



2
2ej.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**UN MODELO DE LIDERAZGO Y CALIDAD PARA
EL ÁREA DE RECAUDACIÓN DE LA S.H.C.P.
PROPUESTA DE APLICACIÓN**

T E S I N A

QUE PRESENTA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE

**Licenciado en Ciencias Políticas
y Administración Pública**

(Especialidad en Administración Pública)

ROBERTO ABUNDEZ MORENO

Director de la Tesina: Licenciado Enrique Varas Gómez

MÉXICO, D. F.

1994.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

RECONOCIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

A la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Agradecimientos

Al H. Jurado integrado por los profesores

Enrique Varas Gómez

Ricardo Uvalle Berrones

Carlos Domínguez Trejo

Óscar Diego Bautista

José de Jesús Hernández Riwes

A mis Asesores y Directores de la Tesina

Profesor Enrique Varas Gómez

Profesora Nedelia Antiga Trujillo

*A la Coordinación de la Carrera de
Administración Pública de la FCPyS.*

A mis padres y hermanos.
Por su apoyo y cariño.

A Flor y Alejandra.

A mis profesores y
compañeros de estudio.
*Por sus enseñanzas y
gratos recuerdos.*

A la señora Rosa María
Reza Sosa.
Con admiración y respeto.

A los CC. funcionarios
de la SHCP.
*Por la confianza
otorgada.*

CONTENIDO

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN.....	1
1. LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO.....	4
1.1 Modernización y Reforma del Estado.....	9
1.2 Políticas Públicas para la Reforma del Estado.....	11
2. LA CULTURA DE LIDERAZGO Y CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRALIZADA.....	13
2.1 Elementos del Liderazgo de Calidad.....	15
2.2 Liderazgo y Calidad en la Administración Pública Centralizada.....	21
3. EL MODELO DE LIDERAZGO Y CALIDAD PROPUESTO PARA EL ÁREA DE RECAUDACIÓN DE LA SHCP.....	23
3.1 La Administración Tributaria en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.....	24
3.2 El Modelo de Liderazgo y Calidad. Propuesta de Aplicación.....	24
CONCLUSIONES.....	29
FUENTES CONSULTADAS.....	34
ANEXOS.....	39

INTRODUCCIÓN

Los vertiginosos cambios que se registran en la sociedad actual afectan a las estructuras sociales, políticas y económicas, que enfrentan esos cambios no sólo científicos y tecnológicos, sino también culturales, es decir, los cambios en los principios y valores del hombre relacionados, entre otros, con su trabajo y con el contexto de la organización empresarial.

Si la sociedad cambia, también debe cambiar el aparato del gobierno y la administración pública, y para ello, la modernización del sector público requiere, entre otros elementos, para ir a la par que el desarrollo económico y social, de una estrategia que conlleve a la participación activa de todos y cada uno de los sectores de la sociedad, así como el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, entre los cuales destaca el hombre como el único ser capaz de llevar al cabo el proceso permanente de transformación.

Al responder a estas dinámicas, en México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público del Poder Ejecutivo Federal (SHCP) ha tenido que mejorar sus estructuras, desarrollar nuevos sistemas, procedimientos y formas de organización, para cumplir los objetivos de esta dependencia, e incidir a la vez de manera positiva en la calidad y eficiencia de los bienes y servicios que el Estado brinda a la sociedad.

En este sentido, los conceptos de *liderazgo* y *calidad* plantean la perspectiva fundamental del desarrollo organizacional en el sector público, ante la dinámica del cambio, de la modernización y de los procesos globalizadores del entorno económico, político y cultural en el nivel mundial.

Derivado de lo anterior, la Subsecretaría de Ingresos, dependiente de la SHCP, plantea una filosofía de calidad y servicio como respuesta a las nuevas necesidades que la sociedad demanda en su conjunto.

Esta nueva filosofía se basa en la optimización de la *Administración Tributaria* mediante el fortalecimiento de la estructura funcional en materia de recaudación.

De la misma forma, la referida Subsecretaría se propone incrementar la productividad mediante la eliminación de procesos o flujos innecesarios al apoyar los sistemas de operación e información con equipos de cómputo.

Es por ello que la misma dependencia tiene como meta principal eficientar el servicio prestado al contribuyente y mejorar la imagen de presencia fiscal, para inducir con ello a que el contribuyente cumpla voluntariamente con sus responsabilidades fiscales.

Dentro de la experiencia profesional en el ámbito de la recaudación fiscal, se ha tenido la oportunidad de identificar diversos sistemas y modelos operativos acordes con los cambios sociales, culturales, políticos y económicos en México, situación privilegiada que ha permitido también diferenciar las capacidades administrativas del Estado Rector antes y después de la aplicación del *neoliberalismo* en América Latina, situación que desde el campo de la Administración Pública abre una brecha interesante por lo que toca a la *Modernización del Estado*.

Estos objetivos implican operar e instrumentar, en las áreas de recaudación de la SHCP, un *Modelo de Liderazgo y Calidad*, del cual se plantean algunos elementos en este estudio, que hace las veces de tesina, como una propuesta que puede ser retomada por la SHCP para cumplir con sus objetivos institucionales, dentro del proceso de reestructuración administrativa, derivada de las transformaciones económicas, políticas y sociales registradas en el ámbito nacional.

La referida propuesta que se argumentará en el trabajo se inserta dentro de la planeación estratégica en el campo de la administración pública, con el apoyo teórico y metodológico que, en otros campos, ya han sido aplicados por diversos especialistas.

1. LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

En los años ochenta México adoptó como propia una estrategia de desarrollo económico que considera prioritaria la incorporación al mercado mundial mediante la integración global del mercado y el capital, para dejar atrás una política económica proteccionista y nacionalista, abierta ahora al flujo ilimitado de comercio y de inversión.¹

Para México, la *modernización* ha significado reducir los déficit presupuestarios del sector público, así como disminuir los servicios sociales, los subsidios estatales a los servicios públicos y los bienes de consumo básico.

Paralelamente se han eliminado o vendido al sector privado las entidades o empresas que fueron propiedad del gobierno, a la vez que se ha desregulado al máximo a las empresas y agentes de la producción.

Al respecto, como principios básicos que han guiado la política económica del gobierno presidido por Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), podemos citar: la estabilización económica y el crecimiento de ventaja competitiva.

En lo relativo a la estabilización económica, se tiene un programa para resolver los principales problemas financieros del país, entre otros los relacionados con los déficit presupuestales ya mencionados, la persistente inflación, la mínima estabilidad del peso y la crisis de la balanza de pagos generada por la deuda externa y a la fuga de capitales.

Debido a que la estabilización económica depende de los supuestos de la teoría económica monetarista que, en esencia, sostiene que la crisis económica

¹ Tom Barry: *Reestructuración y Modernización*, p 87 y ss.

y la caída de la acumulación de capitales tienen su origen en un desequilibrio entre los gastos y los ingresos del sector público, se han tratado de corregir los excesos en materia de gasto público.

La intervención estatal excesiva mediante servicios sociales, creación de empleos, regulación de salarios mínimos y empresas paraestatales, junto con la solicitud de préstamos para respaldarla, son causa del desequilibrio de la economía nacional, la cual se busca que aproveche las ventajas competitivas de México en la economía mundial, con medidas de austeridad, privatización y liberación del comercio y la inversión privada en negocios orientados a las exportaciones. En este contexto, la Administración Pública observa como objetivo instrumentar las políticas y acciones necesarias para establecer una relación directa del entre el Gobierno y la Sociedad Civil.

Así, la principal de estas ventajas tiene que ver con la mano de obra barata y la cercanía de México con el mercado estadounidense.

De alguna manera las mencionadas ventajas contrastan con la necesidad de ampliar el mercado nacional y aumentar la demanda interna, metas que sólo pueden lograrse al reducir el desempleo, mantener los incrementos de salarios por encima de las tasas de inflación y proteger a la sociedad de las tendencias de concentración de la riqueza por parte del capital privado.

Esta política económica, que se inició con la administración de Miguel De la Madrid Hurtado (1982-1988) y se amplió durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, pertenece a la *escuela neoliberal* del pensamiento económico.

En la tradición del *neoliberalismo*, se confía en que los mercados mundiales y las fuerzas de competencia internacional coordinarán la actividad económica, para que esto sea posible, se insiste en la remoción de los controles gubernamentales sobre el comercio y la inversión extranjera.²

Los economistas neoliberales sostienen que el crecimiento económico puede ser impulsado por la *liberación* (desregulación) tanto del sector interno como del extranjero; una vez que la inversión y el comercio extranjeros se

² Carlos Salinas de Gortari: "Reformando al Estado", *Nexos*, pp 27-28.

liberen, o se abran, el país podrá beneficiarse con la dinámica de la integración global de los mercados y la producción.

Igualmente, en el nivel interno, los neoliberales rechazan la intervención del Estado en la economía, excepto en las actividades necesarias para establecer un marco dentro del cual pueda prosperar el sector privado.

Por otra parte, debe señalarse que la liberación representa un alejamiento de la economía enfocada al mercado interno, con un alto grado de intervención estatal, y el acercamiento a un desarrollo orientado hacia el exterior y una modernización capitalista.

El liberalismo social como ideología propuesta por el gobierno para articular los distintos cambios que ha realizado, está encauzado en la historia política de nuestro país, el liberalismo social reclama para sí tener sus orígenes en el pensamiento político mexicano triunfador en el siglo XIX. Desde esa época el liberalismo mexicano se ha caracterizado por no ser exclusivamente individualista y sí por tener una sensible preocupación por los problemas de la tierra y la educación.

Este liberalismo, como ha afirmado R. Hale, fue constitucionalista, fue institucionalizador y fue positivista a lo largo del siglo.³

Sus peculiaridades son dos fundamentalmente; una es su carácter nacionalista en buena medida derivado de las experiencias, de las inversiones al país; y otra, su carácter social, predominantemente rural.

De la primera se deriva el carácter constitutivo de la defensa de la nación que influirá a su vez en todas las corrientes liberales futuras.

Y de la segunda se tiene una justificación de la intervención estatal de carácter correctivo y promotor de condiciones de mayor justicia.

³ Véase a Charles A. Hale: *La Transformación del Liberalismo en México a Fines del Siglo XIX*, citado por Juan Rebolledo: *La Reforma del Estado en México*, p 32.

La Revolución Mexicana ha sido, para nuestro país, el hecho más trascendente del siglo XX, y penetró los grandes temas de la época: liberal en su laicismo, educación para todos, derechos laborales y de iniciativa de industria, propiedad privada, comercio libre y regulación estatal, división de poderes y presidencialismo, como vías institucionales para el cambio gubernamental.

Cada elemento tiene explicación y el conjunto, como revelan los debates del constituyente de 1917 en una especie de compromiso, es una suerte de entendimiento entre posturas distintas, no necesariamente liberales.

Fue en realidad una multiplicidad de diferentes estrategias para que funcionaran soberanía, libertad, justicia y el verdadero respeto a individuos y grupos.

La concepción del liberalismo social adopta, a finales del siglo XX, una concepción de proceso y no de resultados finales determinados de antemano.

Esto significa que propone estrategias de cambio que deben satisfacer determinadas condiciones derivadas de los valores (soberanía, libertad, justicia y democracia) que se persiguen.

Así, el liberalismo social, con relación a la sociedad, considera que todos los aspectos de la vida material y espiritual pueden en principio ser transformados por el conflicto práctico o viceversa.

Las instituciones sociales, aun las más estables, son expresión de luchas y esfuerzos colectivos y, por tanto, son susceptibles de ser redefinidos, reanimados o extinguidos.

Lo que si supone es la distinción entre identidad y cambio, y en consecuencia, la forma de convivencia política que predomina en México es producto de los grandes rompimientos exitosos y fallidos, que han mostrado las posibilidades de sus variaciones.

Por lo mismo el liberalismo social reclama la posibilidad de separar aquellos aspectos cuyo cambio contribuye a preservar la identidad social, de aquellos que transforman la identidad misma.

Esta concepción política busca asegurarle al país una posición en la transformación mundial de manera que pueda aprovechar sus oportunidades.

Con ello se estructura una visión de lo que es modernizar al país y, obligadamente, modernizar al Estado.

1.1 Modernización y Reforma del Estado

“Una variedad de mutaciones que han concurrido en la transformación del Estado de bienestar, hacia una configuración donde predomina el mercado se han resumido en el concepto Reforma del Estado. En buena medida dichos cambios obedecen a procesos de modernización traducidos en programas de Gobierno cuyo signo es la transformación”.⁴

La reforma del Estado no es una propuesta aislada; es consecuencia de una nueva situación internacional y de una línea política que asume ciertos objetivos generales de la sociedad, percibe los retos principales y traza las modificaciones que reclama su superación.

El Estado, en esta perspectiva, debe cambiar para mantener su capacidad de defensa de nuestra soberanía y, en lo interno, ser promotor de la justicia y conductor de la sociedad hacia sus objetivos fundamentales; por eso el Estado propone su propia reforma.⁵

Entre las razones de mayor peso que sustentan la demanda de modernización del país y que implican reformas sustantivas al Estado, por principio se tiene que la transformación misma de la sociedad mexicana del último cuarto de siglo ha modificado de raíz la índole y la amplitud de las demandas que la población hace al aparato estatal.

Su explicación está basada en una acelerada dinámica demográfica, un vastísimo proceso de urbanización y el agotamiento de un modelo general de desarrollo, en otro tiempo exitoso, y el cambio consiguiente en la articulación de las fuerzas sociales básicas.

⁴ Omar Guerrero: *Políticas Públicas para la Reforma del Estado Moderno*, Colección Política y Administración, Tomo II, p 43.

⁵ Juan Rebolledo: *La Reforma...* p 17 y ss.

A esta razón se une la permanencia intolerable de riesgos surgidos de factores ancestrales, agravados por la crisis económica de la última década, y distribuidos principalmente en el campo, las comunidades indígenas y las colonias populares de las grandes urbes.

Para avanzar y dejar atrás las estructuras económicas anacrónicas conformadas en la etapa prerrevolucionaria, el gobierno mexicano reconoció la necesidad de estimular el desarrollo de un sector capitalista propio.

Al menos durante los años de administración del Presidente Lázaro Cárdenas, se establecieron ciertos parámetros de este desarrollo capitalista.

Con todo y que el Estado subsidiaba y facilitaba de otras maneras el crecimiento capitalista interno, se preocupaba porque el avance de éste no afectara el equilibrio social y político del país.

Fue por ello que el Estado se convirtió en el rector que controlaba y guiaba la economía para el bien colectivo; al mismo tiempo que impulsaba los negocios, el Estado reconocía la necesidad de proteger a la sociedad en general, particularmente por lo que toca a los intereses de trabajadores y campesinos.

Las razones para reformar al Estado derivan de la visión de los obstáculos y desafíos que encuentra el país para realizar los objetivos generales aceptados por la inmensa mayoría de la población.

En México, una sociedad civil relativamente débil frente a un Estado fuerte y penetrante explica que sea el agente capaz de iniciar una reforma del Estado de manera ordenada y pacífica.⁶

Para los años sesenta, México se había convertido en un modelo del desarrollo industrial presidido por el Estado en el ámbito del tercer mundo.

En el lapso de varias décadas el país había evolucionado de una nación principalmente rural y agrícola a una sociedad en industrialización y cada vez más urbana.

⁶ Juan Rebolledo: *La Reforma...* p 17 y ss.

El enfoque y fundamentos nacionalistas del desarrollo económico seguido por México hasta los años ochentas contemplaba a la industrialización como el fundamento esencial del desarrollo de una economía moderna.

Sin embargo, "el Estado, aunque quisiese permanecer proveedor, paternalista, absorbente, lo haría cada vez más ineficientemente y se debilitaría... En México, sólo un Estado más representativo de su sociedad, abierto a la competencia y eficaz en sus obligaciones sociales sustantivas, podrá asumir los formidables desafíos que enfrentamos ahora en materia de alimentación, salud, empleo, educación, vivienda, seguridad pública, medio ambiente y servicios básicos. Ese Estado moderno, sobre todo, podrá consolidar la unidad a la escala necesaria para defender más los intereses nacionales en el contexto de la globalización económica y la nueva configuración mundial".⁷

1.2 Políticas Públicas para la Reforma del Estado

La sustancia de las políticas públicas consiste en ser una modalidad peculiar de la actividad gubernamental y dicha peculiaridad es que la política es un tipo de desempeño específico del propio gobierno.

Este desempeño está caracterizado por nociones tales como: excepción, contingencia y riesgo.⁸

En México, con la administración de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), se buscó mantener mejores relaciones con las naciones altamente desarrolladas y los países que constituyen la fuente principal de crédito, comercio e inversión.

Por eso, la propuesta del cambio mostró en este periodo que combinaba la tradición de los gobiernos revolucionarios y algunos nuevos elementos no tradicionales en la ideología gubernamental.

Entonces fue cuando se plantearon buena parte de las reformas económicas estructurales, el acceso al poder de una más joven y diferente generación de políticos y las bases para marcar una distancia entre la clase política tradicional y la nueva acción del Gobierno.

⁷ Carlos Salinas de Gortari: "Reformando al Estado", *Nexos*, p 30.

⁸ *Idem*.

El cambio de enfoque se estableció como ya se ha mencionado con la administración de Carlos Salinas de Gortari, quien pronto dejó claro que los esfuerzos para impulsar el comercio y la inversión extranjeros en México, por parte de todos los bloques económicos, pero especialmente con los Estados Unidos, constituyen la mayor prioridad de la política exterior.

De esta manera, el Presidente Salinas dio un nuevo giro a los principios nacionalistas y progresistas de la política exterior mexicana, la cual a partir de 1982 se alineó más con su política económica.

“El Estado se moderniza, también, ejerciendo responsablemente la autoridad, incorporando a la sociedad en las decisiones, muchas de ellas visibles sólo en esa medida. Se trata de un ejercicio de calidad donde el principio del diálogo y el respeto a las diferencias de opinión van acompañadas por el deseo de encontrar soluciones a los difíciles problemas de la acción colectiva”.⁹

⁹ Carlos Salinas de Gortari: “Reformando...”, p 31.

2. LA CULTURA DE LIDERAZGO Y CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRALIZADA

Cuando hacemos referencia a la cultura, significa establecer valores y creencias que se comparten y aceptan explícita o implícitamente, independientemente de su validez objetiva.

La cultura de una organización es el conjunto de valores y creencias que determinan las interacciones de las personas que la forman, con las estructuras organizacionales y con los sistemas de control para producir normas de comportamiento.

Asimismo, la cultura es el área fundamental para la actividad de cambio, casi todos los aspectos de la vida organizacional son en gran medida controlados por la cultura.

A su vez, la cultura interrelaciona todos los componentes de una organización, no hay cambio por particular que sea, que no afecte al todo.

Es obvio que para que la estrategia de cambio a calidad total tenga resultados exitosos, la cultura de la organización debe cambiar.

Cada organización tiene una cultura diferente, y esta cultura puede ser considerada, para su análisis, dividida en dimensiones básicas.

Normalmente el liderazgo en la *Administración Pública*, de acuerdo a las tradiciones políticas en México, es asumido por el Presidente de la República.

Esta figura dicta en el nivel nacional las políticas a seguir por las secretarías, subsecretarías, direcciones, donde también se asumen actitudes de liderazgo en cada una de las dependencias representadas.

En estos casos, el liderazgo en los niveles mencionados es determinado por el mismo puesto y jerarquía, de manera independiente de la capacidad de concertación, eficiencia e integración dentro del mismo sistema, lo que hace a este liderazgo más representativo.

El papel del líder es precisamente conducir a la organización para lograr el alcance de los objetivos institucionales, al promover el desarrollo de las potencialidades de los individuos que integran dicha organización.

2.1 Elementos del Liderazgo de Calidad

Ser líder es inducir y dirigir cambios en sí y en los demás para materializar los fines propuestos; ello implica capacidad de visualizar fines y propósitos y definir estrategias para lograrlos.

El líder de nuestro tiempo cumple tres funciones bien determinadas, pero curiosamente sin precisión suficiente:

- a) Marcar el rumbo.
- b) Coordinar los esfuerzos del equipo.
- c) Inspirar y motivar el logro.

Se dice que no hay precisión porque el líder no se ajusta a procedimientos predeterminados como el directivo y el administrador lo hacen; la fuerza del liderazgo nace en necesidad del éxito y para lograrlo hay necesidad de trascender la norma y el proceso.

Marcar el rumbo no es sólo apuntar a una tendencia, es provocarla; por ello, no basta la planeación, es importante también la intuición y la automotivación.¹

El concepto de calidad se ha desarrollado a la par con el desarrollo de la empresa, debido principalmente a la evolución de los mercados y a la competencia en aumento, la saturación de mercados, el desarrollo tecnológico, la competencia internacional, el desarrollo del consumidor y otros.²

¹ Deming Crosby y Juran Conway: *Los Pares de la Filosofía de Calidad y Enfoques*, *passim*.

² *Idem*.

Igualmente, el concepto clásico o tradicional de calidad considera que la calidad es el grado de conformidad de un producto ante una norma o estándar, este concepto tradicional es el que ha operado en un mercado del vendedor:

- a) El consumidor tiene o no tiene opciones de productos.
- b) A su vez, el productor diseña como lo cree adecuado, para producir y sacar productos al mercado.
- c) A su vez, el producto está limitado sólo a la calidad del producto.
- d) El productor busca adaptar el público al producto
- e) Demanda planeación a corto plazo.

Por lo que se refiere a un concepto moderno de calidad, se dice que es el grado que se registra cuando el producto satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, a través de los siguientes considerandos:

- a) El productor diseña el producto en función de los requerimientos o necesidades del consumidor.
- b) Implica producir y estar en el mercado.
- c) El productor diseña el producto en función de las reacciones del consumidor.
- d) El concepto de calidad no está limitado al producto sino se extiende a calidad en el servicio, entregas, tiempo y precio.

e) El productor busca adaptar el producto al público.

f) Demanda planeación a largo plazo.

La calidad es el resultado de una actividad, por lo tanto, no puede existir la calidad sin relación a alguien: *Un producto tiene un consumidor, un trabajo tiene un cliente-consumidor.*

Entonces, la calidad de un producto no tiene significado, excepto con referencia a las necesidades del consumidor, y el precio o costo no tiene significado, excepto en términos de la calidad del producto.

Respecto a la definición del concepto de *calidad*, se tiene que es el grado en el que un producto o servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, lo que implica hacer las cosas necesarias bien a la primera vez (calidad en el trabajo), al mismo tiempo que se constituye como la meta en cualquier actividad humana, individual o de grupo.

Un producto o servicio de buena calidad implica la calidad más útil y económica; es un producto o servicio que tiene la característica de satisfacer necesidades o requerimientos del consumidor o de la sociedad.

Para lograr la calidad al menor costo posible, es necesario aceptar y cumplir la responsabilidad que a cada quien corresponde, no sólo en los aspectos discursivos, sino también en términos prácticos.

El logro de la calidad es responsabilidad de todos, depende del trabajo de todos.

Entonces la única manera de lograr la calidad lo más económicamente posible es que cada factor de la producción se le asegure su actuación de acuerdo al concepto de calidad de la organización.

Por lo que toca a la definición del concepto de *productividad*, se tiene que ésta y la calidad van de la mano, ya que las actividades desarrolladas en todo tipo de organización buscan la competitividad.

Consecuentemente, el concepto de *Productividad* se refiere no sólo a producir más, sino a producir mejor, lograr obtener los mejores resultados con los insumos y esfuerzos realizados.

La creatividad es una riqueza inagotable que permite aplicar cada día una fuente de motivación y deseo de superación por parte de quienes trabajan diariamente en la organización, esto genera confianza y a la vez crea un ambiente propicio para la productividad en el trabajo.

Significa desarrollar la capacidad de control sobre uno mismo para responder a un estímulo exterior con una respuesta acorde a nuestros propios valores y nuestra razón controlando nuestras emociones o nuestros sentimientos, principalmente en los casos en que el estímulo exterior resulta negativo.

La productividad es una medida de producción a través del tiempo, y su principio básico es hacer las cosas que deben hacerse primero; o sea organizar y desempeñar nuestras actividades bien; establecer nuestras prioridades con el objetivo final en mente; concentrar nuestro esfuerzo en lo importante, y dejar a un lado esa gran cantidad de urgencias intrascendentes, que nunca nos permitirá ocuparnos de lo que realmente es trascendental, es un hábito que hay que adquirir.

Coordinar esfuerzos es la fase de psicología aplicada, es mantener la filiación y el dinamismo interior de cada miembro del grupo-equipo para lograr una sinergia superior a la suma de los esfuerzos individuales.

Aquí, el conocer a los miembros para apoyarlos y coordinarlos es vital, el acompañamiento y la demostración hacen del líder un miembro solvente. Inspirar y motivar es una posición de fortaleza humana.

En el líder debe existir vitalidad, armonía, honestidad, inteligencia y coherencia entre el ser, pensar y hacer. El líder sabe dar motivos, sabe lograr que aprendan y da confianza.

Inspirar no reclama gran carisma, es más importante la honestidad y que el grupo lo perciba como derecho sin dobleces.

El *proceso de calidad total* ha tenido una evolución a través del tiempo; la definición de lo que es y comprende calidad no es la misma en la actualidad, que hace 40 años, el énfasis ha cambiado, del proceso al cliente y del cliente al cliente.

Pueden distinguirse en cinco generaciones de calidad total, y cuyas características son las siguientes:

PRIMERA GENERACIÓN

Su eje es la adecuación a un parámetro; se origina en la década de los años 30 en Estados Unidos con los trabajos de Sheward y es llevada en 1950 a Japón por Deming.

Se centra en el proceso productivo, partiendo de una especificación dada de un producto, las principales herramientas desarrolladas fueron el proceso estadístico de control de calidad, la estandarización, los procedimientos de inspección y la falta de conocimientos del mercado.

SEGUNDA GENERACIÓN

El tema central es la adecuación al uso, esto es, la satisfacción del cliente; coincide con la revolución del consumidor que se inició en Japón en la década de los años sesenta.

Ahora el énfasis se hace en la calidad del diseño y en desarrollo de nuevos productos; la mejora del proceso abarca a todas las divisiones de la empresa, las cuales deben funcionar como una unidad.

Entre las principales herramientas utilizadas están los procedimientos para coordinar las actividades interfuncionales y la mercadotecnia; la debilidad de este enfoque radica en el incremento tanto del costo como del precio del producto.

TERCERA GENERACIÓN

Aquí el eje es la adecuación del costo; surgió en la década de los años setenta con la crisis del petróleo y la competencia de los países asiáticos.

Esta vez se retoma el proceso productivo con el propósito de generar productos de alta calidad y bajo costo; el costo involucra a todas y cada una de las unidades de la empresa y se produce un desarrollo exponencial de los círculos de calidad.

Así, el control del proceso se amplía hasta tener una retroalimentación en cada etapa, con un uso del control estadístico de la calidad y con procesos de mejora en la calidad de vida de los trabajadores.

Las principales herramientas desarrolladas son los círculos de calidad, el ciclo *Kanri* y las técnicas de mejora continua; su debilidad se manifiesta ante los rápidos cambios en los deseos y requerimientos de los clientes.

CUARTA GENERACIÓN

Para la cuarta generación, el tema central es la adecuación a los requerimientos latentes de los clientes, esto es, la satisfacción de sus deseos reales o potenciales, al considerar que cuando éstos se hacen conscientes transforman sus requerimientos.

Nuevamente el énfasis es el cliente y el diseño de productos y servicios; esta "generación" se presenta durante la década de los años ochenta, cuando se establecen los ciclos rápidos de desarrollo de productos.

Entre los instrumentos más utilizados destacan las siete herramientas administrativas, la organización funcional de calidad, así como el *Kanri* de política que surgió en 1984 y los que facilitan la participación total del personal.

QUINTA GENERACIÓN

Para la quinta generación, el eje es la adecuación a la cultura y a la visión de la organización; se desarrolla en la década de los años noventa.

Abarca no sólo los procesos productivos sino la administración *Hoshin* que es un método para alinear a la gente, los trabajos y las tareas hacia las metas clave y adaptarse rápida y efectivamente a cambios en el ambiente. Dicho tipo de instrumento se está fortaleciendo y ampliando con enfoques estratégicos tales como la *Planeación Interactiva*, con lo cual una empresa

puede dar “saltos” de mayor magnitud que le permiten alcanzar y superar a la competencia.

En ambientes turbulentos, de cambios rápidos y de gran magnitud es necesario el uso de enfoques de la cuarta y quinta generación de calidad total.

Un país con decisión que se lanza a competir en el mercado mundial requiere tanto de empresas que estén sustentadas en los más sólidos enfoques administrativos y de planeación, como de una infraestructura institucional que promueva y facilite la adopción, transformación, desarrollo y difusión de instrumentos.

2.2 Liderazgo y Calidad en la Administración Pública Centralizada

Hoy día se habla de *Liderazgo y Calidad* en una forma familiar, tal parece que es un fenómeno cotidiano, un proceso al que debemos estar acostumbrados.

El Liderazgo y la Calidad son procesos en los que existen algunos factores relacionados con la *Administración Pública Centralizada*, entre los cuales destacan los factores económicos encaminados a la recaudación y vigilancia de diversos elementos fiscales y contribuciones mediante Secretarías de Estado.

Los factores políticos se relacionan con el Poder Ejecutivo representado por el Presidente de la República Mexicana y en número determinado de Secretarías.

Asimismo, los factores sociales, por medio de las entidades gubernamentales, llevan al cabo una mejor distribución de la riqueza, y con ello se apoya directamente a la población más desprotegida del sistema.

Por su parte, los servicios públicos constituyen un apartado esencial en la sociedad moderna tanto en los ámbitos particulares como gubernamentales; sin embargo, los servicios proporcionados por el sector oficial implican tanto la legitimidad política como la administrativa.

El carácter público de los servicios implica también el derecho que tienen los ciudadanos a ellos, debido a que pertenecen al bienestar colectivo.

Y el gobierno es una de las entidades responsables de generar bienes y servicios para la vida pública.³

Con la prestación de los servicios públicos nacen las relaciones directas entre la Administración Pública y los ciudadanos, mediante la asociación política que configuran al Estado como la organización de la sociedad; pero, además, también propicia métodos de participación e integración ciudadana que definen la naturaleza positiva y constructiva de esta disciplina, situación que fortalece su objetivo de servicio social.

Lo público de la *Administración* es la base para situar su filosofía, doctrina y prestación de los servicios públicos.

Las imperfecciones, carencias, problemas y necesidades de la vida en común se atenúa con la organización y ejecución de las políticas gubernamentales cuyo objetivo principal es institucionalizar los conflictos sociales y políticos, al mismo tiempo que proporcionan un bienestar compartido.

La calidad de los servicios públicos es condición indispensable para que la gobernabilidad de la sociedad, vía legitimidad administrativa, sea incrementada y se fortalezca.⁴

³ Ricardo Uvalle Berrones: "La Calidad de los Servicios Públicos", *Boletín Enlace*, Número 26, pp 18-19.

⁴ *Idem*.

3. EL MODELO DE LIDERAZGO Y CALIDAD PROPUESTO PARA EL ÁREA DE RECAUDACIÓN DE LA SHCP

3.1 La Administración Tributaria en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

ESTUDIO DEL ENTORNO

La modernización del Estado es una de las demandas de la sociedad civil; por ello, resulta por demás importante que las acciones gubernamentales tengan como referencia lo que la sociedad desea y necesita.

La modernización de los gobiernos es desafío y opción para aprovechar las potencias y capacidades tanto individuales como sociales.

Y la administración pública entendida como una organización moderna, encuentra en los procesos de gestión un baluarte para que su nexa con la ciudadanía sea efectivo, oportuno y consistente.

Igualmente, la innovación técnica y tecnológica es un atributo de la creatividad humana; por tanto cuando las actividades son abiertas al cambio tienen mejores sistemas de gestión y operación.¹

Como en otras dependencias gubernamentales, en la SHCP se han experimentado recientemente procesos de reestructuración interna con el propósito de cumplir con los objetivos institucionales y con ello brindar un eficiente servicio al contribuyente.

Al respecto, se propone una filosofía de calidad y servicio para incrementar la eficiencia y eficacia de la organización, como producto de las transformaciones económicas, políticas y sociales establecidas en todo el territorio nacional.

3.2 El Modelo de Liderazgo y Calidad. Propuesta de Aplicación

La Subsecretaría de Ingresos de la SHCP, ha entrado en una etapa muy dinámica, por lo cual el modelo funcional que había seguido hasta 1992, era ya insuficiente para cubrir las necesidades que exigía la administración tributaria,

¹ Ricardo Uvalle Berrones: *Un Testimonio de Gestión y Modernización: El Gobierno del Estado de Sinaloa*, pp 15 y ss; y *La Administración Pública en el Cambio Estructural*, *passim*.

pues se observó que la operación había rebasado por diversos motivos la normatividad, así como la débil actualización de mecanismos de coordinación, supervisión y control.²

Derivado de lo anterior se definió un proyecto de Reingeniería para la Subsecretaría de Ingresos.

El proyecto de Reingeniería se elaboró a partir de un esquema funcional de los niveles normativos (área central), supervisor (CAF'S) y operativo.

Este proyecto entró en vigor en el mes de enero de 1993, y a partir de entonces la Administración General de Recaudación norma y vigila directamente la actuación de las administraciones regionales de recaudación, las cuales, a su vez, supervisarán directamente la operación que se llevará al cabo en las administraciones locales de recaudación y que además tendrán a su cargo unidades de nueva creación tales como departamentos de notificación, verificación y cobro coactivo o circunscripción regional hacendaria (CRH'S).

Los módulos de atención fiscal (MAF'S) son los que desarrollan labores de recepción de trámites, orientación y servicios al contribuyente.

Con lo anterior se fortalece la operación y funciones administrativas como la diligencia de los diferentes actos administrativos, por lo que el servicio será ágil, accesible para el contribuyente en los trámites que éste realiza ante la Secretaría, cumpliendo así con una de las políticas prioritarias del gobierno federal.

Entre los objetivos propuestos por la reingeniería de la Subsecretaría de Ingresos de la SHCP, se encuentran: Optimizar a la administración tributaria A. Evitando el divorcio entre la normatividad y la operación. B. Eficientar los sistemas de información. C. Fortalecer la estructura funcional en materia de recaudación. D. Limitar la estructura a tres niveles de actuación: Nivel normativo (con la norma y la evaluación), Nivel supervisor (supervisando y

² Secretaría de Hacienda y Crédito Público: *Introducción General al Cambio. Proyecto de Reingeniería. Manual de Operación* p 15 y ss.

controlando), Nivel operativo (fusionar Administraciones Fiscales Federales y Oficinas Federales de Hacienda).

Los criterios para incrementar la productividad, se debe contar con: A. Apoyo de equipos de cómputo con el potencial suficiente para el manejo óptimo de los sistemas en operación y de información. B. Una división de trabajo acorde con la realidad funcional en cada nivel de actuación. C. El personal que tenga capacidad o capacitación necesaria para que, en su ámbito funcional, ejecute los procesos con eficiencia. D. Proceso o flujos necesarios o intermedios, y prescindir de los que sólo obstruyen el desarrollo de las funciones. E. Unidades o módulos de recepción de trámites, atención, orientación y de servicio lo cual significa acercar el fisco al contribuyente. F. La falta del cumplimiento voluntario, al proporcionar al contribuyente información confiable y oportuna. G. Simplificación de los trámites que efectúa el contribuyente ante la Secretaría. H. Multiplicación de las bocas de entrada de las declaraciones. I. Convencimiento del contribuyente mediante la aplicación eficaz de los procesos cotidianos de atención y de servicio. J. Disminución de los tiempos de respuesta de los trámites que el contribuyente promueve ante los diferentes entes en materia de recaudación. K. Mejoramiento de la imagen de competencia y eficiencia del cuerpo de empleados y funcionarios. L. Aprovechamiento de la sofisticación y modernidad de los instrumentos de apoyo computarizado. M. Fama pública de eficacia de los nuevos procesos y actos de control y vigilancia. N. La reacción instantánea ante actos de incumplimiento. O. Difusión mediante diversos medios de que el cumplimiento de las obligaciones fiscales es la única actividad económica redituable, la cual fortalecerá al país sustancialmente. P. Información pública de los beneficios obtenidos con la participación de todos.

DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA

Con relación al anterior, se tiene que el análisis de cualquier organización bajo el enfoque sistémico se puede aplicar mediante dos sistemas básicos: el de estrategia y el operativo.

Este proyecto se basa en el sistema estratégico, en el cual radica la capacidad de adaptación y respuesta de una organización hacia su entorno.

Es un proceso de formular estrategias para responder a los fenómenos y fuerzas que surgen en el ambiente de las organizaciones.

El sistema estratégico es la responsabilidad absoluta de los altos directivos de las organizaciones y de la eficacia en su desempeño entendida en términos de capacidad para planear, organizar, dirigir y controlar acciones apropiadas para el logro de objetivos.

En lo particular se encuentran problemas expresados por el personal operativo que conforman las diferentes administraciones locales de recaudación en el Distrito Federal de la misma dependencia. A partir de un diagnóstico en esta Subsecretaría se pudieron identificar algunos problemas manifestados por el citado personal, los cuales se enuncian a continuación: 1. Falta de comunicación entre el personal operativo y los jefes. 2. Falta de eficiencia y eficacia en el trabajo operativo. 3. Los jefes no especifican con claridad lo que necesitan. 4. No se define la finalidad de sus actividades a los subordinados. 5. Los jefes no estimulan al personal. 6. Los puestos directivos por relaciones de amistad. 7. Se impide la capacitación de los empleados. 8. Cuando el personal trabaja satisfactoriamente no es reconocido su trabajo. 9. Los jefes no permiten a los subordinados expresar su forma de pensar, les imponen normas de trabajo que no son comprendidas por el personal o aceptadas. Las causas aparentes se relacionan con: 1. Objetivos Confusos. 2. Incapacidad Administrativa. 3. Inhabilidad para resolver conflictos. 4. Toma de decisiones tardías.

PLANEACIÓN DEL PROYECTO

Para lograr un modelo de liderazgo y calidad es necesario que en la Subsecretaría de Ingresos de la SHCP, con la finalidad de alcanzar los objetivos se generen soluciones en torno a: 1. Trabajo organizado. 2. Reconocer la estructura en el trabajo. 3. Establecer comunicación eficaz. 4. Pensamiento innovador.

El problema por resolver es la orientación y la conducción de una empresa a largo plazo, lo cual es responsabilidad esencial del presidente, director o gerente general.

Se busca solucionar este problema perenne de toda organización con el concepto de estrategia y la determinación de objetivos y políticas para alcanzarlos. Se pueden distinguir tres actividades diferentes dentro de este problema: 1. La definición o formulación conceptual de la estrategia. 2. El proceso organizacional de planeación y la participación de distintos estamentos dentro de la definición de la estrategia. 3. La puesta en práctica de la estrategia.

El líder gerencial debe establecer objetivos básicos, formular políticas y desarrollar planes de trabajo. Seleccionar y entrenar al equipo de trabajo cuidadosamente. Definir responsabilidades del trabajo y bosquejar el tipo y cantidad de autoridad conferida a cada individuo.

Establecer y mantener canales de comunicación rápida y confiable. Desarrollar un sistema de control Gerencial. Hacer una tarea personal la búsqueda de fallas en el sistema e incrementar la calidad en la organización elaborar proyectos de mejoramiento con base en los equipos humanos y técnicos.

En el caso del control de un proyecto, los estándares pueden ser muchos. Tradicionalmente sólo se controla el avance cuantitativo de las metas, el nuevo enfoque de calidad en la cultura del liderazgo recomienda también un control cualitativo.

Para el seguimiento de las acciones se han considerado entre otros: Seleccionar a personas idóneas para asumir el nivel de mando medio en el área de recaudación. Revisar los expedientes de contribuyentes pendientes de trámite y dar solución para obtener la disminución sustancial del rezago en el área técnico-operativa. Delegación de funciones para desarrollar una estructura organizacional.

CONCLUSIONES

La modernización del Estado Mexicano está ligada a los cambios económicos, políticos y sociales que afectan a la sociedad civil.

De ser un Estado con problemas financieros, como la excesiva deuda externa, el proceso de inflación que aparecía como incontrolable, la falta de estabilidad del peso mexicano frente al dólar, fuga de capitales, encarecimiento de productos básicos y un aumento permanente de la pobreza en el campo y en la ciudad, hasta llegar a considerar a la tercera parte de la población con problemas de pobreza extrema.

Fue entre 1982 y 1986, durante la gestión de Miguel de la Madrid Hurtado cuando México adoptó como propia una estrategia de desarrollo económico ligada al liberalismo económico, estrategia que es aplicada actualmente no sólo en México, sino en la mayor parte de los países latinoamericanos.

El liberalismo social requiere conformar un Estado que modifique procesos sociales, económicos, políticos y hasta culturales.

Bloquear la injusticia social, promover la capacidad para regular con firmeza actividades económicas que aseguren el bienestar social de los más necesitados, de este modo la reforma del Estado debe orientarse hacia la satisfacción de necesidades básicas de la población y hacia la infraestructura social física general, para estabilizar la economía y mantener el crecimiento.

En lo político, el Estado debe ser plural para fortalecer el ejercicio de las libertades y tolerancia religiosa, eliminar los excesos de burocracia y asegurar su regulación, dar valor sustantivo a los derechos humanos, fortalecer las relaciones entre los poderes de la federación y municipios.

El Estado defenderá la soberanía en la globalización económica y en los procesos de integración regional, preservando la integridad territorial de la nación.

Consecuentemente, la modernización del sector público requiere, entre otros elementos para alcanzar mayores niveles de desarrollo económico y social, de una estrategia que conlleve la participación activa de todos y cada uno de los recursos disponibles en la sociedad.

Por lo que toca a la *Administración Pública*, también ha debido modernizarse, y dentro de la misma se ha seguido la estrategia del *liderazgo*, que en México es asumido, con modalidades especiales, por el Presidente de la República.

Esta figura dicta en nivel nacional las políticas a seguir por las secretarías, subsecretarías, direcciones, en donde también se asumen actitudes de liderazgo en cada una de las dependencias representadas.

De esta manera, el Presidente ejerce responsablemente la autoridad, a la vez que incorpora a la sociedad en las decisiones, muchas de ellas visibles sólo en esa medida.

En estos casos, el liderazgo es determinado por el mismo puesto y jerarquía, de manera independiente de la capacidad de concertación, eficiencia e integración dentro del mismo sistema, lo que hace a éste un liderazgo más representativo.

Así, el líder que trabaja para el Estado modernizador logra producir cambios por su capacidad para integrar una visión de conjunto de los fines y los medios, así como racionalidad y la estrategia del evento.

La *Administración Pública Centralizada* está determinada por factores económicos, sociales y políticos, y éstos se relacionan, a su vez, con el Poder Ejecutivo representado, como ya se expresó, por el Presidente de la República, quién establece la coordinación y el mando con las Secretarías de Estado.

Desde esta perspectiva, los servicios públicos, constituyen un apartado esencial en la sociedad moderna, ya que a partir de ellos se establece tanto la legitimidad política como la administrativa, de igual forma implica los derechos de los ciudadanos por el bienestar colectivo.

Lo público de la administración es la base para situar su filosofía, doctrina, de la prestación de los servicios públicos, de las que nacen las relaciones directas entre la Administración Pública y los ciudadanos, por ello la calidad de los servicios públicos es condición indispensable para que la gobernabilidad de la sociedad, vía legitimidad administrativa, sea incrementada y se fortalezca.

Y desde esa perspectiva, en la presente tesina, se explora la posibilidad de aplicar un modelo de liderazgo y calidad para el área de recaudación de la SHCP.

Dicha dependencia, como en otras Secretarías de Estado, ha tenido que sufrir cambios y adaptarse a las nuevas condiciones de la Reforma del Estado.

Ello ha implicado, desde algunos cambios estructurales hasta una verdadera transformación en la atención de los ciudadanos en su calidad de usufructuarios de los servicios públicos, además de los propios cambios administrativos, las dependencias han tenido que capacitar a su personal para fortalecer los mandos medios y operativos, razón por la cual se requiere de recursos humanos formados al interior de una cultura de liderazgo y calidad para la administración, en este caso, tributaria.

Es por ello que la Subsecretaría de Ingresos tiene como meta principal hacer más eficiente el servicio prestado al causante y mejorar la imagen de presencia fiscal, para inducir con ello a que el contribuyente cumpla de manera voluntaria con sus responsabilidades fiscales.

La experiencia profesional en el ámbito de la recaudación fiscal hizo posible la propuesta de un modelo operativo acorde con los cambios económicos, políticos, sociales y culturales, ocurridos durante la última década en México.

Esta nueva filosofía se basa en la optimización de la Administración Tributaria mediante el fortalecimiento de la estructura funcional en materia de recaudación, así como el planteamiento de un servicio de calidad como respuesta a las nuevas necesidades que la sociedad demanda en su conjunto.

El modelo propuesto se fundamenta en la planeación estratégica, cuyo propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Y la técnica, por excelencia de la planeación estratégica, es la de matrices de evaluación y planeación de los productos y mercados de empresa; el modelo se resume en cuatro etapas fundamentales, que son:

—Estudio del entorno con referencia a la reforma del Estado moderno y las políticas de administración tributaria.

—Análisis interno o diagnóstico, de la Subsecretaría de Ingresos de la SHCP, que incluye la definición de una estrategia para generar el esquema de decisiones para la organización estudiada.

—Planeación y propuesta de un modelo de liderazgo y calidad para la Subsecretaría de Ingresos.

Todo este modelo descansa en la calidad del liderazgo y de los recursos disponibles de la dependencia, así como los objetivos globales de la dependencia gubernamental, sumisión, valores, y el nivel de aspiración de sus directivos.

FUENTES CONSULTADAS

- Austin y Peters *Pasión por la Excelencia, un Liderazgo Diferente*
México, 1986
Ed. Mexicana
- Dale y Plum Kett *Los Costos en Calidad*
México, 1993
Ed. Iberoamericana
- Deming, Edward *Calidad, Productividad y Competitividad, la Salida de la Crisis*
Madrid, 1989
Ediciones Díaz Santos
- Estrada Castillo, Octavio "Notas del Curso de Calidad Total"
Material Impreso
México, 1992
UNAM
- Guerrero, Omar "Políticas Públicas para La Reforma del Estado"
Colección Política y Administración
Tomo II
Marzo de 1992
México.
Colegio Nacional de Políticas y Administración Pública
- Guerrero, Omar *El Estado en la era de la Modernización*
México, 1993
Ed. Plaza y Valdés

- Gilberth, Robert D. *La Estrategia del Cambio*
Colombia, 1989
Mc Graw Hill
- Instituto Nacional de Capacitación Fiscal
SHCP *Programa de Formación de Administradores de Capacitación*
Módulo VI
Taller de Integración Grupal
México, 1991
- Martínez, Villegas F. *Planeación Estratégica Creativa*
México, 1986
Editorial Pack
- Ogliastri, Enrique *Manual de Planeación Estratégica*
Colombia, 1993
Tercer Mundo Editores
- Ominami, Carlos “En Busca de un Nuevo Modelo”
El Nacional (Política)
14 de enero de 1993
- Rebolledo, Juan *La Reforma del Estado*
México, 1994
Fondo de Cultura Económica
- Rosender, A. *La Búsqueda de Calidad en los Servicios*
México, 1992
Editorial Díaz Santos
- Salinas de Gortari, Carlos “Reformando al Estado”
Revista *Nexos*
México, 1990

Secretaría de Hacienda
y Crédito Público

Introducción General al Cambio
PROYECTO DE REINGENIERÍA
Subsecretaría de Ingresos
SHCP
México, 1992
78 pp

Secretaría de Hacienda
y Crédito Público

*La Comunicación y el
Liderazgo en la
Conformación de Equipos
de Trabajo*
Administración Regional
de Recaudación
Metropolitana
Subadministración de
Capacitación Regional
Metropolitana
México, 1992

Secretaría de Hacienda
y Crédito Público

*Programa de Formación
Permanente a Funcionarios
Fiscales*
Trabajo Bajo Presión
INCAFI SHCP
México, 1991

Schmelkes, Corina

*Manual Para la
Presentación de
Anteproyectos e Informes
de Investigación*
México, 1989
Ed. Harla

Uvalle, Berrones
Ricardo

*Un Testimonio de Gestión
y Modernización
Administrativa:
El Gobierno del Estado de
Sinaloa*
México, 1992

**Uvalle, Berrones
Ricardo**

**“La Administración
Pública en el
Cambio Estructural”
Cuadernos de Análisis
Político-Administrativo
Número 14
Colegio Nacional de
Ciencias Políticas y
Administración Pública**

**Uvalle, Berrones
Ricardo**

**“La Calidad de los
Servicios Públicos”
Revista Enlace
Número 26
Colegio Nacional de
Ciencias Políticas y
Administración Pública**

ANEXOS

***1. DECRETO QUE REFORMA, ADICIONA Y
DEROGA DIVERSAS DISPOSICIONES DEL
REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA
DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO***

Encero de 1993

PODER EJECUTIVO

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO

DECRETO que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.

CARLOS SALINAS DE GORTARI, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo 89, fracciones I y XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y con fundamento en los artículos 14, 16, 17, 18 y 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, he tenido a bien expedir el siguiente

DECRETO QUE REFORMA, ADICIONA Y DEROGA DIVERSAS DISPOSICIONES DEL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO

ARTICULO UNICO.- Se REFORMAN los artículos 2, 8, fracciones XVIII, XX, XXIII y último párrafo; 10, fracciones XII, XIII, XIV, XV, XVII, XX, XXIII y último párrafo; 11, fracciones II, III, XVII, XXV y XXXVII, 12, primer párrafo; 13, fracciones VI y IX, 20, 21; 22, 23, 24, 25, fracción IX, 35, fracciones VI y VIII; 37, fracciones XVII, XIX, XXI y último párrafo; 44, 45, 46, último párrafo; 52, primer párrafo, fracciones I, III, XI y último párrafo; 59, primer párrafo, fracciones I, IV, V, IX, XI, XIV, XVIII, XXI, XXII, XXV y último párrafo; 60, 63, primer párrafo, fracciones I, III, VI, XIII, XIV, XVI, XXII, XXIII, XXIX, XXXII y último párrafo; 64, 72, primer párrafo, fracciones III, V, XIII, XVII, XXII, XXIV, XXVI y último párrafo; 78; 82, primer párrafo; 86, fracción X; 94, primer párrafo, fracciones II, III, IV, V, VI y último párrafo; 95, fracción I, 96, primer párrafo, fracciones I, II, III, IV, V y último párrafo; 108, primer párrafo; 110, 111; 114, Apartado A, fracciones VIII, XII, XIV, XV, Apartado B, y Apartado C; 124, primero y segundo párrafos; 125, fracción I, incisos a), b), c) y I), fracción III, y 126, primer párrafo, se ADICIONAN los artículos 8, con las fracciones XIII-Bis, XXIV y XXV, 10, con un penúltimo párrafo; 24-Bis-1; 24-Bis-2, 24-Bis-3, 24-Bis-4; 37 con las fracciones XXVIII, XXIX y XXX, 46, con una fracción XI, 52, con una fracción XIV, 59, con una fracción XXVI, 63, con las fracciones XXXIII, XXXIV, XXXV, XXXVI, XXXVII, XXXVIII, XXXIX, XL, XLI, XLII, XLIII y XLIV, 72, con las fracciones XXVII, XXVIII y XXIX, 85, con las fracciones XI, XII y XIII, 88-Bis; 94, con las fracciones XII y XIII, 95, con una fracción V-Bis; 114, Apartado A, con las fracciones XVII, XVIII, XIX, XX, XXI y un último párrafo, y 124, con un quinto, sexto, séptimo, octavo y noveno párrafos, reordenándose los párrafos siguientes en su orden, y se DEROGAN los artículos 34, 35, 38, 39, 40, 41,

42, 43; 47; 48, 49, 50, 51; 53; 54; 55, 56, 57, 58, 59, fracción X; 61; 62, 63, fracción XVII, 65, 66, 67, 68; 69, 71, 73, 74; 75, 76, 77; 92, 93, 112, 113, 116; y 124, actual párrafo séptimo, del y al Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para quedar como sigue

ARTICULO 2.- Para el despacho de los asuntos de su competencia, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público contará con los siguientes servidores públicos y unidades administrativas:

Secretario
Subsecretario de Hacienda y Crédito Público
Subsecretario de Ingresos
Subsecretario de Egresos
Oficial Mayor
Procurador Fiscal de la Federación
Tesorero de la Federación

UNIDADES ADMINISTRATIVAS CENTRALES

Unidad de Comunicación Social
Dirección de Información
Dirección de Relaciones Públicas
Dirección de Difusión
Dirección Técnica de Comunicación
Unidad de Planeación del Desarrollo
Dirección General de Planeación Hacendaria
Dirección General de Crédito Público
Dirección de Deuda Pública
Dirección de Programación y Evaluación Financiera
Dirección de Coordinación y Captación de Crédito Interno
Dirección de Financiamiento de Proyectos
Dirección de Coordinación y Captación de Crédito Externo
Dirección de Financiamiento al Comercio Exterior
Dirección de Organismos Financieros Internacionales
Dirección de Procedimientos Legales de Crédito
Dirección General de Banca de Desarrollo
Dirección General de Banca Múltiple
Dirección de Programación, Evaluación e Infraestructura de Banca Múltiple
Dirección de Análisis Financiero y Supervisión de Banca Múltiple
Dirección de Regulación de Banca Múltiple
Dirección General de Seguros y Valores
Dirección de Seguros y Fianzas
Dirección de Valores
Dirección de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito

Dirección General de Asuntos Hacendarios Internacionales
 Dirección General de Política de Ingresos
 Dirección General de Interventoría
 Dirección General Fiscal Internacional
 Dirección General de Planeación y Evaluación
 Administración General de Recaudación
 Administración General de Auditoría Fiscal Federal

Administración Especial de Auditoría Fiscal
 Administración General Jurídica de Ingresos
 Administración Especial Jurídica de Ingresos
 Coordinación General con Entidades Federativas

Administración General de Aduanas
 Unidad de Inversiones, Energía e Industria
 Dirección General de Política Presupuestal
 Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo

Dirección General de Contabilidad Gubernamental
 Dirección General de Programación y Presupuesto de Servicios

Dirección General de Programación y Presupuesto Agropecuario, Pesquero y Abasto
 Dirección General de Programación y Presupuesto de Salud, Educación e Infraestructura

Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto
 Dirección General de Personal

Dirección General de Servicios y Recursos Materiales

Dirección General de Talleres de Impresión de Estampillas y Valores

Unidad de Contraloría Interna
 Subprocuraduría Fiscal Federal de Legislación y Consulta

Dirección de Legislación
 Dirección de Consulta

Subprocuraduría Fiscal Federal de Amparos
 Dirección de Amparos contra Leyes
 Dirección de Amparos contra Actos Administrativos

Subprocuraduría Fiscal Federal de Asuntos Financieros

Dirección de Técnica Financiera
 Dirección de Asuntos Financieros

Subprocuraduría Fiscal Federal de Investigaciones

Dirección de Investigaciones
 Dirección de Procedimientos Penales "A"

Dirección de Procedimientos Penales "B"

Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores
 Subsecretaría de Operación
 Subsecretaría de Control e Informática

Dirección de Procedimiento, Legales
 Direcciones de Técnica Operativa

UNIDADES ADMINISTRATIVAS REGIONALES

Administraciones Regionales
 Administraciones Locales
 Aduanas
 Delegaciones Regionales de la Tesorería de la Federación

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

Las Direcciones Generales estarán integradas por los Directores Generales, los Directores, los Subdirectores, los Jefes de Unidad, de Departamento, de Oficina, de Sección y de Mesa, por los demás servidores públicos que señale este Reglamento y los que las necesidades del servicio requiera.

Las Administraciones Generales estarán integradas por los Administradores Generales, los Administradores Centrales, los Administradores, los Subadministradores y por los demás servidores públicos que señale este Reglamento y los que las necesidades del servicio requiera.

ARTICULO 5.-

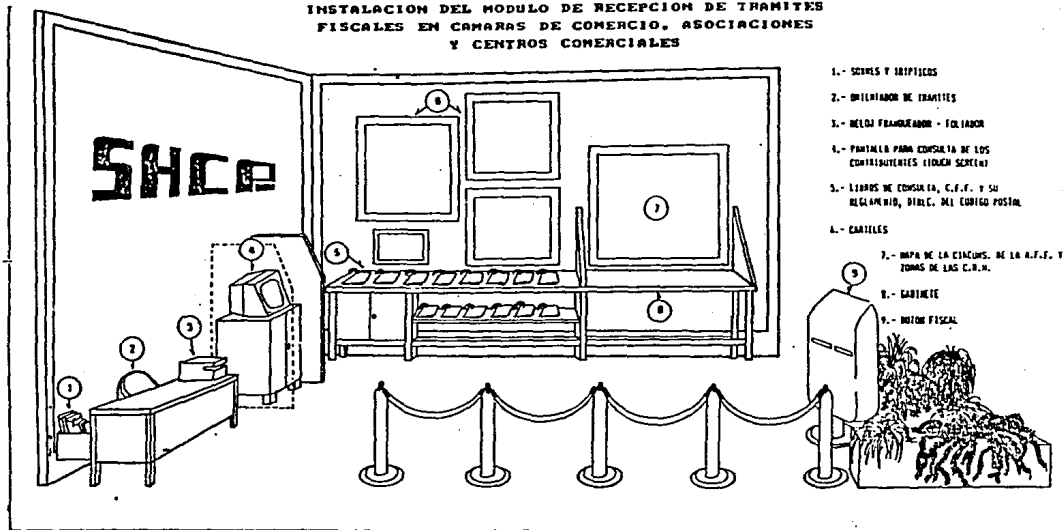
XIII-Bis.- Administrar las bibliotecas, hemerotecas y museos, así como formar el Archivo Histórico de la Secretaría.

XVIII.- Recibir y atender las quejas y denuncias respecto de los servidores públicos de la Secretaría, así como de las entidades coordinadas; practicar, a través de la Unidad de Contraloría Interna, investigaciones sobre la actuación de los servidores públicos de la Secretaría a fin de fijar, en su caso, las responsabilidades a que haya lugar; imponer por acuerdo del Titular de la Secretaría, las sanciones que procedan; turnar a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación los asuntos, en los que le corresponda conforme a la Ley, imponer las sanciones; dar vista a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación e informar a la Procuraduría Fiscal de la Federación de los hechos de que tenga conocimiento, que puedan constituir delitos de los servidores públicos de la Secretaría o de las entidades del sector parastatal coordinado por ella para que ejerzan sus facultades.

XX.- Resolver los recursos que interpongan los servidores públicos de la Secretaría o de las entidades del sector parastatal coordinado por ella, respecto de las resoluciones mediante las cuales se les imponen sanciones administrativas de conformidad con las disposiciones aplicables mismos que operan en el momento por la Unidad de Contraloría Interna.

**2. ORGANIGRAMA ACTUALIZADO
DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA
Y CRÉDITO PÚBLICO CONFORME AL
PROYECTO DE REINGENIERÍA DE LA
SUBSECRETARÍA DE INGRESOS**

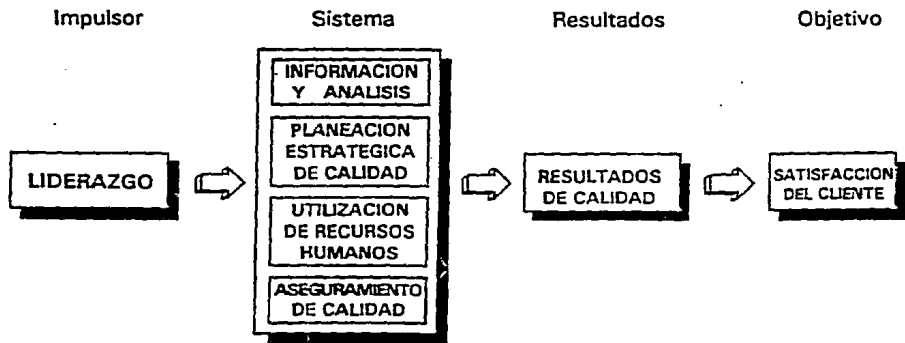
**3. ESQUEMA DE INSTALACIÓN DEL MÓDULO
DE RECEPCIÓN DE TRÁMITES FISCALES
EN CÁMARAS DE COMERCIO, ASOCIACIONES
Y CENTROS COMERCIALES**

**INSTALACION DEL MODULO DE RECEPCION DE TRAMITES
FISCALES EN CAMARAS DE COMERCIO, ASOCIACIONES
Y CENTROS COMERCIALES**

FUENTE: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA MODULOS DE
RECEPCION DE TRAMITES FISCALES.
ADMINISTRACION GENERAL DE RECAUDACION. SHCP
ENERO 1993.

*4. ELEMENTOS BÁSICOS Y CATEGORÍAS
DE UN SISTEMA DE CALIDAD, SEGÚN
EL PREMIO MALCOM BALDRIGE*

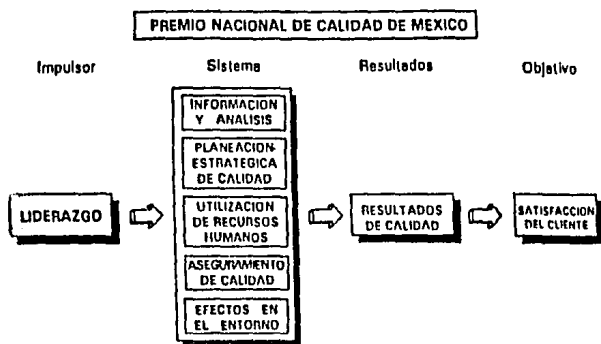
PREMIO NACIONAL DE CALIDAD MALCOLM BALDRIGE (EUA)



Elementos básicos y categorías de un sistema de calidad según el Premio Malcolm Baldrige

FUENTE: "NOTAS DEL CURSO DE CALIDAD TOTAL" OCTAVIO ESTRADA CASTILLO.
COORDINACION DE ADMINISTRACION FISCAL METROPOLITANA.- SHCP.
MAYO DE 1992.

*5. ELEMENTOS BÁSICOS Y CATEGORÍAS
DE UN SISTEMA DE CALIDAD, SEGÚN
EL PREMIO NACIONAL DE MÉXICO*



Elementos básicos y categorías de un sistema de calidad según el Premio Nacional de Calidad de México

CATEGORIA	SEGUN PNCMBEUA	SEGUN PNCMEX
Liderazgo	12%	10%
Información y Análisis	8%	10%
Planeación Estratégica de Calidad	8%	8%
Utilización de Recursos Humanos	15%	15%
Aseguramiento de Calidad	14%	16%
Resultados de Calidad	15%	15%
Satisfacción del Cliente	30%	18%
Efectos en el Entorno	(1)	8%

Incluido en la categoría de Liderazgo en el PNCMBEUA

Peso en porcentaje de las diferentes categorías de evaluación del Premio Nacional de Calidad de México (PNCMEX) con respecto al de EUA (PNCMBEUA)