

829



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"IMAGEN DEL SERVIDOR PUBLICO EN LA
RELACION ESTADO-CONTRIBUYENTE DENTRO DE
LA FUNCION RECAUDADORA DEL ESTADO DE LA
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO
PUBLICO"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:
NORA ENRIQUETA CABRERA VEGA

ASESOR: L.A. CARLOS MATIAS ARMAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1995



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUANTICÁN

20
204

IMPRESO DEL SERVICIO PÚBLICO EN LA RELACION
ESTADO-DISTRITO ENTRE DISTRITO FEDERAL Y
REGIDORAJIA DEL ESTADO DE LA SECRETARIA DE
HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO

N E S I O
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:
NORA ENRIQUETA CABRETA NEGA

ACESES Y LICENCIAS DE LOS MATERIALES

CUANTICÁN, QUÉRETLA, EDO. DE VERACRUZ

1955



VERDAD NACIONAL
AVANZA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

C. N. A. A.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:
"Imagen del servidor público en la relación Estado-contribuyente dentro de la función recaudadora del Estado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público"

que presenta la pasante: Nora Enriqueta Cabrera Vega
con número de cuenta: 8501103-2 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 21 de noviembre de 1995.

- PRESIDENTE L.A. Carlos Matías Armas
- VOCAL L.A. Guillermo Aguilar Dorantes
- SECRETARIO L.A. Arturo Frausto Coronado
- PRIMER SUPLENTE C.P. Marcelo Hernández García
- SEGUNDO SUPLENTE L.A. Sandra Luz González López

*A DIOS
POR NO DEJARME SOLA UN SOLO INSTANTE*

*A MI MADRE
POR SU FORTALEZA Y APOYO*

*A LAURA
POR APOYARME SIEMPRE EN TODO
Y SER LA MEJOR HERMANA*

*A MIGUEL, RICARDO Y ALBERTO
MIS QUERIDOS HERMANOS*

*A LETY, BEATRIZ Y MARTIN
DONDE QUIERA QUE ESTEN*

*A ABRIL, BETO, MAURICIO, DAVID, ALONSO,
OCTAVIO, MICKY, IVAN, ANDREA Y DANIELA
LA ESPERANZA FAMILIAR Y PORQUE ALGUN DIA
CUMPLAN UN SUEÑO*

*A LULU, FABIOLA Y JOEL
POR FORMAR PARTE DE MI FAMILIA*

*A JESUS Y VENTURA
POR QUERERME TANTO Y POR LA PAZ QUE SIEMPRE
ME HAN DADO*

*A MARIO
POR HABER CRECIDO JUNTOS COMO HERMANOS*

*A MI AMIGO NACHO
POR SU CARIÑO DE SIEMPRE Y ALGO MAS*

*A MIS AMIGOS MICHELL Y VICTOR
EN RECUERDO DE LOS AÑOS MARAVILLOSOS
Y POR CUMPLIR SU SUEÑO ANTES QUE YO*

*A MI AMIGA ANGELES
LO BUENO PERDURA POR SIEMPRE*

*A MI AMIGA OLGA
POR COMPARTIR CONMIGO ESTA CARRERA*

*A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO, MAXIMA CASA DE ESTUDIOS
YA LA FES - CUAUTITLAN
POR DARME LA OPORTUNIDAD DE LOGRAR MI SUEÑO*

*AL PROFESOR CARLOS MATIAS ARMAS
POR SU TIEMPO, INTERES Y APOYO EN MI TRABAJO;
Y SOBRE TODO POR SU CALIDAD HUMANA*

*AL INSTITUTO CULTURAL NICOLAS GUILLÉN
POR BRINDARME SU APOYO Y DARME LA OPORTUNIDAD
DE PERTENECER A SU EQUIPO DE TRABAJO*

INDICE

	página
INTRODUCCION	4
CAPITULO I	7
ORGANIZACION POLITICA Y FUNCION PUBLICA DEL ESTADO DENTRO DE LA SUBSECRETARIA DE INGRESOS DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO	
1.1. ADMINISTRACION GENERAL DE RECAUDACION. FUNCIONES	8
1.2. ADMINISTRACIONES REGIONALES DE RECAUDACION. FUNCIONES	18
1.3. ADMINISTRACIONES LOCALES DE RECAUDACION. FUNCIONES	20
1.4. MODULOS DE ATENCION FISCAL. FUNCIONES	22
CAPITULO II	25
CAMBIO: RETOS Y OPORTUNIDADES	
2.1. CONCEPTO DE CAMBIO	25

2.2. NECESIDAD DE CAMBIO	26
2.2.1. RESISTENCIA AL CAMBIO	26
2.3. IMPACTO DEL CAMBIO DENTRO Y FUERA DE SU ENTORNO	29
2.3.1. EL CAMBIO COMO UN PASO HACIA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	30
2.4. SERVICIO DE EXCELENCIA EN LA ATENCION AL CONTRIBUYENTE	31
CAPITULO III	34
ATENCION Y TRATO AL PUBLICO	
3.1. CIENCIAS AUXILIARES EN LA ATENCION Y TRATO AL PUBLICO	34
3.1.1. CONCEPTO DE RELACIONES HUMANAS	34
3.1.1.1. PERFIL DEL ORIENTADOR FISCAL	34
3.1.2. CONCEPTO DE RELACIONES PUBLICAS	36
3.2. IMPORTANCIA DE TENER UNA BUENA COMUNICACION	38
3.3. IMPORTANCIA DE DAR UN SERVICIO EFICIENTE	43

CAPITULO IV	46
CASO PRACTICO	
4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	46
4.2. ALTERNATIVA DE SOLUCION PROPUESTA	46
4.3. CURSO DE CAPACITACION "SERVIDOR DE EXCELENCIA"	48
4.4. SECCION DE ACTIVIDADES	74
4.5. CEDULA DE EVALUACION DEL CURSO Y DEL INSTRUCTOR	83
4.6. RECOMENDACIONES PARA EL INSTRUCTOR	86
4.7. SEGUIMIENTO POST-EVALUATORIO	94
CONCLUSIONES	107
BIBLIOGRAFIA	111

INTRODUCCION

Trabajar en la Iniciativa Pública fué una experiencia muy completa, sobre todo en la gran carrera que fué llegar de auxiliar administrativo a Jefe de Departamento en un período de casi cuatro años. Implicó conocer y tratar a gente de múltiples niveles jerárquicos y me di cuenta de que no importa el nivel que se tenga, siempre estamos expuestos a tratar con gente "buena" y gente "mala", en cuanto a calidad humana y también como servidores públicos.

Formé parte del cambio que se presentó en el año de 1993 con un "Proyecto de Reingeniería" para la Administración General de Recaudación, que pretendía una evolución del trabajo administrativo que resultaba obsoleto para el paso tan acelerado del mundo moderno y demostraba un cambio de actitud implícito, que difícilmente se pudo dar:

Incluso en el presente, hay quien extraña esos tiempos donde las Oficinas Federales de Hacienda eran casi organismos autónomos, con facultades para decidir. Había libertad de acción lo que se prestaba a actos poco apropiados para mantener una Imagen Integral de la Secretaría, es decir, la imagen no era homogénea, no existía un manejo de oficinas estandarizado, lo que provocaba una multiplicidad de opiniones, más malas que buenas, que no demostraban esa Imagen Integral tan necesaria hoy en día.

La imagen global que se tiene del Estado se deriva de las imágenes particulares de los Servidores Públicos, por lo que se hace necesario un cambio de actitud ante la

nueva forma de organización, una adaptación a éste cambio y una necesidad de ser cada vez mejores en nuestro trabajo.

En el capítulo primero, identificaremos las funciones actuales de los diferentes organismos encargados de regular y llevar a cabo la función de recaudación del Estado; desde los organos normativos hasta los Módulos de Atención y Orientación fiscal que son las áreas encargadas de la orientación fiscal a los contribuyentes, parte importante para el mantenimiento de la imagen del Estado debido a que son éstos quienes están en contacto directo o personal con el contribuyente.

Dentro del capítulo segundo, encontramos lo que es el cambio, la necesidad de cambiar de actitud para adaptarse al cambio, el porqué nos resistimos a adaptarnos al cambio para poder dar un servicio de excelencia, identificaremos las características del servicio así como la necesidad de dar un servicio de excelencia.

En el capítulo tercero, analizaremos las ciencias de: Relaciones Humanas, Públicas y las Comunicaciones; como parte importante en la formación de Orientadores Fiscales para determinar la atención y trato al contribuyente.

Por último, en el caso práctico, presentaremos un manual para la formación humana de los Orientadores Fiscales destinado a mejorar sus relaciones con el contribuyente y así mantener una Imagen u Opinión Pública de confianza y credibilidad en el servicio.

Este material esta hecho con la enorme confianza de poder contribuir con la organización a la que pertenece por largo tiempo, quien me dió la oportunidad de formarme profesionalmente en el aspecto práctico y me dejó grandes satisfacciones como ser humano al permitir relacionarme con otras personas que han enriquecido mi vida y con las que hasta ahora, cuento como grandes amigos.

CAPITULO PRIMERO

ORGANIZACION POLITICA Y FUNCION PUBLICA DEL ESTADO DENTRO DE LA SUBSECRETARIA DE INGRESOS DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

En el año de 1993 nace el " PROYECTO DE REINGENIERIA " de la Administración General de Recaudación dependiente de la Subsecretaría de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el objeto de impulsar la modernización de la acción tributaria y ampliar los servicios que la propia Secretaría (SHCP) brinda al contribuyente creando las Administraciones Locales de Recaudación (ALR), el cierre de las Oficinas Federales de Hacienda (OFH's) y en su lugar los Departamentos de Notificación Verificación y Cobro Coactivo (DNVCC's) y el esquema de Módulos de Recepción y Atención Fiscal (MAF's).

Lo anterior responde a los requerimientos urgentes de modificar el esquema funcional de niveles por un nuevo esquema estructural en el que la Administración General de Recaudación normará y vigilará directamente la actuación de las Unidades Administrativas a su cargo.

Es así como la Administración General de Recaudación fortalece las funciones administrativas y la diligencia de los diferentes actos administrativos, proporcionando un servicio ágil y accesible, facilitando al contribuyente los trámites que éste realiza ante la Secretaría.

1.1. ADMINISTRACION GENERAL DE RECAUDACION. FUNCIONES

La Administración General de Recaudación, es un órgano administrativo que depende de la Subsecretaría de Ingresos y la cual ejerce las funciones siguientes:

1. Recaudar contribuciones, aprovechamientos, accesorios, productos e imposiciones de multas.
2. Mantener actualizado el Registro Federal de Contribuyentes y los demás registros que establezcan las leyes fiscales.
3. Proporcionar información y orientación al contribuyente, acerca de los plazos en que se deben cumplir las obligaciones fiscales, así como indicarle las formas oficiales que para ello se deben utilizar.
4. Autorizar el cobro coactivo (aplicar el Procedimiento Administrativo de Ejecución, según los lineamientos del Código Fiscal de la Federación) y garantías de los créditos fiscales que no sean competencia de otra autoridad administrativa de la Subsecretaría.
5. Proponer a la Oficialía Mayor modificaciones a las normas que deben regular la función contable derivada de la Ley de Ingresos de la Federación.
6. Autorizar las devoluciones o compensaciones de contribuciones, así como otorgamiento de estímulos fiscales y la distribución de pagos provisionales.

La Administración General de Recaudación esta integrada por tres Administraciones Centrales, nueve Administraciones de Area y treinta y un Subadministraciones.

ADMINISTRACIONES CENTRALES

- Administración Central Normativa y de Evaluación Regional
- Administración Central de Ingeniería de Sistemas
- Administración Central de Contabilidad e Infraestructura Recaudatoria

ADMINISTRACION CENTRAL, NORMATIVA Y DE EVALUACION REGIONAL

Funciones:

- Coordina el diseño de sistemas, métodos y procedimientos de manuales e instructivos en materia de Registro Federal de Contribuyentes (RFC), Control de Obligaciones, Cobranza, Notificación y Verificación, Devoluciones y Compensaciones.
- Coordina los programas de evaluación de campo y gabinete.
- Evalúa el diagnóstico sobre la operación de los subsistemas del Sistema Integral de Recaudación (SIR).

Esta Administración Central cuenta con dos Administraciones de Área que son:

1. *ADMINISTRACION DE NORMATIVIDAD DE RECAUDACION* que tiene las siguientes funciones:

- Analizar disposiciones legales y realizar propuestas de reforma en materia de Registro Federal de Contribuyentes (RFC), Control de Obligaciones, Cobranza, Notificación y Verificación, Devoluciones y Compensaciones.
- Determinar estrategias a seguir para cada ejercicio fiscal en los niveles Central, Regional y Local de cada uno de los subsistemas de Sistema Integral de Recaudación (SIR).
- Llevar a cabo la implantación de nuevas versiones de los subsistemas y procedimientos.
- Supervisar la programación y ejecución de pruebas piloto de nuevas versiones de cada uno de los subsistemas que integran el Sistema Integral de Recaudación (SIR).

2. *ADMINISTRACION DE EVALUACION DE RECAUDACION* que tiene las siguientes funciones:

- Dar la información de los resultados de la función recaudatoria a nivel Local, Regional y Nacional de acuerdo a las necesidades de la Administración General de Recaudación.
- Coordinar las visitas de supervisión de acuerdo al calendario interno establecido, con el objeto de verificar la correcta aplicación de los procedimientos en materia de Registro Federal de Contribuyentes (RFC), Control de Obligaciones, Cobranza, Contabilidad de Ingresos, Devoluciones y Compensaciones, Notificación y Verificación.

- Evaluar y analizar la eficiencia y eficacia de los resultados obtenidos por las Administraciones Regionales y Locales de Recaudación de acuerdo a la normatividad establecida para así poder tomar decisiones a nivel Central.
- Dirigir la implantación de métodos y procedimientos de operación en las Administraciones Regionales y Locales de Recaudación.
- Supervisar que en las Administraciones Locales se mantenga actualizado el Registro Federal de Contribuyentes (RFC).

ADMINISTRACION CENTRAL DE INGENIERIA DE SISTEMAS

Esta Administración Central tiene por funciones:

- Presentar a nivel superior los proyectos de nueva tecnología en materia de Recaudación e Informática para coordinar, eficientar y mejorar la Administración Tributaria desde los puntos de vista técnicos de informática, administración y organización.
- Proponer políticas y programas en materia de informática para la prestación de servicios de procesamiento electrónico de datos de las Unidades Administrativas de la Subsecretaría de Ingresos y de las autoridades de las Entidades Federativas.

Para cumplir con estas funciones, la Administración Central tiene a cargo dos Administraciones de Área:

1. ADMINISTRACION DE INFORMATICA, cuyas funciones son:

- Presentar a nivel superior los proyectos de nueva tecnología en materia de Recaudación e Informática en conjunto con la Dirección de Tecnología de la

Empresa Integradora de Servicios, S.A. y coordinar conjuntamente con ella la elaboración de proyectos de uso de nueva tecnología en materia de Recaudación e Informática.

- Supervisar la elaboración de proyectos desde el punto de vista técnico de informática, administración y organización.

2. *ADMINISTRACION DE APLICACIONES* a la que le compete:

- Determinar y coordinar las estrategias para el suministro y control del equipo de cómputo a nivel Nacional, así como autorizar su instalación y mantenimiento preventivo.
- Coordinar los estudios y gestiones para la implantación de la red de teleproceso de la Subsecretaría de Ingresos.
- Planear y coordinar el diseño, implantación, control y seguimiento de la base de datos instalada en el nivel Central, Regional y Local.
- Organizar la elaboración de procedimientos para mantener la seguridad y actualización de la base de datos y definir calendarios de acciones para su mantenimiento en los diferentes niveles de la Subsecretaría.

ADMINISTRACION CENTRAL DE CONTABILIDAD

E INFRAESTRUCTURA RECAUDATORIA

A quien corresponden las siguientes funciones:

- Dirigir la función contable de la Ley de Ingresos de la Federación.
- Consolidar la Contabilidad a nivel -Nacional.
- Normar en materia de declaraciones y pagos e implantar el sistema de lectura óptica.
- Proponer políticas, estrategias y programas en materia de Recaudación, así como estructuras de las organizaciones con Bancos.
- Efectuar diagnósticos del comportamiento de la Recaudación.

Esta Administración Central cuenta con dos Administraciones de Área:

1. La *ADMINISTRACION DEL CENTRO CONTABLE Y ESTADOS FINANCIEROS* que se encarga de:

- Regular la función contable derivada de la aplicación de la Ley de Ingresos de la Federación.
- Consolidar los resultados contables a Nivel Nacional.
- Entregar a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental la información financiera, presupuestaria y complementaria.

2. La *ADMINISTRACION DE INFRAESTRUCTURA RECAUDATORIA* encargada de:

- Emitir e implantar normatividad en materia de declaraciones y pagos.
- Implantar el sistema de lectura óptica.
- Proponer políticas, estrategias, programas y métodos en materia de Recaudación.
- Realizar investigaciones, diagnósticos y pronósticos sobre el comportamiento de la operación.
- Proponer estructuras de organización.
- Supervisar la celebración y cumplimiento de convenios con Bancos.

Hasta el momento hemos revisado las funciones de las tres Administraciones Centrales, con sus respectivas Administraciones de Area.

El resto de las Administraciones de Area no son sustantivas, más podrían ser consideradas de tipo administrativo y que apegadas a sus funciones serían de gran apoyo para incrementar la Imagen Institucional de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y de sus servidores públicos.

ADMINISTRACION DE SEGUIMIENTO Y CAPACITACION

Con las siguientes funciones:

- Establecer, analizar y en su caso aprobar los lineamientos del funcionamiento del Programa Operativo Anual a nivel Nacional, así como coadyuvar a la elaboración de la información que en materia de programación debe presentarse ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.
- Supervisar la elaboración del Programa Operativo Anual de ésta Administración General a través de informes trimestrales de avance programático, así como el Anual de la Cuenta Pública.
- Aprobar los planes y programas de capacitación para el personal de los niveles Central, Regional y Local, así como evaluar la función de capacitación.
- Dirigir los programas de capacitación a nivel Regional, Local y de la Administración Regional de Recaudación, así como evaluar sus resultados.
- Aprobar el diseño y producción de audiovisuales para informar y formar al personal de la Administración Regional de Recaudación.
- Obtener y otorgar becas en materia de Recaudación e Informática.

ADMINISTRACION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Que tiene a su cargo las funciones:

- Coordinar y controlar las actividades relativas a la Administración de Recursos Humanos, Materiales y Financieros, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.
- Participar con la Administración Central de Infraestructura Recaudatoria en la formulación del anteproyecto del presupuesto de la Administración General de Recaudación.
- Proporcionar los recursos necesarios a las diferentes áreas, así como elaborar, aplicar y controlar el presupuesto de la Administración General de Recaudación.
- Tramitar promociones, cambios de adscripción, altas y bajas, estímulos y recompensar del personal de la Administración General de Recaudación.
- Supervisar el correcto y oportuno pago del personal, así como proporcionar el servicio de archivo y movimiento de documentación.
- Autorizar la distribución de equipo de cómputo a las Administraciones Central, Regional y Local.

ADMINISTRACION DE TECNICA TRIBUTARIA DE RECAUDACION

La cual tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Asesorar y brindar apoyo en materia legal a las Unidades Administrativas que norman la función recaudatoria, validar documentos normativos y resolver consultas que en materia legal se formulen.
- Difundir entre el público en general, a nivel Nacional, los trámites que deben realizar en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), así como los instructivos y material editorial necesario.
- Proponer para aprobación superior las medidas de simplificación para la mejor aplicación de las disposiciones fiscales en materia de Recaudación.
- Emitir procedimientos y normatividad en materia de orientación difusión e información fiscal al contribuyente.

1.2. ADMINISTRACIONES REGIONALES DE RECAUDACION. FUNCIONES

Existen ocho Administraciones Regionales, a nivel Nacional, cuya denominación corresponde a la región geográfica del país, donde ejercen sus funciones:

- Noroeste
- Noreste
- Golfo - Pacífico
- Sur
- Norte - Centro
- Occidente
- Centro
- Metropolitana

Dependiendo del universo de contribuyentes que atienden son clasificadas en: "AA", "A", "B" o "C".

Es así como las Administraciones Regionales tipo "AA" atienden al mayor número de contribuyentes (Metropolitana) y las Administraciones Regionales tipo "C" atienden al menor número de contribuyentes (Sur).

Estas Administraciones Regionales ejercen funciones internas de supervisión, coordinación dirección respecto de las Administraciones Locales en cuanto a los programas establecidos por las Administraciones Generales.

Las atribuciones de las Administraciones Regionales de Recaudación son:

1. Proponer y proporcionar al Administrador General del cual dependan:
 - Programa operativo anual de las Administraciones Locales
 - Anteproyectos de presupuesto
 - Información de los avances del programa
2. Dirigir, supervisar y coordinar la operación y ejecución de los programas de las Administraciones Locales de su circunscripción territorial.
3. Asignar los recursos materiales y el personal requerido por las Administraciones Locales de su circunscripción territorial.
4. Coordinarse con las autoridades fiscales de las Entidades Federativas para el cumplimiento de los convenios y acuerdos de coordinación fiscal
5. Informar a la Procuraduría Fiscal de la Federación de los hechos que tengan conocimiento con motivo de sus actuaciones que puedan constituir delitos fiscales o de los servidores públicos de la Secretaría en el desempeño de sus funciones.¹

¹Artículo 110 del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

1.3. ADMINISTRACIONES LOCALES DE RECAUDACION. FUNCIONES

Cada Administración Local de Recaudación esta a cargo de un:

ADMINISTRADOR

Que se auxilia en la ejecución de sus facultades por:

SUBADMINISTRADORES

Quienes se apoyan en:

COORDINADORES y SUPERVISORES

Las funciones de las Administraciones Locales de Recaudación son:

- Llevar y mantener actualizado el Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- Orientar a los contribuyentes o demás obligados en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
- Notificar, cuando corresponda, las resoluciones que determinan créditos fiscales, citatorios, requerimientos, solicitud de informes y otros actos administrativos.

- Llevar a cabo el Procedimiento Administrativo de Ejecución; para hacer efectivos los créditos fiscales a cargo de los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados.
- Recibir de los particulares:
 - ⇒ Avisos
 - ⇒ Manifestaciones
 - ⇒ Y demás documentos relativos al cumplimiento de sus obligaciones fiscales
- Autorizar el pago diferido o en parcialidades de los créditos fiscales cuyo cobro le corresponda.
- Ordenar y practicar el embargo precautorio por la no presentación de declaraciones en los plazos respectivos o para asegurar el interés fiscal.
- Determinar y cobrar a los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados, las diferencias por errores aritméticos en las declaraciones.
- Tramitar y resolver las solicitudes de devolución de cantidades pagadas indebidamente al fisco o cuando legalmente así proceda; así como orientarlos en la forma de solicitarlas.
- Tramitar y resolver en los casos concretos, las solicitudes de estímulos fiscales.

- Tramitar y resolver solicitudes de autorización de disminución de pagos provisionales de contribuyentes.
- Imponer las multas por infracción a las disposiciones fiscales, en materia de su competencia²

1.4. MODULOS DE ATENCION FISCAL. FUNCIONES

El "PROYECTO DE REINGENIERIA" de la Subsecretaria de Ingresos, involucra para su operación el establecimiento de Módulos para la recepción de trámites de la función Recaudatoria, los cuales se han ubicado en instalaciones de las Administraciones Locales de Recaudación, así como en las Oficinas de Correos y Cámaras de Comercio e Industriales.

Los Módulos de Recepción de Trámites Fiscales en SEPOMEX³, Cámaras de Comercio e Industriales tienen las siguientes funciones:

- Orientar a los contribuyentes sobre sus trámites fiscales.
- Direccionar a los contribuyentes a los libros de consulta.
- Entregar y recibir sobres fiscales para que los contribuyentes puedan realizar sus trámites fiscales a través del Buzón Fiscal.
- Reportar fallas a la Administración Local de Recaudación del equipo de cómputo y del reloj franqueador.⁴

² Artículo 111 apartado "A" del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

³ Servicio Postal Mexicano.

- Solicitar a la Administración Local de Recaudación el material necesario para el buen funcionamiento de los Módulos.

En Módulos de Atención Fiscal ubicados en las Administraciones Locales de Recaudación, tienen por funciones:

- Orientar a los contribuyentes sobre sus trámites fiscales.
- Direccionar a los contribuyentes a los libros de consulta.
- Asesoría para el llenado de declaraciones, así como para el cumplimiento formal de obligaciones.
- Información al contribuyente sobre la situación de cada uno de sus trámites.
- Dar servicios en ventanilla para dar solventación a trámites fiscales.

Además en éstos Módulos existen ventanillas de servicios en las cuales se pueden efectuar trámites tales como:

- Entrega de etiquetas con código de barras.
- Entrega de sobres devueltos por correo.
- Constancia de inscripción ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

⁴ El reloj franqueador es un aparato que se utiliza para asignar un número de folio que sirve de control interno, este es progresivo y marca la clave del Módulo de Recepción así como la fecha y hora en que fue recibido.

- Cheques expedidos al contribuyente, devueltos por el correo.⁵
- Comprobante de marbetes.
- Aclaración de dudas sobre pago de multas y requerimientos notificados.

⁵Por devoluciones automáticas.

CAPITULO SEGUNDO

CAMBIO: RETOS Y OPORTUNIDADES

Un cambio es generalmente percibido como un obstáculo en el camino que se había fijado (las más de las veces por costumbre) el individuo para satisfacer sus necesidades. El hombre es un ser para quien la costumbre implica inseguridad por tanto, todo cambio que afecte sus costumbres, su cotidianidad ocasiona en él una resistencia.

El "PROYECTO DE REINGENIERIA" presentado por la Administración General de Recaudación provocó un cambio radical en la estructura que se tenía, hubo reubicación de personal, a quien se les asignaron nuevas tareas y una forma distinta de trabajar; razón por la cual se experimento una resistencia al cambio.

2.1. CONCEPTO DE CAMBIO

El cambio significa transformación. De acuerdo a las necesidades de cambio hay que hacerlo, las organizaciones deben cambiar a largo plazo, planeación que debe ser estratégica.

El requisito principal para que el cambio se de, es que nosotros mismos estemos concientes de cambiar. El éxito del cambio se basa en tres fases:

1. Análisis del cambio.- analizar donde se va a dar el cambio.
2. Planeación del cambio.- planear adecuadamente la información para informar adecuadamente y dar a conocer los beneficios del mismo.
3. Ejecución del cambio.- llevarlo a cabo tomando en cuenta que se debe dar paso a paso.

2.2. NECESIDAD DE CAMBIO

Hubo una época en que la seguridad se podía encontrar en la rutina. Los seres **humanos** acostumbrábamos buscar una rutina agradable y como esconder en ella la cabeza y pensar que gozábamos de verdadera seguridad. La seguridad ya no se encuentra en la rutina. En un mundo de constante evolución, en una rutina es donde menos seguridad hay. La persona que goza de mayor seguridad es aquella que tiene la mayor capacidad de adaptación.

La verdadera seguridad y el enfrentar con éxito el reto de los cambios consiste en ser una persona que **progres**a en una organización que **progres**a.

2.2.1. RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio es una reacción ante éste considerado obstáculo y un mecanismo de ajuste a él. La resistencia como otros procesos psicosociales pueden explicarse como un ciclo con cuatro fases:

1. *EL TRAUMA*

Es la fase inicial en la que el individuo percibe por sí mismo la acción del cambio. Es una fase de gran ansiedad, las reacciones son confusas y el individuo experimenta dificultades para entender y dominar la situación en que se encuentra, la mayoría de las veces por falta de conocimientos amplios y suficientes sobre el cambio experimentado.

2. *LA INHIBICION DEFENSIVA*

Después del período de ansiedad, el individuo se ve dominado por una reacción de defensa o de huida, o también por una combinación de ambas. Esta fase se caracteriza por un deseo de aferrarse a las costumbres o a las

tradiciones, de evitar o de negar la realidad y de reaccionar con ira o apatía ante los acontecimientos. Durante ésta etapa, el individuo suele adquirir rigidez y se niega a considerar la posibilidad de cambiar de vida, sus procedimientos de trabajo, sus valores y sus aspiraciones.

3. *LA ACEPTACION*

Eventualmente, los mecanismos de ajuste aplicados en la fase precedente, se muestran ineficaces y el individuo constata que es impotente para impedir el cambio.

Durante ésta etapa, aparece un nuevo período de ansiedad, seguido normalmente de un período de depresión y mal humor. Con más o menos rapidez, el individuo consigue superar éste último período y empieza a reorganizar su vida, cambiando su percepción de la realidad.

4. *LA ADAPTACION*

El verdadero cambio se hace evidente cuando el individuo entra en la fase de adaptación. Modifica entonces la imagen que tiene de sí mismo y da un nuevo sentido a sus objetivos. Comienza a explotar los recursos que posee y los contrasta con la realidad. Nuevas experiencias le provocan nuevas satisfacciones y hacen que desaparezcan la ansiedad y la depresión.

La resistencia al cambio tiene su origen en diversas causas, que se distinguen entre sí de acuerdo con dos posibilidades, igualmente ansiosas una y otra: el individuo en quien decide el cambio, o bien, el que lo sufre sin poder evitarlo.

Un individuo que esté en condiciones de aceptar o rechazar un cambio puede resistirse a éste por múltiples razones:

- El deseo de conservar las propias costumbres o el status
- Falta de convicción por carencia de argumentos favorables
- El temor al fracaso y la incertidumbre de los resultados
- Falta de comprensión acerca de la naturaleza y funcionamiento del cambio
- Temor a una discusión de prestigio, status o importancia relativa o el temor de disgustar a los demás miembros del grupo
- Temor de ser criticado y evaluado
- Sentimiento de pérdida de lo ya existente
- Alteración de las relaciones de poder
- El individuo no es quien ha propuesto el cambio, el no ha participado en su elaboración

Un individuo que se ve directamente afectado por un cambio, pero que no posee ningún poder de decisión sobre él, puede oponerse por muchas de las razones anteriores, pero la mayor de las resistencias suele ser producida por las actitudes de los promotores del cambio que se preocupan sólo de los aspectos técnicos-productivos del proceso, olvidando que todo proceso de cambio, impuesto o deseado, es siempre un conjunto de eventos pleno de emociones.

2.3. IMPACTO DEL CAMBIO DENTRO Y FUERA DE SU ENTORNO

Al haber contacto directo entre el Estado (por medio de sus servidores públicos representados específicamente por Orientadores Fiscales) y los contribuyentes, a través de los Módulos de Atención Fiscal, se hace necesario un cambio o transformación de "actitudes" misma que determinará el impacto interno y externo ante el cambio presentado.

Para el personal de las Administraciones Locales de Recaudación, éste cambio representa inseguridad, desconocimiento del futuro próximo al no estar al tanto del grado en que se verán involucrados en el cambio y los resultados esperados. En éste punto cabe mencionar que el cambio producido fué en un principio conocido mediante el rumor, un canal informal de comunicación, lo que incremento la incertidumbre y desconcierto.

A decir por Fernando Arias Galicia "Las organizaciones deben planear los cambios necesarios para su supervivencia, así como la forma en que éstos deberán presentarse ante los miembros del grupo, a fin de que sean aquilatados, aceptados e impulsados".⁶

El cambio para poder tener posibilidad de éxito, necesita involucrar al personal, provocando un cambio de "actitud", esto es, convencerlos de que el cambio lejos de afectarlos, les dará grandes oportunidades de acrecentar sus conocimientos o "aptitudes", así como, permitirá que la organización se desarrolle y funcione mejor.

Al presentar una "actitud" positiva ante el cambio la organización mejorará la imagen ante el contribuyente y público en general provocando un impacto externo igualmente positivo.

⁶Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos.- México, Ed. Trillas, 4a Ed., 1989.

2.3.1. EL CAMBIO COMO UNA PASO HACIA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los cambios están ligados al concepto de Desarrollo Organizacional, al que podemos conceptualizar como:

- ⇒ Una técnica que utiliza el enfoque interdisciplinario, esto es conjuntamente las ciencias sociales, que en forma conjunta y estructural llevan al objetivo final que es lograr que los individuos se adapten al cambio con las organizaciones o instituciones entendiéndose el desarrollo como conceptos de diversa índole, relacionándose entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la conjunción coincidente de los objetivos reales de una organización.
- ⇒ Una respuesta al cambio, una estructura educativa compleja que tiene por objeto modificar las creencias, aptitudes, valores y estructuras de la organización, de modo que pueda adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y estímulos, amortiguando así el cambio a sí mismos.
- ⇒ Esta basado en los conocimientos de las ciencias del comportamiento, esta dirigido desde la parte directiva y su enfoque se orienta hacia toda la organización, se interesa en el desarrollo, cambio y mejora de los sistemas y subsistemas, esta enfocado hacia los objetivos de la misión de la organización ya sea a corto y mediano tiempo, relacionado estrechamente con ellos, sus fines son aumentar el bienestar y efectividad de las organizaciones.

Sencillamente el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio de ideas, costumbres y estructuras que se va a dar en la organización para lograr la máxima eficiencia.

Para que sea alcanzado el objetivo del cambio es necesario que los integrantes de la organización se comprometan con éstos objetivos y demuestre un cambio de

"actitud" que le permita resaltar sus "aptitudes" ante la organización y mejore la imagen proyectada hacia el público en general.

2.4. SERVICIO DE EXCELENCIA EN LA ATENCION AL CONTRIBUYENTE

La excelencia implica estimular la iniciativa y la creatividad, a través de programas orientados al desarrollo. La excelencia es hacer las cosas lo mejor posible y dejar en ellas un sello de calidad, lo que significa ofrecer interna y externamente lo mejor de nosotros.

La imagen refleja lo que somos y hacemos, así como lo que queremos para la organización a la que pertenecemos.

A través de una excelencia en el servicio podemos proyectarnos personal y organizacionalmente como:

- Bien organizados
- De calidad en el servicio
- De contribución al Desarrollo Nacional
- Bien comunicada entre si y con el público
- Activas
- De rápida atención
- En búsqueda de nuevos satisfactores sociales

La excelencia propone principios y valores los que debemos seguir de manera consciente y entusiasta, lo que ayuda a nuestra dignificación como personas, así como al impulso y reconocimiento de las aptitudes individuales de quienes pertenecen a una organización determinada.

Aplicar la Ética basada en el convencimiento racional y voluntaria de cada individuo, determina una forma de trabajar que se extiende a otros ámbitos de la vida cotidiana, lo cual significa distintas formas de realización.

En mi opinión, el ciclo que nos llevará a mantener la excelencia en el servicio parte de una necesidad de cambio seguida de una adaptación al mismo y buscando siempre una nueva optimización de la calidad en el servicio que nos llevará a la excelencia; mientras mantengamos esta necesidad de cambio, mejora o transformación de nuestro trabajo tendremos y mantendremos una excelencia en el servicio prestado.

En la práctica, encontramos singulares diferencias entre el sistema administrativo que se lleva en la iniciativa privada en comparación con la pública, lo que podría demostrar desventaja de éste último sector, ante la forma de trabajar de la iniciativa privada:

INICIATIVA PUBLICA	INICIATIVA PRIVADA
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Bien común 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Lucro
<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad: Mayor 	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad: Menor
<ul style="list-style-type: none"> • Criterio fundamental: Política 	<ul style="list-style-type: none"> • Criterio fundamental: Eficiencia al alcanzar objetivos preestablecidos eficazmente
<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por: 	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por:
Identifica quien cometiò el error	Identifica donde esta el error
Distribuye responsabilidades	Estudia el proceso para prevenir defectos
Dar ordenes	Establecer procedimientos
Reclamar a cada quien que haga su trabajo	Proporcionar la asesoria necesaria para que cada quien haga bien su trabajo

Pese a estas diferencias, es tiempo de cambiar de actitud, demostrar que se puede dar un servicio de excelencia dentro del Estado como servidor público y mejorar la imagen institucional de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público en el trato al contribuyente.

CAPITULO TERCERO

ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO

Como vimos en el Capítulo Primero, el único contacto personal que tiene el contribuyente con la Subsecretaría de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, es el Orientador Fiscal, es por esto importante la calidad en el servicio que presta, así como la imagen que proyecte de la organización.

3.1. CIENCIAS AUXILIARES EN LA ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO

3.1.1. CONCEPTO DE RELACIONES HUMANAS

Las Relaciones Humanas son un elemento importante para la buena atención y el trato que da el Orientador Fiscal al contribuyente y el público en general. Ya que las Relaciones Humanas desarrollan los procesos más adaptados para el trato de los hombres y mujeres en una organización, o fuera de ella.

Las Relaciones Humanas son la interacción entre dos o más individuos. Esta interacción no es exclusiva de la organización sino que se da en todos los ámbitos de la vida social.

En la organización las Relaciones Humanas se convierte en cortesía, ya que al hacer una buena relación procuramos una cordialidad entre los integrantes de la misma.

3.1.1.1. PERFIL DEL ORIENTADOR FISCAL

El perfil que debe tener el Orientador Fiscal para el desempeño de sus funciones es:

Δ PRESENTACION PERSONAL

Es importante causar una buena impresión y aquí entran factores tales como: el aseo personal, la limpieza en ropa y calzado, el arreglo del cabello, así como portar el gafete de identificación personal, a fin de darle formalidad a las funciones desempeñadas.

Δ CONDUCTA

El comportamiento de los Orientadores Fiscales, debe ser de absoluto respeto, tanto con sus compañeros como con los contribuyentes. Así mismo, deben conducirse con honradez dejando a un lado los actos de corrupción y abusos que perjudiquen la imagen de la institución.

Δ CONOCIMIENTO DE LOS TRAMITES FISCALES

El Orientador de Módulos debe tener basto conocimiento de los requisitos, fundamentos legales y procedimiento de cada uno de los trámites que se realizan, a fin de proporcionar al contribuyente la información adecuada para la correcta y ágil tramitación de sus obligaciones tributarias apeandose a los requisitos establecidos para cada trámite, sin agregar ningún otro.

Δ CALIDAD DE SERVICIO

Conjugando las características de conocimiento de los trámites fiscales y de conducta, así como una correcta presentación personal que permita desempeñar sus funciones con calidad en atención y trato al público. Esto se puede traducir en rapidez en la atención, un trato humano lo que nos hará ganar confianza entre los contribuyentes y el público en general.

Δ RESPONSABILIDAD

Ejecutar sus funciones en los horarios preestablecidos de manera puntual teniendo una asistencia constante.

Δ CUIDADO DEL MATERIAL DE TRABAJO

Adecuada conservación del mobiliario y equipo que le fuera asignado así como de la utilización racional de la papelería y del material propio de sus funciones.

3.1.2. CONCEPTO DE RELACIONES PUBLICAS

A diferencia de las Relaciones Humanas, las Relaciones Públicas involucran la programación de objetivos y la realización de políticas que tienen por objeto la promoción de la imagen de la organización, esto es contar con la Ética en el comportamiento dentro de la colectividad que nos ayude a mantener una imagen institucional aceptable dentro de la sociedad.

⇒ Las Relaciones Públicas son parte importante de la formación de Orientadores Fiscales y que podemos conceptualizarlas como:⁷

⇒ La función gerencial que evalúa aptitudes y actitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de un individuo o una organización con el interés público y lleva a cabo (ejecuta) un programa de acción (y comunicación) destinado a atraer la comprensión y aceptación del público.

⇒ Una función administrativa basada en la Psicología, Sociología y experiencia en la vida social, planea y ejecuta políticas y procedimientos con el fin de crear,

⁷ Apuntes de la carrera, materia Relaciones Públicas.

establecer y mantener buenas relaciones entre los miembros y los diferentes sectores de la opinión pública.

⇒ Un proceso de comunicación, planificado y persuasivo encaminado a la creación, modificación o mantenimiento de la imagen de la organización; para favorecerse con la preferencia de sus públicos (internos y externos) logrando así sus objetivos.

En el primer concepto tenemos dos palabras claves que deben ser evaluadas en el personal asignado como Orientador Fiscal, "aptitudes", esto es valorar los conocimientos técnicos con los que cuenta el personal; y sus "actitudes" ante el contribuyente, ya que éstas determinan la impresión que da la Secretaría a los contribuyentes y al público en general.

Dentro del segundo concepto resaltan las relaciones que existen entre los "miembros del grupo", en este caso los Orientadores Fiscales y los diferentes "sectores de la opinión pública" que están representados por los contribuyentes, sean personas físicas y morales; es importante mantener buenas relaciones entre estos dos grupos pues de eso depende, desde el punto de vista fiscal, el cumplimiento oportuno y espontáneo de las obligaciones fiscales de los contribuyentes.

Con el tercer concepto de Relaciones Públicas llegamos al objetivo de mi tesis que es la Imagen del Servidor Público y por ende la de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en su función recaudatoria, que es determinada por la buena o mala relación que hay entre éstos dos grupos: orientadores fiscales y contribuyentes, por lo que debe establecerse un plan encaminado a "crear, modificar o superar" la imagen de la organización.

Actualmente se dice que ante la multiplicidad de informaciones ya no hay realmente opinión pública sino imagen. La imagen es una especie de resumen de los conceptos que nos merece cada cosa, cada marca, cada empresa, cada persona.

Y las imágenes han reemplazado a las opiniones. Según Kenneth Boulding "Imágenes son la totalidad de las percepciones sensoriales y de las interrelaciones de pensamiento que cada persona asocia con una entidad".⁸

3.2. IMPORTANCIA DE TENER UNA BUENA COMUNICACION

Dentro de uno de los conceptos citados sobre las Relaciones Públicas nos dice que son éstas un "proceso de comunicación". Este proceso de comunicación cuenta con los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje (objetivo que se persigue), código (palabras, signos, escritura, dibujos, gestos, actitudes), medio (se selecciona de acuerdo a la información) y respuesta.

Ahora bien, para que exista una comunicación completa debe haber una retroalimentación, misma que nos indicará el éxito o el fracaso de lo que hemos comunicado. También se le conoce como *FEEDBACK*.

CARACTERISTICAS QUE GENERAN UNA RETROALIMENTACION PRODUCTIVA

1. Expresión directa y no indirecta de los sentimientos.
2. Describir conductas, en vez de atribuir o interpretar motivos.
3. Aceptar realidades, en lugar de evaluarlas.
4. Especificar, en vez de generalizar.
5. Respetar la libertad individual de elegir no cambiar, en lugar de presionar para lograr el cambio.

⁸Ciencia de la Información y Relaciones Públicas. - p.62

6. Inmediato, en vez de pospuesto.
7. Centrado en eventos compartidos por el grupo, en lugar de situaciones externas al grupo.

Ubiquemos como emisor a los Orientadores fiscales, voceros de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quienes se encargarán de la orientación fiscal (mensaje) hacia el público receptor representado por los contribuyentes. Cabe destacar que el público receptor no obra pasivamente. Reacciona ante la comunicación, interpretándola, deformándola, aumentándola o reduciéndola, según su mundo de vivencias y la retransmiten en un flujo continuo.

Por ésto es importante que el mensaje este bien planeado y sustentado en la verdad, es decir, una orientación real sobre el procedimiento al que debe apegarse el contribuyente para evitar consecuencias tales como: multas o requerimientos; que afecten su economía y provoquen malestar en el cumplimiento de sus obligaciones, perjudicando la imagen del personal de la Secretaría y de sus servidores públicos.

Partimos del supuesto que el público que se acerca a los Módulos de Atención u Orientación Fiscal para solicitar el servicio, carece de una formación fiscal; con lo que se produce el intercambio de ideas, informaciones, actitudes, pensamientos y opiniones entre dos individuos.

Su proceso es simple en apariencia: una idea es transmitida desde su fuente u origen "emisor" hasta su objetivo "receptor". La comunicación puede ser informativa, en forma de orde, de sugerencia, de opinión o de pregunta.

El autor del libro "Ciencia de la Información y Relaciones Públicas", Fernando M. Fernández Escalante cita siete condiciones básicas que debe reunir la comunicación para mantener buenas relaciones con el público:⁹

1. *CREDIBILIDAD*

La comunicación ha de comenzar en una atmósfera de credibilidad y ésta depende de la fuente informativa que ha de revelar el firme propósito de ser útil al receptor. El receptor ha de tener confianza en el informador, considerándole como persona conocedora del tema.

2. *CONTEXTO*

El programa ha de adaptarse a las realidades del ambiente local. Los medios mecánicos solo representan un suplemento de las palabras y actos que tienen lugar en la vida diaria. El contexto debe permitir la participación y el diálogo.

3. *CONTENIDO*

El mensaje ha de tener un significado para el receptor. Debe constituir una revelación para él. En general, los expertos suelen seleccionar los temas informativos que consideran más prometedores para ellos.

4. *CLARIDAD*

El mensaje ha de redactarse con sencillez. El significado de las palabras habrá de ser el mismo para el receptor que para el transmisor. Los temas complejos deberán resumirse en forma de "slogans" o estereotipos que posean simplicidad y claridad. Cuando más lejano se encuentre el punto de destino del mensaje, más claro deberá ser éste.

⁹Conocidas como "Las siete 'ces' de las comunicaciones".

5. *CONTINUIDAD Y CONSISTENCIA*

La comunicación es un proceso infinito. Para lograr penetración hay que repetir. La repetición con variaciones contribuye a la enseñanza de actitudes no menos que a la de los hechos. El relato ha de ser consistente, es decir, sólidamente fundado.

6. *CANALES DE COMUNICACION*

Deberán emplearse los establecidos, que son los que el receptor utiliza y respeta. La creación de otros nuevos no es cosa fácil. Los canales diversos tienen efectos diferentes y se emplean en fases distintas del proceso de difusión.

7. *CAPACIDAD DEL AUDITORIO*

Se debe tener en cuenta la capacidad del auditorio. La comunicación tiene la máxima efectividad cuando menor esfuerzo se requiere del receptor. En ella han de incluirse ciertos factores, como la disponibilidad, costumbres, capacidad de leer y conocimientos.

No obstante la comunicación puede ser oral o escrita, la realidad es que siempre estamos comunicando, incluso con el estilo con el que vestimos, la actitud que adoptamos en cada ocasión, los ademanes, la mirada, los movimientos corporales, las amistades y relaciones que tenemos, la clase de nuestras diversiones y trabajo, todo contribuye a expresar nuestra responsabilidad. Igual ocurre con las organizaciones, cuyo simil es el de enormes seres humanos. Pero no basta todo esto sino que la expresión debe ser correctamente interpretada. Y de ahí la importancia de una vigilancia constante de la opinión.

Para poder comunicar es necesario conocernos primero, para poder así pretender conocer a los demás. A través de la Ventana de Johary identificamos las cuatro áreas de nuestra personalidad.

	CONOCIDO POR MI	DESCONOCIDO PARA MI
CONOCIDO	AREA ABIERTA	AREA CIEGA
POR OTROS	AREA OCULTA	AREA DESCONOCIDA

Mientras más amplia sea el Area Abierta - que será todo lo *CONOCIDO POR MI* y *CONOCIDO POR OTROS* mejor será nuestra comunicación y relación con los demás.

Es así como la comunicación juega un papel importante en la formación de Orientadores Fiscales y en general de todo servidor público, pues de la calidad con que comunique a los contribuyentes o público en general los objetivos, procedimientos y obligaciones con las que debe cumplir de manera sencilla y oportuna, se tendrá una retroalimentación cumpliendo así con el objetivo de la Administración General de Recaudación "*SERVIR Y AYUDAR AL CONTRIBUYENTE A CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES FISCALES, DE MANERA SENCILLA Y OPORTUNA*".

3.3. IMPORTANCIA DE DAR UN SERVICIO EFICIENTE

Efficientar el servicio prestado a los contribuyentes implica:

- a) Instalar Unidades y/o Módulos de Recepción de Trámites, Atención, Orientación y de Servicio, lo cual significa acercar el fisco al contribuyente.
- b) Provocar el cumplimiento voluntario, proporcionando al contribuyente información confiable y oportuna.
- c) Simplificar los trámites que efectúa el contribuyente ante la Secretaría.
- d) Multiplicar las bocas de entrada de las declaraciones, lo cual se logró al autorizar a los Bancos la recepción de las mismas.
- e) Convenciendo al contribuyente mediante la aplicación eficaz de los procesos cotidianos de atención y servicio.
- f) Disminuyendo los tiempos de respuesta de los trámites que el contribuyente promueve ante los diferentes entes en materia de Recaudación.¹⁰
- g) Mejorando la imagen de competencia y eficiencia del cuerpo de empleados y funcionarios, mediante la capacitación y promoción de una actitud de servicio.
- h) Aprovechar la sofisticación y modernidad de los instrumentos de apoyo computarizado.

¹⁰Ej. las solicitudes de inscripción al Registro Federal de Contribuyentes que se promueven ante las Administraciones Locales de Recaudación correspondiente al domicilio fiscal.

El servicio cuenta con las siguientes características:

1. Se produce en el instante de prestarlo
2. No se puede almacenar
3. No se puede demostrar
4. La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, es decir, nada se puede tocar
5. La experiencia vivida en el servicio no se puede pasar a un tercero
6. Si el servicio se presta inadecuadamente no se puede "revocar"
7. Requiere, necesariamente, interacción humana
8. La calidad del servicio debe asegurarse antes de su realización
9. La calidad en el servicio es en gran parte algo subjetivo
10. La satisfacción del usuario es regularmente, inversamente proporcional al número de personas con las que tiene que encontrarse para obtener la prestación del servicio, es decir, que intervienen muchas más personas de las que consulta en principio, quienes determinan si es alcanzado el objetivo de *servir*.

El resultado de la interacción entre el contribuyente y la organización, motivado por un servicio eficiente, dará una impresión positiva lo que ayudará a alcanzar los objetivos particulares del individuo y de la institución.

No obstante que muchos cambios, sobre todo de simplificación administrativa, son de competencia de autoridades superiores; es decir, forman parte de las políticas organizacionales y por tanto no podemos promoverlos, en lo que es la imagen de competencia y eficiencia en el servicio, mediante la capacitación y promoción de una actitud de servicio, hay mucho por hacer.

CAPITULO CUARTO

CASO PRACTICO

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el personal que está al frente de los Módulos de Atención Fiscal, como orientadores fiscales, muestra un deficiente desempeño de sus funciones. Existe personal con alto nivel de conocimientos técnicos pero carente de habilidad para la atención y trato al público, falta de elementos prácticos para relacionarse con el contribuyente y establecer un contacto apropiado para orientarlo. Igualmente, existe personal con actitud de servicio, positivos pero con una preparación técnica insuficiente.

Al no contar con los elementos apropiados para dar una atención al contribuyente de excelencia en el servicio, es deteriorada la imagen institucional del Estado; además al ser los Orientadores de Módulos de Atención Fiscal un canal de comunicación entre el Estado y los contribuyentes, una calidad en el servicio beneficia a una parte y a la otra.

4.2. ALTERNATIVA DE SOLUCION PROPUESTA

Propongo un curso de capacitación que sencibilice al personal sobre el cambio de actitud hacia la calidad de servicio que se presta, comprometiéndose con los objetivos de la institución; además de un programa de evaluación y seguimiento sobre los resultados del curso, que permita identificar las necesidades de capacitación continua del Orientador Fiscal.

Habría la posibilidad de hacer reclutamiento y selección de personal que cubra el perfil necesario para ocupar estos puestos, pero existen políticas internas que impiden esta acción ya que recientemente fueron congeladas las plazas por lo que

resulta imposible esta alternativa. Hay que considerar también que en la Administración de los Recursos Humanos, dentro de las características de los mismos nos dice que el total de los recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado pueden ser *incrementados*. Básicamente, existen dos formas para tal fin: *descubrimiento y mejoramiento*. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los *test psicológicos* y la *orientación profesional*. En la segunda situación, se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la *educación, la capacitación y el desarrollo*.

Además los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades y conocimientos; y en el caso específico de los servidores públicos: la experiencia.

Es necesario incrementar el Area Abierta de su personalidad a fin de hacer mejores seres humanos con actitud de servicio y comprometidos a dar atención de calidad.

TITULO DEL CURSO

" SERVIDOR DE EXCELENCIA "

OBJETIVO DEL CURSO

" Formar al personal adecuado para dar un servicio de excelencia en orientación fiscal, que permita dar una imagen institucional y de los Servidores Públicos de calidad "

4.3. CURSO DE CAPACITACION

SERVIDOR DE EXCELENCIA



7

OBJETIVO

AL FINAL DEL CURSO EL ORIENTADOR CONTARA CON LOS ELEMENTOS BASICOS PARA PROPORCIONAR UNA ATENCION Y TRATO DE CALIDAD AL CONTRIBUYENTE, PROCURANDO LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO.

INTRODUCCION

Ser orientador fiscal es tener calidad en el servicio que se proporciona al contribuyente y forma parte importante de la misión de la Administración General de Recaudación que es: " Ayudar al contribuyente a cumplir con sus obligaciones fiscales de una manera sencilla y oportuna ".

Cuando el desarrollo de la función del Orientador Fiscal sea de excelencia se logrará que esta misión se cumpla y mejore en gran parte la imagen institucional de la Secretaría.

CONTENIDO

1. Servidores Públicos
 - 1.1. Relación entre Estado y sus servidores
 - 1.2. Función social de los Servidores Públicos
 - 1.3. Los Servidores Públicos en su función de Orientadores Fiscales
 - 1.3.1. Importancia del Orientador Fiscal
 - 1.3.2. Funciones del Orientador Fiscal
2. Orientadores Fiscales como comunicadores sociales
 - 2.1. Elementos del proceso de comunicación
 - 2.2. Barreras de la comunicación
 - 2.3. El arte de hablar y escuchar
3. Relaciones Públicas internas y externas
 - 3.1. Tipos de Personalidad y como manejarlas
 - 3.2. Conflictos y como evitarlos

3.3. Tipos de Público

4. Excelencia en el servicio

4.1. Características del servicio

4.2. Concepto de excelencia

4.3. Círculos de calidad como medio para lograr la excelencia

4.4. Beneficios de dar un servicio de excelencia

TIEMPO PARA REALIZAR ACTIVIDAD I

1. SERVIDORES PUBLICOS

1.1. RELACION ENTRE EL ESTADO Y SUS SERVIDORES PUBLICOS

Esta relación se hace necesaria cuando el Estado como organización administrativa requiere de personas que asuman la calidad de funcionarios o empleados públicos, quienes aportan una actividad intelectual o manual para atender los propósitos del Estado, es decir, para que sean el medio por el cual el Estado sirve a los ciudadanos en general.

Una vez un hombre que se acercó a un lugar donde había una obra en construcción y preguntó a una de las personas que ahí trabajaban *¿qué haces?* y la respuesta fue *¿no ves?, estoy pegando ladrillos*. El hombre caminó un poco más y repitió la pregunta a otra persona, quien le respondió *Bueno, pues levanto una pared*. Más adelante, el hombre planteó la misma pregunta a otro trabajador, quien le dijo *¡Ah! pues yo estoy construyendo una catedral* y al hablar reflejaba un gran orgullo. Cabe aclarar que las tres personas eran albañiles y estaban haciendo exactamente lo mismo.

Esta historia sale a colación porque cada uno de nosotros vemos nuestro trabajo desde una perspectiva diferente. Trabajo, según el diccionario significa: *ocuparse en un ejercicio u obra; funcionar activamente; producir un interés*.

Y para tí *¿Qué es el trabajo?*

No podemos negar que el trabajo es una actividad cotidiana que consume una tercera parte de nuestro tiempo (o más) y que podemos aprovechar o perder, disfrutar o sufrir, o simplemente...dejar pasar.

A través de esta actividad obtenemos los medios para satisfacer nuestras necesidades básicas y sociales, ya que nos permite conocer a otras personas e intercambiar ideas.

En nuestro caso, el Estado es quien proporciona trabajo por lo que existe una interdependencia con los Servidores Públicos.

TIEMPO PARA REALIZAR ACTIVIDAD 2

1.2. FUNCION SOCIAL DEL SERVIDOR PUBLICO

En las economías de mercado, los impuestos son el medio del Estado de obtener recursos financieros para atender sus fines, impuestos que serán pagados por los particulares.

El objetivo de la Administración Pública es lograr el cumplimiento cabal, esto es, que se cumpla de manera verdadera, íntegra y oportuna. Debe entenderse por verdadera, que los hechos y los valores declarados para determinar el impuesto sean los reales; por íntegra, que se declaran todos los hechos y valores que deben declararse y por oportuna que la obligación se satisface en el plazo establecido para hacerlo.

El objetivo de Administración es también que los contribuyentes cumplan espontáneamente sus obligaciones, para lo cual deberá desarrollar una política de acción que le permita inducir a los contribuyentes que cumplen a perseverar en ese cumplimiento y a los que no lo hacen inducirlos gradualmente a mejorar su nivel de cumplimiento hasta alcanzarlo.

Cumplir con nuestras obligaciones fiscales es un deber de todos, ya que los beneficios de la tributación oportuna determinan un bienestar social para todos los ciudadanos que formamos parte de éste país.

1.3. LOS SERVIDORES PUBLICOS EN SU FUNCION DE ORIENTADORES FISCALES

Nosotros como Servidores Públicos a cargo de la orientación fiscal de los contribuyentes, formamos parte importante de la función pública del Estado ya que de nuestra actitud comprometida con los objetivos de la organización, depende alcanzar nuestros propios objetivos de trabajo.

1.3.1. IMPORTANCIA DEL ORIENTADOR FISCAL

En la mayoría de los casos el único contacto personal que tiene el contribuyente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, es el orientador de Módulos, de ahí la importancia de las funciones que desempeña y la calidad del servicio que proporciona.

El Orientador Fiscal debe reunir las características siguientes:

- ◇ PRESENTACION PERSONAL
- ◇ CONDUCTA
- ◇ CONOCIMIENTO DE LOS TRAMITES FISCALES
- ◇ CALIDAD DE SERVICIO
- ◇ RESPONSABILIDAD
- ◇ CUIDADO DEL MATERIAL DE TRABAJO

1.3.2. FUNCIONES DE LOS ORIENTADORES FISCALES

En los Módulos de Recepción de Trámites Fiscales ubicados en SEPOMEX, Cámaras de Comercio e Industriales, tienen las siguientes funciones:

- Orientar a los contribuyentes sobre sus trámites fiscales
- Direccionar a los contribuyentes a los libros de consulta
- Entregar y recibir sobres fiscales para que los contribuyentes puedan realizar sus trámites fiscales a través del Buzón Fiscal
- Reportar fallas a la Administración Local de Recaudación del equipo de cómputo y del reloj franqueador
- Solicitar a la Administración Local de Recaudación el material necesario para el buen funcionamiento de los Módulos.

En Módulos de Atención Fiscal ubicados en las Administraciones Locales de Recaudación, tienen por funciones:

- Orientar a los contribuyentes sobre sus trámites fiscales
- Direccionar a los contribuyentes a los libros de consulta
- Asesoría para el llenado de declaraciones, así como para el cumplimiento formal de obligaciones
- Información al contribuyente sobre la situación de cada uno de sus trámites

- Dar servicios en ventanilla para dar solventación a trámites fiscales

Ademas en estos Módulos existen ventanillas de servicios en las cuales se pueden efectuar trámites tales como:

- Entrega de etiquetas con código de barras
- Entrega de sobres devueltos por correo
- Constancia de inscripción ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Cheques expedidos al contribuyente, devueltos por el correo (por devoluciones automáticas)
- Comprobante de marbetes
- Aclaraciones de dudas sobre el pago de multas y requerimientos notificados

2. ORIENTADORES FISCALES COMO COMUNICADORES SOCIALES

2.1. ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACION



EMISOR

Es la persona que emite el mensaje



MENSAJE

Es la definición precisa de lo que se quiere decir



RECEPTOR

Es la persona que recibe el mensaje y capta la información

transmitida



CODIGO

Puede ser por medio de palabras, signos, escritura,

dibujos, gestos, actitudes, etc.



MEDIO

Se selecciona de acuerdo a la información que deseamos transmitir



RESPUESTA

Es la retroalimentación y la parte más importante para determinar
el éxito o fracaso de la comunicación

CARACTERÍSTICAS QUE GENERAN UNA RETROALIMENTACION

PRODUCTIVA

1. Expresión directa y no indirecta de los sentimientos
2. Describir conductas, en vez de atribuir o interpretar motivos
3. Aceptar realidades, en lugar de evaluarlas
4. Especificar, en vez de generalizar
5. Respetar la libertad individual de elegir no cambiar, en lugar de presionar para lograr el cambio
6. Inmediato, en vez de pospuesto

7. Centrado en eventos compartidos por el grupo, en lugar de situaciones externas al grupo

Los mensajes que emitimos como Orientadores Fiscales estan orientados hacia la persuación del contribuyente para que cumpla con sus obligaciones fiscales. por lo que debemos evaluarnos como comunicadores a fin de identificar nuestros puntos fuertes, para aprovecharlos mejor; así como de nuestras carencias, a fin de mejorarlas.

TIEMPO PARA LA ACTIVIDAD 3

2.2. BARRERAS DE LA COMUNICACION

1) *COMPLEJIDAD*

Los impuestos en el presente han evolucionado adquiriendo mucho mayor racionalidad económica, pero al mismo tiempo se han tornado más complejos y de aplicación masiva.

Esto repercute en la claridad y sencillez (características fundamentales para que haya una buena comunicación) del mensaje y por supuesto de la buena orientación que proporcionan los orientadores.

2) *CONOCIMIENTOS SIN HOMOGENEIDAD*

Esto se refiere a la comunicación interna de la organización que permita contar con el conocimiento sobre una situación, tanto en las áreas operativas o involucradas en el Registro Federal de Contribuyentes, Control de Obligaciones o Cobranza; como en la información que se da al contribuyente en los Módulos de Atención Fiscal a través de los orientadores.

3) PSICOLÓGICAS

Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- No tener en cuenta el punto de vista de los demás
- Sospecha o aversión
- Preocupación o emociones ajenas al trabajo
- Timidez
- Explicaciones insuficientes
- Sobrevaloración de sí mismos

Algunas de las causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son:

- Alto status (título)
- Poder para emplear o despedir
- Uso de sarcasmo
- Actitud despótica
- Críticas punzantes

- Uso de conocimientos precisos y detallados
- Facilidad en el uso del lenguaje
- Maneras demasiado formales
- Apariencia física imponente
- Interrumpir a los demás cuando hablan

4) *BARRERAS ADMINISTRATIVAS*

Son las causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales. He aquí algunas recomendaciones que pueden ayudar a salvar algunos de los tipos de barreras administrativas:

- a) Aclaración anticipada de toda idea, antes de comunicarla.
- b) Interés en la retroalimentación; o sea verificar si el mensaje se recibió bien o no o si la reacción del receptor es la deseada; esto sirve para detectar las posibles barreras formadas durante el proceso de la comunicación.
- c) Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar.
- d) Conocimiento del significado preciso de los conceptos, para eliminar malos entendidos.
- e) Utilización de lenguaje sencillo y directo.

- f) Empleo de múltiples canales de comunicación, afin de asegurarse de que la información llegue hasta donde nos hemos propuesto.
- g) Aprovechamiento oportuno de las situaciones, para transmitir el mensaje, pues las circunstancias emotivas en que se encuentre el receptor pueden alterar el contenido del mensaje.

2.3. EL ARTE DE HABLAR Y ESCUCHAR



HABLAR



MENSAJE (RETROALIMENTACION)



ESCUCHAR

Beneficios de escuchar:

- El contribuyente nos dará todos los elementos para darle una orientación eficiente.
- Podremos tener un panorama sobre su problema que nos dará pauta a sugerir o persuadirlo hacia el cumplimiento de obligaciones oportuna.
- Nos permitirá darle confianza de que sea sincero y nos dé la información, así como que nos dé la pauta a preguntarle sobre el tema.
- Al escuchar y dar el tiempo necesario para recibir el mensaje podremos dar lugar a la retroalimentación lo que hará que la comunicación sea eficiente.

Repercusiones al no escuchar:

- Mostraremos una falta de atención que influirá en una mala imagen propia e institucional afectando seriamente la relación entre el Estado y el contribuyente.
- Al no atender al contribuyente correctamente proporcionaremos una orientación deficiente que repercutirá en el cumplimiento de obligaciones, o bien que sea a destiempo provocando problemas posteriores para el contribuyente. Ej. multas o requerimientos.
- Al haber una mala orientación provocaremos que el contribuyente regrese al Módulo de Atención Fiscal, con una actitud agresiva o de inconformidad por la mala atención provocando además una carga de trabajo innecesario.

3. RELACIONES PUBLICAS INTERNAS Y EXTERNAS

Las Relaciones Públicas se establecen entre directivos y empleados, buscan una comunicación recíproca entre ambos, que tienda a lograr que el personal de la organización colabore satisfecho con ella y, por tanto, sus actitudes hacia la empresa sean positivas mediante la aportación de todo su apoyo.

El personal es un importantísimo transmisor de la imagen de la organización hacia otros públicos, a quienes lógicamente transmitirá la misma imagen que él reciba. Unas malas relaciones internas no pueden originar unas buenas relaciones externas; el personal de la organización debe ser el primero en saber lo que va a emprender, cómo se va a realizar y por qué.

TIEMPO PARA REALIZAR ACTIVIDAD 4

TIEMPO PARA REALIZAR ACTIVIDAD 5

3.1. TIPOS DE PERSONALIDAD Y COMO MANEJARLAS

Los contribuyentes que acuden a los Módulos no siempre son igualmente fáciles o difíciles de tratar por lo que debemos identificar la personalidad de cada uno para saber la manera de tratarlos.

EL TIMIDO

Darle confianza en que podemos ayudarlo, escuchando y dándole todos los elementos para resolver su problema, duda o inquietud.

EL PLATICON

Escucharlo y procurar que tenga clara la situación por lo que acudió al Módulo procurando ser escuchado también por él; mostrar tacto para que la atención no se prolongue haciéndole ver amablemente que hay más personas esperando ser atendidos.

EL EXIGENTE

Por lo regular este tipo de personas se muestran difíciles al explicar su situación por lo que hay que cuestionarlos sobre la misma procurando reunir los elementos necesarios para la solución de su problema dándole razones en lugar de justificaciones.

EL IMPACIENTE

Hacerle ver que la orientación se le proporcionará en su turno y el tiempo dedicado a cada uno de los contribuyentes es justamente el necesario para cada caso, esto de una manera amable.

EL TERCO

Aclarar su situación, proporcionándole todos los elementos que le ayudaran a resolver su problema o duda, enfatizando que estamos conscientes de que le damos una orientación real.

NOTA: Algo importante en el trato al público es dar el tiempo necesario para identificar el tipo de actitud con la que se presenta el contribuyente y ésto se logra sabiendo escuchar.

3.2. CONFLICTOS Y COMO EVITARLOS

Cada ocasión en que se presenta un estímulo (objeto, situación o conducta capaz de ocasionar una reacción) a la persona, ésta decide si el estímulo es:

- a) Agradable, conveniente, interesante, adecuado a sus objetivos, benéfico, etc., y por tanto de una valencia positiva.
- b) Nocivo, desagradable, inconveniente, doloroso, dañino; está en contra de sus objetivos, etc., y por ende se trata de una valencia negativa.
- c) Indiferente. No despierta su interés, es inocuo y no representa otra reacción que el percibirlo y analizarlo con valencia cero.

Las valencias son totalmente subjetivas: algo puede ser atractivo para una persona mientras es repulsivo para otra. La motivación para acercarse o aceptar, o para alejarse, evadir o rechazar, constituyen fuerzas (o motivaciones) que impelen a la conducta.

Puede surgir un conflicto, cuando existe incompatibilidad entre dos o más objetos o situaciones (estímulos) que tienen aproximadamente la misma fuerza para la persona; es decir, cuando está motivada en el mismo grado para alcanzarlos, aún siendo incompatibles.

El conflicto puede originarse también cuando existe choque entre dos actitudes distintas, significa alteración o desequilibrio de una situación.

En la relación que establecemos con los contribuyentes en los Módulos de Atención Fiscal, hay grandes tendencias hacia los conflictos, por lo que debemos evitarlos, manteniendo una actitud positiva y satisfaciendo las necesidades de orientación por lo que los contribuyentes acuden a nosotros.

3.3. TIPOS DE PUBLICO

INTERNO Son nuestros compañeros de trabajo independiente de las funciones que realizan dentro de la organización, a cualquier nivel jerárquico: jefes, administrativos, etc.

EXTERNO Principalmente son los contribuyentes que acuden a nosotros a fin de orientarlos y a quienes debemos dar un trato agradable para dar una imagen de calidad en el servicio que prestamos.

4. EXCELENCIA EN EL SERVICIO

4.1. CARACTERISTICAS DEL SERVICIO

1. Se produce en el instante de prestarlo
2. No se puede almacenar
3. No se puede demostrar
4. La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, es decir, nada que se pueda tocar
- 5.- La experiencia vivida en el servicio no se puede pasar a un tercero
6. Si el servicio se presta inadecuadamente no se puede revocar
7. Requiere, necesariamente, interacción humana
8. La calidad del servicio debe asegurarse antes de su realización
9. La calidad en el servicio es en gran parte algo subjetivo
10. La satisfacción del usuario es regularmente, inversamente proporcional al número de personas con las que tiene que encontrarse para obtener la prestación del servicio.

4.2. CONCEPTO DE EXCELENCIA

"TENEMOS QUE OBEDECER A LA MAS
GRANDE DE LAS LEYES, LA DEL CAMBIO
ESA ES LA LEY MAS PODEROSA DE LA
NATURALEZA."

Edmund Burke

La excelencia nace de la necesidad de cambiar, mejorar o transformar lo que existe a fin de satisfacer otra necesidad: la de progresar.

La excelencia es estimular la iniciativa y la creatividad, a través de programas orientados al desarrollo. La excelencia es hacer las cosas lo mejor posible y dejar en ellas un sello de calidad, lo que significa ofrecer interna y externamente lo mejor de nosotros.

Para alcanzar la realización de metas, para que los sueños más elevados se realicen, en necesario que:

* *ACTUEMOS*

Una vez definidas nuestras metas y de haber fijado fechas de terminación es imperativo tomar los pasos adecuados para realizarlos. Sin la acción es difícil que algo se logre.

* *REALICEMOS TRABAJOS DE CALIDAD Y OPORTUNOS*

Es uno de los principios elementales el efectuar trabajos de calidad y en el momento en que se programaron para ser una persona altamente confiable.

* *TOMEMOS DECISIONES*

Si se requiere decidir, ya sea en forma individual o de grupo, hagámoslo apoyados en la experiencia, los conocimientos y la intuición.

* *GENEREMOS LA INICIATIVA*

Lo que en un momento es sólo una idea puede convertirse en algo grandioso. Por ello debemos sugerir, plantear, crear e iniciar.

* *ACEPTEMOS RESPONSABILIDADES*

Al buscar y aceptar nuestras responsabilidades actuales como nuevas ampliamos nuestro campo de trabajo, nuestros conocimientos y nuestra experiencia.

* *MOSTREMOS INTERES*

Los que nos interesamos en algo y/o en alguien somos las personas que más satisfacciones derivamos de la vida.

* *RESPONDAMOS AL EQUIPO*

Demos prioridad a las necesidades del equipo, de la organización antes que a la nuestra. Es muy importante aprender a trabajar en grupo, a orientarnos hacia . en concenso.

* *DESARROLLEMOS LAS HABILIDADES DE COMUNICACION*

Es vital el adecuado manejo de la comunicación, tanto interna como externa; verbal como escrita en el momento oportuno a las personas adecuadas.

* *SEAMOS PUNTUALES*

La impuntualidad es una falta de respeto y no es, como algunos creen, ser importante.

* *USEMOS NUESTRO SENTIDO COMUN*

En repetidas ocasiones, éste nos ayuda al hablar o al realizar algún proyecto. El sentido común puede guiarnos en momentos cruciales.

* *BRINDEMOS RESPETO Y CORTESIA*

Todos los seres humanos sin importar la instrucción, el puesto o el nivel socioeconómico merecen respeto y cortesía.

** CUIDEMOS NUESTRA APARIENCIA*

Hemos de ser pulcros, ordenados, profesionales. Aunque los valores internos son los más trascendentes, nuestra apariencia también cuenta.

** EDUQUEMOS A OTROS*

El enseñar a otros es una acción altamente gratificante de la que también nosotros aprendemos. La Calidad Total debe aprenderse y nosotros jugamos un papel vital en su enseñanza.

** AMPLIEMOS NUESTRA CULTURA*

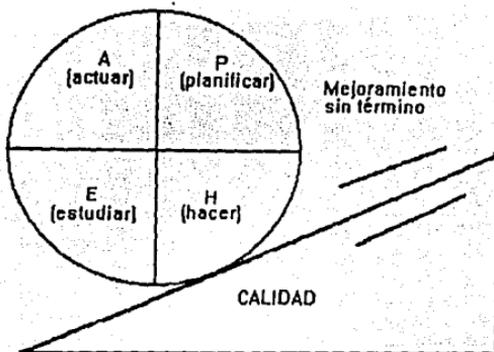
Para ser personas integrales hemos de ampliar nuestra cultura general. Nunca podemos decir "sé lo suficiente".

4.3. CIRCULOS DE CALIDAD COMO MEDIO PARA LOGRAR LA EXCELENCIA

El ciclo de Deming tiene como fin lograr la Calidad Total que se aplica a todo tipo de actividad que merezca mejoramiento.

El ciclo de Deming se compone de cuatro etapas básicas: "planificar", "hacer", "estudiar" y "actuar". Por ello también se conoce como ciclo PHEA que son las iniciales de sus cuatro etapas. Se desarrolla un plan (planificar) dicho plan se prueba en pequeña escala o en forma de ensayo (hacer); se estudian los efectos del plan (estudiar), y luego se toman las acciones correctivas apropiadas (actuar). Estas acciones correctivas pueden conducir a un plan nuevo o modificado, de modo que el ciclo PHEA es una continua serie ascendente de mejoramiento sin término.

CICLO DEMING



4.4. BENEFICIOS DE DAR UN SERVICIO DE CALIDAD

- Provocamos el cumplimiento voluntario, proporcionando al contribuyente información confiable y oportuna.
- Convencemos al contribuyente mediante la aplicación eficaz de los procesos cotidianos de atención y servicio. Mejoramos la imagen de competencia y eficiencia del cuerpo de empleados y funcionarios, promoviendo una actitud de servicio, dando una imagen institucional de confiabilidad en la organización.
- A través de nuestro trabajo de calidad tenemos la oportunidad de desarrollarnos como seres humanos.

TIEMPO PARA REALIZAR ACTIVIDAD 6

SECCION**DE****ACTIVIDADES**

Para lograr el objetivo de este curso es necesario mostrarnos tal cual somos manifestar nuestra disposición a la enseñanza y al cambio de actitud.

Y SOBRE TODO SE SINCERO CONTIGO MISMO

Y A ELLO SE SEGUIRA ,

COMO LA NOCHE AL DIA,

QUE NO PUEDES SER FALSO CON NADIE.

William Shakespeare

ACTIVIDAD 1

Instrucciones: Contesta el siguiente cuestionario individualmente, después formando parejas, hagan las mismas preguntas a su compañero a fin de conocerse mejor y presentarse el uno al otro ante el grupo.

1. ¿Qué es lo que me hace sentir más seguro?
2. ¿Qué es lo que me hace sentir más inseguro?
3. ¿El hecho más significativo de mi vida fué?
4. ¿Qué es lo que más me alegra?
5. ¿Qué es lo que más me entristese?
6. ¿Qué es lo que más me gusta encontrar en las personas?
7. ¿Qué es lo que más rechazo de la gente?
8. ¿Cuál ha sido mi viaje más interesante?
9. ¿Qué es lo primero que deseo leer en el periódico?
10. ¿Cuál es la música que más me gusta?
11. ¿Cuál es la fruta que más me gusta?
12. ¿Cuál es el mes que más me gusta?

ACTIVIDAD 2

1. ¿Conoce el objetivo y las necesidades de la institución? (SHCP)
2. ¿Qué cree usted que la dependencia espera de su trabajo?
3. ¿Qué podrá usted aportar para el logro de los objetivos y para cubrir las necesidades de la institución?
4. ¿Cómo piensa que la dependencia podría ayudarle a desarrollar sus capacidades?
5. ¿Cómo cree que puede usted mejorar la imagen del servidor público en esta institución?

ACTIVIDAD 3

1. Lo que me resulta más satisfactorio al comunicarme es ...
2. Lo eficaz de mi comunicación es ... (mis puntos fuertes)
3. Mis limitaciones al comunicarme son ...
4. Los puntos que necesito y quiero mejorar son ...

"Cometer un error y no corregirlo

es otro error".

CONFUCIO

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

ACTIVIDAD 4

1. ¿Cree usted que existen las Relaciones Públicas en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público?
2. ¿Cuál cree usted que es la imagen de la Secretaría ante el público en general?
3. ¿Cómo podría usted mejorar la imagen de la Secretaría y en especial del Módulo de Atención donde labora?

"Por una muestra pequeña

podemos juzgar la pieza entera"

Cervantes

ACTIVIDAD 5

Ante estas personalidades, ¿Cuáles serían las actividades y actitudes que adoptaría ante ellos en la orientación?

1. El tímido
2. El platicón
3. El exigente
4. El impaciente
5. El terco

ACTIVIDAD 6

1. ¿Qué clase de impresión crea usted al público y a las personas que trata diariamente?

- Siempre positiva
- Casi siempre positiva
- Depende del público o persona
- Algunas veces negativa
- Siempre negativa
- No sé

2. ¿Cuáles son sus principales obstáculos para tratar adecuadamente al público?

- Exceso de trabajo
- Falta de interés
- El que los demás no consideren mi trabajo como algo importante
- Problemas personales ajenos al trabajo
- Falta de conocimiento de relaciones humanas

___ Mi estado de ánimo

___ Otras: _____

3. ¿Qué acciones debo tomar para mejorar mi trato con el público?

*"Tenemos que obedecer a la más
grande de las leyes, la del cambio
a es la ley más poderosa de la
naturaleza"*

Edmund Burke

4.5. CEDULA DE EVALUACION DEL CURSO Y DEL INSTRUCTOR

La Calidad Total

*Aspira a la perfección, aunque sea inalcanzable.
 Los que la persiguen y perseveran se le aproximan más,
 que aquellos cuya pereza y desaliento
 los hacen abandonarla por inalcanzable.*

LORD CHESTERFIELD

Dependencia que imparte el curso: _____

Nombre del curso: SERVIDOR DE EXCELENCIA.

Nombre del instructor: _____

Impartido del: _____ de _____ al _____ de _____ de 19____.

Lugar: _____

Instrucciones: Lea cuidadosamente y marque con una *x* en la respuesta que exprese su opinión sobre el curso. O conteste textualmente según el caso. Tu opinión es importante para hacer éste curso mejor cada día.

ORGANIZACION Y CONTENIDO:

1. El contenido muestra una secuencia lógica:

Si

No

2. Aporta elementos nuevos a su trabajo:

Si

No

3. Cree que fué alcanzado el objetivo:

Si

No

4. Aplicarás el curso desde hoy:

Si

No

5. Donde aplicarás lo aprendido:

- Mi familia
- Con mis compañeros de trabajo
- En mi trabajo
- En todo lo anterior

6. Si tuvieras la oportunidad de participar en la elaboración de éste curso que cambiarías, agregarías o quitarías:

7. Las dinámicas y cuestionarios fueron los apropiados:

- Si
- No

Pero agregaría: _____

8. El tiempo fué suficiente para el desarrollo del curso:

- Si
- No

INSTRUCTOR

1. Propició un ambiente de confianza:

- Si
- No

2. Estableció la dinámica de trabajo:

- Si
- No

3. Dominó el tema y lo cumplió con éxito:

- Si
- No

4. Fué preciso y claro en el vocabulario:

- Si
- No

5. Promovió la participación de los asistentes:

Sí

No

6. Mantuvo la atención y el interés del grupo:

Sí

No

7. Aclaró dudas a los participantes:

Sí

No

8. Logró los objetivos planeados:

Sí

No

COMENTARIOS:

4.6. RECOMENDACIONES PARA EL INSTRUCTOR

Didáctica en su significado más simple es el ARTE DE ENSEÑAR, sin embargo, enseñar, no solamente significa la transmisión de conocimientos a un individuo para que adquiera un aprendizaje, sino que también reúne una serie de técnicas y metodologías que sirven como herramientas a un instructor o profesor en la educación de un estudiante.

En la introducción al curso, el instructor debe propiciar un ambiente de confianza y cordialidad, parte importante para la educación. Por lo que en la dinámica o actividad, uno es importante para ir integrando al grupo, identificar la personalidad de cada uno de los participantes.

El instructor debe conocer a sus estudiantes, debido a que tiene gente con diferentes habilidades y conocimientos. El instructor siempre deberá proteger el ego de los participantes y no el suyo. El instructor debe ser muy buen observador, sobre todo en las primeras fases de la clase y poder determinar el nivel de experiencia de cada uno, así como, identificar el tipo de personalidad que tienen a fin de poder motivarlos hacia el cambio de actitud que debe haber para ser un servidor de excelencia.

En la mayoría de las ocasiones, con sólo ver donde se sienta un estudiante, un instructor puede deducir aspectos de su personalidad y como se desenvuelve en su trabajo.

COMO MOTIVAR A LOS ESTUDIANTES

1. Identificar a los estudiantes que no quieren aprender.
2. Mostrar a los estudiantes el valor de los objetivos del curso para que ellos quieran aprender.
3. Identificar plenamente las necesidades reales de los estudiantes acerca del curso, es decir, lo que esperan de él.
4. Formular objetivos específicos que describan expectativas de los estudiantes acerca del curso.

En el desarrollo de las sesiones dentro de la dinámica que se genera en ellas, los participantes pueden reaccionar en diversas formas, algunas no siempre favorables para los objetivos del curso. Es entonces cuando las actitudes, conducta y recursos del instructor deben entrar en juego, a fin de superar las situaciones difíciles, sin detrimento del respeto por sí mismo y por el grupo.

Enseguida se ejemplifican ciertos tipos de conducta que en ocasiones emiten los integrantes de un grupo y se sugieren algunas de las posibles respuestas del instructor.

PARTICIPANTES

INSTRUCTOR

1. El que quiere imponer sus opiniones.
 - Resaltar que su opinión es tan válida como la de otros compañeros y no la verdad única.
 - Animar al resto del grupo a comentar libremente las opiniones de éste compañero.
 - Dejar que el resto de los integrantes del grupo se ocupen de él.
 - Proporcionar más confianza a los demás participantes, con objeto de que no se dejen influir por él.

2. El que discute hasta el mínimo - Mantener la calma. El instructor no debe desesperarse.

- Preguntar al participante cuál es el sentido de su comentario, qué pretende o qué desea proponer.

- Impedir que el grupo se involucre y tome partido. Esta no es una competencia entre dos personas.

3. El que quiere hablar en todo momento. - Fijar normas con el grupo para que nadie hable sobre el mismo tema más allá de cierto límite de tiempo.

- Proceder con calma para interrumpir al participante, a fin de solicitar comentarios al resto del grupo.

4. El que se muestra escéptico.

- Si esta persona interviene inicialmente, puede estropear la reunión. Por ello conviene:

- Preguntar, con mucho tacto, qué opina, que es lo que considera que no va a resultar, o bien aclarar el motivo de su escepticismo.
- Señalar que el logro de los objetivos depende del grado en que el grupo participe.

5. El susceptible.

- Ser tolerante en principio

-Tratar de conocer cuáles son sus opiniones.

-Estimular su participación sin censurar sus errores.

6. El que no participa.

- Decirle con amabilidad que es importante que participe.
- Mirarle con frecuencia y hacerle preguntas o comentarios para lograr que intervenga, sin que para esto se sienta presionado.
- Hacerle comentarios favorables cuando participe.
- Y desde luego, al comienzo del curso, solicitar al grupo un compromiso de participación.

7. El que agrede.

- Preguntarle, en forma directa pero amable, en qué aspectos no está de acuerdo o cuáles le disgustan

- Repetir algunos de los mensajes que él proporcione, a fin de que perciba su agresividad

- Evitar las polémicas inútiles

- Comentar que la experiencia puede ser útil a los demás aunque quizá no para él.

- Preguntar al grupo su opinión

- Hablar con franqueza y no rehuir al participante agresivo

8. El que pregunta continuamente.

- Controlar sus intervenciones:

Hay preguntas que ayudan a que el grupo aclare o amplie su información, pero existen otras fuera de contexto o intrascendentes que sólo restan tiempo e interés a la sesión. En este caso es mejor comentar que después de la misma se aclararán dudas.

- Utilizar cierto tiempo, al final de la sesión, para formular preguntas y contestarlas

- Solicitar a alguno de los participantes que responda al compañero que interroga.

9. El que hace bromas a costa de los demás.
- Comentar que las bromas son agradables y que se comprende su buen humor, pero que es conveniente que no afecten a los integrantes del grupo.
 - Indicar al resto del grupo que más tarde habrá tiempo para bromear, pero que por lo pronto hay que continuar con el desarrollo del curso.
 - Puntualizar que el grupo y el instructor tienen el compromiso de lograr los objetivos del curso.

4.7. SEGUIMIENTO POST-EVALUATORIO

Como resaltamos en el tema de la Calidad Total, esta es un proceso infinito el cual debe tener un continuo seguimiento sobre los resultados a fin de evaluar el desempeño de los orientadores para identificar su capacidad de orientar de manera eficiente influyendo así sobre la Imagen Institucional de la organización.

Es necesaria una continua supervisión sobre el trabajo, mediante la evaluación del desempeño, detectar necesidades de una nueva capacitación, una plática personal,

una formación técnica o bien, tomar la decisión de moverlo del puesto por conductas no propias para ser Orientador Fiscal.

Esto nos permitirá tener un grupo de Orientadores Fiscales de calidad:

1. Con una presentación personal pulcra.
2. Conducta de respeto hacia sus compañeros, público en general y por si mismo.
3. Demuestre honradez, incapaz de prestarse a la corrupción.
4. Proporcione rápida atención.
5. Con dominio sobre las situaciones que se presenten en los Módulos.
6. Que tenga una asistencia constante.
7. Demuestre iniciativa hacia el mejoramiento en el trabajo.
8. Cooperación de grupo.
9. Interesados en mantener una buena comunicación con su compañeros.
10. Eficiencia al alcanzar los objetivos preestablecidos eficazmente.

A fin de establecer un parámetro sobre el estilo de relaciones interpersonales de los Orientadores Fiscales nos auxiliaremos del cuestionario de *SHULTZ* o *FIRO*; el cual será útil para la toma de decisiones en la evaluación del desempeño de los orientadores.

FIRO

(SHULTZ)

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario está diseñado para explorar cuál es la manera en que usted interactúa con las demás personas. No existen respuestas correctas o incorrectas ya que cada persona tiene su forma particular de comportarse, dicha forma es la que se trata de reflejar a través de éste instrumento.

Algunas veces se contestan las preguntas pensando en el comportamiento ideal, en lo que se cree que debe hacer. No es esto lo que se le pide. Conteste tal como usted actúa normal y habitualmente.

Algunas preguntas pueden parecerse entre sí. No obstante, cada una es diferente, contéstelas independientemente sin poner atención a las otras. No hay límite de tiempo, pero no piense mucho al contestar.

Para cada frase, decida cuál de las siguientes respuestas es la que mejor se aplica a usted. Ponga el número de la respuesta en la línea localizada a la izquierda de la frase.

1. Siempre

4. Ocasionalmente

2. A menudo

5. Rara vez

3. Algunas veces

6. Nunca

- _____ 1. Trato de relacionarme con los demás.
- _____ 2. Dejo que otras personas decidan que hacer.
- _____ 3. Me junto con grupos.
- _____ 4. Trato de tener relaciones cercanas con las personas.
- _____ 5. Tiendo a afiliarme a organizaciones de carácter social cuando hay oportunidad
- _____ 6. Dejo que otras personas influencien fuertemente mis actos.
- _____ 7. Trato de ser incluido en actividades sociales informales.

- _____ 8. Trato de tener relaciones personales cercanas con los demás.
- _____ 9. Trato de incluir a otras personas en mis planes.
- _____ 10. Dejo que otras personas controlen mis actos.
- _____ 11. Trato de tener gente cerca de mí.
- _____ 12. Trato de ser cercano e íntimo con la gente.
- _____ 13. Cuando la gente hace cosas en grupo tiendo a unirme a ellos.
- _____ 14. Fácilmente me dejo guiar por los demás.
- _____ 15. Trato de evitar estar sólo.
- _____ 16. Trato de participar en actividades de grupo.

Escoja una de las siguientes respuestas para completar cada una de las oraciones citadas a continuación:

1. Casi todos

4. Pocas personas

2. Muchas personas

5. Una o dos personas

3. Algunas personas

6. Nadie

- _____ 17. Trato de ser amigable con...
- _____ 18. Dejo que... decidan qué hacer
- _____ 19. Mis relaciones personales son frías y distantes con...
- _____ 20. Dejo que... se encarguen de las cosas
- _____ 21. Trato de tener relaciones cercanas con...
- _____ 22. Dejo que... influyeran fuertemente mis actos
- _____ 23. Trato de ser personal y estar cerca de...
- _____ 24. Permito que... controlen mis actos

- _____ 25. Actúo frío y distante con...
- _____ 26. Fácilmente me dejo guiar por...
- _____ 27. Trato de tener relaciones personales y cercanas con...

Escoja una de las 6 posibilidades para completar cada una de las siguientes oraciones:

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| 1. Casi todos | 4. Pocas personas |
| 2. Muchas personas | 5. Una o dos personas |
| 3. Algunas personas | 6. Nadie |

- _____ 28. Me gusta que... me inviten a hacer cosas
- _____ 29. Me gusta que... actúen cerca e intimiden conmigo
- _____ 30. Me gusta influir fuertemente las acciones de...
- _____ 31. Me gusta que... me inviten a unirme a sus actividades

- _____ 32. Me gusta que... actúen cercanos de mi
- _____ 33. Trato de encargarme de las cosas cuando estoy con...
- _____ 34. Me gusta que... me incluyan en sus actividades
- _____ 35. Me gusta que... sean fríos y distantes conmigo
- _____ 36. Trato de hacer que... hagan las cosas de la manera que a mí me gusta hacerlas
- _____ 37. Me gusta que... me pidan que yo participe en sus discusiones
- _____ 38. Me gusta que... actúen amistosamente conmigo
- _____ 39. Me gusta que... me inviten a participar en sus actividades
- _____ 40. Me gusta que... sean distantes conmigo

Escoja una de las 6 respuestas para completar cada una de las siguientes oraciones:

1. Siempre

4. Ocasionalmente

2. A menudo

5. Rara vez

3. Algunas veces

6. Nunca

- _____ 41. Trato de ser dominante cuando estoy con la gente
- _____ 42. Me gusta que la gente me invite a hacer cosas
- _____ 43. Me gusta que la gente actúe cercana a mí
- _____ 44. Trato que otras personas hagan las cosas que deseo que hagan
- _____ 45. Me gusta que la gente me invite a unirme a sus actividades
- _____ 46. Me gusta que la gente actúe fría y distante hacia mí
- _____ 47. Trato de influir fuertemente en las acciones de otras gentes
- _____ 48. Me gusta que la gente me incluya en sus actividades

- _____ 49. Me gusta que la gente actúe cerca e íntima conmigo
- _____ 50. Trato de encargarme de las cosas cuando estoy con otros
- _____ 51. Me gusta que la gente me invite a participar en sus actividades
- _____ 52. Me gusta que la gente actúe distante conmigo
- _____ 53. Trato de que otras gentes hagan las cosas de la manera que a mi me gusta hacerlas
- _____ 54. Me encargo de las cosas cuando estoy con otros

Para obtener los resultados de éste instrumento:

INCLUYO		CONTROLO		DOY AFECTO	
Frase No.	Respuesta	Frase No.	Respuesta	Frase No.	Respuesta
1	1-2-3	30	1-2-3	4	1-2
3	1-2-3-4	33	1-2-3	8	1-2
5	1-2-3-4	36	1-2	12	1
7	1-2-3	41	1-2-3-4	17	1-2
9	1-2	44	1-2-3	19	4-5-6
11	1-2	47	1-2-3	21	1-2
13	1-2	50	1-2	23	1-2
15	1	53	1-2	25	4-5-6
16	1	54	1-2	27	1-2

PIDO SER INCLUIDO		PIDO SER CONTROLADO		PIDO AFECTO	
Frase No.	Respuesta	Frase No.	Respuesta	Frase No.	Respuesta
28	1-2	2	1-2-3-4	29	1-2
31	1-2-	6	1-2-3-4	32	1-2
34	1-2	10	1-2-3	35	5-6
37	1	14	1-2-3	38	1-2
39	1	18	1-2-3	40	5-6
42	1-2-	20	1-2-3	43	1
45	1-2	22	1-2-3-4	46	5-6
48	1-2	24	1-2-3	49	1-2
51	1-2	26	1-2-3	52	5-6

ESTILO BASICO DE RELACIONES

INTERPERSONALES

(FIRO)

	INCLUSION	CONTROL	AFECTO
DOY	5 - 7	3 - 5	3 - 6
PIDO	5 - 8	3 - 6	3 - 6

En éste cuadro identificamos los rubros:

INCLUSION: Que significa la importancia que le damos a las personas, lo que doy y lo que pido de ellos.

CONTROL: Implica el grado de responsabilidad asumido, así como el nivel de demanda de responsabilidad.

AFECTO: Importancia que le damos al afecto, lo que damos y lo que pedimos de afecto.

CONCLUSIONES

A través de los años hemos sido testigos de grandes esfuerzos por parte del Estado, por hacer de sus funciones recaudatorias un proceso al alcance de todos, más sencillo y común para el público en general.

El pasado mes de junio fué publicado un artículo en el Diario "El Financiero" en donde el Sr. Luis Arturo Rivas Tovar hace un breve análisis sobre el "Mejoramiento continuo de métodos y procedimientos en el sector público", es así como menciona varias iniciativas de mejoramiento.

La Reforma Administrativa, implantada alrededor de la década de los setenta, cuyos resultados fueron el primer censo de trabajadores en la administración pública federal y la creación de unidades de organización y métodos en las dependencias del gobierno federal cuya tarea específica era, entre otras, la de impulsar el mejoramiento continuo de métodos y procedimientos.

El 24 de abril de 1979 es emitido un acuerdo del Ejecutivo Federal, donde se estipula que sus entidades debían adecuar sus planes, sistemas, estructuras y procedimientos, conforme a dicho proceso de Reforma Administrativa. Como resultado se dió paso a la creación de una cultura administrativa, consiguió resistir los diferentes embates que supone el cambio total de cuadros administrativos a cada relevo de funcionarios.

El 8 de agosto de 1984 fue creado por el mismo Ejecutivo Federal el Programa de Simplificación Administrativa, con el propósito de iniciar una cruzada contra la corrupción, por la vía de hacer más eficientes y simples los procedimientos de las diversas dependencias.

El 9 de febrero de 1989, se estructuró el programa cambiando su nombre de "Simplificación Administrativa" por el de "Simplificación de la Administración", con lo cual se buscaba revisar los sistemas, estructuras y procedimientos de trabajo de las dependencias y entidades del sector público.

Este breve análisis nos permite ver claramente que la complejidad del sector público es un gran obstáculo para la continuidad del mejoramiento de los procesos además del inmediatismo que propicia la participación obligada del programa, donde las prisas y los breves tiempos que se asignan para la integración de éste, motivan que en ocasiones las dependencias participen más por cumplir con una obligación que por una verdadera búsqueda por el mejoramiento y modernización de procesos y procedimientos.

La complejidad de la administración pública requiere de un máximo esfuerzo y un compromiso conjunto entre el Estado y sus servidores públicos de quienes dependen los resultados de cualquier tipo de mejoramiento.

La formación de Orientadores Fiscales de calidad, es un continuo proceso del cual depende la Imagen Institucional de la organización. Independientemente de que los Orientadores Fiscales no son los únicos Servidores Públicos que intervienen en la

opinión pública del Estado, es importante empezar a hacer algo por mantener una buena imagen.

Resulta necesario llevar un seguimiento continuo en el desarrollo de los Orientadores Fiscales dentro de sus funciones, a fin de evaluar su compromiso con los objetivos de la organización.

Hablar de Calidad Total o Excelencia Administrativa significa hablar de un cambio de actitud, mientras no tengamos un cambio, una transformación hacia lo que es el progreso del hombre, nos quedaremos en un estado de conformismo y éste conformismo puede acabar con naciones enteras y en consecuencia con organizaciones, familias y con seres humanos.

En las organizaciones el elemento humano es su recurso más valioso por lo que la capacitación o entrenamiento juega un papel importante en el buen funcionamiento de éstas organizaciones. Cuando los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros; si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la moral que impera es de cooperación y confianza mutuas.

Proporcionando capacitación al personal invertimos sobre seguro, por que aunque los resultados en principio sean intangibles, nos beneficiaran a futuro en el incremento de la productividad procurando un ambiente de trabajo agradable que se proyectará hacia el exterior dando la Imagen que deseamos de calidad y excelencia en el servicio.

Proporcionar servicio de calidad, contribuye al Desarrollo Nacional lo que implica un doble compromiso como ciudadanos y como Servidores Públicos comprometidos con nuestra organización política.

Es cierto que solos no podemos cambiar el mundo, pero si empezamos por nosotros mismos, si procuramos cambiar de actitud y compartimos nuestro esfuerzo con los demás por mejorar, poco a poco se logrará un cambio positivo.

BIBLIOGRAFIA

Bert Decker

EL ARTE DE LA COMUNICACION

Grupo Editorial Iberoamérica

México, 1992.

Fernández Escalante, Fernando M

CIENCIA DE LA INFORMACION Y RELACIONES PUBLICAS.

Ediciones Macchi

Buenos Aires, Argentina, 1993.

Fulton

RELACIONES HUMANAS

Mc Graw-Hill

México, 1989.

Haro Bélchez, G.

EL DERECHO DE LA FUNCION PUBLICA

Ecasa

México, 1993.

Lougovoy-Linon

RELACIONES PUBLICAS FUNCION DE GOBIERNO DE LA EMPRESA Y DE LA ADMINISTRACION

Editia Mexicana

Barcelona, España, 1993.

Homs Quiroga

LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

Grupo Editorial Iberoamérica

México, 1990.

Ríos Szalay

RELACIONES PUBLICAS

Trillas

México, 1990.

Sánchez Guzmán

ANALISIS DE GESTION DEL SECTOR PUBLICO

Ecasa

México, 1987.

MANUALES CONSULTADOS:

Manual de autoestudio SHCP Capacitación

CONOCIENDO A LA ADMINISTRACION GENERAL DE RECAUDACION

México, 1993..

Hewlett Packard

TECNICAS DE DIDACTICA APLICADAS AL APRENDIZAJE DE LOS ADULTOS

Educational Center, México, 1991.

Administración Local de Recaudación de Naucalpan

PROGRAMA DE FORMACION DE INSTRUCTORES

México, 1994.

Administración Local de Recaudación de Naucalpan

INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

México, Diciembre/1993.

LEYES CONSULTADAS:

Código Fiscal de la Federación. 1995.

Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. 1992.