y vigilar las actividades de las delegaciones regionales de catastro, de conformidad a las normas, políticas, sistemas y procedimientos establecidos." (16)

Procuraduría Fiscal.

1.-" Ser consejero jurídico de la secretaría. "

2.-" Formular de acuerdo con las declaraciones correspondientes y someter a la consideración del secretario los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y demás disposiciones generales."

3.-" Formular a nombre de la Secretaría, las denuncias y quehaceres que legalmente procedan."

4.-" Admitir, tratar y resolver los recursos administrativos, competencia de la secretaría."

5.-" Conocer en materia de su competencia los remates y adjudicación de bienes raíces o muebles así como vigilar la debida garantía del interés fiscal."

6.-" Condonar multa, otorgar subsidios, declarar exenciones y prescripción de créditos fiscales, en los terminos de las disposiciones legales aplicables."

7.-" Imponer sanciones por infracción a las disposiciones legales correspondientes."

8.-" Detectar cuando proceda la continuación o suspensión del procedimiento administrativo de ejecución."

9.-" Contestar las demandas presentadas por los particulares ante los tribunales fiscales del Estado y de la Federación en contra de actos de las autoridades fiscales."

10.-" Defender ante toda clase de tribunales, los intereses de la secretaria, cuando tenga el carácter de autoridad responsable, creyoso, tercero perjudicado actuario demandado.

11.-" Asesorar a las direcciones de la secretaria, para que cumplan estrictamente las resoluciones dictadas en los juicios en los que sean parte." (17)

1.1.2. RECEPTORIA DE RENTAS.

Es el organismo dentro de la administración pública del Estado de México, dependiente de la Secretaría de Finanzas, que se encarga de lo referente a la recaudación de impuestos tanto federales como estatales y municipales.

La receptoría a través de sus miembros, es la encargada de regular las relaciones entre la Secretaría de Finanzas y los contribuyentes adscritos a esta oficina, a través de hacer efectivos, los procedimientos administrativos y cumpliendo con la legislación fiscal vigente para dichos efectos.

Las receptorías son el resultado de una descentralización de funciones efectuadas por la Secretaría de Finanzas, concentrándose a una zona geográfica específica, esto para que el servicio sea mejor, con mayor control, y de mejor calidad, ya que entre menor sea el radio de cobertura de la oficina recaudadora, será mejor el desempeño de las diversas funciones que tiene a su cargo.

1.1.2.1. FORMA ACTUAL DE OPERACION.

Las receptorías de rentas son organismos dependientes de la Secretaría de Finanzas, y por consecuencia este litina dictará las medidas en las que deban de controlarse.

Todas la oficinas tienen un presupuesto otorgado, pero que no es manejado por personal de ésta, sino por la Secretaría directamente que, deacuerdo alas necesidades se va otorgando, por consiguiente todo lo referente a papelería, mantenimiento, capacitación y asignación de personal es proporcionado por la Secretaría de Finanzas.

En lo que se refiere a la planeación de las actividades, las oficinas recaudadoras tienen metas anuales que deben de cubrir, para lo cual y basandose en datos históricos, estiman el uso de recibos de pago, mandamientos de ejecución, citatorios y papelería en general, la cual se controla por medio de vales que hace la oficina ante la administración de rentas, mismos que se comparan con los resultados obtenidos por las oficinas, para determinar el aprovechamiento de los recursos.

Por otro lado todos los miembros de la oficina tienen que firmar vales y se llevan consecutivos de los documentos oficiales, mismos que cuentan con un folio para su mejor manejo, para mantener un control real de su uso, y poder evitar los malos manejos.

Las oficinas recaudadoras tienen, dentro de sus múltiples actividades la encomienda de brindar asesoría técnica a los contribuyentes que a sí lo soliciten, en elaboración de declaraciones, tramites ante la misma, bases legales para los procedimientos, e incluso medios de defensa ante el fisco. Para lo cual tendra que capacitar al personal para que este enterado de los principales hechos en el ámbito fiscal.

Dentro de los principales procedimientos que se llevan acabo en las oficinas recaudadoras, se encuentra el procedimiento administrativo de ejecución.

Esta es la manera en que la autoridad fiscal hace efectivos los créditos fiscales que los contribuyentes tienen, dicho en otras palabras, es el cobro de obligaciones o impuestos no cubiertos en los plazos establecidos por la autoridad fiscal.

Este procedimiento da comienzo cuando el contribuyente omite el pago de las obligaciones en los para ello estipulado, y la autoridad fiscal elabora un requerimiento para que dichas obligaciones sean cubiertas, lo que trae como consecuencia que el contribuyente tenga que pagar una multa por no cumplir oportunamente, y un día de salario mínimo por concepto de gastos de ejecución, originados por la entrega del documento, además de pagar recargos si se

tiene saldo a cargo.

Posterior a la notificación del requerimiento de pago, y al no llevarse a cabo en 5 y 15 días después en el caso de créditos federales y/o estatales o municipales respectivamente, se procederá al aseguramiento de bienes por la vía administrativa (embargo), para garantizar el crédito fiscal pendiente, mismos que podrán ser liberados una vez cubiertos los créditos pendientes con el fisco y sus accesorios legales, entendiéndose por accesorios legales los derivados del procedimiento, tales como multas, recargos, gastos de ejecución y almacenamiento, al igual que si fuere el caso de la utilización de fletes pagados por el traslado de los bienes embargados.

Cabe señalar que por gastos de ejecución el contribuyente pagaba en relación a los documentos recibidos (requerimientos, citatorios, embargos) un día de salario mínimo vigente de la zona económica que para dicho efecto señala la ley federal del trabajo.

Para la detección de adeudos e incumplimiento de obligaciones, la oficina recaudadora se auxilia de un archivo, en el cual se lleva un expediente de cada contribuyente, y en el caso del I.V.A. una cédula fiscal con el vaciado de las declaraciones mensuales y cierres de ejercicio fiscal y, también recibe información de la unidad de informática y de catastro en el caso del predial.

1.1.2.2. SU ORGANIZACION Y PROBLEMATIC.

Dentro de la estructura orgánica de la receptoría de rentas, encontramos 3 niveles básicos que con los de mayor importancia.

A la cabera tenemos al receptor de rentas, el cual tiene a su cargo la receptoría en su conjunto, en aspectos administrativos, contables y técnicos, es el que toma las decisiones y en caso de presentarse anomalías o casos extraordinarios dentro del trabajo cotidiano se le tiene que pedir su aprobación para su realización.

Será el directamente encargado de la coordinación de todo el personal existente en la oficina, utilizando técnicas de dirección adecuadas para que el individuo se encuentre agusto en la realización de sus actividades diarias, propiciando con esto, la motivación y la consecución de los objetivos de la oficina. Deberá ser una persona con experiencia en el trato con gente, conocimiento de los procesos de la oficina, con capacidad para la resolución de problemas, responsable, con integridad moral, para que sea verdaderamente capaz de motivar y propiciar el desarrollo de su empleados.

El receptor de rentas es el director de la oficina, y como directivo, debe tener atributos de líder para guiar a su personal dentro de un margen de productividad.

Debe tener un estilo de dirección que le de la importancia que tienen realmente el contribuyente, para el desarrollo y alcance de sus objetivos, proporcionándole el servicio que se merece como usuario.

El segundo nivel jerárquico dentro de la organización de las oficinas recaudadoras, es el contador, que como lo define su perfil, atiende las cuestiones relacionadas con las finanzas de las receptorías, evalúa la recuperación y recaudación fiscal, en base a las metas mensuales y anuales que cada oficina tiene, asiste al receptor en las decisiones de la oficina, brinda asesoría técnica en la elaboración de declaraciones, procedimientos legales, y lleva un control sobre el personal de la oficina y su trayectoria, para su evaluación.

Deberá mantener una constante y eficiente comunicación con todos los miembros de la oficina, de manera que este enterado, tanto de las necesidades, como de los posibles conflictos que se desarrollen en la organización, lo que le permitirá tener mayores herramientas para tomar más y mejores decisiones que afecten positivamente a la organización.

Por otro lado, también deberá conocer la situación externa que afecte el desarrollo o funcionamiento de la organización, tomando en cuenta aspectos como: la

legislación fiscal y sus cambios, identificación de los contribuyentes más importantes, los factores que influyen en el desempeño del personal de la oficina, etc.

En tercer plano dentro del esquema organizacional de las oficinas recaudadoras, se encuentra al jefe de ejecución y rezago, el cual está encargado de todo lo relacionado con los créditos fiscales que los contribuyentes tengan, pendientes de cubrir en la oficina. Es el directamente responsable del seguimiento que se les haga a todos los procedimientos administrativos, mantener un nivel bajo del rezago en cuanto a procedimientos, supervisar el trabajo de los notificadores y recopilar información por parte de los contribuyentes.

Será el encargado de mantener al día la situación fiscal de los contribuyentes adscritos a las diversas oficinas, con el propósito de mantener un control real de la situación en la zona geográfica de la receptoría.

Con la breve descripción que se ha hecho de la situación organizacional de las oficinas recaudadoras, se podrán citar algunos de los problemas más comunes que se presentan en las acciones cotidianas de dichas oficinas.

En primer plano, se ve que en aspectos cotidianos o situaciones convencionales, las oficinas recaudadoras tienen libertad de acción, pero sin embargo, en cuestiones de

disposición de recursos, tienen limitaciones, tales como:

- Autorización
- Asignación
- Mala administración
- Burocratización

Causas que no son internas de las oficinas recaudadoras, pero sin embargo, afectan determinadamente en su desempeño interna y externamente.

Este tipo de limitantes influyen en el desarrollo de las actividades que las oficinas recaudadoras realizan día a día, manifestandose más comunmente con los siguientes problemas.

- Bajo compromiso de la gente en cuanto al cumplimiento de los objetivos.
- Trabajo rutinario no creativo.
- Personal con poco conocimiento de la estructura organizacional.
- Trabajo individual no en equipo.
- Falta de canales efectivos de comunicación.
- Poca atención a las quejas de los contribuyentes.
- Directivos poco comprometidos con los objetivos de las oficinas.
- Poca continuidad en los estilos de administración por parte de los directivos.

Todos estos problemas traen como consecuencia, la realización de trabajos incompletos, bajo índice de productividad, alta resistencia al cambio, mal servicio al cliente por falta de información, quejas continuas sin solución, altos costos de trabajo. Esto hace que las oficinas recaudadoras y su personal, mantengan la mala imagen de los servidores públicos y sus organizaciones.

1.1.2.3. PERSPECTIVAS A CORTO Y LARGO PLAZO.

Dentro de las oficinas recaudadoras del Estado de México, como en cualquier otro tipo de organización pública o privada, nos hemos dado cuenta que tiene problemas, si bien los podemos catalogar como serios, como cualquier otro tipo de problemas, tienen varias alternativas de solución.

Como hemos analizado las situaciones en este trabajo, y si bien tomamos en cuenta que las oficinas recaudadoras tienen lo que se podría llamar en términos de mercadotecnia, un mercado cautivo, no buscan ni se preocupan por la innovación en el servicio, lo que hace que de cierta manera el servicio se estanque y no sea del todo bueno, para las exigencias del contribuyente que va en busca de recibir un servicio.

En la época actual en que México atraviesa por una situación de definición de rumbos, tanto económicos, como políticos y sociales, necesita de cambio y transformación en todas sus áreas, y dentro de estas se deben de incluir las dependencias de gobierno y en especial las receptorias de rentas del Estado de México, renovando la forma de laborar día a día. "RENOVARSE O MORIR", frase muy usada en estos tiempos, que como todo no solo implica el avance tecnológico, sino también ideológico que se debe adoptar para trabajar armónicamente en el cambio.

Tal y como se tiene el panorama actualmente dentro de las oficinas recaudadoras, no es la ve muy buena expectativa de mejoría dentro de su servicio cotidiano, lo que representa que no existe un verdadero desarrollo en las actividades ni en su personal, ya que se realizan la mayoría de sus actividades rutinariamente y hasta cierto punto mecánicamente, lo cual es un peligro latente de crear la muerte del sistema, ya que no se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- a) "Evaluación de las necesidades, tanto de los usuarios internos como externos. (contribuyentes)"
- b) "Detección de la etapa de vida del sistema para tomar medidas correctivas o normativas."
- c) "Implementación secuencial del cambio, primeramente cultural, de estructuras y finalmente tecnológico."
- d) "Retroalimentación continua del sistema." (18)

De esta manera si no se toman en cuenta estos importantes aspectos, las expectativas de crecimiento y mejoría del sistema tanto a corto como a largo plazo son negativas; esto si en un corto plazo no mejora el servicio, por lógica tendrá que decaer en una medida gradual, haciendo más difícil el cumplimiento de las obligaciones por parte de los contribuyentes lo cual es absolutamente desmotivante.

BIBLIOGRAFIA.

- " FRONTERAS DE LEGISLACION FISCAL 1986. "

GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO.

No. de cita	Página
(1)	44
(2)	45
(3)	46
(4)	47
(5)	48
(6)	48
(7)	49
(8)	50
(9)	50
(10)	46
(11)	409
(12)	409
(13)	384
(14)	385
(15)	386
(16)	387
(17)	389

- AMERI " SEMINARIO DE DIPLOMADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

" SISTEMA DE CALIDAD TOTAL " " , DICIEMBRE DE 1989.

CITA (18)

CAPITULO 2

LA RECEPTORIA DE RENTAS Y SU RELACION CON EL CONTRIBUYENTE.

- 2.1 GENERALIDADES.
- 2.2. LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.
 - 2.2.1. SU APLICACION Y USO
 - 2.2.2. LA UNIDAD DE INFORMATICA
 - 2.2.3. DIRECCION GENERAL DE INGRESOS.
- 2.3. LA RESTRUCTURACION COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO

2.1. GENERALIDADES.

Como ya hemos venido platicando acerca de lo que son y hacen las receptorías de rentas, nos enfocaremos un poco más a aspectos determinantes en la consecución de los objetivos, tales como el papel que juega el contribuyente, los recursos humanos, materiales y las fuentes de información que la auxilian.

"El contribuyente se define como aquella persona física o moral la cual asume obligaciones ante el fisco, de pagar una determinada cantidad por los ingresos recibidos en un ejercicio fiscal determinado, derivado de estas obligaciones, también emanan derechos y es en esta relación, donde precisamente entran las oficinas recaudadoras, que como ya hemos citado se encarga de la recolección de impuestos, y el brindar asesoría de como llevar acabo de manera correcta el cumplimiento de obligaciones por parte de los contribuyentes." (1)

Los contribuyentes, deben estar enterados, tanto de las leyes y disposiciones fiscales que los rigen, como de dónde y con quién solicitar la información y formatos necesarios para el cumplimiento de dichas obligaciones, y en un caso específico hacer uso de sus derechos ante la negligencia, o malversación de la obligaciones contraídas, por parte de las autoridades fiscales.

Es dentro de esta relación que los contribuyentes acuden a las oficinas recaudadoras a cumplir con las diversas obligaciones que han contraído, y solicitan del personal que en ellas colaboran el servicio e información necesaria para su realización. Por su parte los servidores públicos deben contar con los recursos y habilidades necesarias para proporcionar el servicio que los contribuyentes demanden.

Por otro lado los miembros de las oficinas recaudadoras, tienen la autoridad suficiente, como para reclamar el pago de obligaciones a contribuyentes morosos, que no las hayan realizado con oportunidad, lo que desarrolla otro tipo de relación, rectoria - contribuyente, ya que se le presiona al contribuyente, a que cumpla con una obligación contraída, esto, mediante el procedimiento administrativo de ejecución, que no es otra cosa más que el requerimiento del cumplimiento de una obligación determinada por la vía administrativa y en un caso determinado la adjudicación de bienes suficientes por parte de la oficina recaudadora para garantizarlo.

En este tipo de relación, se requiere de un mayor conocimiento por parte de los servidores públicos, para no cometer atropellos o abusos de autoridad contra los contribuyentes, y asimismo requiere de mayor participación por parte del contribuyente afectado, para realizar el proce-

dimiento conforme a derecho, sin ningún tipo de desviación.

De aquí, es donde nace la necesidad latente de que todos los miembros de las oficinas recaudadoras, se mantengan actualizados sobre el uso y aplicación efectiva de la legislación fiscal, no solamente en materia estatal y/o municipal, sino también a nivel federal, y de todo tipo de trámites fiscales a nivel general. Ya que la falta de información y comunicación, es uno de los problemas que mayores consecuencias traen dentro de las oficinas recaudadoras.

Por esto es que las oficinas recaudadoras se tienen que auxiliar de algunos otros organismos, para la recolección y procesamiento de la información obtenida por los notificadores, y la proporcionada por los contribuyentes, para la actualización de los padrones y controles dentro de las oficinas recaudadoras.

Estos organismos son; la unidad de informática, la dirección de retago y ejecución fiscal, y la secretaría de hacienda, al igual que la secretaría de finanzas que poseen un buen índice de información a todos los niveles de las oficinas recaudadoras, de aquí la importancia de mantener viva y actualizada esta relación.

2.2. LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.

Los recursos humanos dentro de las oficinas recaudadoras, al igual que en todo tipo de organizaciones es imprescindible, y debemos tener un número calificado de personal dentro de la organización, ya que serán los motores del cambio a todos los niveles.

Pero concentrandonos un poco más dentro de la estructura orgánica de las oficinas recaudadoras tenemos, que como ya hemos señalado anteriormente, los puestos más importantes en las oficinas recaudadoras son:

El receptor de rentas, el contador, y el jefe de ejecución y rezago, que participan en la toma de decisiones de la receptoría de rentas. También existen otros puestos que si bien no participan directamente en la toma de decisiones, si tienen como parte del grupo de trabajo una importancia específica, que debe ser tomada en cuenta, puestos:

El auxiliar de contabilidad, el revisor de comportamientos, el encargado de la sección de I.V.A. los notificadores, y las secretarías que participan en la recaudación y control del trabajo.

Todos estos puestos dentro de las oficinas recaudadoras, carecen de una descripción específica, que permita tener un conocimiento del mismo, sus limitaciones y

alcances, como rasgos generales, lo que hace que existan diferencias entre puestos similares, duplicidad de funciones y otros problemas que se dan con frecuencia.

Ahora bien, que características generales deben tener los integrantes de una oficina recaudadora, deben contar con una vocación de servicio, si búsqueda de beneficios personales que se interpongan en la consecución de los objetivos generales de la organización, ser creativo, tener iniciativa, cooperativo en los grupos de trabajo, extrovertido, persuasivo. Pero estas son algunas características que en general se necesitan en cualquier organización, la cuestión sería el proceso que se utilice para la selección de estas aptitudes dentro de los posibles candidatos a ocupar los puestos dentro de las oficinas recaudadoras, dependiendo del tipo de puesto a ocupar se deberán realizar los requerimientos por áreas y de esta manera sacar los estándares de habilidades mínimas que se requieren para ocupar los puestos, desarrollar políticas y procedimientos de selección del personal, delinear o fijar los frentes de reclutamiento.

De esta manera una vez convencido de que el candidato elegido es el más propicio, darle una inducción a lo que es la Secretaría de Finanzas, las Delegaciones fiscales, las Direcciones de Rezago y Ejecución Fiscal, las

Administraciones de Rentas, la Unidad de Informática, y las Receptorías de Rentas, así como la introducción al puesto y al trabajo a desarrollar, se planearía en la implementación de programas de capacitación para todos los niveles en las oficinas recaudadoras.

Esto pondría en otra posición al personal de las oficinas recaudadoras en cuanto al servicio que podrían brindar a los contribuyentes, y la eficiencia que se lograría en el trabajo cotidiano dentro de las oficinas, aumentar la participación del personal y compromiso con la organización.

Por lo que respecta a los recursos materiales, son variados y complejos todos estos recursos, como ya vimos en párrafos anteriores, son asignados por parte de la Secretaría de Finanzas, aunque las oficinas recaudadoras pueden hacer presión para que se les asignen mayores recursos, no tiene la decisión final para determinar el tipo de material que debe otorgarse y en que cantidad.

Actualmente los recursos con los que se cuenta en las oficinas recaudadoras son:

- Presupuestos asignados.
- Terminales de computadoras (donde aparecen los bancos de datos tomados de la unidad de informática de la zona, se pueden hacer depuraciones o cambios en cuanto a los datos

generales, dar de alta los nuevos pagos, consultar últimas fechas de pago etc.

- Máquinas de escribir
- Copiadora
- Escritorios
- Sillas
- Impresoras
- Unidades de poder para las terminales
- Papelería en general
- Fondo de caja chica
- Teléfono
- Archiveros

Como se puede observar, es el material mínimo necesario para trabajar, se tiene un sistema computarizado bueno, pero sería mejor tener un propio banco de datos en la oficina recaudadora, lo que simplificaría mucho el trabajo de oficina, y lograría eficientar más las actividades cotidianas de la organización.

Hemos señalado algunos de los más importantes recursos materiales de los cuales hacen uso en las oficinas recaudadoras, pero sería interesante el conocer de que manera se hacen llegar estos recursos a las oficinas recaudadoras.

La Secretaría de Finanzas como un ente totalmente

Independiente, tiene un presupuesto asignado por el gobernador del Estado, por ejercicios fiscales, que generalmente comprenden 12 meses, con inicio en enero y con termino en diciembre. Para lo cual se tiene que evaluar la necesidad de sus dependencias y su personal, para realizar un estimado de egresos, y es aquí donde se evalúan las necesidades y requerimientos de las oficinas recaudadoras, para que en la medida de lo posible se les hagan frente.

Dentro de los requerimientos que se formulen en cada oficina, por parte de los receptores de rentas, no todos tienen la misma prioridad, se toman en cuenta hechos pasados, datos estadísticos de funcionamiento de cada oficina, para determinar la prosedencia o no de los requerimientos efectuados. Es por este tipo de tramites ante los niveles superiores, que la mayoría de las oficinas recaudadoras trabajan con los recursos mínimos para operar, o en algunos casos se tiene carencia del material elemental, tal como los diversos formatos de declaraciones, solicitudes de altas, bajas, cambios y material editado por la Secretaría que sirve de soporte para la resolución de casos prácticos en el tratamiento de alguna ley o artículos de la misma.

Son estos puntos, los que en un momento determinado hacen que la situación en las oficinas recaudadoras sea

difícil de operar, ya que ante la carencia de los recursos necesarios, no se pueden llevar acabo, con la misma eficiencia, actividades esenciales que contribuyen a lograr los objetivos para los cuales fueron creadas las oficinas recaudadoras, lo cual es una muestra inequívoca de falta de control y organización en la compra y distribución de dichos recursos materiales.

2.2.1. SU APLICACION Y USO.

Dentro de las áreas más importantes de las oficinas recaudadoras, como ya hemos mencionado, se encuentran la de contabilidad, la de rezago y ejecución fiscal, y la de comportamientos fiscales, para lo cual podremos definir el perfil de tres tipos de personas, con habilidades diferentes.

La característica más importante que se debe cuidar en todo proceso de selección, es el definir el perfil del puesto, para saber de que tipo de recursos humanos necesitamos, para lo cual se debe de contar con un manual de organización que defina todas estas acciones tan importantes para el buen desarrollo de cualquier organismo, pero como es que llegan los recursos humanos a las diferentes receptorías de rentas, existe dos caminos basicamente, el primero de estos es el solicitar empleo en la Secretaría de Finanzas directamente, y en base a las necesidades de las oficinas recaudadoras se asignan los elementos necesarios, para el cumplimiento de los objetivos, y el segundo procedimiento es el que mayor uso tiene, y consiste en que los receptores de cada oficina, busquen la satisfacción de sus necesidades de personal por si mismos, esto solo a un nivel de secretarías y notificadores, en cuanto al nivel de jefatura o del contador, si lo pueden realizar pero con mayor

problema de autorización.

Una vez determinado el proceso de reclutamiento dentro de las oficinas recaudadoras, se tiene que definir que puesto es el que va a ocupar el nuevo integrante, lo más curioso de este asunto es que muchas veces no se necesita otro elemento en las oficinas y por simple amistad se hace el favor de meterlo en la planilla de la organización, lo que lógicamente trae problemas en la administración de personal.

Pero metiéndonos un poco más en lo que se refiere a la aplicación de la capacidad y habilidades de los integrantes de las oficinas, como no se tienen datos psicológicos y de habilidades de cada uno de estos, no se puede determinar para que tarea pueden ser más eficientes dentro de la organización, lo que merma el desarrollo que puedan tener los individuos dentro de las oficinas recaudadoras, porque a falta de información no se determinan las expectativas de desarrollo que cada individuo tiene, y por esto no se ofrecen oportunidades reales ya que no se pueden realizar planes de desarrollo para el personal y, de esta manera evitar tanto la rotación de personal como la incomodidad de la gente y el acostumbrarse a ser conformista.

Para implementar un proceso de reclutamiento y selección dentro de cualquier organismo, primeramente se tiene que

contar con personal capacitado que se haga cargo del área, y en efecto, existe un área destinada al personal dentro de la Secretaría de finanzas, pero por los resultados obtenidos, no se ve que dediquen mucho tiempo a lo que se refiere a la planeación de carrera de los individuos dentro de la organización, ya que no existen planes de promoción o de capacitación en los niveles de las receptorías de rentas, y esto ya ha sido constatado.

Como resultado de lo anteriormente descrito, se tiene la baja motivación y compromiso por parte del personal que labora en las oficinas recaudadoras, y esto porque no se le permite la participación en la toma de decisiones, ni tampoco se involucra en tareas de mejora o de aportación personal al trabajo cotidiano, lo que da como resultado que se reafirme el concepto de que haciendo el trabajo como salga este bien, y se refleja en actitud ante el servicio y la calidad y productividad en el trabajo.

Una de las principales alternativas que se puede plantear para solución de este tipo de detalles es la implementación de un manual en el que se describa la actividad específica de cada individuo, lo cual no solucionara el problema, pero si contribuyera en una buena medida a disminuir la falta de información que la mayoría de los individuos tiene, y apoyandose en planes de capacitación

y promoción dentro de la organización, se disminuiría el grado de apatía al trabajo.

Actualmente dentro de las oficinas recaudadoras, la aplicación práctica de los recursos humanos con los que cuenta cada oficina es verdaderamente bajo, ya que se aboca únicamente a que se cubra una determinada tarea dentro del organismo, y no se busca el como involucrar a la gente más en el trabajo, para que aporte soluciones nuevas o trate en la medida de lo posible, solucionar problemas que merman o afecten directamente sobre el índice de recaudación mensual.

Por todo lo anteriormente descrito, se considera conveniente el que se adopte un sistema de reclutamiento, selección y desarrollo dentro de las oficinas recaudadoras, o de la Secretaría de Finanzas, para garantizar el buen desempeño del personal en sus labores cotidianas. Se sugiere el implementar un sencillo sistema, que consistiría básicamente en lo siguiente:

- 1.- Establecer organigramas y planilla del personal que actualmente colabora con las oficinas, y que, y en cuanto tiempo se requiera de mayor número de personal.
- 2.- Determinar las fuentes de reclutamiento más viables para conseguir personal. (Universidades, Asociaciones, Agencias de colocación etc.)
- 3.- Desarrollar perfiles de los diversos puestos dentro de

las oficinas recaudadoras.

4.- Delimitar quien puede hacer requerimientos de personal unicamente en las oficinas recaudadoras.

5.- Implementar un paquete de exámenes psicométricos, de habilidades y de conocimientos generales para todos los candidatos.

6.- Establecer quien puede realizar entrevistas a los candidatos.

7.- Delimitar quien tiene la responsabilidad de decidir sobre si se contrata o no.

8.- Elaboración de un manual de bienvenida, que deberá contener, aspectos básicos de como esta conformada la secretaria de finanzas, cuales son sus principales actividades, como se llevan acabo, que tipo de prestaciones e incentivos se utilizan y de que manera se otorgan. (ver anexo 1)

9.- Dar una inducción al puesto, en cuanto a la responsabilidad, a quien tiene que reportar, cual es la actividad genérica del puesto, las actividades específicas más importantes, con quien tiene que pedir una información determinada, con quienes tiene que ver en el desarrollo de sus actividades, y en general las circunstancias en las que se debe desarrollar en el trabajo.

10.- Implementar un cuestionario para la detección de necesidades de capacitación dentro del personal. Y sería bueno pensar en una capacitación inicial como norma de entrada a todo el personal de nuevo ingreso, ya que esto se transformaría en un mejor servicio ante los contribuyentes, lo cual analizando como costo - beneficio, es indiscutiblemente mayor el beneficio que se puede obtener, aparte que debemos tomar en cuenta el interés que podemos despertar en los trabajadores si son bien implementados los cursos dentro de la organización.

11.- Realizar una planeación estratégica de los recursos humanos, que contenga; niveles de desarrollo máximo que puede obtener cualquier trabajador, como lo puede llevar acabo, cada cuanto se revisará el desempeño de los empleados, como se incentivará al personal para obtener su mejor esfuerzo dentro de la organización, detectar a los mejores elementos dentro de la organización, para involucrarlos más en todas las tareas de la organización.

Por lo que se refiere al uso de los recursos materiales dentro de las oficinas recaudadoras, existen actualmente controles pero un poco deficientes, lo que no permite eficientar el uso de los mismos.

Ahora que, planteando primero un cambio de actitud en la gente en cuanto a involucrarla más en el desarrollo de sus

puestos, facilitarle las cosas cuando se quisiera implementar un control o controles más eficientes en la utilización de los recursos con los que cuentan las oficinas recaudadoras, este es uno de los mayores problemas a vencer dentro de las oficinas recaudadoras, ya que la mayoría de los elementos que trabajan en ellas se han acostumbrado tanto al sistema que se resisten al cambio aunque esto, demostradamente sea para bien tanto personal como organizacional.

Por lo tanto, los puntos analizados anteriormente y la implementación de más y mejores controles dentro de las oficinas recaudadoras, contribuiría de una manera positiva a la consecución de los objetivos de las oficinas recaudadoras, ya que estamos conscientes de que en efecto son pocos los recursos con los que se cuentan en estas oficinas estatales, pero si a eso todavía le agregamos el uso inadecuado que se hacen de los mismos, tenemos los resultados a la vista.

En la mayoría de las oficinas no existen formas suficientes para efectuar las diferentes obligaciones, no se cuenta con material de apoyo para proporcionar a los contribuyentes en el cumplimiento de sus obligaciones, no se cuenta con los artículos de papelería necesarios, etc.

Y esto, en gran medida porque no se destina un presupuesto suficiente para cubrir las necesidades, pero

también porque, los empleados hacen un mal uso de estos recursos, en cuanto a que se extravía el material de trabajo, no se sabe como administrar la papelería que se debe entregar a los contribuyentes, de manera que siempre se tenga un determinado número vigente, no se controla quien debe utilizar que tipo de material, como, y cada cuando se debe utilizar, etc.

Lo que da como resultado que en la mayoría de los casos, las oficinas trabajen con los mínimos recursos para desempeñar sus actividades cotidianas, por lo cual es lógico deducir una de las causas de la baja productividad en las oficinas recaudadoras.

2.2.2. LA UNIDAD DE INFORMATICA.

Este organismo es el encargado de tener actualizado un banco de información en los cuales aparecen datos de suma importancia para las oficinas recaudadoras, tales como:

- Numero de contribuyentes dados de alta en un impuesto, ya sea en el I.V.A., personas físicas y personas morales, en el impuesto sobre erogaciones al trabajo personal subordinado, el impuesto sobre la renta unicamente a causantes menores, (personas físicas), impuesto sobre honorarios, e INFCNAVIT.
- Fechas de vencimiento para la elaboración automática de los respectivos requerimientos.
- Datos generales de los contribuyentes tales como :
 - a) R.F.C.
 - b) Domicilio completo.
 - c) Fecha en que se dio de alta.
 - d) Fecha de baja.
 - e) En que impuestos tributa y bajo que regimen (persona física o moral).
 - f) Ultima fecha de pago.

Pero veamos la forma actual de operación y su relación directa con las oficinas recaudadoras, la unidad de informática, como ya vimos, es uno de los elementos que auxilian a las oficinas recaudadoras, pero para llevar acabo esta acción debe contar con un material y equipo específico para

que todo se lleve acabo correctamente, dicho material es :

- Un C.P.U. con capacidad necesaria para el almacenamiento de la información de todo un municipio, la cual es grabada en cintas magnéticas, y estas son guardadas para servir de consulta en todo momento.
- Impresoras de minimo 15" para imprimir los listados de contribuyentes, requerimientos, y demás documentos necesarios.
- Cintas magneticas virgenes para el almacenamiento de la información.
- Terminales conectadas al C.P.U. para accesar la información que se capte.
- Material de limpieza para el equipo.
- Papel para las impresoras.
- Manuales de las máquinas.
- Manuales del sistema que se utilice.
- Etiquetas para las cintas.

Y lógicamente al frente de este material tiene que estar un equipo de personas capacitadas en el manejo y aprovechamiento del material y sus sistemas, para que sean explotados al 100% en el trabajo diario dentro del centro de computo.

Pero un centro de computo no solamente debe estar encargado del procesamiento y análisis de datos, también

tiene la misión de aportar mejoras al trabajo cotidiano en la organización, y es en esta parte donde todavía no se tienen muy buenos resultados en el trabajo diario, y retomando algunos elementos ya mencionados para su análisis, se deduce como principal factor de este problema la falta de visión hacia lo que podría representar el sistematizar completamente el servicio en las oficinas recaudadoras, claro que como todo proyecto tiene sus desventajas, y una de ellas es el costo que representa la sistematización de los procesos, pero analizándolo como costo beneficio, sería superado considerablemente el costo por el beneficio que aportaría a las oficinas.

Ahora bien la situación actual de trabajo entre las oficinas recaudadoras y la unidad de informática es la siguiente. Las oficinas recaudadoras solicitan de la unidad de informática información de los diversos contribuyentes que están registrados en las diversas oficinas y en los diferentes impuestos, la unidad de informática transmite diferentes mensajes a través de las terminales que cada oficina tiene, y que en base a las necesidades que se vayan presentando, se hacen diferentes consultas al banco de datos, y estos son enviados por medio de la terminal.

Por otro lado, sirve de control para el registro de las fechas en que efectúan su pago los contribuyentes en cada una

de los diversos impuestos, grabando el nombre del contribuyente, el R.F.C., el impuesto pagado, el importe, el periodo de pago, y el número o número de recibo.

Facilita el corte diario de las cajas, ya que se indica el número del recibo inicial, y el número del recibo final del día, por caja, y el importe total cobrado.

Emiten listados de los diversos contribuyentes, por impuesto, descargando el último periodo de pago, y en que fecha fue efectuado, lo cual facilita el control de los contribuyentes inscritos por impuesto y si están al corriente o no en sus obligaciones.

Es también la encargada de dar mantenimiento al equipo de cómputo que cada oficina tiene, y en caso de ser necesario hacer el cambio por otro equipo; cabe aclarar que son equipos reparados por el mismo personal, no son cambios por equipos nuevos.

Proporciona capacitación sobre el manejo del equipo y como utilizar el sistema, para no cometer errores en la captura de datos o en las consultas.

Para mantener estas relaciones al día, los receptores de rentas de cada oficina al igual que los jefes de ejecución, serán los directamente encargados de estar al pendiente de que, es lo que se necesita de información para su solicitud.

2.2.3. DIRECCION GENERAL DE INGRESOS.

Como ya mencionamos en el capítulo anterior las principales actividades de la dirección de ingresos, que consisten principalmente en la formulación de la política de ingresos del estado, y en la manera en que se debe llevar a cabo dicha política para su cumplimiento, como se llevará a cabo la cobranza, y la evaluación de la participación de los delegados fiscales, administradores y receptoras de rentas.

De esta dirección dependerán directamente las receptoras de rentas, que es el organismo que estamos analizando, y para lo cual tendrá que implementar mecanismos o niveles intermedios de evaluación, y orientación, por municipio, y especializándose en asuntos específicos para hacer más ágil y sencillos los trámites de los contribuyentes. Tal es el caso de la subdirección de rezago y ejecución fiscal, que se encarga precisamente de brindar apoyo a las receptoras de rentas en el área específica de rezago y ejecución fiscal, ya que será la encargada de controlar, el seguimiento de los procedimientos conforme a la ley, el aseguramiento de bienes por la vía administrativa, de acuerdo al código fiscal ya sea en materia federal, estatal, o municipal, en el manejo y control de la bodega o almacén fiscal, en el cual se tienen que guardar todos los

bienes embargados por las oficinas recaudadoras, y en caso de no ser reclamados en 30 días apartir de la fecha de su recepción en la bodega, se procedera a su remate publicamente.

También será la encargada de hacer los tramites correspondientes con los contribuyentes para que liberen del embargo los distintos bienes extraídos, auxiliara a las oficinas recaudadoras en el manejo de los articulos comprendidos para el efecto del procedimiento administrativo de ejecución, y su interpretación en casos especificos o que no esten contemplados explicitamente en la ley.

Otorgaña los permisos para embargos precautorios, o embargos antes de la fecha legalmente establecida, para asegurar un crédito fiscal, el embargo de bienes en sociedades mercantiles, las ampliaciones de embargos por no cumplir con los accesorios legales, tales como las multas, gastos de ejecución, y recargos.

La subdirección de rezago y ejecución fiscal será la encargada de mantener actualizados a los jefes de ejecución y rezago en lo que se refiere a tratamientos legales y soportes que todo oficio o requerimiento debe llevar para que tenga procedencia legal, de cambios en la legislación fiscal, de controlar a los contribuyentes que reincidan en la omisión de sus obligaciones, la atención de las

inconformidades o recursos administrativos por parte de los contribuyentes, y en caso de ser necesario sera la encargada de mantener contacto con el tribunal fiscal para dar seguimiento en juicio a los recursos presentados por parte de los contribuyentes, representando los intereses del estado y en este caso de las oficinas recaudadoras y su personal.

Sera la directamente encargada de mantener controlado el indice de rezago que exista en las oficinas recaudadoras, esto mediante la práctica de auditorias durante el ejercicio fiscal de cada oficina, sacando conclusiones de la actuación de los elementos del área de ejecución y rezago unicamente, y dejando por escrito la evaluación en cuanto a la eficiencia obtenida en base a estandares que se manejan en el área.

2.3. LA RESTRUCTURACION COMO ESTRATEGIA DEL CAMBIO.

En estos tiempos actuales donde día a día se exige de mejor y mayor participación y capacitación de nuestro personal, la reestructuración y el cambio dentro de las organizaciones se ha vuelto una constante, ya que el medio ambiente en que se desarrollan las empresas lo demandan, si es que pretenden mantenerse dentro del mercado.

Claro que si hablamos de servicios es un poco más difícil hacer tangible el cambio, pero tendrá su reflejo en la satisfacción de necesidades hacia sus usuarios. Y es precisamente en este punto, donde toman parte las oficinas recaudadoras, ya que lo que ofrecen es básicamente servicios.

Por otro lado, presentaremos un breve esquema de lo que las organizaciones tendrán que retomar y manejar como elementos implícitos dentro de su administración;

" LOS GRANDES RETOS DE LOS NOVENTAS "

- " TECNOLOGIA
- SERVICIO
- GLOBALIZACION
- DIVERSIDAD LABORAL
- APRENDIZAJE
- CALIDAD - PRODUCTIVIDAD
- ROL DEL ESTADO

- CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO
- CAMBIO
- CULTURA ORGANIZACIONAL " (2)

TECNOLOGIA

- " La década de los noventa observará el mayor crecimiento tecnológico en la historia humana."
- " La informática y la bibliotecnología generaran un efecto impulsor."
- " La tecnología desbordará la capacidad humana de entenderla. Nuevas formas de administrarla deberán ser desarrolladas. "
- " La tecnología eliminará de 15 a 20 millones de trabajos en U.S.A. durante los noventa, creando de 7 a 10 millones de nuevos empleos."
- " Propiciara la creación de estaciones remotas de trabajo así como la reestructuración de los procesos y estructuras actuales."
- " Confrontará profundamente nuestra percepción del mundo y valores." (3)

SERVICIO

- " Durante los noventa el servicio al cliente será la llave del éxito. "
- " Valor agregado dominará al mercado."
- " Los clientes incrementaran al máximo su énfasis en alta

calidad - servicio; bajo costo."

" El sector de servicio empleará las dos terceras partes de la fuerza laboral del mundo."

" Todos los empleados de la organización estarán envueltos en una frenética carrera por mejorar el servicio al cliente." (4)

GLOBALIZACION

" El éxito de las organizaciones dependerá de su habilidad para competir en una economía global, en donde los clientes residirán en pequeños y diversos nichos de mercado."

(clasificación de los mercados)

" Conforme el mercado se globalice, se incrementaran las " JOIN VENTURES ", adquisiciones, sociedades tecnológicas y mega corporaciones."

" A partir de 1997, el Mercado Común Europeo, será tan competitivo como U.S.A. o JAPON."

" China emergerá como un eje de poder económico."

" Las fronteras nacionales iniciarán su retroceso ante el espíritu del corporativismo." (5)

DIVERSIDAD LABORAL

" Durante los noventa millones de nuevos " trabajadores potenciales " demandaran empleo. Sus valores son muy diferentes a los de aquellos que iniciaron su vida labora en los setenta u ochentas."

- " La proporción de mujeres trabajando se incrementara en forma acelerada. "

- " Habrá escases de mano de obra calificada para trabajo técnico y de operación. "

- " La reducción de la gerencia media continuara durante los noventas hacia una organización más plana. "

- " Existira una cada vez mayor dispersión en la distribución de edades en las empresas. " (6)

APRENDIZAJE

- " Podemos esperar durante los noventas una explosión de teorías sobre el aprendizaje y el cerebro humano. "

- " La biogenética aportara novedosas soluciones a la neuro - psicología. "

- " La computación personalizada los sistemas expertos y la inteligencia artificial, se convertiran en socios diarios del trabajo. "

- " Habra un importante incremento de los programas de enseñanza programada (auto didactas). "

- " La tecnología moderna irrumpira en los sistemas tradicionales de enseñanza. "

- " Gran parte de la fuerza actual de trabajo debera ser reeducada, (tendencia operadores a técnicos). 60 millones de personas en U.S.A. " (7)

CALIDAD - PRODUCTIVIDAD

- " Nuevas y más efectivas técnicas serán desarrolladas para conectar los intereses de la gente con lo que hacen en sus trabajos. "
- " Se incrementaran los equipos de trabajo auto determinados. "
- " Los sindicatos se engranaran a la calidad - productividad en un esfuerzo por subsistir. "
- " Los resultados de la gerencia se mediran en terminos de desarrollo en la capacidad competitiva. " (8)

ROL DEL ESTADO

- " Los estados requeriran empresas que sean capaces de generar empleos, desarrollo tecnológico/ humano, actuar la demanda y pagar por los servicios sociales. "
- " Solo las empresas competitivas podran hacerlo. "
- " El comportamiento del estado fluctuara entre:

VISION TRADICIONAL	VISION DEMANDA
- Protección al empleo	
- Alta carga impositiva	FLEXIBILIDAD
- Rectoria económica	
- Enfoque político " (9)	

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

- " En la decada de los noventas, los nuevos valores individuales demandaran de las organizaciones: "
- " Ser tratados como individuos unicos. "

- " Ser parte de la acción y de las decisiones."
- " Participar en la propiedad de la empresa."
- " Lugares más confortables de trabajo."
- " Utilización interna de sus cerebros."
- " Mayor tiempo para ellos mismos, su familia y sus gustos personales."
- " Mayor autonomía."
- " Participación de la empresa en el desarrollo de la familia y la comunidad."
- " Respeto ecológico. " (10)

CAMBIO

- " Podemos esperar un ritmo mayor de cambio acelerado y de incertidumbre en el ambiente social y económico."
- " Habrá más información, conocimiento, alternativas y baja predictibilidad. Pocas cosas serán realmente estables."
- " El ciclo de vida de los productos será cada día más corto."
- " El cambio será el elemento primario de cualquier estrategia. " (11)

CULTURA ORGANIZACIONAL

- " Los procesos de intercambio cultural serán el " pan de todos los días ".
- " Las organizaciones encontrarán que el desarrollo - administración de su cultura es básico para mantener cohesión y competitividad."

- " La administración simbólica vencerá la administración racional."

- " Se demandaran líderes que proporcionen nuevos propósitos."

- " Se invertirán grandes sumas en desarrollar visión corporativa, misión clarificada, creencias compartidas y códigos de valores."

- " Se demandará que los ejecutivos " modelen " la cultura deseada." (12)

Dentro de todos estos elementos, el estado como institución normativa de la economía y actuación de los elementos productivos de una sociedad tendrá que involucrarse totalmente en el proceso de cambio y retos para la década de los noventas, retomando todos los elementos anteriormente descritos, ya que de manera contraria se quedara rezagada como institución y llegara más rápido a su grado de obsolescencia e incompetitividad, lo cual representaría un obstáculo para el desarrollo de las organizaciones privadas.

Pero, porque la reestructuración y la necesidad del cambio:

- " Debemos mejorar la posición competitiva en calidad y costos de los productos y servicios mexicanos; mejorar los resultados."

- " La crisis en México es de índole: financiera, tecnológica

y de calidad - productividad."

- " Necesidad de ser creativos e innovadores: sin duda, otros lo estan haciendo mejor (ejemplo: Japon)."

- " Inculcar la actitud de prevencion de defectos en todo el personal VS. estar corrigiendo errores (" apagando - incendios "). Esta es la actitud de actuar con certeza."

- " Eliminar el doble standart de vida en casa y en el trabajo."

- " Necesidad de trabajar en equipo: participacion e involucramiento del personal en la solucion de problemas prioritarios."

- " Aprender de la experiencia, reconocer los errores propios ... buscar la causa de los mismos, no hechar la culpa a terceros." (13)

Ahora bien todo cambio debe estar planeado para obtener mejores resultados, y en este caso podremos hacer uso de los siguientes modelos:

TODOS CAMBIO PLANEADO REQUIERE UN PROCESO

80%

20%

" TECNOLOGIA DE DIRECCION

TECNOLOGIA DE APLICACION

- Vision estrategica

- Metodologias

- Diseno de sistemas

- Herramientas

- Crear un ambiente

- Tecnicas

- Cultura organizacional

- Habilidades

- Lenguaje; expresiones, símbolos comunes
- Estilos de dirección Congruente (comportamientos)
- Estructura
- Recursos." (14)

 PARA ADMINISTRAR

PARA MEJORAR LOS PROCESOS

" MODELO DE CAMBIO COMPORTAMIENTO / ACTITUD

Tradicional	ACTITUD	----->	CONDUCTA
Innovador	MODELAMIENTO		
	- ENSAYO		
	- REFORZAMIENTO SOCIAL	----->	CAMBIA LA CONDUCTA.
			!
			!
			CAMBIA LA ACTITUD PARA QUE SEA CONSISTENTE CON EL CAMBIO DE LA CONDUCTA." (15)

CAMBIO CULTURAL

EN LO PERSONAL

- " Mejorar hábitos y costumbres personales. "
- " Crear orden / actuar con certeza. "
- " Cumplir compromisos / lograr eficacia personal. "
- " Competir contra uno mismo. "
- " Buscar calidad de vida. "
- " Aceptar mis propios errores. "
- " Tener seguridad en uno mismo. "
- " Planear y organizar todo lo que hago. "
- " Ser puntual. "
- " Ser pro - activo / tener iniciativa. "
- " Aceptar re - alimentación personal. "
- " Actuar con juicio / usar criterio. "
- " Tener apertura / confianza. "
- " Ser empático / saber escuchar. " (15)

EN LA ORGANIZACION

- " Fijar y cumplir requisitos. "
- " Establecer sistemas de prevención. "
- " Inculcar la actitud de cero defectos. "
- " Desarrollar la medición del error. "
- " Actuar con certeza. "
- " Eliminar la lucha por el poder. "
- " Trabajar en equipo / ser productivo. "

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- " Todos trabajemos para la organización. "

- " No buscar culpables. "

- " Reconocer logros. "

- " Mejorar la comunicación. "

- " Eliminar problemas de raíz. "

- " Administrar el tiempo. " (16)

Una vez establecido el plan de cambio, debemos identificar el nivel de cambio real que queremos implementar en la organización, tomando como base estos dos niveles.

* " CAMBIOS PARA QUE NADA CAMBIE (STATUS QUO)

* CAMBIO CRITICO; SE MODIFICA PROFUNDAMENTE EL ESTADO ORIGINAL. " (17)

Ya que tenemos una visión de lo que es el cambio y la manera en que debe llevarse a cabo, debemos hablar de la situación actual de las oficinas recaudadoras y su necesidad del cambio. Para esto, y tomando en cuenta, la situaciones que a futuro se presentaran, se propone como base de la estrategia de cambio, la implementación del manual de organización y procedimientos.

Porque en este documento es donde se plantea el tipo de reestructuración que necesitan las oficinas recaudadoras, analizandolas desde un punto de vista organizacional, y la proyección que pueden lograr.

De esta manera, las perspectivas que presentan las

oficinas recaudadoras se amplian en cuanto a la presencia y calidad que puedan ofrecer en el servicio, a los contribuyentes, teniendo sistemas definidos, y la necesidad comprendida de cambio, lo que representara que se cubran de mejor manera las necesidades de los contribuyentes.

BIBLIOGRAFIA.

- " PRONTUARIO DE LEGISLACION FISCAL 1986 " GOBIERNO DEL
ESTADO DE MEXICO.

No. de cita

Página.

(1)

263

- AMERI " SEMINARIO DE DIPLOMADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
" SISTEMA DE CALIDAD TOTAL " ", DICIEMBRE 1989.

No. de citas

de la (14) a la (17)

- AMERI " SEMINARIO RETOS DE LOS NOVENTAS " DICIEMBRE 1989.

No. de citas

de la (2) a la (13)

CAPITULO 3

IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS COMO ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO.

- 3.1. CARATULA.
- 3.2. GENERALIDADES.
- 3.3. CONTENIDO DEL MANUAL.
 - 3.3.1. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICO.
 - 3.3.2. POLITICAS.
 - 3.3.3. ORGANIGRAMA.
 - 3.3.4. FUNCIONES Y OBLIGACIONES.
- 3.4. CARATULA MANUAL DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE EJECUCION.
 - 3.4.1. GENERALIDADES.
 - 3.4.2. CONTENIDO DEL MANUAL.
 - 3.4.3. OBJETIVO.
 - 3.4.4. LINEAMIENTOS.
 - 3.4.5. PROCEDIMIENTO.
 - 3.4.6. DIAGRAMA.
- 3.5. CARATULA PROCEDIMIENTO CARTAS DE COMPORTAMIENTO FISCAL.
 - 3.5.1. GENERALIDADES.
 - 3.5.2. OBJETIVO.
 - 3.5.3. CONCEPTOS.
 - 3.5.4. PROCEDIMIENTO.

3.5.5. DIAGRAMA.

3.6. FORMATOS.

3.7. SU APLICACION COMO HERRAMIENTA PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD.

3.7.1. CAPACITACION Y DESARROLLO.

3.7.2. LA MOTIVACION COMO ELEMENTO INDISPENSABLE.

3.1. CARATULA

MANUAL DE ORGANIZACION PARA LAS OFICINAS RECAUDADORAS

ORGANIZACION Y CONTROL DE LA RECAUDACION

3.2. GENERALIDADES.

El presente manual ha sido diseñado para proporcionar al encargado de cada oficina recaudadora del Estado de México, un conocimiento más preciso para que pueda decidir mejor, sobre el trabajo realizado en la oficina que se encuentre a su cargo.

Fue elaborado de una manera sencilla de lectura para su rápida comprensión, que en todo momento debe tomar parte en las evaluaciones del personal, y como ayuda en la aclaración de dudas sobre las obligaciones y responsabilidades de los integrantes de las oficinas recaudadoras.

Para lo cual, se tiene que tomar como una herramienta más en el trabajo cotidiano que se realiza en las oficinas recaudadoras, teniendo presente que no es infalible y que esta sujeto a correcciones, e invasiones, por parte del mismo personal que lo utilice.

3.3. CONTENIDO DEL MANUAL.

- Objetivo General y Especifico.
- Politicas.
- Organigramas.
 - a) Organigrama de la Oficina Recaudadora.
- Funciones y Obligaciones.
 - a) Receptor de Rentas.
 - b) Contador General.
 - c) Jefe de Ejecución y Retago.
 - d) Revisor de Comportamientos Fiscales.
 - e) Encargado de Contabilidad General.
 - f) Encargado Sección de I.V.A.

3.3.1. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICO.

GENERAL:

El presente trabajo tiene como objetivo primordial, el mantener un control real y con mayor precisión de las operaciones que se deben realizar en cada una de las oficinas recaudadoras y, organizarlas para lograr el nivel de calidad en el servicio y asesoría que brindan las oficinas a los diversos contribuyentes y, de esta manera eliminar vicios y posibles desviaciones en el cumplimiento de las metas fijadas para cada oficina.

ESPECIFICO:

Las oficinas recaudadoras fueron creadas con la finalidad de descentralizar la recaudación del municipio y de su administración, para así, lograr tener una mayor productividad, por parte de los elementos que la integran uniéndose en un esfuerzo conjunto para lograr elevar el nivel de recaudación de la zona que cubra la oficina y por consiguiente del municipio y del Estado de México en general. Proporcionar una atención más específica y de mejor calidad a los contribuyentes, para lograr vencer en un porcentaje favorable la apatía que se tiene hacia las oficinas recaudadoras.

3.3.3. POLITICAS.

- Hora de entrada .- La hora de entrada a la oficina será a las 8:30 Hrs. despues de esta hora se daran 15 minutos como tolerancia, posterior a esta se considerara retardo, y pasando las 9:00 Hrs. sera considerado como falta.

- Hora de salida .- La hora de salida general será a las 17:00 Hrs. (siempre y cuando no se tenga algun trabajo especial).

- Atención al público .- Esta comenzara a las 9:00 Hrs. y terminara a las 15:00 Hrs. para efectos de cobro, pero en lo que respecta a la entrega de documentos o asesoria, sera hasta las 17:00 Hrs.

- Asesoria al público .- Para dichos efectos se contara con personal dedicado especialmente a tal actividad, debiendose llevar acabo esta de manera cordial y atenta, sera de manera gratuita y, veridica.

- Pagos .- Todos los pagos que se realicen en la oficina deberan estar amparados por un recibo, que debera contener un número de folio, el concepto del pago, periodo de pago, fecha, impuesto que se esta cubriendo, y los datos completos del contribuyente, al igual que el número de caja e iniciales del cajero.

- Tramites .- Todos los tramites que se realicen en la oficina, al igual que los procedimientos, deberan estar

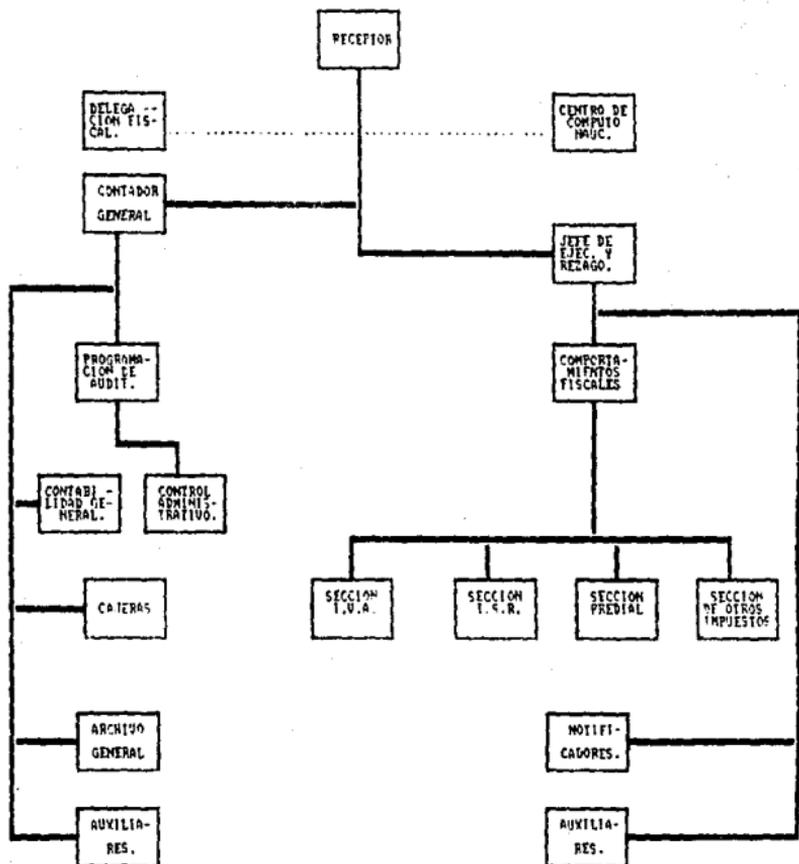
soportados por la ley correspondiente, especificando el número de artículos que lo contienen, y en caso de ser una obligación, el por que tiene que ser cubierta por el contribuyente.

- Recaudación .- La oficina recaudadora tiene, apegándose a las leyes que en materia se han suscrito (ley del I.V.A. ley del I.S.R. código fiscal de la Federación, del Estado, y del Municipio) el compromiso, responsabilidad, y la obligación de mantener un control real y verídico de la situación específica de cada contribuyente que se encuentra en la oficina recaudadora. Y de la misma manera, ejercer la facultad y autoridad que tiene, para requerir el pago de los créditos fiscales que los contribuyentes no hayan cubierto en el plazo fijado.

- Metas de recaudación .- Estas, serán fijadas por la secretaria de finanzas, anualmente a cada oficina, tomando como base el año inmediato anterior y los incrementos en las tasas de gravamen.

3.3.3. ORGANIGRAMA.

ORGANIGRAMA DE LA OFICINA RECAUDADORA



3.3.4. FUNCIONES Y OBLIGACIONES.

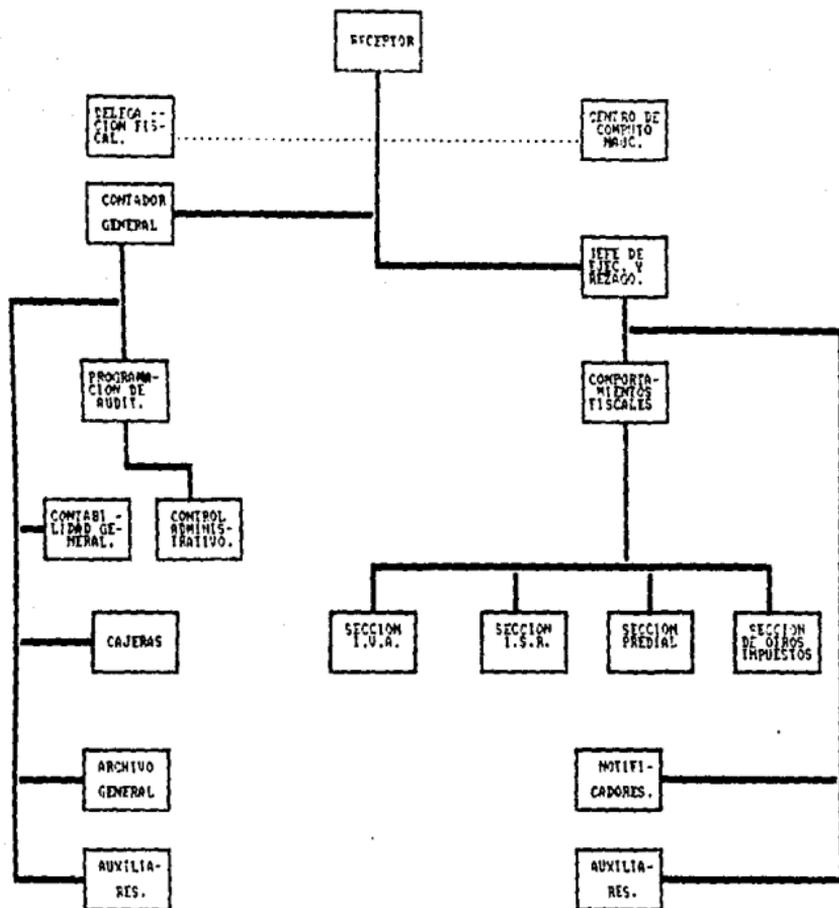
Puesto: Receptor de rentas.

Dependencia: Dirección general de Ingresos.

Reporta: Directamente al administrador de rentas.

Ubicación física: Oficina recaudadora.

ORGANIGRAMA DE LA OFICINA RECAUDADORA



RECEPTOR / PROPOSITO GENERAL

Este puesto fue creado para la dirección de las oficinas recaudadoras, su función básica es la de coordinar y regular las actividades de todos los miembros de la oficina, para que se logren las metas establecidas.

Para esto se le dará la autoridad, y la libertad de en la medida de lo conveniente, la implementación de nuevos sistemas de control interno, estos de preferencia siendo aportaciones del mismo personal. Tiene que lograr infundir en sus colaboradores la confianza y la motivación, para crear un equipo real de trabajo con todos sus elementos, siempre procurando la comunicación, respeto, y calidad en el trabajo, fundadas en el conocimiento de sus colaboradores.

Deberá transmitir la importancia que tiene el contribuyente para el logro de las metas, para que sea atendido con esmero por parte del personal.

DIMENSIONES

Tiene la responsabilidad de alcanzar la meta de recaudación, de mantener en funcionamiento el mobiliario y equipo con el que cuenta la oficina, y en base a las evaluaciones del desempeño promover a su personal.

NATURALEZA Y ALCANCE

El titular del puesto está auxiliado en las decisiones por el administrador de rentas, y el delegado fiscal en

línea ascendente a él, y dentro de la oficina, por el contador y el jefe de rezago.

Estas relaciones se tienen que mantener en sana y constante comunicación. El receptor será el responsable de todas las actividades, decisiones, y planes de acción que se realicen en las oficinas recaudadoras, por parte del personal.

FINALIDADES

El resultado final del puesto es mantener en armonía, y en un nivel de calidad el servicio que se ofrece a los contribuyentes.

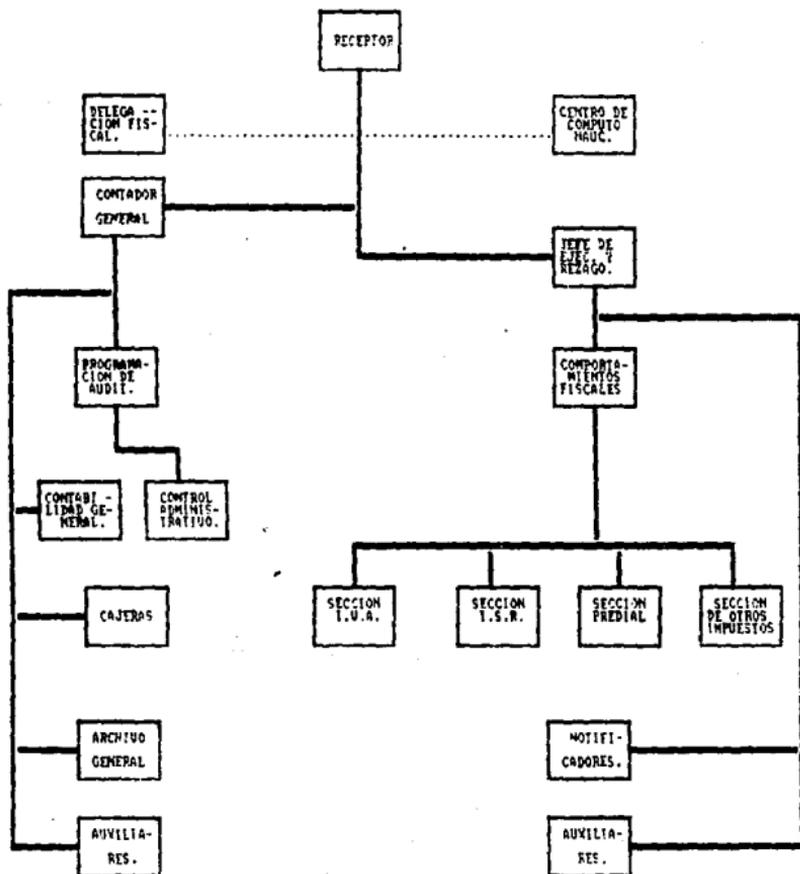
Puesto: Contador.

División: Contabilidad.

Reporta: Al Receptor de Rentas.

Ubicación: Receptorías de rentas.

ORGANIGRAMA DE LA OFICINA RECAUDADORA



CONTADOR / PROPOSITO GENERAL

Este puesto fue creado para controlar la contabilidad interna del organismo, así como para delinear algunas de las actividades administrativas.

Esto mediante el uso de controles internos tales como: libros de recaudación diaria, comparativo de recaudación contra las metas anuales por meses, control del número de folio de los recibos utilizados diariamente, y promedio de recaudación por impuesto entre otros.

DIMENSIONES

Será el responsable de contabilizar y llevar un record de los ingresos diarios que caen al organismo, para el envío de los resultados a la administración, y el depósito del dinero. Chequear los cortes de cada una de las respectivas cajas de la oficina, y administrar el uso del material proporcionado al personal.

NATURALEZA Y ALCANCE

El titular deberá analizar los procedimientos para conjuntamente con el receptor proponer soluciones a problemas que se presenten, deberá estar enterado del trámite y curso de los diversos documentos que los contribuyentes tramitan en las oficinas recaudadoras.

Debe mantener comunicación continua con todos los miembros de la organización para establecer, los

contribuyentes más importantes. los organismos auxiliares. fuentes propicias de información, y en general para conocer la situación actual de las oficinas.

Sus principales retos son, el mantener al corriente los libros y controles, y el proporcionar un buen servicio al contribuyente.

FINALIDADES

Debe tener todo el aspecto contable de la oficina organizado y al día.

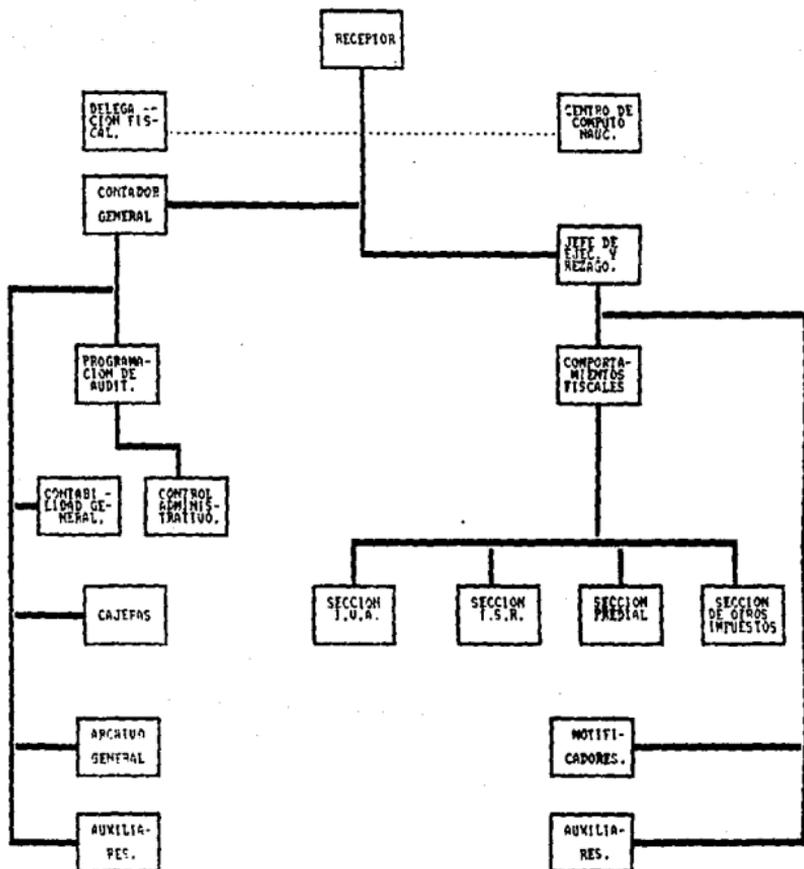
Puesto: Jefe de Ejecución y Rezago.

División : Ejecución y rezago fiscal.

Reporta: Directamente al Receptor de Rentas.

Ubicación: Receptorías de Rentas.

ORGANIGRAMA DE LA OFICINA RECAUDADORA



JEFE DE EJECUCION Y PEZAGO / PROPOSITO GENERAL

Este puesto fue creado para coordinar todos los procedimientos de ejecución iniciados en las oficinas, por créditos fiscales pendientes, y de la misma manera involucrar y coordinar al personal destinado para dichos efectos. Así mismo deberá proporcionar orientación y asesoría a los contribuyentes que lo soliciten.

DIMENSIONES

Sera el directamente responsable del cobro y seguimiento que se le da a todos los procedimientos de ejecución, tratando de que se lleven acabo en el marco legal que para estos fueron establecidos. Tendrá también la responsabilidad de mantener en un bajo nivel la evasión fiscal en el área de cobertura de la oficina correspondiente.

NATURALEZA Y ALCANCE

El titular de este puesto, tiene la expresa responsabilidad de mantener en un nivel de calidad el trabajo que llevan acabo sus subordinados, implementando en la medida de lo posible sistemas de control, y capacitación, que permitan seguir cada paso de los procedimientos y revisar que se realicen conforme a la ley.

Vigilara que los notificadores mantengan una sana relación con los contribuyentes, teniendo siempre presentes

los objetivos de las oficinas recaudadoras y el tratamiento legal que se les debe dar en caso de cometer alguna omisión de las obligaciones.

Debe mantener una comunicación constante con el receptor de rentas, el contador y, en general con todos los miembros de las oficinas recaudadoras, ya que su función tiene que ver con todas las áreas del organismo. También debe mantener comunicación con los organismos externos que proporciona información y material de trabajo a las oficinas (La Delegación Fiscal, La Administración, Centro de Computo, y La Subdirección de Ejecución y Rezago).

Uno de sus principales retos es el mantener activos todos los procedimientos iniciados, y hacer efectivo el cobro conforme a la ley de dichos procedimientos.

FINALIDADES

Deberá tener al día y controlados todos los procedimientos de ejecución, y mantener en un bajo nivel los procedimientos rezagados, para lo cual deberá crear un criterio uniforme en el tratamiento y desarrollo que se le deba dar a cada caso presentado por los contribuyentes.

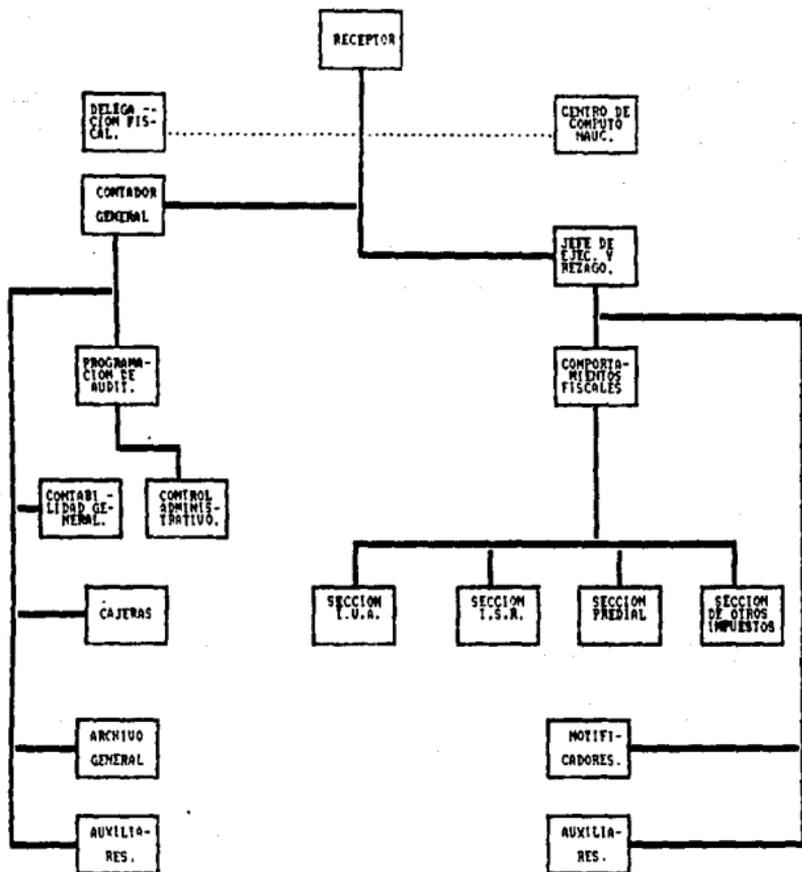
Puesto: Revisor de Comportamientos Fiscales.

División: Resago y Ejecución Fiscal.

Reporta: Al Jefe de Ejecución y Rezago.

Ubicación: Receptoría de Rentas.

ORGANIGRAMA DE LA OFICINA RECAUDADORA



REVISOR DE COMPORTAMIENTOS FISCALES / PROPOSITO GENERAL

Este puesto fue creado para mantener al día y sin errores las cartas de comportamiento fiscal. Esto, mediante la incorporación, revisión, y la detección oportuna de errores en la elaboración y presentación de las declaraciones ante las oficinas recaudadoras.

DIMENSIONES

Sera el directamente responsable de la captación de ingresos por concepto de omisión, errores o diferencias detectadas en los ejercicios fiscales de los contribuyentes, mediante el análisis oportuno de dichos ejercicios.

NATURALEZA Y ALCANCE

El titular del puesto debera mantener una estrecha y continua comunicación tanto con el Jefe de ejecución y rezago como con el Contador y Receptor, para comentar las diversas anomalías y la problemática que se presente en el ejercicio de sus actividades cotidianas, exponiendo ante estos alternativas de solución.

Por otro lado debe mantener en sano y buen nivel la comunicación con el contribuyente, ya que sera el directamente encargado de exponerle cuál es el motivo y la procedencia de sus errores u omisiones detectadas por las oficinas recaudadoras, al igual que debera ser la indicación de como solucionar dichos errores conforme a lo estipulado

en la ley.

Uno de sus principales retos sera el mantener controladas al dia todas las cartas de comportamientos fiscales de los contribuyentes registrados en las oficinas recaudadoras.

FINALIDADES

Debe mantenerse actualizado sobre los cambios y reformas que se den en el tratamiento de las cartas de comportamiento fiscal y de esa manera hacerlo extensivo a todos los contribuyentes que incurran en errores u omisiones estipuladas como tales en la ley. Debe también mantener actualizados los expedientes que contengan las llamadas cartas de comportamiento fiscal.

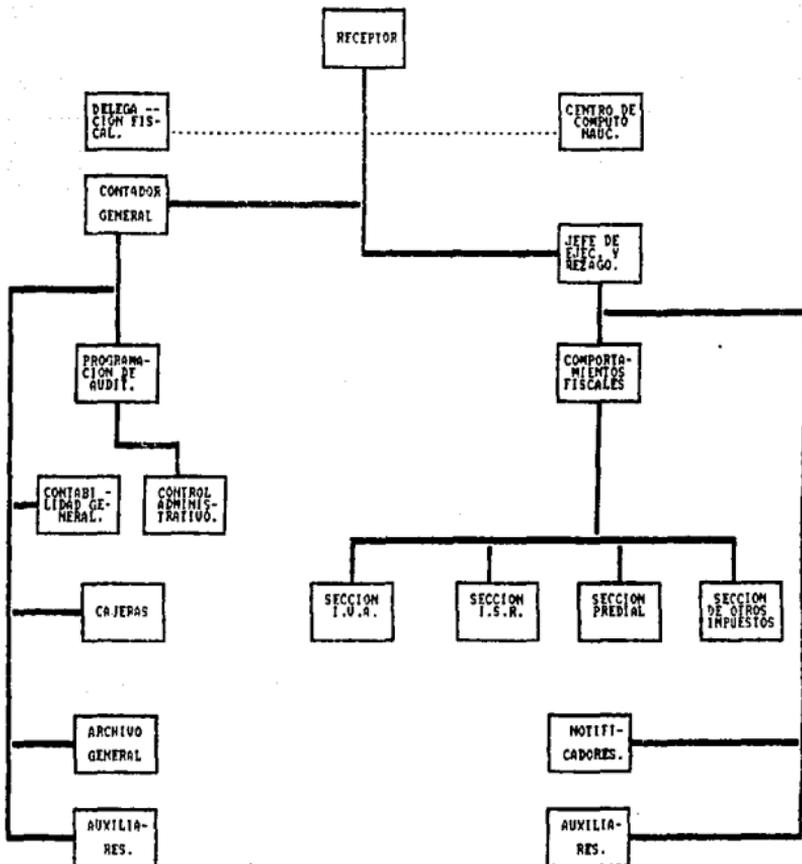
Puesto: Encargado de la Contabilidad General.

División: Contabilidad.

Reporta: Al Contador.

Ubicación: Receptorías de Rentas.

ORGANIGRAMA DE LA OFICINA RECAUDADORA



CONTABILIDAD GENERAL / PROPOSITO GENERAL

Este puesto fue creado para efectuar el oportuno y continuo registro de datos en los libros de control que se manejan en el área de contabilidad, para la realización y actualización de los informes, índices de recaudación, y controles diversos que mantengan actualizada el área.

DIMENSIONES

El titular de este puesto tendrá la responsabilidad de proporcionar actualizadas y correctamente las cifras de recaudación, y la comparación oportuna con las metas fijadas.

NATURALEZA Y ALCANCE

Sus relaciones con todos los miembros de la organización deberán mantenerse en una sana y continua comunicación que le permita obtener más y mejor información para el cumplimiento de sus actividades.

Debe también tener conocimiento y comunicación con los organismos externos encargados de la evaluación de los diversos informes de contabilidad que se preparan, esto con el objeto de facilitar cualquier tipo de aclaración o solicitud de cualquier información.

Uno de sus principales retos es el mantener al día los libros, registros e informes, que son el reflejo de la situación contable de la oficina recaudadora.

FINALIDADES

Lo que realmente se persigue es el manejo confiable y oportuno de todos aquellos datos y cifras que manifestarán el ingreso real que cada oficina obtiene, en sus diversos impuestos, para la oportuna corrección y evaluación de los diversos informes que se manejan.

3.4. CARATULA

Manual del Procedimiento Administrativo de Ejecución

División de Rezago y Ejecución Fiscal

3.4.1 GENERALIDADES.

Este manual tiene la finalidad de proporcionar a los involucrados en el área de ejecución y rezago, un punto de referencia y material de apoyo que debe ser utilizado diariamente en la realización de las actividades diarias que tengan que ver con este procedimiento.

Por otro lado se trata de unificar el criterio en el tratamiento y solución de los diferentes casos que se pueden presentar, en las fases del procedimiento administrativo de ejecución, pretendiendo que sea más fácil su comprensión, tanto del personal de la oficina recaudadora como en la explicación que se haga de este a los contribuyentes.

3.4.2. CONTENIDO DEL MANUAL.

- Objetivo
- Lineamientos del Procedimiento Administrativo de Ejecución.
- Procedimiento Administrativo de Ejecución .
- Diagrama de flujo.

3.4.3. OBJETIVO.

El presente documento ha sido elaborado con la finalidad específica, de que el personal que tiene contacto con esta área, y con el procedimiento, conozca y sepa aplicar las diversas variables y etapas de este. De la misma manera para lograr un trabajo uniforme y de constante calidad.

3.4.4. LINEAMIENTOS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE EJECUCION.

- 1.- Qué es el procedimiento administrativo de ejecución.
Es la adjudicación de bienes suficientes para hacer efectivos los créditos fiscales.
- 2.- Quién es el sujeto pasivo de un crédito fiscal.
La Persona Física o Moral; que paga una prestación fiscal determinada.
- 3.- Quién es el sujeto activo de un crédito Fiscal.
La federación, las entidades federativas, y los municipios.
- 4.- Qué es un crédito Fiscal.
Es cuando un contribuyente obligado al cumplimiento de una obligación tributaria no la realiza dentro del plazo fijado, y a partir de ese momento esta disponiendo de los recursos que por concepto de impuestos le pertenecen a las autoridades fiscales.
- 5.- A quienes se consideran responsables solidarios.
A los que de las leyes fiscales, estén obligados al pago de la misma prestación fiscal:
 - a) manifiesten asumir responsabilidad solidaria.
 - b) los copropietarios, coposeedores. Respecto de los créditos fiscales derivados del bien o derecho común.
 - c) Personas a quienes se imponga retener, recaudar

créditos fiscales.

d) Proprietarios, comerciantes, industriales, agrícolas, ganaderos o pesqueros que tengan conaciones o prestaciones fiscales.

6.- Qué es la responsabilidad solidaria.

Es la carga que recae un tercero en lo referente al pago de un impuesto determinado.

7.- Dentro del código fiscal, qué articulado prevé el Procedimiento Administrativo de Ejecución.

De los artículos 145 al 176 inclusive del Código Fiscal de la Federación.

De los artículos 116 al 156 inclusive del Código Fiscal del Estado de México.

De los artículos 112 al 162 inclusive del Código Fiscal Municipal.

8.- Qué da origen al Procedimiento Administrativo de Ejecución

La falta de pago de un crédito fiscal.

9.- Qué se requiere para hacer efectivos los recargos y gastos de ejecución que ocurran durante el procedimiento.

Nada

10.- Cómo inicia el procedimiento administrativo de ejecución con ante la autoridad fiscal.

Inicia con la orden de Mandamiento de Ejecución que emite la autoridad fiscal.

11.- Qué es el requerimiento.

Es la diligencia procedimental que constituye la primera operación del Procedimiento Administrativo de Ejecución por la cual la autoridad fiscal notifica al contribuyente que existe un crédito fiscal a su cargo, que no ha cubierto en tiempo y que por lo tanto debe efectuar el pago en ese momento, apercibido de que en caso de no pagar, procede de inmediato el embargo de bienes en el caso previsto para dichos efectos en la ley.

12.- Qué es una notificación.

Es el medio legal por el cual se da a conocer a un particular, el contenido de una resolución de autoridad competente, que le afecte o beneficie.

13.- Qué tipos de notificación existen en materia fiscal.

- a) Personalmente o por correo certificado.
- b) Por correo ordinario o por telegrama.
- c) Por estrados.
- d) Por edictos.
- e) En materia Estatal y Municipal, existe notificación por oficio, las cuales se llevan a cabo por correo certificado a los particulares .

14.- Cómo se notifica el requerimiento de pago.

Según el caso: Personalmente o por correo certificado, cuando se conozca el domicilio del contribuyente o por edictos cuando se ignore su domicilio.

15.- Las notificaciones personales y por oficio o telegrama en dónde deberán efectuarse.

1.- a) En las oficinas fiscales.

b) En el principal asiento de su negocio.

c) En el local que utilicen como base fija para el desempeño de sus actividades.

d) En su casa habitación, o en el lugar donde se encuentre.

2.- a) En el local principal del negocio .

b) En el local donde se establezca la administración principal, dentro del territorio nacional.

16.- Las notificaciones por edicto en dónde se efectúan.

Se publicará un resumen de las resoluciones a notificar; durante tres días consecutivos en el Diario Oficial de la Federación y en uno de los periódicos de mayor circulación en materia Estatal y municipal " Gaceta del Gobierno ". y en un periódico de amplia circulación en el territorio del Estado.

17.- Las notificaciones personales cómo y a quien se efectuarán.

En materia federal: Se notificará al contribuyente o a su representante legal, en el domicilio donde se debe notificar, entregando copia del documento a que se refiere la notificación. A falta de dichas personas, el notificador dejará citatorio para que se espere a una hora fija del día hábil siguiente, si la persona a quien haya de notificarse no atendiere el citatorio, se hará por conducto de cualquier persona que se encuentre en el domicilio en que se realice la diligencia o en su defecto con un vecino.

En materia estatal y municipal, se podrá realizar además por instructivo que se dejará en la puerta del domicilio.

- 18.-Cuál es el procedimiento de cobro en contra de un responsable solidario.

Hacerle una notificación, en nombre del contribuyente con la resolución que derive del crédito fiscal y el monto de este.

- 19.- En caso de que los responsables solidarios no enteren el monto del crédito fiscal en el plazo señalado, qué pasa.

Se le requerirá que en el término de seis días hábiles, efectúe el pago, si no lo realiza se le embargarán bienes suficientes.

20.- Cuando procede el aseguramiento de bienes por vía administrativa.

a) Cuando el acto de requerimiento de pago no se efectúa.

b) Cuando ha transcurrido el plazo legal de seis días hábiles siguientes al que surta efecto el requerimiento de pago, en los casos previstos por el último párrafo del artículo 151 de Código Fiscal de la Federación.

c) A petición del interesado para garantizar un crédito fiscal.

d) A juicio de la autoridad fiscal, hubiere peligro de que el obligado se ausente, enajene u oculte sus bienes o realice cualquier maniobra tendiente a dejar insoluto el crédito.

e) Al realizarse actos de inspección y se descubran negociables, vehículos, u objetos cuya importancia, producción, explotación, captura, transporte o importación deba ser manifestada a las autoridades fiscales o autorizada por ellas.

f) Procede el embargo, transcurrido el término de 15 días hábiles siguientes a la fecha en que surtió sus efectos la notificación del requerimiento.

21.- Cómo debe efectuarse el secuestro administrativo.

Deberá ser realizado por el ejecutor que designe la oficina en que sea radicado el crédito fiscal,

constituyéndose en el domicilio del deudor practicando la diligencia con las mismas formalidades que las notificaciones personales.

22.- Qué conducta deberá observar el ejecutor designado para practicar un Secuestro Administrativo.

Su trato con el contribuyente debe ser respetuoso pero cuidando que su actuación sea seria y convincente, evitando crear confianza personal con el contribuyente. Debe además de utilizar en favor del Erario, o sea, propiciando en el transcurso de la diligencia que el contribuyente pague el crédito fiscal adeudado.

23.- Qué derechos tienen el deudor o la persona con quien se entienda la diligencia de embargo.

A designar dos testigos para que estén presentes en la misma y a señalar los bienes que deban embargarse.

24.- Cuál es el orden de preferencia para el señalamiento de bienes para embargo.

Dinero y metales preciosos, acciones, bonos, cupones vencidos, créditos de inmediato y fácil cobro, empresas particulares de reconocida solvencia, bienes muebles, bienes inmuebles y sus frutos, negociaciones con todo lo que de hecho y por derecho les corresponda.

25.- En qué casos podrá señalar el ejecutor los bienes que deban embargarse sin sujetarse al orden establecido.

Si el deudor no ha señalado bienes suficientes a juicio del mismo ejecutor, si el deudor señalare bienes ubicados fuera de la circunscripción de la oficina ejecutora, o bienes que ya reporten cualquier gravamen.

26.- Qué debe hacer el ejecutor si al estarse practicando la diligencia de embargo; el deudor hiciera pago del adeudo y sus accesorios.

Suspender la diligencia, haciendo constar en el acta el importe del pago.

27.- Qué actitud debe asumir el ejecutor cuando al hacerse la designación de los bienes que deban embargarse, se opone un tercero fundado en el dominio de ellos.

Si se comprueba a juicio del ejecutor la autenticidad de los documentos de propiedad de un tercero y que no se deban embargar, excluirá estos de la traba y procederá a practicar embargo sobre otros bienes. Cuando a juicio del ejecutor exista duda sobre la propiedad de los bienes, se continuara con la ejecución.

28.- Fiscalmente cuáles bienes son inembargables.

El lecho cotidiano y los vestidos de deudor y de sus familiares. los muebles de uso indispensables, no siendo de lujo a juicio del ejecutor, los libros, instrumentos útiles y mobiliario indispensable para el ejercicio de la profesión, arte u oficio a que se dedique el deudor,

la maquinaria, enseres y semovientes propios para las actividades de las negociaciones industriales, comerciales o agrícolas a juicio del ejecutor, las armas, caballos, vehículos necesarios para el ejercicio profesional de los militares, el derecho de usufructo, el derecho de uso de habitación, los grano o frutos no cosechados, el patrimonio familiar, sueldos y salarios, pensiones alimenticias, pensiones civiles y militares, los ejidos de los pueblos.

29.- Qué cantidad de bienes embargará el ejecutor.

Los suficientes para garantizar el crédito fiscal, y sus accesorios legales.

30.- Dónde se depositan estos bienes.

Se ponen a disposición del Departamento de Control de Rezago y Ejecución Fiscal.

31.- Quien nombra a los depositarios.

La oficina ejecutora.

32.- Puede ser depositario el ejecutado.

Si pero debe evitarse.

33.- A falta de disposición expresa del Código Fiscal, sobre el embargo, qué ordenamiento legal lo suple.

En materia Fiscal Federal se utilizará el Código Federal de Procedimientos Civiles; En materia Fiscal Estatal y Municipal se utilizará el Código de Procedimientos

Civiles del Estado de México.

34.- Cuando puede ser ampliado el secuestro de bienes.

En cualquier momento del procedimiento de ejecución, siempre que la oficina ejecutora estime, que los bienes embargados no son suficientes para cubrir las prestaciones pendientes y vencimientos futuros.

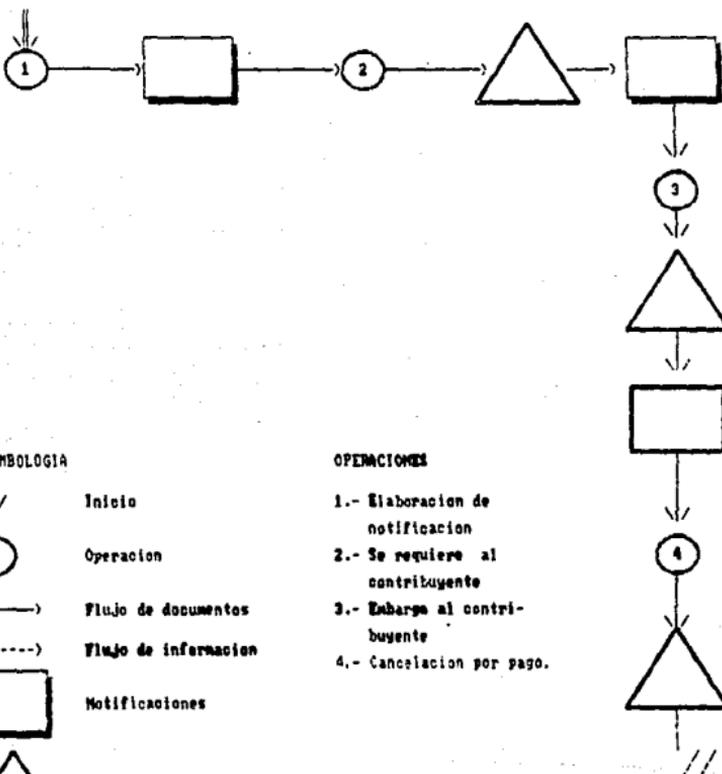
3.4.5. PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE EJECUCION.

NUMERO	AUTORIDAD RESPONSABLE	DESCRIPCION
1.-	Unidad de Informática.	Elabora cada fecha de vencimiento notificaciones a contribuyentes que no pagan.
2.-	Jefe de Ejecución.	Recibe notificaciones y a través de los notificadores las hará llegar al contribuyente.
3.-	Contribuyente	Recibe y firma la notificación de enterado y recibido.
4.-	Jefe de Ejecución.	Archiva las copias y cuida las fechas de vencimiento.
5.-	Contribuyente.	Si no cubrió el crédito fiscal en el término fijado se procede al embargo, de manera contraria, paga y se le cancela el aviso.

6.- Jefe de Ejecución.

Archiva la copia del embargo, en caso de que el contribuyente pague, se le cancela y se archiva, de otra manera, se hace una ampliación de embargo al vencimiento.

3.4.6. DIAGRAMA DE FLUJO



SIMBOLOGIA



Inicio



Operacion



Flujo de documentos



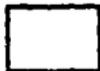
Flujo de informacion



Notificaciones



Archivo



Acuase de recibo



Fin de proceso

OPERACIONES

- 1.- Elaboracion de notificacion
- 2.- Se requiere al contribuyente
- 3.- Embargo al contribuyente
- 4.- Cancelacion por pago.

D.F. CARATULA

PROCEDIMIENTO DE LAS CARTAS DE COMPORTAMIENTO FISCAL.

DIVISION DE REZAGO Y EJECUCION FISCAL.

3.5.1. GENERALIDADES.

Dentro de las funciones de la Administración Tributaria, la de fiscalización tiene como objetivo comprobar e investigar los hechos reales con apego a las leyes y reglamentos aplicables, con la finalidad de que los respectivos impuestos sean liquidados y recaudados en forma eficiente, elevando el nivel de cumplimiento voluntario, haciendo efectivo el riesgo por incumplimiento fiscal, creando un efecto multiplicador con la fiscalización y lograr además una mayor presencia fiscal dentro del universo de contribuyentes.

La fundación de fiscalización en la actualidad constituye una actividad crítica, porque hay que tomar en cuenta que es imposible cubrir con la misma eficiencia el universo de contribuyentes, ante tal situación la Secretaría de Finanzas del Estado de México, ha instrumentado un programa de Cartas de Comportamientos Fiscales Irregulares, por medio del cual y tomando como base las declaraciones mensuales del Impuesto al Valor Agregado que se aglutinan en las Cédulas de Comportamiento Fiscal, se aplican indicadores que detectan desviaciones en el cumplimiento de obligaciones tributarias, que hacen presumir conductas que den como resultado la evasión o elusión fiscal, brindando al contribuyente la facilidad de regularizar su situación

fiscal sin el cobro de multas.

Las cartas mencionadas constituyen medios indirectos de fiscalización, así como una herramienta efectiva de trabajo que coadyuva a lograr una captación de ingresos y optimizar los recursos humanos y materiales encargados de las funciones de la Administración Tributaria.

3.5.2. OBJETIVO.

Las cartas de comportamientos fiscales irregulares, como una acción para combatir la evasión fiscal en la Entidad, tienen como objetivo hacer sentir la presencia de la acción fiscalizadora a los contribuyentes, para que éstos corrijan la situación anómala que reportan como resultado de la aplicación de indicadores que comprenden las diferentes ramas de la actividad económica y desalentar el incumplimiento de las obligaciones fiscales al sentirse vigiladas por la Administración Tributaria.

**3.5.3. CONCEPTOS DE LOS INDICADORES CONSIDERADOS
COMO COMPORTAMIENTO FISCAL IRREGULAR**

Para la determinación de los parámetros en este programa, se consideraron los cuatro indicadores de la continuación mencionados:

"1.- Frecuentemente sin Ingresos.- Se verificará que las cédulas de comportamiento presenten contribuyentes que hayan manifestado por lo menos 5 meses sin ingresos durante el último ejercicio fiscal anterior."

"2.- Frecuentemente Saldos a Favor.- Se deberá seleccionar a los contribuyentes que hayan manifestado por lo menos 6 meses con saldo a favor por el ejercicio fiscal anterior, excluyendo aquellos sujetos a tasa 0% y 6%."

"3.- Acreditamientos Elevados.- se observará que la diferencia entre el I.V.A. causado y el acreditamiento del ejercicio sea mayor al 75% del impuesto causado, es decir que el objetivo de dicho margen consiste en vigilar que el contribuyente, una vez acreditado el I.V.A. trasladado en sus compras y gastos presente un comportamiento razonable en el impuesto pagado."

"4.- Que la Última Declaración Mensual Del Ejercicio Fiscal Reporte Ingresos Superiores Al Promedio Mensual.- Este comportamiento implica que durante los primeros once meses del ejercicio declara porcentajes mínimos de sus ingresos

reale, y en el último mes reporta la diferencia como si la misma correspondiera exclusivamente a dicho mes, obteniendo un beneficio económico independiente." (1).

De acuerdo a las explicaciones anteriores, se deberá verificar por último, que la cédula de comportamiento diagnostique lo que se indique en la carta de presentación como irregularidad.

DISTRIBUCION DE LAS CARTAS DE COMPORTAMIENTO FISCAL A LAS OFICINAS RENTISTICAS.

" Para la clasificación y distribución de las cartas a las oficinas rentísticas del Estado, se realizará una reunión con los Delegados Fiscales con la finalidad de darles a conocer los objetivos y políticas del programa de cartas de comportamiento fiscal irregular y se oriente en forma adecuada al contribuyente logrando la meta prevista, para lo cual tenemos que: "

- " Las cartas mencionadas se clasificarán por oficinas rentísticas y se remitirán por medio de las delegaciones fiscales quienes serán las responsables de entregarlas a cada titular de las oficinas. "

- " Están elaboradas en original y dos copias, con el propósito que el original sea entregado al contribuyente o su representante legal y nos firme de recibido en las dos copias de la carta de la cual la primera copia se remitirá a la

unidad de liquidación de créditos fiscales, ubicada en Avenida Independencia Oriente No.107. interior pasaje Lycesa tercer piso local 19 Toluca Méx., y la segunda copia se quedará en la oficina rentística con la finalidad de que si algún contribuyente de los que se les envió la carta presentan declaraciones complementarias para corregir su situación fiscal, en los recibos que se expidan se le anote la leyenda de " FISCALIZADO ". "

- " Es conveniente verificar que los datos de identificación del contribuyente estén correctos y en su caso antes de entregar la comunicación deberá corregirse cualquier dato erróneo en cuanto al nombre y dirección del destinatario. "

- " A nivel central se llevará el control de la entrega y del vencimiento del plazo para que el contribuyente realice las aclaraciones que juzge pertinente para explicar su comportamiento fiscal, y en caso de justificarse se programe una revisión profunda de sus obligaciones fiscales. " (2)

Las oficinas rentísticas por medio de las delegaciones fiscales, deberán informar semanalmente el importe de la recaudación obtenida de aquellos contribuyentes a los cuales les fueron entregadas las cartas mencionadas.

POLITICAS

" Las partes que participan en el programa resolverán y cumplirán únicamente con los asuntos de su competencia,

de acuerdo a los que se especifica en el presente documento. "

" Los recibos de las diferencias pagadas en las oficinas rentísticas o caja general de gobierno deben llevar inscrito de manera invariable la leyenda de " FISCALIZADO ". "

" La unidad de liquidación de créditos fiscales será el lugar en que concentren y analicen las aclaraciones de los contribuyentes, por lo que de presentarse alguna documentación en las oficinas rentísticas deberán remitirse a dicha dependencia. "

" En caso de que los contribuyentes soliciten plazo para pagar en parcialidades el crédito fiscal que reporten, la petición conjuntamente con las declaraciones fiscales complementarias, deberá dirigirse a la dirección general de ingresos para que sea analizada la situación fiscal y económica del contribuyente y se otorge el plazo que proceda." (3)

3.5.4. PROCEDIMIENTO DE LAS CARTAS DE COMPORTAMIENTO
FISCAL

NUMERO	AUTORIDAD RESPONSABLE	DESCRIPCION
1.-	Unidad de Informática	Envia a la unidad de liquidación cartas y cédulas de comportamiento, en original y dos copias en número progresivo, por delegación y oficina rentística
2.-	Unidad de Liquidación	Recibe las cartas, esta a su vez se va a encargar de revisar las cédulas y elaborar paquetes, además las registrará en un control alfabético para facilitar la localización y otro por número de cédula que

contendrá datos

como:

nombre, parametro
delegación,
receptoría, fecha
de notificación y
fecha de vencimiento.

3.- Delegados

Los delegados,
reciben las
cartas y cédulas
de comportamiento
firmando de
recibido, posteriormente se
encargarán de
distribuir las
entre sus receptores.

4.- Receptores

Reciben las
cartas con
cédulas (original y dos copias)
através de sus

notificadores las harán llegar a los contribuyentes. Además conservara una copia para aclaraciones.

5. - Contribuyente

Recibe la notificación y firma de recibido en original y dos copias.

A partir de esa fecha tendrá un plazo de 15 días para presentarse a la unidad de liquidación de créditos fiscales

6. - Receptores

Archiva la primera copia de recibido para en caso de que el contribuyente se

7.- Unidad de Liquidación

presente a pagar diferencias.

Recibe la segunda copia de la notificación y las concentra para seguir el vencimiento del plazo, y recibir aclaraciones en su caso.

8.- Contribuyente

Debe presentarse dentro del término establecido en la carta ante la unidad de liquidación.

También tendrá la opción de presentarse ante la receptoría correspondiente, en donde podrán entrar sus

9.- Receptores

diferencias mediante declaraciones complementarias.

Informara via delegación fiscal de los pagos realizados con motivo de este programa, debiendo elaborar reportes semanales mediante el formato que se anexa, repitiendo copias fotostáticas de los recibos del cobro el lunes de la semana siguiente.

10.- Contribuyente

Si se presenta en la unidad de liquidación de créditos fisca-

les y se detectan omisiones, podrá elegir una de las siguientes formas de auto corregirse:

a) Presentar complementarias.

b) Exhibición total del crédito

c) Celebrar un convenio, para el cual deberá de seguir el siguiente procedimiento:

- Solicitar por escrito dirigiéndose al director general de ingresos.

- Presentar declaraciones complementarias men-

suales y anuales de gravamen según el caso (año).

- Cubrir un pago del 33% del total del crédito.

- Enterar los pagos en la caja general de gobierno.

11.- Unidad de liquidación

Mensualmente elaborará un paquete de los recibos comprados en cualquiera de las formas antes mencionadas y lo enviará a la unidad de informática.

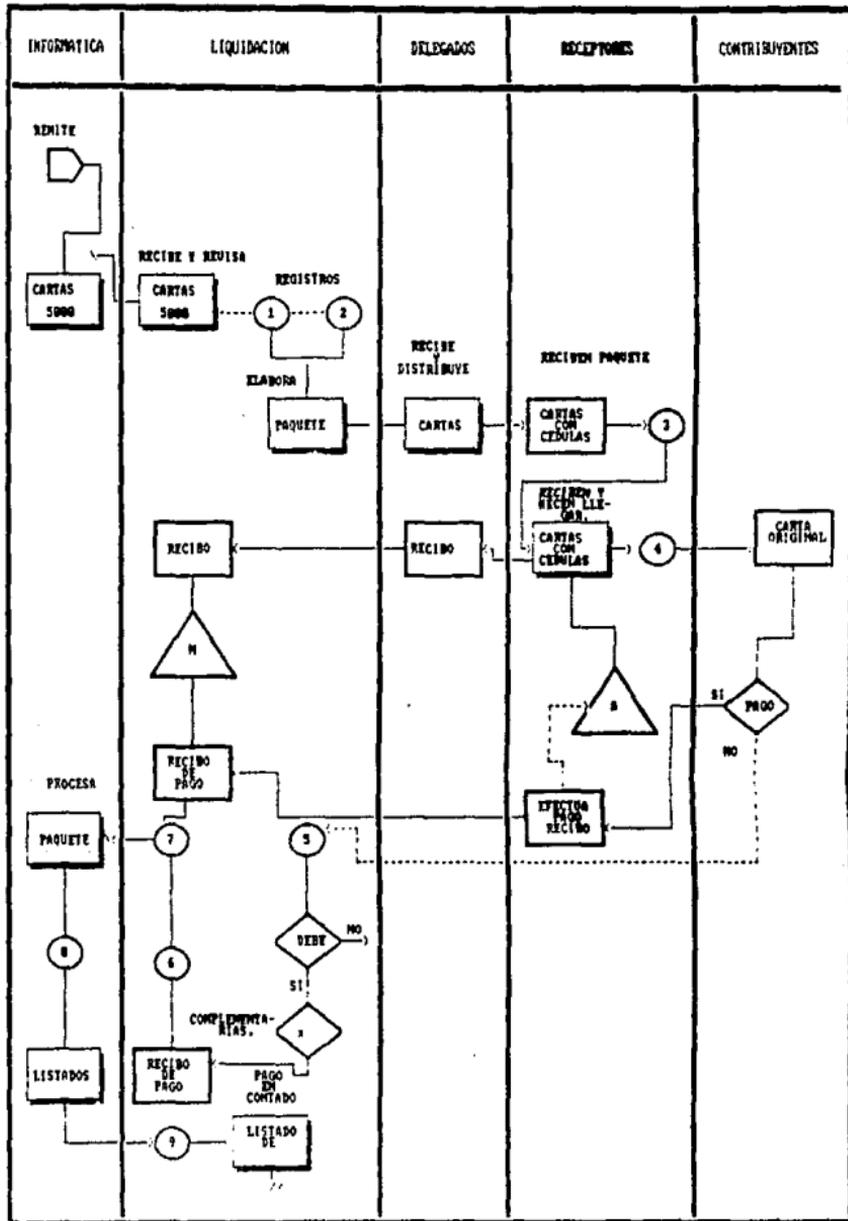
12.- Unidad de Informática

Procesará la información y emitirá listados que enviará a la uni-

13.- Unidad de Liquidación

dad de liquidación.

Recibe los listados de recaudación y los revisa. También informa mensualmente a la subdirección de fiscalización acerca del avance del programa, haciendo las observaciones pertinentes.



OPERACIONES Y SIMBOLOGIA

OPERACIONES

- 1 Se registra en una libreta en forma alfabética a uno de los contribuyentes.
- 2 Se registra en una libreta en orden numérico con los datos de identificación.
- 3 Se entrega el paquete a los notificados.
- 4 El contribuyente firma de recibido las dos copias de la carta.
- 5 Acude el contribuyente a la unidad de liquidación a hacer aclaraciones.
- 6 Se registra la recaudación para control preliminar.
- 7 Se elabora paquete mensual de minuta de cobro.
- 8 Se procesa información y se emiten listados.
- 9 Se reciben y verifican listados

SIMBOLOGIA

-  Inicio de procedimiento.
-  Paquetes de formas impresas.
-  Operación
-  Acuse de recibo
-  Flujo de documentos
-  Flujo de información
-  Archivo
-  Operación retroalimentadora
-  Decisión
-  Fin de proceso.

3.6. FORMATOS

Gobierno del Estado de México

Dirección General de Hacienda

C I T A T O R I O

SI 4-07

Folio **A871703**

A/C. _____

1 Asunto: _____

Atender Notificación Requerimiento Eq. Prov. Embargo
Diligencia Sírvase esperar al suscrito por el autor ojecutor el día _____
de _____ de 19____ en _____

2 Verificar _____
Documentación _____

3 Otro _____

México a _____ de _____ de 19____

Entregué _____ Recibí _____

Cancelado



SECRETARÍA
DE
HACIENDA Y CRÉDITO
PÚBLICO

(1914-1915)

OFICINA FEDERAL DE HACIENDA

CREDITO NUM. _____

Núm. Reg. o Exp. _____

MANDAMIENTO DE EJECUCION

A 772243

_____ a de _____ de 19__

Deudor _____
Actividad _____
Domicilio _____
Importe \$ _____ Concepto _____
Recargos a partir del _____

De las constancias del expediente citado aparece que el deudor no ha efectuado el pago dentro del término legal, por lo que con fundamento en los artículos 146, 151, 152 y relativos del Código Fiscal de la Federación se acordó:

PRIMERO.—Requírase en su domicilio al deudor para que en un plazo de 3 días hábiles contados a partir del siguiente al del requerimiento, pague el crédito en cuestión, más los incrementos que ocurran durante el procedimiento, incluyendo recargos, gastos de ejecución y demás que correspondan. (1)

SEGUNDO.—Se designa a ejecutar al C. _____ para que efectúe el requerimiento y en su caso practique el embargo, así como para que designe depositario de los bienes respectivos, advirtiéndole de las penas en que incurrirán los desertarios inieles.

TERCERO.—Se admite, con fundamento en el artículo 13 del propio Código Fiscal hasta las _____ horas, para que el ejecutor practique las diligencias que se le encomiendan.

EL JEFE DE LA OFICINA

TRIPPLICADO

(1) Se exigirá en el caso de la sanción del artículo 113 del Código Fiscal de la Federación, apartándose de lo que se dispone en el caso de embargo bienes muebles de su propiedad, y en caso de la sanción 11 del artículo 151, y en el mismo caso de embargo bienes inmuebles de su propiedad, con fundamento en el artículo 151 del Código Fiscal de la Federación.

ACTA DE REQUERIMIENTO

_____ a de _____ de 19__

En la fecha, siendo las _____ horas se practicó el requerimiento de pago a que se refiere el acuerdo que antecede, personalmente _____ en su carácter de _____ a quien se le entregó un ejemplar de dicho acuerdo y de la presente acta que firma de conformidad:

EJECUTOR

66



MANDAMIENTO DE EJECUCION No. 659858

EN VIRTUD DE QUE EL CONTRIBUYENTE _____ 157
CON DOMICILIO EN _____
CON REGISTRO DE CTA. No _____

NO CUBRIO LOS CREDITOS FISCALES A SU CARGO POR CONCEPTO DE _____
DENTRO DEL PLAZO QUE PARA EL EFECTO SEÑALAN LAS DISPOSICIONES LEGALES, CON APOYO EN LOS ARTICULOS 116 Y 118
DEL CODIGO FISCAL DEL ESTADO DE MEXICO, SE FORMULA LA LIQUIDACION QUE MAS ADELANTE SE DETALLA, Y SE LE
SIGNA COMO NOTIFICADOR EJECUTOR PARA PRACTICAR LA NOTIFICACION DEL ADEUDO Y REQUERIMIENTO DE PAGO, ASI
COMO EL SECUESTRO ADMINISTRATIVO PARA EN CASO DE QUE NO SE EFECTUE EL PAGO DENTRO DE LOS 15 DIAS SIGUIENTES
A QUE SEA NOTIFICADO Y REQUERIDO AL EFECTO SE CONSTITUIRA EN EL DOMICILIO DEL DEUDOR Y PROCEDERA EN LOS
TERMINOS DE LOS ARTICULOS 119, 120, 121 Y RELATIVOS DEL CITADO CODIGO FISCAL, APERCIBIENDO AL CONTRIBUYENTE DE
QUE SI NO EFECTUA EL PAGO DENTRO DE LOS 15 DIAS SIGUIENTES AL DE LA NOTIFICACION Y REQUERIMIENTO, SE LE EM-
BARGARAN BIENES SUFICIENTES PARA GARANTIZAR EL IMPORTE DE CREDITO INSOLUTO, ASI COMO LOS VENCIMIENTOS Y
ASTOS A QUE SE REFIERE EL ARTICULO 117 DEL PROPIO ORDENAMIENTO, PASADO EL TERMINO DE 15 DIAS PROCEDERA
AL ASEGURAMIENTO DE BIENES EN LA VIA ADMINISTRATIVA DE EJECUCION CON FUNDAMENTO EN LO DISPUESTO POR
CAPITULO TERCERO SECCION SEGUNDA DEL PROPIO CODIGO FISCAL.

LIQUIDACION

1. IMPUESTO SOBRE CONFORME A LOS ARTICULOS _____ DE LA LEY DE HACIENDA DEL ESTADO DE MEXICO POR EL PERIODO DE _____ A _____ SOBRE UNA BASE GRAYABLE DE \$ _____
 2. 15% PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACION PUBLICA EN EL ESTADO DE MEXICO, EN LOS TERMINOS DE LOS ARTICULOS 20 AL 26 DE LA LEY DE HACIENDA DEL ESTADO DE MEXICO. \$ _____
 3. RECARGOS CON FUNDAMENTO EN LOS ARTICULOS 63, 64 DEL CODIGO FISCAL DEL ESTADO DE MEXICO Y 7º DE LA LEY DE INGRESOS DEL ESTADO DE MEXICO. \$ _____
 4. MULTA CON APOYO EN LOS ARTICULOS 84 FRACC. XXIV Y 89 FRACC. VI DEL CODIGO FISCAL DEL ESTADO DE MEXICO. \$ _____
 5. GASTOS DE EJECUCION DE CONFORMIDAD CON EL ARTICULO _____ DEL REGLAMENTO PARA COBRO Y APLICACION DE HONORARIOS POR NOTIFICACIONES DE CREDITOS FISCALES Y GASTOS DE EJECUCION. \$ _____
- TOTAL \$ _____

Cancelado

EL C. _____ DE RENTAS - _____ DE 19 ____
FIRMA _____

ACTA DE REQUERIMIENTO

EL _____ SIENDO LAS _____ HORAS Y _____ MINUTOS DEL DIA _____ DE 19 ____ EL SUSCRITO _____
CITADO NOTIFICADOR EJECUTOR DE LA ENTIDAD SEGUN NOMBRAMIENTO QUE ANTECEDE, CON FUNDAMENTO EN LOS ARTICULOS 116 AL 121 DEL CODIGO FISCAL ME CONSTITUI LEGALMENTE EN _____ A EFECTO DE CUMPLIR CON LO ORDENADO POR EL TITULAR DE ESTA OFICINA RENTISTICA PREVIO CITATORIO HECHO AL _____ DEUDOR DEL CREDITO FISCAL O REPRESENTANTE LEGAL DEL MISMO, PARA QUE ESPERA PARA AL SUSCRITO A LAS _____ HORAS Y _____ MINUTOS DEL DIA _____ DE 19 ____ PRESENTE ANTE EL SUSCRITO EL QUE DUO LLAMARSE _____ MANIFESTO SER _____ A QUIEN SE LE NOTIFICO EL ADEUDO A QUE ALUDE LA LIQUIDACION CONTENIDA EN EL MANDAMIENTO DE EJECUCION, Y SE LE REQUIRO EL PAGO DEL MISMO: QUEN NO EFECTUE EL PAGO DEL ADEUDO, MANIFIESTANDO QUE QUEDA ENTERADO DEL MISMO Y RECORRE UNA COPIA DE LA PRESENTE ACTA, QUE SE DA POR TERMINADA A LAS _____ HORAS Y _____ MINUTOS DEL DIA _____ DE 19 ____ FIRMANDO EN ELLA EL SUSCRITO NOTIFICADOR EJECUTOR Y LOS QUE EN ELLA INTERVINIERON DAMOS FE

NOTIFICADOR EJECUTOR	PERSONA CON QUIEN SE ENTENDIO LA DILIGENCIA	TESTIGO	TESTIGO
----------------------	---	---------	---------

DEUDOR EMBARGADO

014

HACIENDA 

FOLIO

HIVA-4

**IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
DECLARACION DEL EJERCICIO**

DECLARACION: NORMAL COMPLEMENTARIA CORRECCION FISCA USO EXCENTIVO DE LA S.W.E.P.

1. OFICINA AUTORIZADA: ESTADO: MEXICO ENTIDAD FEDERATIVA:  5

2. PERSONAS QUE REALIZAN LAS OPERACIONES: 6

PERSONAS FISICAS: (M) (S) (M) (S) (M) (S) PERSONAS MORALES: (S) (M) (S) (M) (S) (M) (S)

3. Domicilio: CALLE: No. CUENTA PATRONAL: No. de OFICINA AUTORIZADA: 8

CORREO: TELEFONO: TELEFONO QUE SE OPERA: 9
LOCALIDAD: MUNICIPIO: ESTADO FEDERATIVO: P.A. MES AÑO DIA MES AÑO

4. CIES O ACTIVIDAD PRINCIPAL: No. de CUENTA O REGISTRO ESPECIAL: 9

5. OBSERVACIONES: 10

DISTRIBUCION CANTIDAD

CONCEPTO		IMPORTE	CONCEPTO	IMPORTE
10	IMPORTE NETO DE LOS ACTOS O OPERACIONES...		22	SALDO A FAVOR DEL EJERCICIO ANTERIOR
11	IMPORTE NETO DE LOS ACTOS O OPERACIONES...		23	DEBITOS POR OPERACIONES COMERCIALES AJUSTADAS EN...
12	IMPORTE NETO DE LOS ACTOS O OPERACIONES...		24	SALDO A FAVOR 28 21 32 + 73
13	IMPORTE NETO DE LOS ACTOS O OPERACIONES...		25	MONTOS DETERMINADOS EN LA DECLARACION A LA OBLIGACION FISCAL DE LA DECLARACION PRECEDENTE DE LA...
14	IMPORTE NETO DE LOS ACTOS O OPERACIONES...		26	NETO A FAVOR 458
15	IMPORTE NETO DE LOS ACTOS O OPERACIONES...		27	RECORDOS POR EXEMPLEMONTOS DE...
16	IMPORTE NETO DE LOS ACTOS O OPERACIONES...		28	PAGOS FISCALIS IMPUESTOS...
17	IMPORTE NETO DE LOS ACTOS O OPERACIONES...		29	
18	IMPORTE NETO DE LOS ACTOS O OPERACIONES...		30	IMPORTE A FAVOR 78 + 23 = 78 + 23
19	IMPORTE NETO DE LOS ACTOS O OPERACIONES...			700

6. En la materia de este impuesto el contribuyente declara que no tiene obligaciones con el Fisco en el ejercicio que se declara. FICHA SELLO Y FIRMA DE LA OFICINA QUE RECIBIÓ ESTA DECLARACION

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE: NOMBRE Y TITULO

ORIGINAL ENTIDAD FEDERATIVA: DISTRIBUCION ANEXO A LA DECLARACION DEL EJERCICIO: IMPUESTOS CONTRIBUYENTE: CUADRO DE CUENTA COMPROBADA S.W.E.P. QUINQUENAL OFICINA REGISTRADORA: S.W.E.MEX

FORMATO DE CONTRIBUYENTE A REVISIÓN.

R.F.C.	Nombre o Patrón Social	Domicilio	Giro	Motivo de la Revisión.
--------	------------------------	-----------	------	------------------------

Observaciones:

Delación Fiscal: _____

Contribuyente: _____

Fecha: _____

Para uso exclusivo de Auditoría Fiscal

Fecha de inicio

Oficio No.

Autoriza

Se hace constar que el C. _____

Cubrió los impuestos y accesorios derivados del análisis a la documentación comprobatoria en la oficina.

Por la cantidad de \$

Letras:

No. de Recibo	Fecha	Impuesto	Recargos	Sanción	TOTAL
---------------	-------	----------	----------	---------	-------

Así mismo se hace constar que la documentación comprobatoria proporcionada fue devuelta y firmada a su entera satisfacción.

A T E N T A M E N T E

El Delegado Fiscal

SE NOTIFICA RESULTADO DE LA REVISION.

En relación al oficio de la solicitud de documentación No. _____ de Fecha _____ girado por el C. _____ en el cual se le informa de el requerimiento de información, declaraciones mensuales y anual del Impuesto al Valor Agregado y la documentación comprobatoria de sus compras y gastos, por el periodo del _____ recibido por usted el día _____ habiéndose admitido su documentación el _____ en las oficinas _____

Ahora bien, de la revisión practicada a dicha documentación se desprenden los siguientes hechos:

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.- Del examen practicado a sus libros de contabilidad autorizados, declaración anual, así como las mensuales de Impuesto al Valor Agregado presentadas al Fisco del Estado de México, declaración anual del Impuesto al Ingreso de las Sociedades Mercantiles. observando las siguientes irregularidades:

1.- Ingresos Omitidos por el periodo

del _____ al _____

2.- Impuesto Acreditable.

a) Indebido.

b) Improcedente.

CEDULA DE TRABAJO PARA LA DETECCION DE DIFERENCIAS EN EL
 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO EN BASE A LAS CEDULAS DE
 COMPORTAMIENTO FISCAL.

Contribuyente: _____

Ejercicio Fiscal: _____

1.- Según Declaraciones	Ingresos	Impuesto	Impuesto
		Trasladado	Acredi - table.

Mensuales: _____

Anual: _____

Diferencias: _____

2.- Según Registro Contable: _____

3.- Determinado Según Fisco: _____

4.- Resultado del	Determinado	Según Empresa	Diferencia
	Según Fisco	Dec. Anual	+ Cargo - Favor

Actividades: _____

Impuesto Causado: _____

Impuesto Acreditable: _____

Saldo a + Cargo _____ - Favor _____

Paques mensuales: _____

Saldo pendiente de Acreditar Ejercicio Anterior _____

Saldo del ejercicio a + Cargo - Favor _____

Observaciones: _____

Fecha: _____ Elaboró: _____

Por los ingresos obtenidos: SI _____ NO _____

Observaciones: _____

Elaboró: _____

Fecha: _____

Por el Contribuyente

Nombre: _____

Firma: _____

Por la Secretaría de Finanzas.

Nombre: _____

Firma: _____

CUESTIONARIO DE REVISIÓN DE OBLIGACIONES FISCALES.

Contribuyente: _____

Domicilio: _____

R.F.C.: _____

Citatorio Número: _____

Avisos y Manifestaciones:

- a) Se encuentra inscrito en el Registro Federal de Contribuyentes. SI _____ NO _____
- b) Ha manifestado cambios de domicilio o de Razón social en su oportunidad. SI _____ NO _____
- c) Cuenta con autorización para llevar su contabilidad fuera del domicilio fiscal. SI _____ NO _____
- d) Ha dado aviso por cambio de su sistema contable (mecanizado / Computarizado). SI _____ NO _____
- e) Ha manifestado a apertura, cierre o cambio de domicilio de alguna sucursal o bodega. SI _____ NO _____
- f) Otros avisos o manifestaciones : _____

LIBROS DE CONTABILIDAD Y SOCIALES:

- g) Cuenta el contribuyente con los siguientes libros de con-

tabilidad.

Registrado al

Libro Mayor

Libro Diario (Sistema Electronico no
es necesario).

Libro de registro de adquisición de
Acciones.

Libro de registro de utilidades

Libro de adquisición de Moneda
Extranjera.

h) Los libros anteriores se encuentran debidamente
autorizados:

SI _____ NO _____ A excepción de _____

Declaraciones del Impuesto al Valor Agregado:

i) Se encuentra al corriente en la presentación de sus
declaraciones mensuales del Impuesto al Valor Agregado:

SI _____ NO _____ A excepción de _____

el (los) mes (meses) _____

j) Presentó la declaración anual de I.V.A. (HIVA - 4) por
el último ejercicio: SI _____ NO _____

Comprendido del _____ Al _____

k) Coinciden sus declaraciones mensuales con la anual del

ultimo ejercicio fiscal: SI _____ NO _____

- l) Los ingresos manifestados se encuentran debidamente clasificados por las tasas impositivas según los libros de contabilidad: SI _____ NO _____

Observaciones: _____

- m) El Impuesto asignable al Estado se encuentra debidamente clasificado.

FORMATO PARA LA ESTIMACION DE INGRESOS.
CONTRIBUYENTES MENORES.

- 1.- Nombre: _____
- 2.- Domicilio: _____
- 3.- R.F.C: _____ Clave Catastral _____
- 4.- Fecha de apertura y/o iniciación de operaciones: _____
- 5.- Giro o actividad principal: _____
- 6.- Capital Manifestado: _____
- 7.- Dimensiones del Establecimiento: _____
- 8.- Tiene otro negocio SI _____ NO _____
Bodega Si _____ No _____.
- 9.- Número de empleados a su servicio _____
- 10.-Gastos:
- Retiros Personales \$
 - Sueldos y Salarios \$
 - Impuestos y derechos pagados \$
 - Energía Eléctrica y Teléfono \$
 - Renta o pago de impuesto predial \$
 - Otros gastos propios del negocio \$
- Total Gastos .. \$
- 11.- Promedio de compras mensuales \$
- 12.- Los ingresos mensuales estimados
ascienden a \$

Fecha: _____

Firma del Contribuyente : _____

Observaciones: _____

3.7. SU APLICACION COMO HERRAMIENTA PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD

Actualmente dentro de las oficinas recaudadoras, no se tiene bien delimitadas las funciones, obligaciones, y las etapas y consecuencias de los procedimientos que en ellas se manejan, lo que da como resultado lógico, la dualidad en la ejecución de tareas, la baja participación creativa del personal, y por supuesto un bajo índice real de productividad.

Ahora también, una vez establecido el manual de organización y procedimientos, para las oficinas recaudadoras, debemos conocer el porqué, y paraqué de su implementación.

Un manual de organización y procedimientos, tiene la finalidad de concentrar de una manera específica y concreta las principales actividades que lleva acabo cualquier organismo diariamente, ya que no tenemos la seguridad de que nuestro personal será siempre el mismo, debemos estar preparados para que en caso de que llegara un nuevo elemento, le podamos proporcionar los elementos necesarios para el desarrollo dentro de la misma organización, y para esto la misma organización debe contar con parámetros de actualización que permitan alcanzar exitosamente los objetivos previamente fijados. Pero, no solo eso, sino lograr

la uniformidad de criterios sobre el ejercicio de una misma actividad, el manejar los mismos conceptos con los mismos significados, el evaluar la participación de la gente mediante la comparación de lo que hizo con lo que tenía que haber realizado, el definir niveles jerárquicos, y obligaciones, el saber con precisión para que estamos trabajando, son estos algunos de los conceptos contenidos en el manual, que ayudarán a conocer mejor las actividades que diariamente se llevan a cabo en las oficinas recaudadoras.

Su aplicación y uso continuo dentro de las oficinas rentísticas, haría que el personal se sintiera más seguro del curso de sus actividades, evitaría la presentación y tratamiento distinto a casos iguales o similares, ya que existen políticas y reglamentos que cumplir y en los cuales se encontrará el soporte necesario para hacer todas las actividades conforme a la ley.

Por consiguiente su uso, se presume sería de una invaluable ayuda en el aumento de calidad y productividad en el servicio que brindan las receptorías de rentas del Estado de México hacia los contribuyentes, viéndola como una herramienta de importancia que debe ser usada continuamente hasta llegar a hacerla un factor cotidiano y de la misma manera, perfectible con la cambiante situación del medio ambiente en el que se desarrolla la oficina recaudadora. Es

entonces el manual de organización, usado cotidianamente, una herramienta que puede ayudar en la mejor integración y aplicación de los recursos, lo que significaría una ayuda en el aumento real del índice de productividad.

3.7.1. CAPACITACION Y DESARROLLO.

La capacitación como lo marca la ley debe constituir una parte primordial en los planes de todo tipo de organización, no solo la que se proporciona para que los nuevos empleados conozcan los aspectos básicos de la empresa y sus funciones, sino también tomando en cuenta los aspectos externos del medio que afectan directamente y sobre los cuales también se debe realizar y proporcionar capacitación.

Dentro de lo que se refiere a las receptorías de rentas del Estado de México, sería conveniente en planear una capacitación más continua a todo el personal, promoviendo con esto que la organización sea un poco más dinámica, y que los diversos servicios que presta sean cada vez de mayor calidad, pero para esto debemos de tener considerados y bien definidos los aspectos más importantes o donde realmente existe la necesidad de capacitar a la gente.

El manual de organización y procedimientos es un elemento de ayuda para proporcionar capacitación a los empleados sobre el uso y aplicación de los diversos procedimientos, con sus fundamentos y la manera de hacerles un buen seguimiento, así como el conocimiento de las áreas de responsabilidad que cada individuo debe tener de acuerdo a su puesto dentro de la organización.

Pero porque hablar de la capacitación dentro de la

organización como una necesidad fundamental para la obtención de buenos resultados en la realización de las actividades diarias, porque será gracias a ella que los empleados podrán obtener un conocimiento de como realizar de una manera más eficiente su trabajo, porque mediante la capacitación se puede inculcar en el personal con mayor facilidad la teoría de cambio continuo, que es a lo que están expuestas la mayoría de las organizaciones, y porque mediante la capacitación prooveremos una mayor participación de nuestro personal en la toma de decisiones sobre los problemas que se vayan presentando en el ejercicio de sus actividades.

Teniendo buenos planes de capacitación dentro de la organización será más facil el Desarrollar a la gente dentro de nuestra propia organización, ya que determinaremos quien es la persona más propicia para ir escalando niveles dentro de la organización, que aptitudes son las que más facilmente podremos cultivar en nuestro personal, como podemos llevarlas acabo de mejor manera, y dependiendo de los alcances obtenidos, determinar que cursos o seminarios han sido de mayor provecho, y medir su efectividad en el trabajo diario.

Estos son algunos de los principales objetivos que persigue el desarrollo dentro de las organizaciones, el brindar oportunidades a los elementos que han demostrado capacidad, para mantenerlos motivados, e interesados en

nuestra organización, lo que nos dara como resultado contar con personal más competitivo, comprometido, e involucrado con los objetivos de nuestra organización, por consecuencia tendremos organizaciones más competitivas en el mercado.

Y esto no solo es aplicable a las empresas de la iniciativa privada, sino tambien a las diferentes dependencias de gobierno, que deben ser un factor motivante y promotor de la economía de nuestro País y en este caso especifico del Estado de México.

Por esto, podemos decir que es necesaria la implementación de planes de capacitación en las oficinas recaudadoras, para elevar el indice de productividad en las actividades y en las oficinas en general, y propiciar que los elementos de nuestra organización obtengan un desarrollo y logren realizar una carrera profesional en estas organizaciones.

3.7.2. LA MOTIVACION COMO ELEMENTO INDISPENSABLE.

La motivación de los recursos humanos dentro de cualquier organismo, es necesaria, para lograr que se mantenga una armonía entre todos los participantes dentro de las diferentes áreas, y logren una identificación real entre los intereses de la organización, y los suyos propios, en ese orden respectivamente.

La motivación es:

- " La satisfacción de necesidades de los hombres para lograr influir en la satisfacción de nuevas necesidades." (4)

Deacuerdo a esta definición, las necesidades del yo se pueden clasificar de la siguiente manera:

" 1.- Las que se refieren al concepto personal: necesidades de respeto y confianza en si mismo, de autonomía, perfeccionamiento, competencia, saber. "

" 2.- Las que se refieren al propio prestigio: necesidades de que se le reconozca la categoría que se merece, de buen nombre, estimación y respeto por parte de los compañeros." (5)

Para comprender y motivar a la gente, es importante que conozcamos su comportamiento, deseos y lo que necesita para triunfar. Una vez que hemos estudiado a la persona y hemos determinado su estilo básico de comportamiento, podremos utilizar alguno de los modelos que a continuación se

presentar.

1.- PERSONA CON ALTO GRADO DE EMPUJE.

" Desea:

- 1.- Poder, Autoridad.
- 2.- Posición y Prestigio.
- 3.- Dinero y cosas Materiales.
- 4.- Retos.
- 5.- Oportunidad de Avance.
- 6.- Logros, Resultados.
- 7.- El saber " Por Que ".
- 8.- Amplio margen para Operar.
- 9.- Respuestas directas.
- 10.- Libertad de Controles, Supervisión y Detalle.
- 11.- Eficiencia en la Operación.
- 12.- Actividades nuevas y Variadas."

" Necesita:

- 1.- Compromisos Negociados de Igual a Igual.
- 2.- Identificación con la compañía.
- 3.- Desarrollar Valores Intrínsecos.
- 4.- Aprender a tomar su paso y Relajarse.
- 5.- Tareas Difíciles.
- 6.- Saber los Resultados Esperados.
- 7.- Entender a las Personas, Enfoque Lógico.

- 9.- Empatía.
- 9.- Técnicas basadas en Experiencias Prácticas.
- 10.- Conciencia de que las sanciones Existen.
- 11.- "Sacudidas" Ocasionales."

2.- PERSONA CON BAJO GRADO DE EMPUJE.

" Desea:

- 1.- Paz.
- 2.- Protección.
- 3.- Dirección.
- 4.- Ambiente Predecible.
- 5.- Un líder a quien Seguir.
- 6.- Un Plan que Comprenda.
- 7.- Métodos.
- 8.- Verse Libre de Conflictos.
- 9.- Tiempo para Pensar.
- 10.- Un Futuro Seguro."

" Necesita:

- 1.- Tareas Claras.
- 2.- Sanciones por parte de su Jefe o del Manual.
- 3.- Ayuda en tareas Nuevas o Difíciles.
- 4.- Un forma de decir que "No".
- 5.- Métodos Alternativos.
- 6.- Apoyo en Situaciones Difíciles.
- 7.- Técnicas y Herramientas para Manejar Conflictos (armas).

- 8.- Un Clima Participativo (grupo o comites).
- 9.- Reconocimiento por el " Precio " pagado por Desempeñarse.
- 10.- Metodos para Traducir Ideas en Acciones."

3.- PERSONA CON ALTA INFLUENCIA.

" Desea:

- 1.- Popularidad, Reconocimiento Social.
- 2.- Recompensa Monetarias para Mantener su Ritmo de Vida.
- 3.- Reconocimiento Público que Indique su Habilidad.
- 4.- Libertad de Palabra, Personas con quienes hablar.
- 5.- Condiciones Favorables de Trabajo.
- 6.- Actividades con Gente Fuera del Trabajo.
- 7.- Relaciones Democráticas.
- 8.- Libertad de Control y Detalles.
- 9.- Ingreso Psicológico.
- 10.- Identificación con la Compañía."

" Necesita:

- 1.- Control de su Tiempo.
- 2.- Objetividad.
- 3.- Enfasis en la utilidad de la Empresa.
- 4.- Ser menos Idealista.
- 5.- Un Supervisor Democrático con quien pueda Asociarse.
- 6.- Presentarlo con Gente Influyente.
- 7.- Control Emocional.
- 8.- Sentido de Urgencia.

- 9.- Control de su Desempeño con Proyectos.
- 10.- Confianza en el Producto.
- 11.- Datos Analizados.
- 12.- Administración Financiera Personal.
- 13.- Supervisión más Estricta.
- 14.- Presentación Precisa."

4.- PERSONA CON BAJO GRADO DE INFLUENCIA.

" Descarta:

- 1.- Que se le deje solo.
- 2.- Un formato lógico.
- 3.- Hechos.
- 4.- Actividades sociales limitadas.
- 5.- Respeto.
- 6.- Conversación directa.
- 7.- Enigmas que resolver.
- 8.- Equipo para operar.
- 9.- Experiencias emotivas limitadas.
- 10.- Objetividad."

" Necesita:

- 1.- Habilidades sociales.
- 2.- Contactos con la gente.
- 3.- Reconocimiento de los sentimientos de los demás.
- 4.- Un jefe objetivo.
- 5.- Respuestas lógicas.

- 6.- La oportunidad para hacer preguntas.
- 7.- Sinceridad, Ninguna satisfacción.
- 8.- Suavizar las asperezas.
- 9.- Tiempo para pensar.
- 10.- Retroalimentación (feedback) de los demás." (6)

Para lo cual, dentro de la organización debe existir un líder que guie a la gente hacia la consecución de los objetivos previamente estipulados, pero para realizar esto debe de contar con ciertas características, que debe reafirmar, como son:

- " a) Madurez .- Debe funcionar como parte de un grupo. "
- " b) Conocimiento .- Desarrollador de capacidades en grupo. "
- " c) Liderazgo .- Por ascendencia, tendiente a ser más informal que formal. "
- " d) Objetivos .- Basado en el enriquecimiento profesional.
- " e) Sociabilidad .- Contacto con la gente durante todo el año, y no en períodos específicos. "
- " f) Vocación .- Por trascendencia en los grupos. "
- " g) Delegación .- Por responsabilidad. "
- " h) Creatividad .- Se da en el grupo en general. "
- " i) Visión empresarial .- En el plano internacional. "
- " j) Administrativo .- Decentralizado. "
- " k) Organización .- Sistemas computarizados. "
- " l) Comunicación .- Informal y directa. "

" m) Acciones .- Corporativas .- Consultoria externa. " (7)

Estas son algunas de las características con las que debe contar un líder en esta época de continuos y repentinos cambios, no solo tecnológicos sino de pensamiento, y necesidades en la gente, por lo cual se reafirma aun más la importancia de la motivación dentro de cualquier organismo.

E BIBLIOGRAFIA.

- DOUGLAS Mc GREGOR. " EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS ",
EDITORIAL FIANA, 10a. IMPRESION MEXICO MAYO 1987.

No. de Cita. Fajoz

(4) 47

(5) 47

- AMERI. " SEMINARIO " SISTEMA GERENCIAL CLEAVER " ",
NOVIEMBRE 1984 .

No. de Cita (6).

- AMERI, " SEMINARIO RETOS DE LOS NOVENTAS " , DICIEMBRE 1989

No. de Cita (7).

- " OFICIOS E INFORMACION RECOLECTADA DE LAS OFICINAS
RECAUDADORAS ".

No. de Cita de la (1) a la (3).

ANEXITO IV

CONTEUDO

- 1.1. Objeto Geral.
- 1.2. Objeto Específico.
- 1.3. Hipótese.
- 2.1. Universo.
- 3.1.1. Muestra.
- 3.2. Cuestionario.
- 3.3. Tabulación.
- 3.4. Resultados.

4.1. OBJETIVO GENERAL.

La baja productividad que se ha detectado durante este trabajo de investigación, se considere como prioritario el revisar todo el aparato recaudador en el Estado de Mexico ya que la eficacia y efectividad del personal que en el labora deja mucho que desear en la atención al usuario, lo que ha representado una apatia de este para cumplir con sus obligaciones fiscales.

4.2. OBJETIVO PARTICULAR.

La atención de este trabajo de investigación se centra en las oficinas recaudadoras en todos los municipios de la zona conurbada al Distrito Federal ya que en ellos se realizó principalmente esta investigación de donde se buscará elevar la calidad en la atención a los contribuyentes.

4.3. HIPOTESIS.

Dadas las anomalías que se presentan en el accionar de las oficinas recaudadoras en el Estado de México, es factible lograr eficientar la atención a los usuarios por medio de los manuales de organización y procedimientos.

4.4. UNIVERSO.

El universo para esta investigación consta de 121 Municipios que integran el Estado de México.

4.4.1. MUESTRA.

Como muestra representativa y suficiente se tomaron los municipios conurbados de :

- Acambay.
- Atizapán.
- Atizapán de Zaragoza.
- Cuautitlán.
- Cuautitlán Izcalli.
- Ecatepec.
- Huixquilucan.
- Naucalpan.
- Nezahualcóyotl.
- San Mateo Atenco.
- Tlalnepantla.
- Tultitlán.

A.5. CUESTIONARIO.

1.- Cuentan en esta oficina con un Manual de Organización y Procedimientos.

SI _____ NO _____

Por qué. _____

2.- De ser positiva la pregunta anterior, indique si la información contenida es suficiente.

SI _____ NO _____

Indique _____

3.- Todo el personal conoce y tiene acceso a la información.

SI _____ NO _____

4.- Existe alguna persona encargada de ordenar y difundir la información a todo el personal.

SI _____ NO _____

5.- Existe un banco de datos de donde poder obtener información para la formulación de Manuales de Organización y Procedimientos.

SI _____ NO _____

6.- Considera necesario la formulación de Manuales de Organización y Procedimientos.

SI _____ NO _____

7.- Considera de importancia para el buen desarrollo de las oficinas recaudadoras el uso de estos Manuales.

SI _____ NO _____

Porqué _____

8.- Propondría su aplicación y uso de los Manuales en todas las Oficinas Recaudadoras del Estado de México.

SI _____ NO _____

Porqué. _____

9.- Considera que la difusión de los procedimientos y la capacitación sobre este al personal de la oficina recaudadora, ayudaría a eficientar el servicio hacia los contribuyentes.

SI _____ NO _____

Porqué. _____

10.- Si usted ya contara con los Manuales de Organización y Procedimientos, estos le ayudarían como una herramienta administrativa para eficientar el desarrollo del personal y coadyuvar al mejor servicio al contribuyente.

SI _____ NO _____

Porqué. _____

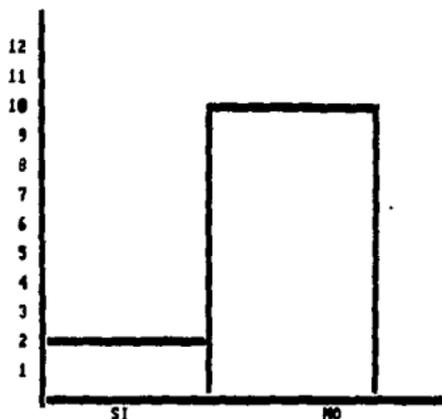
4. 6. TABULACION.

PREGUNTA	RESPUESTA		%		TOTAL
	SI	NO	SI	NO	
1	2	10	17	83	100%
2	1	11	8	92	100%
3	5	7	42	58	100%
4	8	4	67	33	100%
5	10	2	83	17	100%
6	9	3	75	25	100%
7	9	3	75	25	100%
8	8	4	67	33	100%
9	8	4	67	33	100%
10	10	2	83	17	100%
11	78	12	850	350	1000% /10

Deacuerdo a la aplicaci3n de los cuestionarios en la muestra se logro una comprobaci3n de la hip3tesis en un 92.5%

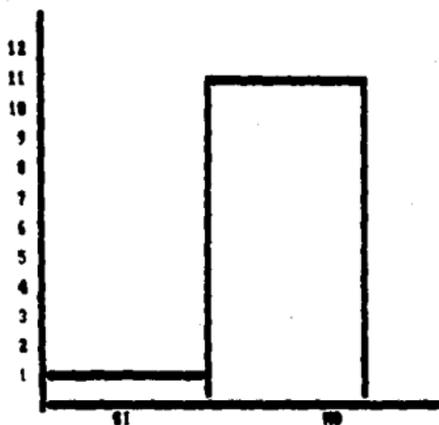
4.7. COMENTARIOS

1.- Cuentan en esta oficina con un Manual de Organización y Procedimientos.



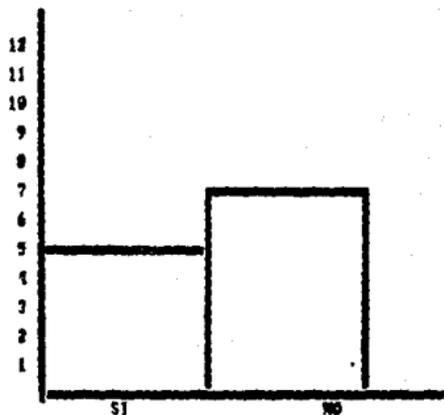
Por las respuestas recibidas podemos decir que la mayoría de las oficinas recaudadoras trabajan actualmente sin Manuales específicos de Organización y Procedimientos.

2.- De ser positiva la pregunta anterior indique si la información contenida es suficiente.



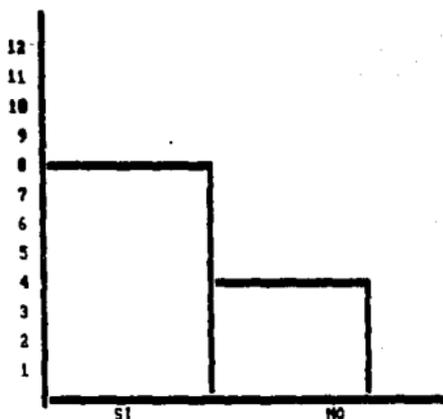
De acuerdo a la mayoría de las respuestas recibidas se puede deducir que no se cuenta con la información suficiente, ya que dichos manuales no existen.

3.- Todo el personal conoce y tiene acceso a la información.



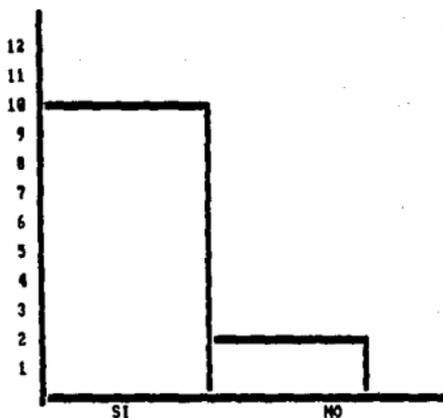
De acuerdo a la mayoría de las respuestas recibidas podemos afirmar que se debería hacer mejor uso de la información ya existente dentro de las oficinas recaudadoras y, hacerla extensiva a todo el personal.

4.- Existe alguna persona encargada de ordenar y difundir la información a todo el personal.



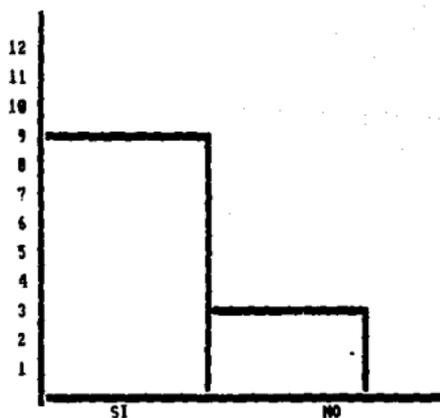
Se puede observar que alguna información dentro de las oficinas recaudadoras si se difunde algún tipo de información principalmente por conducto del Contador y el Jefe de Ejecución, aunque muchas veces no está del todo actualizado, ni se utilizan los medios más propicios para darla a conocer.

5.- Existe un banco de datos de donde poder obtener informacion para la formulacion de Manuales de Organizacion y Procedimientos.



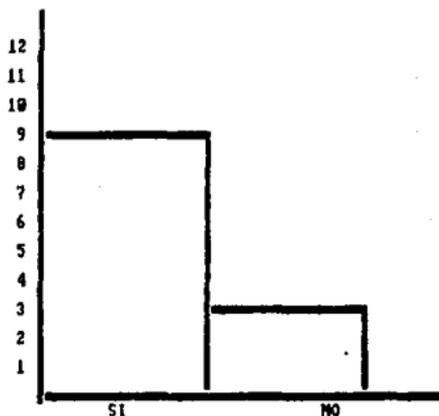
Por los datos recopilados en esta pregunta podemos afirmar que realmente se cuenta con la informacion necesaria para la elaboracion de los manuales de organizacion y procedimientos.

6.- Considera necesario la formulacion de Manuales de Organizacion y Procedimientos.



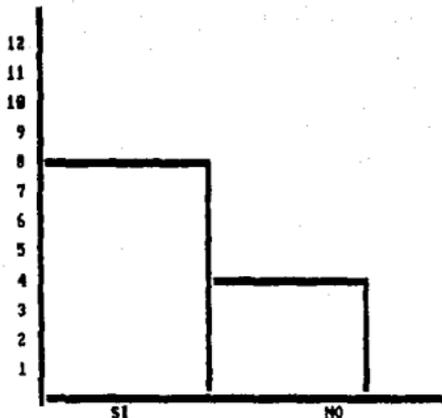
Como podemos apreciar en los resultados obtenidos de esta pregunta, la mayoría esta de acuerdo en que se debe implementar un Manual de Organizacion y Procedimientos.

7.- Considera de importancia para el buen desarrollo de las oficinas recaudadoras el uso de estos Manuales.



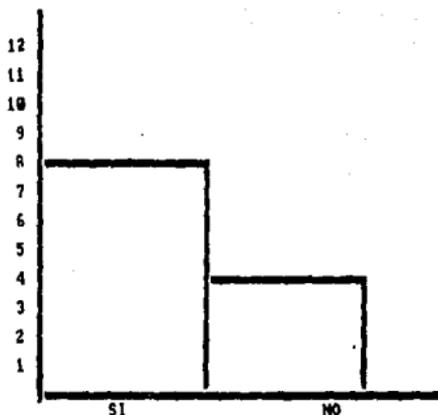
Aunque en la mayoría de la oficinas recaudadoras no se cuenta con un Manual de Organización y Procedimientos, y se tiene desconocimiento de este, existe una consciencia de la importancia que tiene y la ayuda que podría brindar.

8.- Propondria su aplicacion y uso de los Manuales en todas las oficinas recaudadoras del Estado de Mexico.



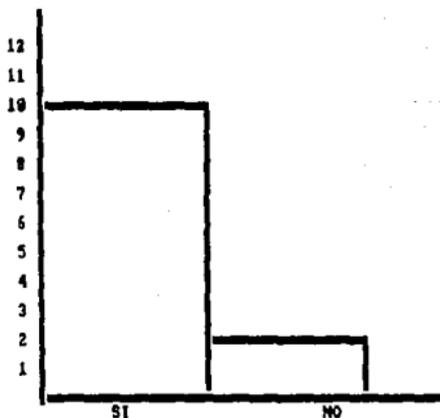
Retomando el comentario de la pregunta anterior y en general el comportamiento demostrado por el personal de las oficinas recaudadoras se puede decir que el llevar acabo la implementacion de un Manual de Organizacion y Procedimientos para las receptorias de rentas del Estado de Mexico, tendria bastante aceptacion pro parte de estas.

9.- Considera que la difusión de los procedimientos, y la capacitación sobre este al personal de la oficina recaudadora, ayudaría a eficientar el servicio hacia los contribuyentes.



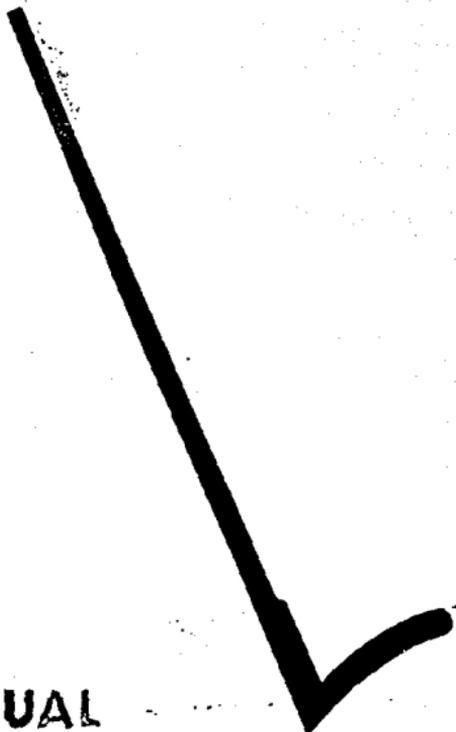
En base a los datos recopilados en la aplicación de esta pregunta se reafirma la aseveración, de que realmente se tiene la necesidad de contar con un Manual de Organización y Procedimientos dentro de las oficinas recaudadoras.

10.- Si usted ya contara con los Manuales de Organizacion y Procedimientos, estos le ayudarian como una herramienta administrativa para eficientar el desarrollo del personal y coadyuvar al mejor servicio al contribuyente.



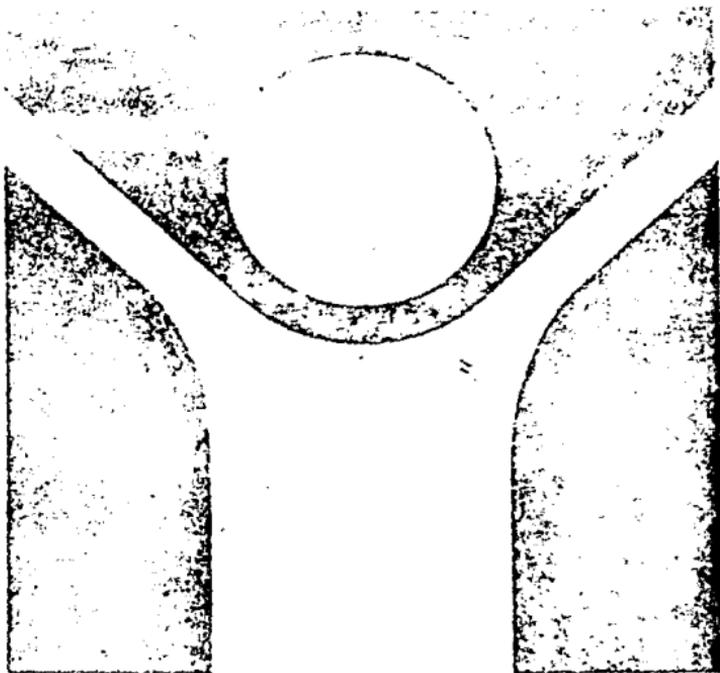
Podemos hacer la observacion, una vez recopilada la informacion de este cuestionario de que realmente es necesaria, oportuna, y pertinente el implementar un Manual de Organizacion y Procedimientos que ayude en la realizacion cotidiana de las actividades del personal de las oficinas recaudadoras en el Estado de Mexico.

A N E X C



**MANUAL
DE BIENVENIDA**

CHICLE
ADAMS
SA de CV



BIENVENIDA



BIENVENIDA

Es un gran honor para nosotros dar la bienvenida a nuestra organización.

Los señores **Ray y Yvonne Chick Adams** contribuyen a la calidad de vida de la empresa. Tu trabajo es valorado porque creemos que tus conocimientos, experiencia y personalidad te hacen la persona indicada para ocupar el puesto.

Este manual se elaboró con el fin de que empleados de cualquier empresa o de cualquier nivel educativo, fuesen capaces de adquirir los conocimientos que se requieren en esta profesión. Este manual puede ser utilizado en el departamento de Recursos Humanos donde siempre están disponibles para ayudar.

Te deseamos el mejor de los éxitos dentro de esta tu empresa.

Cordialmente,

Lic. Feo Borda
Vicepresidente
Recursos Humanos
y Relaciones P. U. C. C. S.



BREVE HISTORIA

Chile Adams, S.A. se fundó en México en el año de 1927, pero su historia se remonta a muchos años atrás. Fue, más o menos, en el año de 1524 cuando el navegante don John Adams se enteró de que los indígenas mexicanos extraían una goma, con características muy especiales, del árbol del chicle copale, formando el producto "látex" de donde probablemente proviene el nombre de chicle.

Desde entonces se tenía la idea de que esta goma que toda la sabía, era para los dientes. Así fue como el señor Adams tuvo la idea de ponerle "tejadura" de tabaco y venderlo como goma en el mercado, pasando a aquella costumbre de los antiguos Mayas a ser un hábito para el mundo entero.

Teniendo en cuenta que el mayor productor de chicle natural es México, en 1927 se empieza a producir en nuestro país.

Se abrió un local en la calle de Apatzaco, en la Colonia Guerrero, propiedad de Santibañes Hermanos y empezó a producir chicles baratos y las empaques de confianza.

Nalvo que por un tiempo para que la gente aceptara este nuevo producto con gran satisfacción. Así en 1948, el negocio se trasladó a un local que la fábrica se trasladó a un local propio en la calle de Apatzaco, contando con 35 agentes de ventas.

En 1950 se inicia el proyecto de construcción de la planta más moderna en la fabricación de chicles y gomas confiables en la ciudad de Piedras Blancas del estado de Tlaxcala.

Actualmente las diferentes líneas de la compañía tienen por objeto la comparación con el mejor producto tomado en la colonia Guerrero. El desarrollo de una línea de chicles y gomas diferentes crea bienestar a que en 1975 se trasladaron las oficinas administrativas a edificio "El Cuadrado" en El Volcan de Ixtaccalco 347.

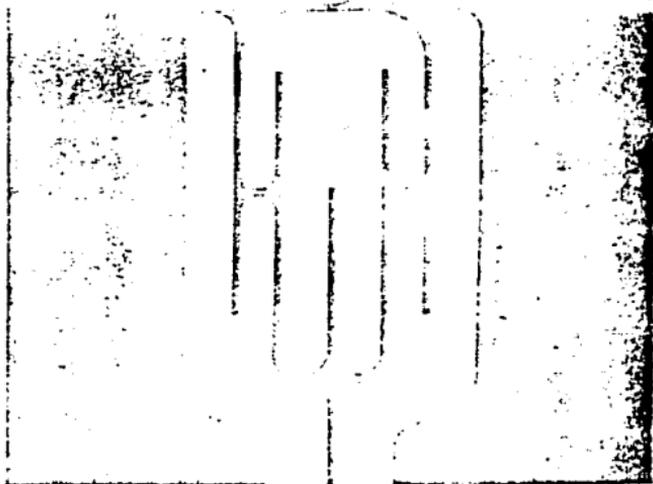
En 1970 se inició el proyecto de construcción de la planta más moderna en la fabricación de chicles y gomas confiables en la ciudad de Piedras Blancas del estado de Tlaxcala. En 1975 se trasladaron las oficinas administrativas a edificio "El Cuadrado" en El Volcan de Ixtaccalco 347.

Para 1980 se integraron los departamentos de Halls, Gums, Mints, Freezer, Up, Five Stick, Cans, Chicos, Crack Up, Fuly Gum y Yucatan.

Consolidándose en 1986 en una sola Planta productiva, convirtiéndose así en la planta más grande y moderna de América Latina.

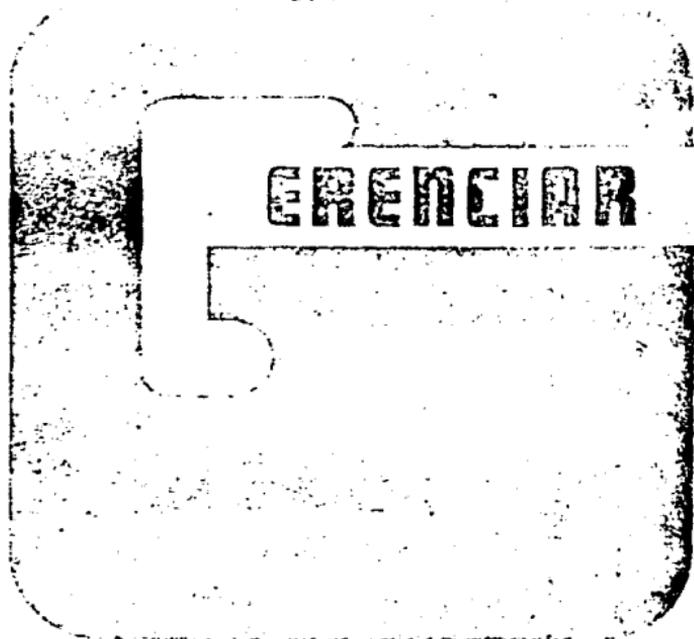
Walter Lambertes ahora un producto nacional que cuenta con más de 45,000 empaques confiables en más de 40 países en todo el mundo, que tiene la constante preocupación de producir más y mejores productos para sus consumidores.

Esta es la compañía de la que formamos parte.



CREDO CORPORATIVO

CHICLE
ADAMS
SAdeCV



CHICLE
ADAMS
SAdeCV



GERENCIAR EN CHICLE ADAMS

Crear una estrategia de negocio
capaz de superar los desafíos
del futuro.

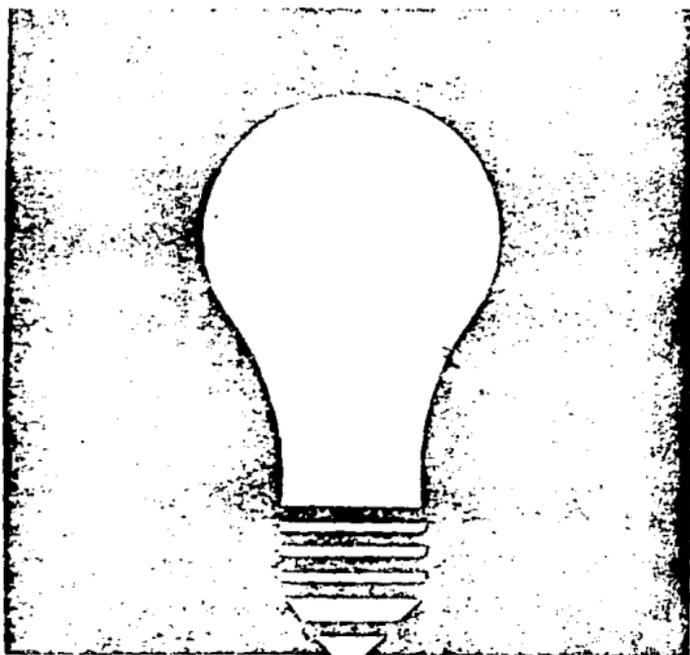
• Producir innovaciones que
desarrollen productos nuevos y
capacitar y desarrollarlos.

• Crear una estructura y de una nueva
forma de trabajar.

• Mantener un ambiente motivador para
el trabajo y atraer talento para
continuar creciendo en el mercado
internacional.

• Mantener un flujo de trabajo fuerte en
la búsqueda constante de mejores
productos, mejores servicios, mejores
formas de hacerlos, mejores lugares.

La habilidad de nuestra compañía
para permanecer en la experiencia
depende de la capacidad de innovar,
crear y cambiar el mundo que nos
rodea.



INNOVACION

CHICLE
ADAMS
SAceOV



INNOVACION

La compañía tiene establecido un programa para promover la innovación donde tú puedes participar en viéndole ideas que ayuden al crecimiento de la organización.

Y como muestra del interés que existe por desarrollar estos conceptos, contamos con un fondo económico para promulgar y apoyar económicamente las ideas que el personal envíe a este programa.

Tu participación es muy sencilla, sólo debes llenar el formato que se ha diseñado especialmente para este programa, el cual encontrarás junto a los formularios para ideas.

BASES DEL PROGRAMA

- 1- Todas las ideas que se envíen en el programa serán aceptadas.
- 2- Las ideas se analizarán directamente con el coordinador del programa.
- 3- El análisis y evaluación de la viabilidad será realizado por los especialistas de las áreas involucradas.
- 4- El control y seguimiento de todas las ideas será responsabilidad del coordinador de innovación.
- 5- Todas las ideas serán evaluadas y se otorgará el respectivo crédito a quien la haya generado.
- 6- Cuando existan ideas repetidas el crédito se le dará a la persona que la haya enviado primero.

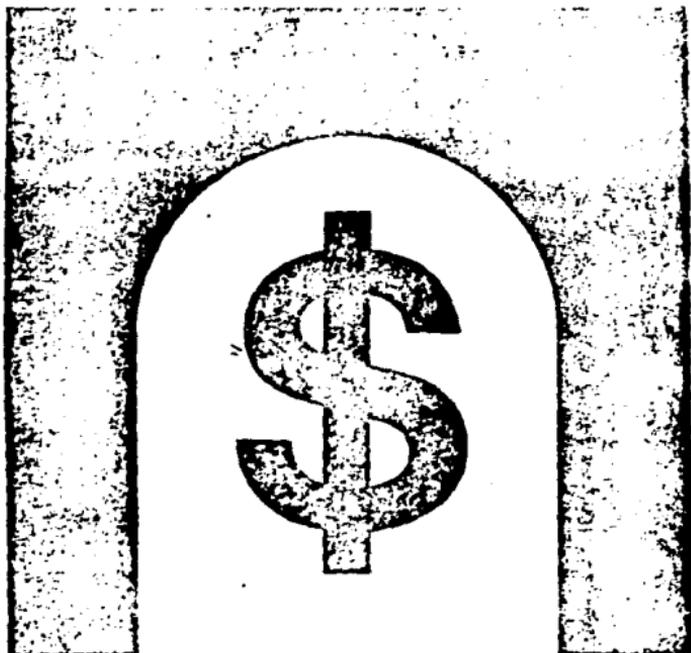
DIFUSION

Periodicamente se dará información sobre los avances de este programa.

RECONOCIMIENTO

Existe una serie de reconocimientos que se han elaborado especialmente para este programa durante tu estancia en la compañía los irás conociendo.

Es por todo esto que el principio de innovación es un elemento primordial en el desarrollo y crecimiento de nuestra organización.



FONDO DE AHORRO

CHICLE
ADAMS
SAdeCV



FONDO DE AHORRO

OBJETIVOS

La compañía tiene establecido un Fondo de Ahorro, cuyos objetivos principales son:

- Que el personal reciba un porcentaje de su sueldo libre de impuestos.
- Fomentar el hábito del ahorro sistemático.
- Permitir la obtención de préstamos, participando de los beneficios que estos generan. Todos los préstamos se otorgan de acuerdo al reglamento de la Caja de Ahorro existente.

APORTACIONES

La aportación del empleado al fondo es de un 13% de su sueldo base devengado, es decir, excluyendo bonificaciones, gratificaciones, prima vacacional y cualquier otra prestación o percepción adicional. Por su parte, la empresa otorga una cantidad igual a la que aporta el empleado, es decir, otro 13%.

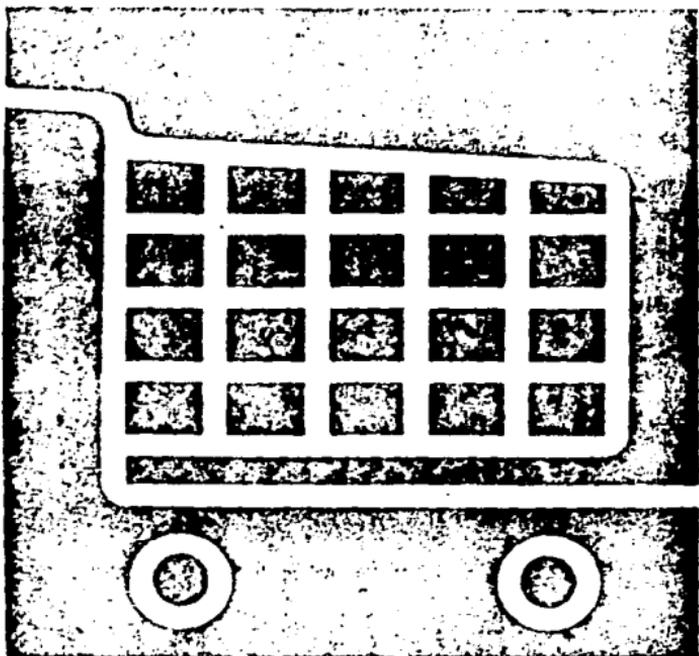
DESCUENTOS Y EJERCICIO

La empresa descuenta por nominal las aportaciones de personal quincenalmente y el ejercicio comprende un año de 12 meses de los que agota 31 de octubre siguiente año.

TIPO

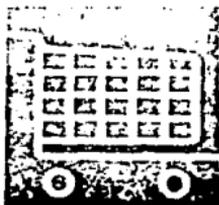
Un retiro de las aportaciones y los intereses acumulados pueden hacerse al final de cada ejercicio, con excepción de los siguientes casos:

- Separación de la compañía
- Fallecimiento de empleado



AYUDA PARA DESPENSA

CHICLE
ADAMS
SACeCV



AYUDA PARA DESPENSA

La empresa otorga un 13% adicional al sueldo base periódico, mediante cupones, que pueden ser utilizados para la compra de artículos de primera necesidad.

Esta prestación fue creada con el objeto de contribuir en los gastos que realizan para alimentar y criar a su familia.

¿EN QUE CONSISTE?

La Ayuda para Despensa de Productos Básicos es una prestación, la cual consiste en que un porcentaje adicional al sueldo base periódico es otorgado en forma de compra mediante cupones, los cuales podrán ser utilizados para la compra de artículos de primera necesidad.

¿COMO SE CALCULA?

Aplica el porcentaje que otorga la empresa respecto a esta prestación a la tarifa base mensual.

Por el ejemplo en el porcentaje del 13% y tu sueldo base mensual \$500.000.00 resulta:
 $500.000.00 \times 13\% = 65.000.00$
Esta es la cantidad de la cual podrás disponer por esta prestación.

¿CUAL ES LA APORTACION DEL EMPLEADO?

Para que el sistema de prestación de alimentos funcione en el hogar deberá existir un 10% de los cupones que se otorgan en el hogar.

Ejemplo: Si guardas con el mismo caso, expuesto anteriormente, si la cantidad cupón fue de \$65.000.00 pesos, el empleado utilizará para \$65.000, los cuales se le descontarán en el sobre de tu sueldo, en forma mensual, para el rubro "Aportación Empleado Despensa".

¿COMO Y CUANDO SERAN ENTREGADOS?

Los cupones serán entregados en tu lugar de trabajo una vez al mes, siguiendo el mismo procedimiento utilizado para el pago de sueldo, te entregarán en un sobre especial el cual indicará el monto imponible de los cupones que te están siendo entregados.

¿EN QUE TIENDAS PUEDEN SER UTILIZADOS LOS CUPONES?

Los principales tiendas de abarrotes, el sistema "VALE DESPENSA" entre otras son:

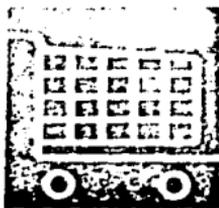
Gigante, Conasupa, DDF, Comercio Mexicano, etc.

¿COMO RECONOCER UN NEGOCIO AFILIADO?

En todas las negocios afiliados podrás observar una señalera gráfica en la entrada o caja registradora diciéndote "VALE-DESPENSA", misma que aparece en tus cupones.

¿QUE PRODUCTOS PODRAS ADQUIRIR CON ESTOS CUPONES?

De acuerdo con el plan de productos de primera necesidad serán los autorizados.



¿COMO CANJEARAS TUS CUPONES POR AYUDA DE DESPENSA DE PRODUCTOS BASICOS?

Va que te han sido entregados tus cupones, escoge las fechas que mejor se adapte a tus necesidades.

Te presentaras a ella y entregas los productos basicos que necesitas, los presentaras a la cajera registradora y te determinaran el total a pagar por la compra de los mismos, entregaras tus tickets por el importe de tu compra y existen dos posibilidades:

1- Que te excedas en tus compras por lo que adicionales el efectivo necesario, o.

2- Que tus compras sean menores a lo que te da tu cupon, en donde entregaras el importe inmediato en efectivo y el resto en efectivo, la razon es que no te podran dar compra de tus cupones.

¿QUE HACER EN EL CASO DE QUE LA CAJERA NO DESEE RECIBIR TUS CUPONES?

1a. Debes verificar que el regalo que tu cuenta con su limitacion de compra de \$100.00 en un mes de despensa.

2a. Verificar que tus cupones esten en buen estado.

3a. Solicita hablar con el Gerente de la tienda o Supervisor.

4a. En el caso de que el empleado no

de comunicarlo de inmediato al Gerente de Recursos Humanos.

Cabe hacer la aclaración que esto se te extraordinario y posiblemente sólo cuando la cajera fuera de nuevo ingreso.

¿LOS CUPONES TIENEN FECHA DE VENCIMIENTO?

Si, todos los cupones caducan el último día de enero del siguiente año en que son emitidos, pero en el caso de que se te vencieran los cupones, deberás solicitar te sean canjeados en el área de Recursos Humanos.

¿SE REPONDRAN LOS CUPONES CUANDO POR ALGUNA RAZON LOS EXTRAVIASES?

No, ya que los cupones que te son entregados son como dinero en efectivo, por lo que te sugerimos los cuides y los presentes en buen estado.

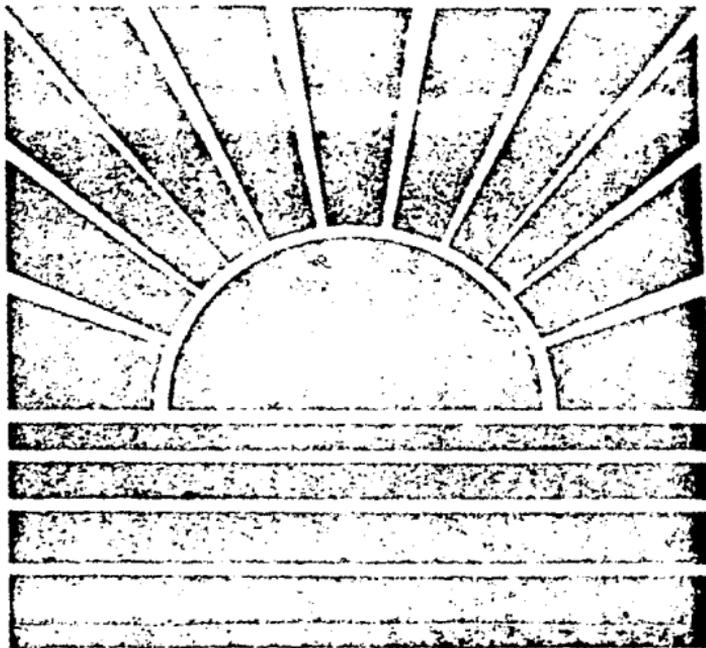
¿QUE CUIDADOS DEBERAS TENER CON TUS CUPONES?

- Cuidarlos como si fuera dinero en efectivo.
- NO maltratarlos o deteriorarlos
- NO escribir o rayar sobre ellos
- NO romperlos o alterarlos

Para lo que te sugerimos conectarlos lo mas pronto posible y así evitarte esos problemas.

¿QUIEN PUEDE HACER USO DE LOS CUPONES?

Cualquier empleado(a) o esposa(a) del mismo, pero no son transferibles a terceros.



PRESTACIONES

CHICLE
ADAMS
SAOeCV



VACACIONES

Toda persona de Círculo Adams, que tengamos de un año laborando en la empresa, gozará de un periodo de vacaciones como sigue:

AÑOS DE SERVICIOS	DIAS DE VACACIONES	PRIMA VACACIONAL*
De 1 a 2 Años	12	26 Días
De 3 a 4 Años	13	27 Días
De 5 a 9 Años	16	27 Días
De 10 a 14 Años	18	30 Días
De 15 Años	20	33 Días
De 16 a 19 Años	20	31 Días
De 20 a 24 Años	22	33 Días
De 25 a 29 Años	24	33 Días
De 30 a 34 Años	26	33 Días
De 35 a 39 Años	28	33 Días

Los días de vacaciones se deberán considerar de lunes a sábado.

* Para gozar de la prima de vacaciones es indispensable que tome el fin de las vacaciones que te corresponden de acuerdo a tu antigüedad la prima la pagarán si estás con una ausencia de más de 30 días a tus vacaciones.

DIAS FESTIVOS

De acuerdo con lo establecido por la ley federal del trabajo, pagaras descansar los siguientes días festivos:

Enero 1
Febrero 5
Marzo 31
Mayo 1
Septiembre 15
Noviembre 20
Diciembre 1 de cada sexenio
Diciembre 25

Adicional a estos días la empresa te pagará los siguientes:

Lunes a Sábado de Semana Santa

Mayo 8
Mayo 10
Septiembre 15
Octubre 12
Noviembre 2
Diciembre 12
Diciembre 24
Diciembre 31

Cuando a un día festivo cae en un sábado la empresa pagará el día adicional y en domingo un día más.

Para nuestra fuerza de ventas si el día festivo cae en sábado o domingo o día festivo, si coincide en domingo te le pagará un día más.

Así mismo cuando un día festivo



concuende con martes, miércoles o
jueves la empresa lo cambara por
viernes o lunes

PERMISOS CON GOCE DE SUELDO

Podras solicitar los siguientes dias a tu
jefe, en los casos que a continuacion
se detallan:

4 Dias por fallecimiento de familiares
directos (padres, conyuge, hijos,
hermanos) cuando el acontecimiento
se lleve a cabo en tu lugar de
residencia y 6 dias fuera de ella

1 Dia por presentar tu examen
profesional

1 Dia por alumbramiento de la
esposa

3 Dias por operacion quirurgica a
familiares directos

6 Dias calendario a contraer
matrimonio por primera ocasion
(con un limite de 2 meses posteriores
para solicitarlo)

Estos dias no podran ser acumulables
o transferidos para disfrutar en otras
fechas, que no sean las señaladas en
este manual

PERMISOS SIN GOCE DE SUELDO

Asimismo podras solicitar los siguientes
dias sin goce de sueldo en el caso de:

7 Dias calendario por matrimonio
(por primera ocasion) estos dias son
adicionales a los 6 dias pagados

Hasta 15 dias por enfermedad grave
de familiares que amerite tener el
quirofano

AYUDA EN CASO DE ENFERMEDAD

La empresa entregara a tu
empleador un sueldo por el tiempo
de tu ausencia base de los 3 primeros dias
de incapacidad por enfermedad
general otorgada por el IMSS, tal
como la diferencia entre la cantidad
que paga el Seguro Social y la que
base a partir del cuarto dia. Deberas
entregar a Recursos Humanos la
copia de la incapacidad expedida
por el IMSS para poder disfrutar de
esta prestación social. Es importante
señalar que despues del tercer dia
deberas tramitar el cobro de tu parte
directamente en la agencia de
IMSS que te corresponde, lo cual
podras hacer directamente o por medio
de algun familiar que lleve copia
poder.



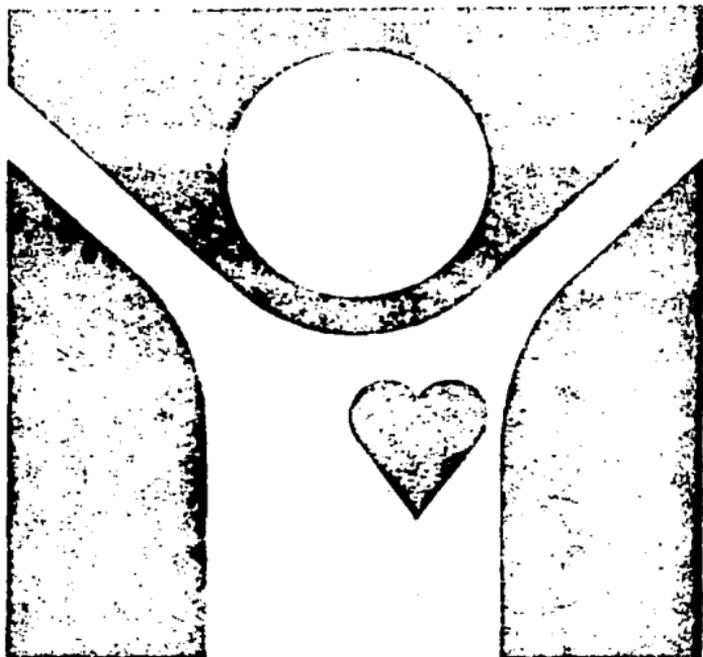
AGUINALDO ANUAL

La empresa te otorga una gratificación anual por concepto de aguinaldo de acuerdo a la siguiente tabla y te será pagado durante el mes de diciembre.

AÑOS DE SERVICIOS	DIAS DE AGUINALDO
De 1	29 Días
De 2 a 3 Años	32 Días
De 4 a 5 Años	33 Días
De 6 a 9 Años	35 Días
De 10 a 14 Años	35 Días
De 15 a 19 Años	35 Días
De 20 en adelante	39 Días

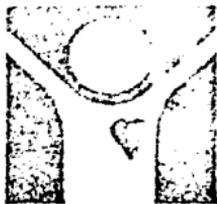
SEGURO SOCIAL

Chicle Adams paga el 60% de la cuota correspondiente al IMSS, es por esto, que en tu sobre de pago aparecerá una deducción menor a la que te corresponde pagar, lo que te repercute en un ingreso neto mayor mensual.



SEGUROS

**CHICLE
ADAMS
SAdeCV**



SEGURO DE VIDA

Si falleceras por causa natural o accidente, tu familia contará con una amplia protección y no quedará en el destampado, ya que el seguro tiene por objetivo ayudarte a reestablecer económicamente.

El departamento de Recursos Humanos te proporcionará la forma respectiva de la Corporación de Seguros, la que deberás firmar, llenar con los nombres de los beneficiarios que desees registrar, el importe de tu protección.

Tu seguro será de:

24 Meses de tu edad mínima por muerte natural y

12 Meses adicionales en caso de muerte accidental.

Así mismo, este seguro te cubre la incapacidad total, permanente y definitiva, cubriéndose esta con el equivalente a la suma asegurada por muerte natural.

Para que la Cia Aseguradora te cubra la incapacidad total, permanente y definitiva, es necesario que ésta sea declarada por el IMSS y avalada por la compañía aseguradora.

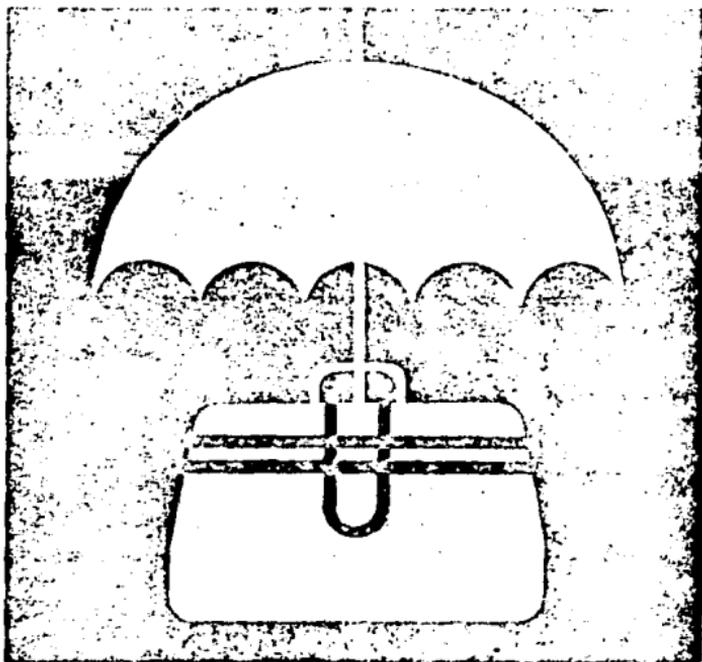
Adicional a este seguro de vida y a solicitud de los beneficiarios la empresa podrá tramitar un anticipo de la cantidad asegurada para solventar los gastos necesarios en caso de fallecimiento del asegurado.

SEGURO DE VIAJE AL SERVICIO DE LA EMPRESA

Entre un millón de accidentes, tu familia sabrá que contemplará la suma de los salarios o su equivalente producido a causa de accidente o viaje por cuenta de la empresa.

El monto es equivalente a tres años de tu salario con un máximo de U.S. \$50,000.00.

NOTA: Será un seguro mensual o por la duración de tu viaje, el cual se cobrará en el momento de tu viaje.



GASTOS MEDICOS MAYORES

CHICLE
ADAMS
SAdeCV



GASTOS MEDICOS MAYORES

¿CUALES SON LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DE ESTE PLAN?

- Eliminar las pérdidas económicas causadas por accidentes o enfermedades que desequilibran seriamente el presupuesto familiar.
- Aliviar la inseguridad propia de poder utilizar los mejores servicios existentes, así como la satisfacción de tener alcance a cualquier médico u hospital al que desee acudir.

¿QUIENES PARTICIPAN?

- Todos los empleados
- Conyuge e hijos desde el primer día de nacidos hasta una edad de 24 años, siempre y cuando sean solteros, estudien y dependan económicamente del empleado.

¿CUAL ES EL COSTO?

La empresa pagará el 100% del costo de los empleados y el 50% del costo de los dependientes (conyuge e hijos) de acuerdo a las tarifas que se determinan cada año.

¿EN QUE CONSISTE EL BENEFICIO?

Este seguro cubre gastos médicos normales que a consecuencia de enfermedad o accidentes tengan que realizarse.

La protección máxima por persona es de \$3,500,000.00 por cada evento.

En caso de enfermedad, el empleado

cubre \$ 35,000.00 (deducible), más el 20% del total de los gastos efectuados.

En caso de accidentes no se aplica ni deducible ni coseguro, se reembolsará el 100% de la reclamación.

GASTOS CUBIERTOS POR EL PLAN

- 1) Honorarios de médico y cirujanos - Legalmente autorizados para el ejercicio de su profesión.
- 2) Gastos de hospitalización o Sanatorio - Representados por el costo de la habitación, alimentos, y medicinas consumidas en el mismo por el asegurado.
- 3) Gastos de sala de operaciones y curaciones.
- 4) Gastos representados por la anestesia y honorarios de anestesista legalmente autorizado para ejercer.
- 5) Honorarios de enfermeras legalmente autorizadas para ejercer, y que no sean familiares del asegurado.
- 6) Medicamentos adquiridos fuera del hospital o sanatorio siempre que sean prescritos por un médico y se acompañe el recibo de la farmacia con la receta.



-
- 7) Gastos de análisis de laboratorio de Estudio de Rayos X, de Electrocardiografía o de cualquier otro estudio indispensable para el diagnóstico o tratamiento de una enfermedad.
 - 8) Gastos por transfusiones de sangre, plasma, sueros u otras sustancias semejantes.
 - 9) Gastos originados por el consumo de oxígeno.
 - 10) Gastos por tratamiento con radio o terapia radiactiva.
 - 11) Gastos que resulten de aparatos de prótesis dental, necesarios a consecuencia de un accidente. Los gastos por ojos o miembros artificiales y los aparatos ortopédicos necesarios a consecuencia de un accidente o una enfermedad. Estos gastos serán cubiertos por el plan hasta un límite equivalente a un 10% de la suma asegurada (\$ 350.000.00).
 - 12) Gastos de transporte en ambulancia.
 - 13) Amigdalitis y Adenoiditis.
 - 14) Visitas médicas.
 - 15) Enfermedades Preexistentes a la fecha que se inicie el seguro con respecto a cada asegurado.
 - 16) Enfermedades Congénitas de los hijos del asegurado nacidos durante la vigencia de la póliza.
 - 17) Costo cama extra para acompañante, en caso de hospitalización.
 - 18) Hemias y eventraciones por enfermedad.
 - 19) Intervenciones quirúrgicas realizadas con motivos de embarazos extrauterinos, cesáreas y los estados de eclampsia, tóxicos gravídica y fiebre puerperal (estos gastos serán cubiertos por el plan hasta un límite del 20% de la suma asegurada \$ 700.000.00).
-
- ## GASTOS NO CUBIERTOS POR EL PLAN
- 1) Trastornos de enajenación mental, estados de depresión psíquica o nerviosa, neurosis o psicosis, cualesquiera que fuesen sus manifestaciones.
 - 2) Todos los gastos erogados con motivo o a consecuencia de intervenciones de cirugía plástica o de belleza, excepto los que resulten de intervenciones de cirugía reconstructiva por el tratamiento de lesiones.
-



accidentales o de enfermedades ocurridas durante la vigencia de la póliza.

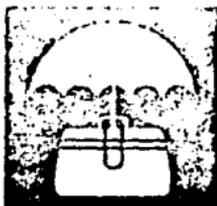
- 3) Gastos debidos a tratamientos dentales, alveolares o gingivales, cualquiera que sea su naturaleza u origen, excepto en caso de accidente.
- 4) Gastos de aparatos auditivos y de anteojos
- 5) Los gastos realizados con motivo de curas de reposo o de exámenes médicos generales, para comprobación del estado de salud (Check Up).
- 6) Envenenamientos e inhalaciones de gas, de cualquier clase o naturaleza, excepto en caso de accidente.
- 7) Los gastos incurridos en intento de suicidio, homicidio, riña o servicio militar.
- 8) Gastos por padecimientos que resulten de alcoholismo o toxicomanías.
- 9) Afecciones propias del embarazo, aborto, partos prematuros, partos normales o anormales, legados; cualquiera que sea su causa y toda complicación del embarazo, del parto o del puerpicio, cualquiera que sea su causa.
- 10) Gastos realizados por

acompañantes del asegurado, durante la intervención de éste en un hospital, excepto como extra

- 11) Lesiones que el asegurado sufra cuando viaje como ocupante de algún automóvil o cualquier otro vehículo en carreras, pruebas o contiendas de seguridad, resistencia o velocidad, en motocicletas, motonetas u otros vehículos similares de motor. Tampoco cubre las lesiones que el asegurado sufra a consecuencia de la práctica del alpinismo, paracaídas y buceo
- 12) Lesiones que el asegurado sufra cuando viaje como piloto, pasajero, mecánico o miembro de la tripulación de aeronaves que no pertenezcan a una línea comercial, legalmente establecida y autorizada para el servicio de transporte regular de pasajeros.

Ejemplo de reembolso de una reclamación:

En una operación por enfermedad, en la que hubo hospitalización se efectuaron los siguientes gastos:



• Asistencia médica y quirúrgica	2.000.000,00
• Análisis médicos y gabinete	250.000,00
• Estancia en el hospital	1.000.000,00
TOTAL GASTOS	3.250.000,00
Menos deducible	35.000,00
	3.215.000,00
Menos 20% de copagos	643.000,00
TOTAL A REEMBOLSAR	2.572.000,00
• IVA correspondiente al monto	

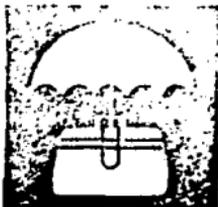
Te recomendamos leer cuidadosamente el siguiente instructivo para el trámite de gastos:

INSTRUCTIVO PARA EL TRAMITE DE REEMBOLSO DE GASTOS

En caso de algún gasto médico, se deberán presentar los siguientes documentos:

- 1) Informe médico, deberá ser llenado y firmado por el médico principal, poniendo especial énfasis en el diagnóstico que emite.
- 2) Aviso de accidente y enfermedad, deberá ser llenado por el empleado. Estas formas se solicitan en el departamento de Recursos Humanos.
- 3) Comprobantes oficiales de todas y cada uno de los gastos efectuados, tales como:

- a) Recibo de honorarios médicos, odontólogos, anestesiólogos o enfermeras (Con el título de Cuenta Profesional, No de Registro de la S.S.A. y con el No de Registro Federal de Contribuyentes). Deberán presentarse con los originales y nunca la copia fotostática.
- b) Estado de cuenta de honorarios: el hospital le expide un recibo por el total de tu cuenta, muestra el costo de cada uno de los conceptos (renta diaria de cuarto, honorarios médicos, consultas, anestesiólogo, etc.). Lo que en caso contrario la reclamación no procederá.
- c) Recibos de laboratorio, incluyendo receta, material y resultados.
- d) Notas de farmacia, junto con las recetas médicas correspondientes en las que se prescribieron los medicamentos que amparan las notas.



- e) Todos los comprobantes deben especificar claramente el concepto, cuantía y fecha.
- 4) Entregar todos los documentos debidamente llenados en el departamento de Recursos Humanos, con el objeto de continuar con el trámite.

Es importante señalar que si se cumple con todos los requisitos y los datos son correctos, el trámite ante la compañía de seguros será más rápido, con el consiguiente ahorro en tiempo y el correcto reembolso de los gastos erogados.

CIRUGIA PROGRAMADA

Consiste en que los empleados podrán disponer del 60% de los gastos médicos y hospitalarios en una cirugía, de la cual previamente se tenga conocimiento.

Para obtener dicho anticipo, el empleado se presentará al departamento de Recursos Humanos 15 días antes de la fecha en que se requiera el anticipo con la siguiente información:

- A) Aviso de Accidente o Enfermedad e Informe Médico.
- B) Presupuesto estimado de honorarios quirúrgicos y gastos de

hospitalización en caso de enfermedad de mediana o institución correspondiente.

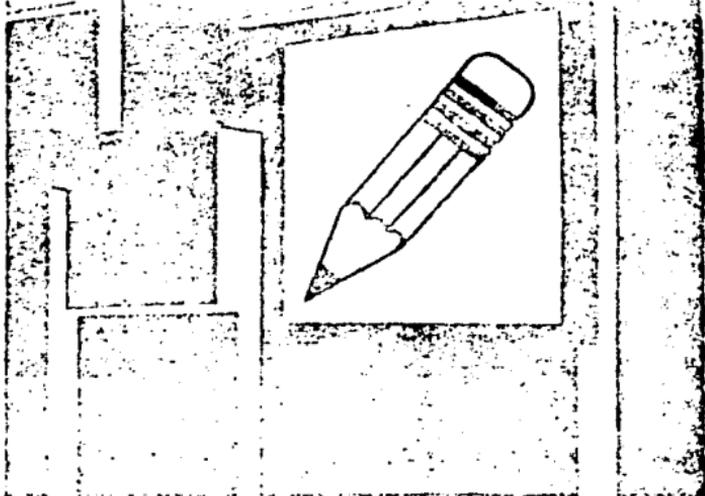
Recursos Humanos cubrirá y tramitará el importe del anticipo con la compañía de seguros dentro de los 15 días siguientes.

- C) El empleado deberá efectuar su reclamación formal (contablemente), con los recibos, facturas y recetas en original dentro de los 30 días siguientes a la fecha en que le fue otorgado el anticipo, con lo que obtendrá el comprobante del costo total. Es importante que se realice el trámite formal a término de los 30 días, pues de lo contrario, el empleado tendrá un monto del 10% adicional, lo cual lo otorga la compañía de seguros por haberle y anticipo.

SEGURO OPCIONAL DE GASTOS MEDICOS MAYORES

Al adquirir este seguro, para los dependientes económicos, podrá tener una cobertura de \$11'000'000.00 adicional es decir \$ 3'500'000.00 que adicionalmente tiene es decir, que cubre una cantidad de \$14'500'000.00.

Los costos y coberturas de este seguro pueden ser requeridos en el



BENEFICIOS ADICIONALES.

**CHICLE
ADAMS
SAdeCV**



AYUDA ESCOLAR PARA LOS HIJOS DEL PERSONAL

A los hijos de personal que hayan destinado durante cada período escolar, la empresa les otorga una ayuda anual para cubrir algunos de los gastos necesarios, así como motivarlos a que continúen obteniendo buenas calificaciones en sus estudios.

En su oportunidad, los padres a conocer el procedimiento para este beneficio.

Los documentos que en su totalidad han de prepararse, cuentan con las más estrictas normas de higiene y seguridad.

Estos regalos se entregan al hijo de cada trabajador en el momento de su ingreso.

En cualquier momento, los padres de los beneficiarios, pueden acudir al personal de Recursos Humanos para obtener información adicional.

TIENDA PARA EMPLEADOSSM

Contamos con una tienda en la que podemos encontrar todo lo que necesitamos para el hogar, desde artículos de primera necesidad, como papas, verduras y leche, mercedos e incluso artículos de lujo, como los tableros para el auto, compra y más de 30 premios de nuestra tienda, con respecto a los tiempos de auto-servicio. En la tienda, para hacer las compras a favor de efectivo, vale de despensa y deudas personales.

REFRIGERIO

Con el objetivo de permitirle a cada trabajador, un momento de recreo, ofrecemos un servicio de refrigerio y bebida caliente en sus horas de descanso, con total confianza.

PREMIOS POR AÑOS DE SERVICIO

La empresa reconoce a los trabajadores por su lealtad y dedicación, con los premios de años de servicio.

Los premios se otorgan por tener 1, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 y 40 años de servicio, consiste en un día de descanso, una compra adicional de 100 dólares.

El procedimiento de Recursos Humanos, le hará llegar un folio para que usted le indique cómo desea que se le correspondan y se le entregue a cada trabajador.



DESCUENTOS EN CASAS COMERCIALES

Nuestra empresa ha realizado convenios con diferentes casas comerciales con el fin de que puedan obtener sus servicios con descuento. Si el departamento de Recursos Humanos te informa alguna oferta en propiedad o en forma de préstamo.

SEGURO DE AUTOMOVIL

La corporación tiene un contrato con la Compañía de Seguros del Estado, que cubren a los empleados de la corporación en el seguro de automóvil. Si deseas más información, puedes ir al departamento de Recursos Humanos directamente al departamento de Seguros.

CAJA DE AHORROS

La empresa cuenta con una caja de ahorros, en la cual podrás ingresar el monto acordado de planes.

OBJETIVOS:

- 1- Fomentar el ahorro de los empleados y proporcionar el personal de la corporación.
- 2- Fomentar el ahorro de los planes de beneficios de acuerdo al Reglamento del Seguro Social, el ahorro de los planes de ahorro de los departamentos de Recursos Humanos.

INGRESOS:

Para formar parte de la Caja de Ahorro, podrá ser cualquier empleado de planta.

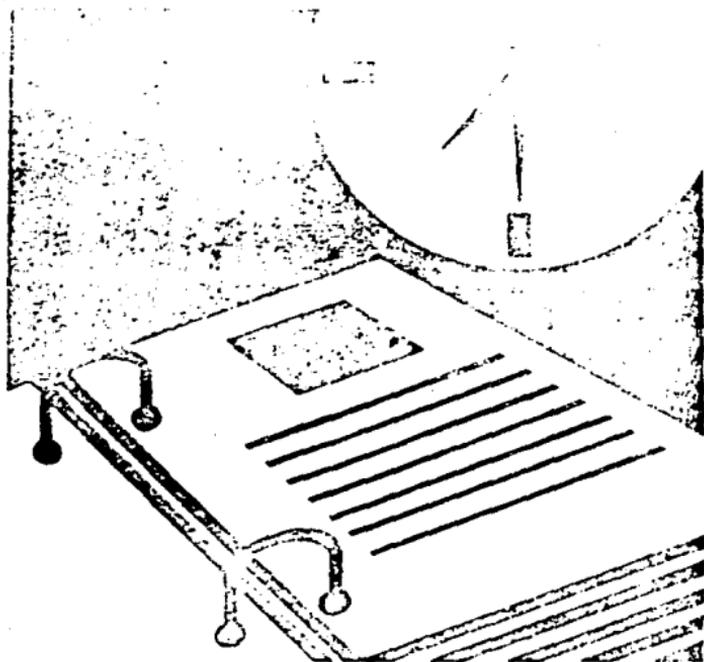
El ahorro para el empleado es el dinero que el empleado ahorra de los salarios que le pagan. El ahorro de la Caja de Ahorro de Recursos Humanos.

COMITE ADMINISTRADOR:

Este Comité Administrativo es el organismo de la corporación que se encarga de administrar el ahorro de los empleados de la corporación. El ahorro de la Caja de Ahorro de Recursos Humanos.

PRESTAMOS

Los préstamos en la Caja de Ahorro de Recursos Humanos.



VARIOS

CHICLE
ADAME
SAdCA



GAFETE DE IDENTIFICACION

Al ingresar a la compañía el departamento de Recursos Humanos le entregará un gafete de identificación que deberá portar en todo momento durante el día de trabajo.

HORARIO DE TRABAJO

El horario de trabajo es de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

El horario de trabajo puede variar durante el día de trabajo, según las necesidades de la compañía. El horario de trabajo puede ser alterado por la compañía en cualquier momento.

PARA NUESTRA FUERZA DE VENTAS
El horario de trabajo es de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

DIAS DE PAGO

Los pagos se realizan el día viernes de cada mes.

Cuando usted trabaja adicionalmente fuera del horario de trabajo, el pago se efectúa por escrito y se deposita en su cuenta de cheques.

El pago se realiza el día viernes.

El pago se efectúa el día viernes de cada mes. El pago se efectúa por escrito y se deposita en su cuenta de cheques.

DEDUCCIONES

Las deducciones se efectúan de su salario.

El impuesto sobre el ingreso se efectúa de su salario.

El pago de los impuestos se efectúa de su salario.

El pago de los impuestos se efectúa de su salario.

El pago de los impuestos se efectúa de su salario.

El pago de los impuestos se efectúa de su salario.



SEGURIDAD INDUSTRIAL

La empresa tiene establecido un programa de seguridad encaminado a eliminar las condiciones peligrosas. Este programa funciona para proteger a la familia y a nuestra fuente de trabajo.

Este programa es muy importante para la compañía y lo que le pedimos máxima cooperación a nuestro esfuerzo para prevenir accidentes. Si eres responsable de tu propia seguridad y la de tus compañeros,

reservar las firmas de autorización y entregarlas al vigilante de seguridad. Así, evitarás el uso de herramientas y equipos que no están autorizados. Evita beber alcohol y conducir un vehículo. Evita fumar en lugares prohibidos.

Si tienes alguna duda de cualquier aspecto de este programa, consulta con el vigilante de seguridad. Este programa es para tu beneficio y el de tus compañeros.

SERVICIO MEDICO

Trámites médicos para el seguro de vida que se otorgan a los empleados de Seguros de Vida de la Compañía. También se otorgan a la familia de los empleados. Incluye: exámenes médicos, radiografías, medicamentos, hospitalización y procedimientos quirúrgicos. También se otorgan a los familiares de los empleados. Incluye: exámenes médicos, radiografías, medicamentos, hospitalización y procedimientos quirúrgicos.

ESTA INSTALACION ESTE PUEDE SER INTRODUCIDA A LAS INSTALACIONES DE LA COMPAÑIA A TRAVES DE LAS LINEAS DE ALTO VOLTAJE, DROGAS, ENFERMEDADES Y OBJETOS QUE SON PELIGROSOS.

SALIDA Y ENTRADA DE OBJETOS DE LAS INSTALACIONES

Si por razones de trabajo, necesitas sacar algún equipo o material de la compañía, debes tener el formulario de salida en tu poder. Este formulario

CONCLUSION.

A lo largo de este trabajo, se trató de ver y analizar la forma actual de operación de las oficinas recaudadoras, el manifestar algunos de sus problemas más comunes y sobresalientes, y sobre todo, el enfatizar la manera en que se pueden llegar a corregir dichos problemas.

Por lo tanto, y retomando algunos de los aspectos más importantes, señalaremos, la falta de información general que se tiene en estas oficinas recaudadoras, lo que trae como consecuencia que no se pueda transmitir oportuna y confiablemente dicha información a los diversos contribuyentes que lo solicitan, para llevar a cabo el cumplimiento de sus diversas obligaciones, y señalando una de las posibles soluciones a dicho problema, es la implantación de un manual de procedimientos que contenga la información de las actividades más importantes, y como se deben llevar a cabo.

Con el ejemplo anterior, y por la situación observada durante este trabajo de investigación, podemos sacar la conclusión, de que realmente si es necesaria la implementación de un Manual de Organización y Procedimientos, que sea utilizado como una herramienta administrativa, para lograr elevar el índice de productividad en las oficinas recaudadoras del Estado de México.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

- ALFRED Tack, " The high Quality Manager ", Editorial Grower, Gran Bretaña 1986.
- ARIAS Galicia, " Administración de Recursos Humanos ", Editorial Trillas, México D.F. Abril de 1973.
- DOUGLAS Mc. Gregor, " El Aspecto Humano de las Empresas ", Editorial Diana, 12a. impresión México, Mayo 1987.
- FERNANDEZ Arena José Antonio, " Seis Estilos de Administración ", Editorial Diana Ira. Edición , México Febrero 1984.
- JACK H. McQuay, " Como Motivar a la Gente ", Editorial Diana, 5ta. impresión , México Mayo 1988.
- JOHN Adair, " Effective Teambuilding ", Editorial Gower, Gran Bretaña 1985.
- KEPNER Charles H, TREGOE Benjamin B. " El Nuevo Directivo Racional " , Editorial Mc. Graw Hill, México Octubre 1983.
- MOUNSON Lawrence, " How To Conduct Training Seminars " , Editorial Mc. Graw Hill, United States of America 1984.
- PHILIP B. Crosby , " Dinámica Gerencial " , Editorial Mc. Graw Hill, México 1988.
- VAN Fleet James H. " Los 22 Grandes Errores que Cometen los Ejecutivos " , Editorial Diana, 13a. impresión México Agosto 1988.
- ZAFICO Medina Ramón, " Los Pecados del Ejecutivo " ,

Editorial Trillas, México D.F. 1987.

- " Prontuario de Legislación Fiscal 1986 ", Gobierno del Estado de México.
- AMERI, " Seminario " Sistema Gerencial Cleaver " ", Noviembre 1985.
- AMERI, " Seminario de diplomado en Relaciones Industriales, " Sistemas de Calidad Total ", Diciembre 1989.
- AMERI, " Seminario de Desarrollo y Efectividad Organizacional ", Septiembre 1988.
- AMERI, " Seminario Retos de los Noventas ", Diciembre de 1989.
- " Oficio e Información recolectada de las Oficinas Recaudadoras ".