



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN
GENERAL DE RECAUDACIÓN (2000-2002), UN PROCESO DE
ENSEÑANZA - APRENDIZAJE**

MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

P R E S E N T A

BENITA BRAVO MOSQUEDA

ASESORA: LIC. MÓNICA ORTIZ GARCÍA

MÉXICO 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

A G R A D E C I M I E N T O S

A mis padres

Lupis (†) y Angel por el amor, cariño, educación, valores y apoyo siempre

A mi esposo

Charly, por el amor, cariño, comprensión, enseñanzas y apoyo

A mis hermanos

Tina, Chevo, Maura, Ney y Norma por los momentos de convivencia juntos y por separado, los quiero mucho

A los cuñados

Ray, Irma y Jorge, por estar con sus respectivos esposos (as) y apoyarlos (as) siempre

A los sobrinos

Karen, Lilí, Nan, Vale, Riquis, Pepo, Vane y Regina, quienes vinieron a dar nueva luz y fortaleza a la familia

A mi otra familia

Nina, Tere, Loqui y Kenya, por el cariño brindado siempre

A los amigos

Anita Tobón, Mary, Norma, Ara, Anita Aburto, Clarita, Chayito, Chavatore, Laura, Paty "Pato" y Vero, por hacer más alegre mi vida cuando estoy con ellos

A mi asesora

Mónica Ortíz, por la confianza e impulso a seguir adelante en este trabajo

A mis sinodales

Ma. de la Luz Olvera, Susana Bautista, Patricia Delgado y Mtro. Fragoso, por el tiempo dedicado a mi proceso de titulación

Al SAT y AGR

Por permitirme la titulación a través de la experiencia institucional vivida

A Dios

Por sobre todo, antes, después y siempre

A todos mil gracias

I N D I C E

INTRODUCCIÓN

Pág.

PRIMERA PARTE.

MARCO DE REFERENCIA DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.

CAPITULO 1

La Administración General de Recaudación.

1.1	La Subsecretaría de Ingresos (SSI), estructura y funciones.....	1
1.2	El Servicio de Administración Tributaria (SAT), estructura y funciones.....	3
1.3	La Administración General de Recaudación (AGR), estructura y funciones.....	7

SEGUNDA PARTE.

MARCO CONCEPTUAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

CAPITULO 2

Proceso de enseñanza – aprendizaje.

2.1	El proceso de enseñanza – aprendizaje.....	13
2.1.1	Conceptos básicos del proceso de enseñanza – aprendizaje.....	13
2.1.2	El proceso de enseñanza – aprendizaje en la administración pública.....	16
2.1.3	El proceso de enseñanza – aprendizaje en la Administración General de Recaudación..	17

CAPITULO 3

Planeación y Planeación Estratégica.

3.1	Conceptos de Planeación.....	19
3.2	La Planeación Estratégica.....	20
3.2.1	Conceptos de Planeación Estratégica.	20
3.2.2	La Planeación Estratégica en las organizaciones.....	23
3.2.2.1	Un plan de Gobierno (Plan Nacional de Desarrollo y Ley de Planeación).....	24

TERCERA PARTE.

LA PRÁCTICA PROFESIONAL EN LA EXPERIENCIA DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE RECAUDACIÓN.

CAPITULO 4

La planeación de la Planeación Estratégica.

4.1	El SAT y la Planeación Estratégica como marco de referencia para la Planeación Estratégica de la AGR.....	27
4.1.1	Descripción del proceso y la metodología aplicada.....	27
4.1.2	Resultados obtenidos.....	30
4.1.3	Problemática enfrentada.....	34

4.2	El proceso de enseñanza – aprendizaje para la generación de la Planeación Estratégica en la AGR.....	34
4.2.1	Descripción del proceso y la metodología aplicada.....	34
4.2.2	Resultados obtenidos.....	35
4.2.3	Problemática enfrentada.....	64

CAPITULO 5

Impacto de la aplicación del proceso de Planeación Estratégica en la institución.

5.1	Efectos de la aplicación del proceso de Planeación Estratégica en la Administración General de Recaudación.....	65
5.2	Aportaciones pedagógicas a los procesos de enseñanza - aprendizaje en la administración pública federal (caso Administración General de Recaudación).....	66

CUARTA PARTE

CAPITULO 6

Conclusiones.

6.1	Retroalimentación al proceso documentado en el marco de la experiencia profesional.	68
6.2	Aportaciones de la Licenciatura en Pedagogía para el desarrollo del profesional en el ámbito del sector público (caso documentado).....	69
6.3	Consideraciones finales.....	70

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INTRODUCCIÓN

La presente memoria de desempeño es el reflejo de experiencias y vivencias de un grupo de servidores públicos enfrentados a una situación de enseñanza – aprendizaje en la administración pública.

El cambio de una metodología para el trabajo a otra, indudablemente se acompaña de actitudes positivas y negativas por parte de los involucrados, sin embargo, al ser definida como una nueva modalidad de hacer las cosas, el reto es trabajar en esa dirección.

Al elaborar un trabajo para la titulación opté por la memoria de desempeño, porque consideré importante documentar las experiencias presentadas a partir de la aplicación de la planeación estratégica en la Administración General de Recaudación, asimismo, porque me permitió reflejar la actuación del profesional de la pedagogía en una actividad que aparentemente no involucra su actuación.

Los objetivos de la presente memoria son:

- Destacar la importancia que tiene para la Administración General de Recaudación contar con un proceso de planeación estratégica apegado a los lineamientos emitidos por la Presidencia de la República (Ley de Planeación)
- Valorar la importancia de los procesos de enseñanza – aprendizaje en la experiencia de la realización de la planeación estratégica en una entidad de la administración pública, y
- Recuperar la experiencia del ejercicio profesional en el ámbito de la administración pública y aportar elementos para el análisis.

El proceso de enseñanza – aprendizaje se suele asociar a la etapa de formación del individuo en una institución formal como la escuela, sin embargo, los estudiosos de la materia aseveran que se presenta en todas las etapas de la vida; bajo esta premisa y considerando la experiencia del proceso vivido por los servidores públicos de una instancia gubernamental, en el presente

trabajo se recopilan datos a través de la investigación cualitativa y se desarrolla bajo un enfoque descriptivo.

En periodos previos al documentado se realizaron esfuerzos aislados por unificar la metodología de trabajo en la administración pública, no fue significativo, sino hasta el sexenio en marcha, en que se empezaron a gestar acciones concretas en torno al objetivo, buscando como finalidad la homogeneidad de criterios, lineamientos, lenguaje y métodos de acción; es así, como en la Administración General de Recaudación se inició una transformación en los métodos de trabajo, los esfuerzos se enfocaron a consolidar un proyecto de reordenamiento de las labores administrativas con base en la metodología de la planeación estratégica.

En la presente memoria abordaré en un primer capítulo, (el cual pertenece a la primera, de las cuatro partes que la integran -denominada Marco de referencia de la experiencia profesional-) el marco contextual y conceptual en que se fundamenta el estudio de caso documentado, mencionaré los estatutos que rigen la actuación del Servicio de Administración Tributaria y a su entidad dependiente: la Administración General de Recaudación.

En la segunda parte (Marco conceptual de la planeación estratégica) se integran dos capítulos, en el segundo capítulo retomo los conceptos básicos del proceso de enseñanza – aprendizaje y lo que significó en los integrantes de la AGR el llevarlo a niveles de aprehensión del conocimiento.

Con la finalidad de documentar un estudio de caso conceptualizado bajo los postulados de una teoría, el capítulo tres retoma la teoría de la planeación, de la planeación estratégica y los conceptos que estas manejan.

Los capítulos cuatro y cinco, constituyen la tercera parte de este trabajo (La práctica profesional en la experiencia de enseñanza – aprendizaje de la planeación estratégica en la Administración General de Recaudación) y son sin duda los que reflejan la experiencia que se destaca y donde

básicamente se narra la evolución del proceso que transformó en el periodo de estudio el quehacer de los servidores y funcionarios públicos de la AGR en el contexto del SAT (Servicio de Administración Tributaria). En esta parte se detalla la manera en como fue adoptada la planeación estratégica por los participantes en el ejercicio que se consolidó en la administración pública en la AGR, para el periodo 2000 – 2002

Es en este apartado también, donde se refleja la actuación del pedagogo al participar de manera directa en los procesos de comunicación al interior de la organización para la conducción del aprendizaje, en la planeación y el diseño de lineamientos e instrumentos para el manejo y administración de procesos y proyectos.

Finalmente, en la cuarta parte y capítulo 6 dedicados al apartado de conclusiones, me permito realizar una retroalimentación al proceso bajo mi experiencia en la institución, así como aportaciones que considero importantes para la formación y el desempeño del futuro profesional de la pedagogía.

CAPITULO 1

La Administración General de Recaudación.

1.1 La Subsecretaría de Ingresos (S.S.I.), estructura y funciones.

La Subsecretaría de Ingresos es el antecedente de la estructura de la Administración General de Recaudación (AGR) -motivo del presente capítulo-, y del Servicio de Administración Tributaria (SAT) el cual a partir del año 1997 adopta el carácter de órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; con este cambio, la AGR pasa a formar parte de la estructura organizacional de esta instancia autónoma.

Por lo anterior y a efecto de retomar el origen de la AGR, considero necesario mencionar los preceptos que fundamentan la actuación de la Subsecretaría de Ingresos:

Políticas:

- Incrementar la comunicación interinstitucional y con organizaciones sociales para instrumentar el marco jurídico del sistema tributario.
- Facilitar la aplicación de las disposiciones fiscales y aduaneras a las autoridades y a los contribuyentes.
- Desarrollar en forma integral la coordinación hacendaria intergubernamental entre los tres órdenes de gobierno (Federal, Estatal y Municipal), con transparencia y eficacia, a través del fortalecimiento de los organismos del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal.
- Trabajar coordinadamente con las diferentes unidades administrativas de la administración pública federal, organismos internacionales y estados extranjeros.
- Compromiso institucional y profesionalismo como base para cumplir los objetivos.
- La especialización del personal como principio para la formación de los recursos humanos.
- Desarrollo y perfeccionamiento de sistemas de información.

Objetivos Estratégicos:

- Contar con un marco jurídico estable del sistema fiscal a fin de que sea moderno, simplificado y que otorgue seguridad jurídica.
- Diseñar la política de ingresos para alcanzar suficiencia recaudatoria que contribuya a financiar el gasto público.
- Establecer una política de precios y tarifas competitiva y sustentable.
- Lograr la coordinación hacendaria, así como administrar y aplicar con calidad las disposiciones de la Ley de Coordinación Fiscal, sus convenios y acuerdos, vigilando su correcta aplicación.
- Diseñar la política fiscal que permita en forma generalizada recaudar con calidad y eficiencia los recursos necesarios para financiar el gasto público a través de la correcta aplicación de la legislación fiscal y aduanera que propicie el cumplimiento voluntario y oportuno.

Estructura:



Facultades:

A continuación se enlistan las facultades del Subsecretario de Ingresos (las que se consideran representativas para la comprensión de la presente Memoria), asentadas en el Art. 7 del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el fin de ser considerado como marco de referencia que permite ubicar la posición estructural y las funciones del Servicio de Administración Tributaria, órgano al que pertenece la Administración General de Recaudación:

- I. Programar, organizar, dirigir y evaluar las actividades de las unidades administrativas a él adscritas, conforme a los lineamientos que determine el Secretario;
- II. Recibir en acuerdo a los titulares de las unidades administrativas de su adscripción y resolver los asuntos que sean competencia de las mismas; suscribir, en representación de la Secretaría, los instrumentos legales relativos al ejercicio de su función de fideicomitente único de la administración pública federal en materia de su competencia; así como conceder audiencia al público;
- III. Someter al Secretario los anteproyectos de iniciativas de leyes o decretos; así como los anteproyectos de reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes en los asuntos de la competencia de las unidades administrativas adscritas a su responsabilidad;
- IV. Coordinarse entre sí y con el Oficial Mayor, el Procurador Fiscal de la Federación y el Tesorero de la Federación, para el mejor desempeño de sus facultades;
- V. Formular el anteproyecto de presupuesto de las unidades administrativas adscritas a su responsabilidad;
- VI. Hacer estudios sobre organización de las unidades administrativas a su cargo y proponer las medidas que procedan;
- VII. Adscribir al personal de las unidades administrativas que de ellos dependan y cambiarlo de adscripción cuando el cambio se realice a cualquiera de dichas unidades, así como cesar al personal de confianza, cuando corresponda;
- VIII. Someter al Secretario los anteproyectos de tratados y convenios internacionales en las materias de su competencia y celebrar los acuerdos que en base a aquellos no requieran la firma del Secretario;

- IX. Proporcionar la información y la cooperación técnica que les sean solicitadas por otras dependencias del Ejecutivo Federal, de acuerdo a las políticas establecidas a este respecto, y
- X. Las demás que les señalen otras disposiciones legales y las que les confiera directamente el Secretario.

1.2 El Servicio de Administración Tributaria (SAT), estructura y funciones.

Para el periodo de estudio (200-2002), el SAT constituye la instancia rectora de la actuación de la AGR y el antecedente de su creación es el siguiente:

En el Capítulo VIII-B, Artículo 98-B del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se faculta a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a contar con las unidades administrativas que considere necesarias para el desarrollo de sus funciones: "Para la más eficaz atención y el eficiente despacho de los asuntos de su competencia, la Secretaría podrá contar con los órganos administrativos desconcentrados que le estarán jerárquicamente subordinados y a los que se les otorgará autonomía técnica y facultades ejecutivas para resolver sobre materias específicas dentro del ámbito de competencia que se determine en cada caso, de conformidad con las normas que al efecto establezca el instrumento legal respectivo, el cual deberá ser publicado en el Diario Oficial de la Federación".

A su vez, el Art. 98-C de dicho reglamento fundamenta la participación del Servicio de Administración Tributaria, como órgano desconcentrado y estipula que "El Servicio de Administración Tributaria ... tendrá la organización y las atribuciones que establezcan los ordenamientos legales y reglamentarios para los que fue creado"

Servicio de Administración Tributaria.

En el Art. 1° de la Ley del Servicio de Administración Tributaria se especifica que es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el carácter de autoridad fiscal, y con las atribuciones y facultades ejecutivas que señala la misma.

El Art. 2° de la misma Ley indica que este órgano gozará de autonomía de gestión y presupuestal para la consecución de su objeto y de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

Estructura:

En su Título II, Art. 8°, se estipula que para la consecución de su objeto y el ejercicio de sus atribuciones, el Servicio de Administración Tributaria contará con los órganos siguientes:

1. Junta de Gobierno.
2. Jefe, y
3. Las unidades administrativas que establezca su reglamento interior.

Por su parte, en el Capítulo 1 referido a la Competencia y Organización del Servicio de Administración Tributaria, Art. 2° del Reglamento Interior del SAT, se establecen como unidades administrativas para el despacho de los asuntos de su competencia a las siguientes:

Presidencia.

Unidades Administrativas Centrales.

- Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera.
 - Administración Central del Servicio Fiscal de Carrera.
 - Administración Central de Planeación, Seguimiento, Evaluación e Innovación.
 - Administración Central de Capacitación Fiscal.
- Administración General de Tecnología de la Información.
 - Administración Central de Atención a Usuarios.
 - Administración Central de Desarrollo y Mantenimiento de Aplicaciones.
 - Administración Central de Operación Informática.
 - Administración Central de Infraestructura Informática.
 - Administración Central de Normatividad y Evaluación Informática.
 - Administración Central de Servicios Administrativos.
- Administración General de Asistencia al Contribuyente.
 - Administración Central de Atención al Contribuyente.
 - Administración Central de Pago en Especie y Difusión Masiva.
 - Administración Central de Enlace Normativo y Difusión Interna.
 - Administración Central de Operación, Desarrollo y Servicios.
 - Administración Central de Sistemas de Calidad.
 - Administración Central de Desarrollo Informático.
- Administración General de Grandes Contribuyentes.
 - Administración Central de Planeación y Evaluación de Grandes Contribuyentes.
 - Administración Central de Recaudación de Grandes Contribuyentes.
 - Administración Central Jurídico Internacional y de Normatividad de Grandes Contribuyentes.
 - Administración Central Jurídica de Grandes Contribuyentes.
 - Administración Central de Fiscalización a Empresas que Consolidan Fiscalmente y Sector Financiero.
 - Administración Central de Fiscalización al Sector Gobierno.
 - Administración Central de Auditoría Fiscal Internacional.
 - Administración Central de Fiscalización a Grandes Contribuyentes Diversos.
 - Administración Central de Supervisión y Evaluación.
- Administración General de Recaudación.*
 - Administración Central de Operación Recaudatoria.*
 - Administración Central de Normatividad.*
 - Administración Central de Contabilidad de Ingresos.*
 - Administración Central de Cobranza.*
 - Administración Central de Sistemas.*
 - Administración Central de Análisis Económico y Política Recaudatoria.*
 - Administración Central de Planeación.*
 - Administración Central de Supervisión y Evaluación.*
- Administración General de Auditoría Fiscal Federal.
 - Administración Central de Control y Evaluación de la Fiscalización Nacional "A".
 - Administración Central de Control y Evaluación de la Fiscalización Nacional "B".
 - Administración Central de Planeación de la Fiscalización Nacional.
 - Administración Central de Programación y Sistemas de la Fiscalización Nacional.
 - Administración Central de Procedimientos Legales de Fiscalización.
 - Administración Central de Programas Especiales.
 - Administración Central de Normatividad de la Operación Fiscalizadora.
 - Administración Central de Comercio Exterior.
- Administración General Jurídica.
 - Administración Central de Notificación y Cobranza.
 - Administración Central de lo Contencioso.
 - Administración Central de Operación.
 - Administración Central de Normatividad de Impuestos Internos.

Administración Central de Normatividad de Comercio Exterior y Aduanal.
Administración Central de Supervisión y Evaluación.
Administración General de Aduanas.
Administración Central de Regulación del Despacho Aduanero.
Administración Central de Laboratorio y Servicios Científicos.
Administración Central de Investigación Aduanera.
Administración Central de Contabilidad y Glosa.
Administración Central de Planeación Aduanera.
Administración Central de Informática.
Administración Central de Visitaduría.
Administración Central de Seguimiento y Evaluación Aduanera.
Administración Central de la Unidad de Apoyo para la Inspección Fiscal y Aduanera.
Administración Central de Fiscalización Aduanera.
Administración General de Innovación y Calidad.
Administración Central de Recursos Financieros.
Administración Central de Recursos Humanos.
Administración Central de Recursos Materiales y Servicios Generales.
Administración Central de Apoyo Jurídico.
Administración General de Evaluación.
Administración Central de Revisión de Sistemas y Procedimientos.
Administración Central de Análisis y Coordinación Institucional.
Administración Central de Seguridad Interna.

MEDIANTE EL ARTÍCULO SEGUNDO DEL DECRETO QUE REFORMA EL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO Y EL REGLAMENTO INTERIOR DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA PUBLICADO EN EL D.O.F. EL 17 DE JUNIO DE 2003, SE DEROGA DEL ARTÍCULO 2o. DEL REGLAMENTO INTERIOR DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, LA REFERENCIA A LAS SIGUIENTES UNIDADES ADMINISTRATIVAS CENTRALES:

Administración General del Destino de Bienes de Comercio Exterior Propiedad del Fisco Federal.
Administración Central Operativa.
Administración Central de Destino de Bienes.
Administración Central Jurídica y de Control.

MEDIANTE EL ARTÍCULO SEGUNDO DEL DECRETO POR EL QUE SE REFORMAN, ADICIONAN Y DEROGAN LOS REGLAMENTOS INTERIORES DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO Y DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, Y SE ESTABLECEN DIVERSAS DISPOSICIONES EN MATERIA DE SERVICIOS PERSONALES Y DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, PUBLICADO EN EL D.O.F. EL 30/04/2001, SE REFORMA EL ARTÍCULO 2o., DEL REGLAMENTO INTERIOR DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, A EFECTO DE ELIMINAR DEL LISTADO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS CENTRALES ADSCRITAS A ESE ÓRGANO DESCONCENTRADO A LA:

Administración Central de Investigación de Operaciones

Unidades Administrativas Regionales.
Administraciones Locales y Aduanas.
Administraciones Regionales de Evaluación.

El Servicio de Administración Tributaria contará con una Contraloría Interna que se regirá conforme al Artículo 9o. del reglamento Interior.

Las Administraciones Generales estarán integradas por Administradores Generales, Administradores Centrales, Administradores, Subadministradores, Jefes de Departamento, Coordinadores, Supervisores, Auditores, Ayudantes de Auditor, Inspectores, Abogados Tributarios, Ejecutores, Notificadores, Verificadores, personal al servicio de la Unidad de Apoyo para la Inspección Fiscal y Aduanera y por los

demás servidores públicos que señala este reglamento, así como por el personal que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio.

La Contraloría Interna estará integrada por el Contralor Interno, Directores Generales Adjuntos, Directores, Subdirectores, Jefes de Departamento, por los Profesionales Ejecutivos y por los demás servidores públicos que señala este reglamento, así como por el personal que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio.

Los Administradores Generales y el Secretario Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera ocuparán el puesto de Jefes de Unidad.

Competencias:

Servicio de Administración Tributaria.

De acuerdo al Art. 2º de la Ley del Servicio de Administración Tributaria, éste tiene la responsabilidad de aplicar la legislación fiscal y aduanera con el fin de que las personas físicas y morales contribuyan proporcional y equitativamente al gasto público, de fiscalizar a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y aduaneras, de facilitar e incentivar el cumplimiento voluntario de dichas disposiciones, y de generar y proporcionar la información necesaria para el diseño y la evaluación de la política tributaria.

El Servicio de Administración Tributaria implantará programas y proyectos para reducir su costo de operación por peso recaudado y el costo de cumplimiento de las obligaciones por parte de los contribuyentes.

En el Artículo 14º de la Ley del SAT, se mencionan las atribuciones del Presidente de dicho órgano:

- I. Administrar y representar legalmente al Servicio de Administración Tributaria, tanto en su carácter de autoridad fiscal, como de órgano desconcentrado, con la suma de facultades generales y especiales que, en su caso, requiera conforme a la legislación aplicable;
- II. Dirigir, supervisar y coordinar el desarrollo de las actividades de las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria;
- III. Expedir las disposiciones administrativas necesarias para aplicar eficientemente la legislación fiscal y aduanera, haciendo del conocimiento de la Junta de Gobierno aquéllas que considere de especial relevancia;
- IV. Presentar a la Junta de Gobierno para su consideración y, en su caso, aprobación, los programas y anteproyectos presupuestales, el anteproyecto de reglamento interior y sus modificaciones, el manual de organización general, los manuales de procedimientos y los de servicio al público;
- V. Informar a la Junta de Gobierno, anualmente o cuando ésta se lo solicite, sobre las labores de las unidades administrativas a su cargo y el ejercicio del presupuesto de egresos asignado al Servicio de Administración Tributaria;
- VI. Fungir como enlace entre el Servicio de Administración Tributaria y las administraciones públicas federal, estatales y municipales en los asuntos vinculados con las materias fiscal, de coordinación fiscal y aduanera;
- VII. Participar en la negociación de los tratados internacionales que lleve a cabo el Ejecutivo Federal en las materias fiscal y aduanera;
- VIII. Suscribir acuerdos interinstitucionales de cooperación técnica y administrativa en las materias fiscal y aduanera, y
- IX. Aquéllas que le ordene o, en su caso, delegue, la Junta de Gobierno y las demás que sean necesarias para llevar a cabo las previstas en esta Ley, su reglamento interior y demás disposiciones jurídicas aplicables.

Durante los primeros cuarenta y cinco días de cada año, el Presidente del Servicio de Administración Tributaria enviará al Congreso de la Unión, y en los recesos de éste último, a su Comisión Permanente, una exposición sobre los programas a ejecutar por el órgano, la información relacionada con el presupuesto correspondiente a dicho ejercicio y la información sobre la actividad recaudatoria correspondiente al ejercicio inmediato anterior, en el contexto de la situación económica nacional.

1.3 La Administración General de Recaudación, estructura y funciones.

En el Cap. VI, Art. 20 del Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria se mencionan las competencias de la Administración General de Recaudación:

- I.- Establecer la política y los programas que deben seguir las unidades administrativas que le sean adscritas, así como las Administraciones Locales de Recaudación y las autoridades fiscales de las entidades federativas coordinadas, en las materias siguientes: recaudación de contribuciones, aprovechamientos, sus accesorios y productos; contabilidad de ingresos, movimiento de fondos y análisis del comportamiento de la recaudación; pago diferido o en parcialidades de las contribuciones y aprovechamientos omitidos y de sus accesorios; vigilancia de cumplimiento de obligaciones fiscales; requerimiento de obligaciones y determinación de sanciones que deriven de su incumplimiento; solicitud de datos, informes o documentos para aclarar la información asentada en las declaraciones de pago provisional, del ejercicio y complementarias; determinación y cobro a los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados de las diferencias por errores aritméticos en las declaraciones; cobros de cheques no pagados de inmediato y de las indemnizaciones correspondientes; devolución de contribuciones y aprovechamientos y revisión de las solicitudes y documentos presentados o requeridos; determinación y cobro de diferencias por devoluciones improcedentes e imposición de las multas correspondientes; autorización de disminución de pagos provisionales de contribuciones; otorgamiento de estímulos fiscales; verificación de saldos a favor a compensar y de determinación y cobro de cantidades compensadas indebidamente e imposición de las multas correspondientes; aplicación de la compensación de oficio de cantidades a favor de los contribuyentes; Registro Federal de Contribuyentes, visitas domiciliarias, verificaciones en esta materia e imposición de multas por infracciones a las disposiciones relativas; imposición de multas por omisión en la presentación de declaraciones y avisos; notificación, cobro coactivo, determinación de responsabilidad solidaria y garantías de los créditos fiscales; registro de condonación de multas o recargos autorizados por autoridad competente; depuración y cancelación de créditos fiscales; abandono y adjudicación de bienes; expedición de marbetes y precintos; y expedición de constancias de residencia para efectos fiscales.
- II.- Integrar y mantener actualizado el Registro Federal de Contribuyentes y los demás registros y padrones previstos en la legislación fiscal y aduanera.
- III.- Participar con la unidad administrativa competente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y del Servicio de Administración Tributaria, en el diseño de los sistemas de recaudación de ingresos por las entidades u oficinas de recaudación autorizadas y en el establecimiento de los lineamientos para depurar y cancelar los créditos fiscales.
- IV.- Establecer los sistemas y procedimientos en las materias de su competencia, así como el diseño e infraestructura del área de recaudación.
- V.- Evaluar la operación recaudatoria y el cumplimiento de la normatividad, los sistemas y procedimientos a cargo de servidores públicos de las Administraciones Locales de Recaudación emitidas por las áreas competentes, proponiendo, en su caso, las medidas que procedan.
- VI.- Diseñar y aprobar las formas oficiales de avisos, pedimentos, declaraciones, manifestaciones y demás documentos requeridos por las disposiciones fiscales y aduaneras, y dar instrucciones para su formulación por parte de los contribuyentes y demás obligados.
- VII.- Vigilar la aplicación de los sistemas de contabilidad de los ingresos federales, de los movimientos de fondos y de la deuda pública; así como consolidar los estados de resultados de

- las operaciones relativas a los conceptos antes mencionados en coordinación con las unidades administrativas de la Secretaría responsables de dichas funciones.
- VIII.- Participar en la formulación, en materia de su competencia, de los convenios y acuerdos de coordinación con las autoridades fiscales de las entidades federativas, y evaluar sus resultados.
 - IX.- Participar en la elaboración de la normatividad y el diseño de los programas de difusión entre el público en general sobre los trámites que deben realizar los contribuyentes en materia de Registro Federal de Contribuyentes, devoluciones y compensaciones de contribuciones, autorización de la disminución de pagos provisionales, pago en parcialidades y sobre las fechas en que se deban pagar las contribuciones competencia del Servicio de Administración Tributaria.
 - X.- Fijar los plazos a los cuentadantes de la Federación para la rendición de la cuenta comprobada mensual.
 - XI.- Supervisar la aplicación de las disposiciones fiscales, normativas, de sistemas y de procedimientos que deban aplicar las Administraciones Locales de Recaudación, así como ejercer las acciones del Programa de Prevención y Resolución de Problemas al Contribuyente y dirigir y evaluar las actividades sobre la resolución de problemas por las citadas Administraciones.
 - XII.- Establecer los lineamientos en materia de devolución de pagos indebidos realizados mediante depósitos en cuenta aduanera, efectuados por contribuyentes ante instituciones de crédito y casas de bolsa autorizadas para estos efectos.
 - XIII.- Aplicar la política, los programas, sistemas, procedimientos, métodos de trabajo y criterios que al efecto se aprueben.
 - XIV.- Aplicar en las materias de su competencia, las reglas generales y los criterios establecidos en materia de impuestos, derechos, contribuciones de mejoras, aprovechamientos y sus accesorios de carácter federal.
 - XV.- Ordenar y practicar visitas domiciliarias a los contribuyentes, a fin de verificar el cumplimiento de las obligaciones relacionadas con la presentación de las solicitudes o avisos en materia del Registro Federal de Contribuyentes y, en su caso, realizar inscripciones por actos de autoridad; orientar a los contribuyentes en el cumplimiento de tales obligaciones; solicitar la exhibición de los comprobantes que amparen la legal posesión o propiedad de las mercancías que vendan; embargar precautoriamente las mercancías con motivo del incumplimiento de las obligaciones antes citadas; y levantar el embargo precautorio en los casos que proceda.
 - XVI.- Recaudar, directamente o a través de las oficinas autorizadas al efecto, el importe de las contribuciones, aprovechamientos, incluyendo las cuotas compensatorias, así como los productos federales.
 - XVII.- Concentrar en la unidad administrativa competente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público los ingresos recaudados.
 - XVIII.- Efectuar los pagos que tengan radicados y rendir la cuenta del movimiento de fondos y valores.
 - XIX.- Recibir de los particulares las declaraciones, avisos, manifestaciones, instrumentos autorizados y demás documentación a que obliguen las disposiciones fiscales y que conforme a las mismas no deban presentarse ante otras autoridades fiscales, así como las solicitudes de marbetes y precintos.
 - XX.- Vigilar que los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados en materia de contribuciones, aprovechamientos y sus accesorios, cumplan con la obligación de presentar declaraciones, así como solicitar los datos, informes o documentos para aclarar la información asentada en las declaraciones de pago provisional, del ejercicio y complementarias.
 - XXI.- Exigir la presentación de declaraciones, avisos, documentos e instrumentos autorizados, cuando los obligados no lo hagan en los plazos respectivos y, simultáneamente o sucesivamente, hacer efectiva una cantidad igual a la determinada en la última o en cualquiera de las seis últimas declaraciones de que se trate o a la que resulte de la determinada por la autoridad; practicar el embargo precautorio de los bienes o de la negociación del contribuyente; imponer la multa que corresponda; requerir la rectificación de errores u omisiones contenidos en las declaraciones, solicitudes, avisos, documentos e instrumentos autorizados; y dejar sin efectos los avisos presentados cuando al revisarse o verificarse no correspondan a lo manifestado.

- XXII.- Notificar sus actos, los que determinen créditos fiscales, citatorios, requerimientos, solicitud de informes y otros actos administrativos, que no sean competencia de otras unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria.
- XXIII.- Llevar a cabo en términos de la legislación fiscal, el procedimiento administrativo de ejecución para hacer efectivos los créditos fiscales a cargo de los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados, cuando dicho procedimiento no sea de la competencia de otra unidad administrativa del Servicio de Administración Tributaria, así como las garantías constituidas para asegurar el interés fiscal, inclusive las fianzas a favor de la Federación, otorgadas para garantizar los créditos fiscales respecto de los cuales ejerza el procedimiento administrativo de ejecución; enajenar fuera de remate bienes embargados, así como expedir el documento que ampare la enajenación de los bienes rematados y, proceder a la ampliación del embargo en otros bienes del contribuyente cuando la autoridad estime que los bienes embargados son insuficientes para cubrir los créditos fiscales o cuando la garantía del interés fiscal resulte insuficiente.
- XXIV.- Autorizar el pago diferido o en parcialidades de los créditos fiscales cuyo cobro le corresponda, mediante garantía de su importe y accesorios legales, inclusive tratándose de aprovechamientos; así mismo, llevar a cabo el embargo en la vía administrativa como medio de garantía.
- XXV.- Aceptar, previa calificación, las garantías que se otorguen con relación a contribuciones, accesorios y aprovechamientos, respecto de los cuales ejerza el procedimiento administrativo de ejecución, o sobre los que deba resolver acerca del pago en parcialidades; autorizar la sustitución de las citadas garantías y cancelarlas cuando proceda, y vigilar que dichas garantías sean suficientes tanto al momento de su aceptación como con posterioridad, así como exigir su ampliación si no lo fueren.
- XXVI.- Ordenar y practicar el embargo precautorio para asegurar el interés fiscal cuando, a su juicio, hubiera peligro de que el obligado se ausente o realice la enajenación de bienes o cualquier maniobra tendiente a evadir el cumplimiento de las obligaciones fiscales, así como levantarlo cuando proceda.
- XXVII.- Verificar el saldo a favor a compensar, determinar y cobrar las cantidades compensadas indebidamente, incluida la actualización y recargos a que haya lugar y, en su caso, imponer las multas correspondientes, así como efectuar la compensación de oficio de cantidades a favor de los contribuyentes.
- XXVIII.- Determinar y cobrar a los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados, las diferencias por errores aritméticos en las declaraciones, y por el pago en parcialidades de contribuciones sin tener derecho a ello, así como el monto de los recargos, gastos de ejecución, honorarios y gastos extraordinarios que se causen en los procedimientos de ejecución que lleve a cabo, determinar y hacer efectivo el importe de los cheques no pagados de inmediato y de las indemnizaciones correspondientes.
- XXIX.- Determinar la responsabilidad solidaria respecto de créditos fiscales de su competencia y hacerlos exigibles mediante la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución.
- XXX.- Depurar y cancelar los créditos fiscales a favor de la Federación observando los lineamientos y requisitos señalados por las autoridades competentes.
- XXXI.- Designar, nombrar y dirigir a los verificadores, notificadores y ejecutores que le sean adscritos.
- XXXII.- Tramitar y resolver las solicitudes presentadas por los contribuyentes de devolución de cantidades pagadas indebidamente al fisco o cuando legalmente así proceda, así como verificar, determinar y cobrar las diferencias por devoluciones improcedentes e imponer las multas correspondientes; solicitar documentación para verificar su procedencia.
- XXXIII.- Proporcionar a las autoridades y dependencias señaladas en las disposiciones legales aplicables, la información y datos de los contribuyentes, así como los manifestados en sus declaraciones.
- XXXIV.- Tramitar y resolver en los casos concretos, las solicitudes de estímulos fiscales, salvo que por Ley compete ese trámite y resolución a otra dependencia.
- XXXV.- Tramitar y resolver las solicitudes de autorización de disminución de pagos provisionales de contribuciones.

- XXXVI.- Certificar hechos y expedir las constancias correspondientes que se deban enviar, a través de las unidades administrativas competentes, a las autoridades fiscales de los países con los que se tengan celebrados convenios o tratados en materia fiscal o aduanera, haciéndolos legalizar previamente, en su caso.
- XXXVII.- Imponer las multas por infracción a las disposiciones fiscales, en la materia de su competencia.
- XXXVIII.- Coordinarse en las materias de su competencia, con las autoridades fiscales de las entidades federativas coordinadas, para el mejor ejercicio de sus facultades.
- XXXIX.- Coadyuvar con la Administración General de Asistencia al Contribuyente en la resolución de las solicitudes de aclaración que presenten los contribuyentes, sobre problemas relacionados con la presentación de declaraciones, la imposición de multas, requerimientos, solicitudes y avisos al Registro Federal de Contribuyentes; informar a la Administración General de Asistencia al Contribuyente, de los avisos, requerimientos, notificaciones, entre otros, que en las materias de su competencia formule de manera masiva a los contribuyentes, y que repercutan en las políticas de atención y servicios establecidos por dicha unidad administrativa.
- XL.- Realizar sondeos y encuestas a fin de evaluar la operación recaudatoria tanto en el nivel central como local.
- XLI.- Atender las inconformidades que presenten los particulares, servidores públicos y autoridades, de hechos sobre desviaciones a la normatividad, sistemas y procedimientos en materia de su competencia.
- XLII.- Tramitar y resolver las solicitudes de aclaración que presenten los contribuyentes sobre problemas relacionados con la presentación de declaraciones, imposición de multas, requerimientos, solicitudes, avisos al Registro Federal de Contribuyentes y créditos fiscales.
- XLIII.- Emitir oficios de respuesta a las solicitudes de expedición de informe de cumplimiento de obligaciones fiscales de los proveedores de bienes y servicios que celebran contratos con las dependencias, de conformidad con lo previsto en el Artículo 32-D del Código Fiscal de la Federación.
- XLIV.- Elaborar y actualizar los instructivos de operación para la recepción de declaraciones por medios electrónicos y de papel de las instituciones de crédito.
- XLV.- Efectuar la entrega a los adquirentes de bienes rematados del monto pagado por los mismos, cuando dichos bienes no puedan ser entregados a éstos, en los términos de lo dispuesto en el Artículo 188-Bis del Código Fiscal de la Federación.
- XLVI.- Llevar a cabo la vigilancia para que los diferentes cuentadantes de la Federación apliquen correctamente las cuentas contables y claves de cómputo que conforman el Sistema de Contabilidad de los Ingresos Federales.
- XLVII.- Declarar el abandono de los bienes y de las cantidades a favor del Fisco Federal en los términos de lo dispuesto en los artículos 188-Bis y 196-A del Código Fiscal de la Federación.
- XLVIII.- (Se deroga, D.O.F. 17-06-2003)
- XLIX.- Vigilar que las unidades administrativas dependientes de la Administración General de Recaudación cumplan con las observaciones, recomendaciones y solicitudes de información, derivados de los actos de fiscalización practicados por órganos revisores, estableciendo mecanismos de control, seguimiento y análisis; y proponer las medidas preventivas y correctivas para evitar la reincidencia.
- L.- Solicitar a los contribuyentes, responsables solidarios o terceros con ellos relacionados, datos, informes o documentos relativos a los trámites de devolución de impuestos.
- LI.- Llevar el Registro del Despacho de Mercancías de las Empresas.
- LII.- Llevar los padrones de importadores, de exportadores sectorial y de importadores de los sectores específicos.

Respecto de las entidades y sujetos a que se refiere el artículo 17, Apartado B de este Reglamento, tratándose de personas físicas, la Administración General de Recaudación, sus unidades centrales y Administraciones Locales ejercerán las facultades contenidas en este artículo. Lo anterior, sin perjuicio de lo establecido en el penúltimo párrafo del Artículo 22 del mismo reglamento.

La Administración General de Recaudación estará a cargo de un Administrador General, auxiliado en el ejercicio de sus facultades por los servidores públicos que en adelante se señalan.

Las unidades administrativas de las que sean titulares los servidores públicos que a continuación se indican estarán adscritas a la Administración General de Recaudación.

- Administrador Central de Operación Recaudatoria.
 - Administrador de Devoluciones, Compensaciones y Medios de Notificación.
 - Administrador de Información Recaudatoria.
 - Administrador de Registro Federal de Contribuyentes, Declaraciones y Bancos.
- Administrador Central de Normatividad.
 - Administrador de Apoyo Legal.
 - Administrador de Servicios al Contribuyente.
 - Administrador de Análisis y Sistematización de la Normatividad.
- Administrador Central de Contabilidad de Ingresos.
 - Administrador del Centro Contable.
 - Administrador del Centro Nacional de Proceso Contable.
- Administrador Central de Cobranza.
 - Administrador de Procedimientos Legales.
 - Administrador de Operación y Control de la Cobranza.
 - Administrador de Análisis y Desarrollo.
- Administrador Central de Sistemas.
 - Administrador de Sistemas.
 - Administrador de Operación y Coordinación de Desarrollo Informático.
 - Administrador de Procedimientos.
- Administrador Central de Análisis Económico y Política Recaudatoria.
 - Administrador de Estudios y Políticas Recaudatorias.
 - Administrador de Análisis de Ingresos Tributarios.
 - Administrador de Análisis Contable.
 - Administrador de Análisis Económico.
- Administrador Central de Planeación.
 - Administrador de Planeación.
 - Administrador de Programación y Organización.
 - Administrador de Procesos Operativos.
- Administrador Central de Supervisión y Evaluación.
 - Administrador de Supervisión y Evaluación "1".
 - Administrador de Supervisión y Evaluación "2".
 - Administradores Locales de Recaudación.

Así como por el personal que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio.

Artículo 21. Compete a las siguientes unidades administrativas de la Administración General de Recaudación ejercer las facultades que a continuación se precisan:

- A. Administración Central de Operación Recaudatoria:
 - I.- Las establecidas en las fracciones II, V, VII, VIII, X, XI, XV, XVI, XVIII y XIX del Artículo 11 de este reglamento.
 - II.- Las señaladas en las fracciones II, III, VIII, XV, XVI, XVII, XIX, XX, XXI, XXII, XXVII, XXVIII, XXXI, XXXII, XXXIII, XXXVI, XLII, XLIII, XLIV y XLV del artículo anterior de este reglamento.
- B. Administración Central de Normatividad:
 - I.- Las establecidas en las fracciones II, V, VII, VIII, XI, XV, XVI, XVIII y XIX del Artículo 11 de este reglamento.

- II.- Las señaladas en las fracciones VI, VIII, IX, XII, XXXIII, XXXVI y XXXVIII del artículo anterior de este reglamento.
- C.- Administración Central de Contabilidad de Ingresos:
 - I.- Las establecidas en las fracciones II, IV, V, VII, VIII, XII, XVI y XIX del Artículo 11 de este reglamento.
 - II.- Las señaladas en las fracciones VII, X, XVII, XVIII y XLVI del artículo anterior de este reglamento.
- D Administración Central de Cobranza:
 - I.- Las establecidas en las fracciones II, V, VII, VIII, X, XI, XV, XVI, XVIII y XIX del Artículo 11 de este reglamento.
 - II.- Las señaladas en las fracciones XI, XIX, XXII, XXIII, XXIV, XXV, XXVI, XXVII, XXVIII, XXIX, XXX, XXXI, XXXIII, XXXVI, XXXVIII, XLII y XLVII del artículo anterior de este reglamento.

Artículo 22. Compete a las Administraciones Locales de Recaudación, dentro de la circunscripción territorial que a cada una corresponda, ejercer las facultades siguientes:

- I.- Las establecidas en las fracciones II, V, VII, VIII, X, XI, XV, XVI, XVIII y XIX del Artículo 11 de este reglamento.
- II.- Las señaladas en las fracciones II, XIV, XV, XVI, XVII, XVIII, XIX, XX, XXI, XXII, XXIII, XXIV, XXV, XXVI, XXVII, XXVIII, XXIX, XXX, XXXI, XXXII, XXXIII, XXXIV, XXXV, XXXVI, XXXVII, XXXVIII, XXXIX, XLII, XLIII, XLV y XLVII, así como aplicar la política los programas, sistemas, procedimientos y métodos de trabajo a que se refiere la fracción I, del Artículo 20 de este reglamento.

Cuando en su circunscripción territorial no se encuentre establecida una Administración Local de Grandes Contribuyentes, las Administraciones Locales de Recaudación tendrán competencia respecto de las entidades y sujetos señalados en el Apartado B del Artículo 17 de este reglamento, pero en ningún caso podrán ejercer la competencia de las fracciones XXIV, XXXII, XXXIV y XXXV, señaladas en el Artículo 20 de este reglamento.

Las Administraciones Locales de Recaudación estarán a cargo de un Administrador Local, auxiliado en el ejercicio de sus facultades por los Subadministradores de Orientación y Servicios; de Declaraciones, Pagos y Contabilidad; de Registro y Control; de Control de Créditos; de Cobro Coactivo; de Procesos y Declaraciones; de Validación Contable; de Proyectos de Procesos y Declaraciones, así como por el personal que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio.

CAPITULO 2

Proceso de enseñanza – aprendizaje.

2.1 El proceso de enseñanza – aprendizaje.

2.1.1 Conceptos básicos del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Los términos enseñanza y aprendizaje en la historia de la educación y las sociedades han tenido tantas connotaciones como la cantidad de disciplinas y autores que los han abordado o que han hecho referencia a ellos para explicar los fenómenos sociales y los procesos humanos, así, podemos decir que algunos autores como H. Walon, Imideo Nérici y C. R. Rogers, en “La cuestión escolar”¹ retoman ideas respecto a que enseñar quiere decir estimular, guiar, encauzar y dirigir el proceso del aprendizaje.

Por su parte, Aguayo menciona que “en todo aprendizaje debe haber una prudente dirección y un elemento estimulante capaz de provocar el interés”². Asimismo y compartiendo la definición de Aguayo, coincido en que el mejor y más eficaz aprendizaje es el que surge espontáneamente de los propósitos, motivos y actividades del alumno y el maestro o guía debe provocarlo, estimularlo y favorecerlo.

Adicionalmente, considero que la *enseñanza* es una presentación sistemática de hechos o acontecimientos, ideas, habilidades y técnicas que son transmitidas por personas, por la naturaleza y el entorno, de manera directa o con la intervención de agentes como los medios de comunicación e información, materiales elaborados para ello, etc., dando origen a la adquisición de nuevos conocimientos.

A su vez, el *aprendizaje* es considerado como la adquisición de una nueva conducta en un individuo a consecuencia de su interacción con el medio externo³

Aguayo defiende la idea de que “aprender no quiere decir estudiar en los libros, ni escuchar lecciones orales, ni retener algo en la memoria, aunque sí son elementos que forman parte del aprendizaje, pero la parte más importante radica en adquirir una nueva forma de conducta (comportamiento exterior, actividad mental, intelectual y afectiva) o modificar una nueva forma de conducta anterior”⁴

Según Freeman, “...aprender es modificar respuestas adquiridas o formar otras nuevas”⁵ Esta conceptualización trasciende al nivel de aprehensión, hasta la transformación de lo adquirido.

Por su parte Colvin y Morrison coinciden con Freeman al emitir las siguientes opiniones:

Colvin.- “...el aprendizaje consiste en modificar la reacción del organismo mediante la experiencia”; Morrison.- “...todo aprendizaje se traduce siempre en un cambio de actitud del individuo,...el verdadero aprendizaje no se obtiene hasta que el sujeto ha dominado

¹ PALACIOS, Jesús. *La cuestión escolar. críticas y alternativas. Laia*. Barcelona. 1972 pp. 129 y 223

² AGUAYO, A. M. *Pedagogía científica, psicología y dirección del aprendizaje*. Cultural, S.A. La Habana. 1930 pp. 8-9

³ “Enseñanza.” Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001. © 1993-2000 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

⁴ AGUAYO, A. M. *Pedagogía científica, psicología y dirección del aprendizaje*. Cultural, S.A. La Habana. 1930 p. 2

⁵ Citado en AGUAYO, A. M. *Pedagogía científica, psicología y dirección del aprendizaje*. Cultural, S.A. La Habana. 1930 p. 2

completamente el asunto, hasta que ha formado las actitudes y habilidades o la comprensión que se ha propuesto adquirir”⁶

Esta exposición de conceptos me permite reforzar la idea de que el proceso de *enseñanza aprendizaje* invariablemente tiende a generar cambios de actitud en las personas, que redundarán en un crecimiento cultural, espiritual, político y social, sobre todo por tratarse de un estado permanente a lo largo de la vida.

Considero importante destacar el término *aprendizaje significativo*, concepto acuñado por David Paul Ausubel con la intención de superar los límites de la enseñanza tradicional (memorística y acumulativa). Ausubel plantea que las nociones adquiridas por el alumno, lo mismo dentro que fuera de la escuela, no las descubre por sí mismo, que le son proporcionadas de manera verbal preponderantemente sin tener que dejar de ser por ello un aprendizaje significativo, “tanto el aprendizaje por recepción como en el de descubrimiento, el contenido se hace significativo. La diferencia radica en que el aprendizaje por descubrimiento es más complejo, abarca una etapa previa de solución de problemas, antes de que el significado emerja y sea internalizado”⁷

El autor maneja que la esencia del proceso de enseñanza aprendizaje significativo radica en que las ideas expresadas simbólicamente se relacionan de manera no arbitraria, sino sustancial con lo que el alumno ya sabe, es decir, todo lo que la persona puede asociar con un referente le proporciona conocimiento significativo y a su vez la posibilidad de aprehender el conocimiento.

Bajo este concepto, el aprendizaje significativo es experimentado por todas las personas a lo largo de su vida.

Para efectos de este trabajo me referiré concretamente al proceso de enseñanza-aprendizaje del adulto como **“toda tentativa concreta y organizada, realizada privada o públicamente, para proporcionar a los adultos las oportunidades de aprendizaje – formal y/o no formal – que contribuya a su evolución personal, profesional y vocacional”**⁸

Al hablar de la educación de adultos, se hace necesario conceptualizar y definir al adulto, toda vez que resulta ser este el actor principal de todas las acciones en materia de educación, capacitación, adiestramiento, etc., que se gestan en el ámbito laboral. Y es que en nuestro país, está estipulado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Título sexto, Art. 123, Fracc. III) que queda prohibida la utilización del trabajo de menores de catorce años, por lo que podemos inferir de manera simple que la persona que ha rebasado esta edad, está considerada dentro del ámbito denominado productivo, capaz de realizar actividades de responsabilidad que lo involucran en el mundo adulto.

Para todos es sabido que se identifica a una persona adulta en primera instancia por su fisonomía, por sus rasgos, por su comportamiento social, por su intrínseco desarrollo psicológico y mental; asimismo, la podemos identificar de manera más amplia al escuchar sus expresiones, discursos y opiniones, al observar su criterio y su toma de decisiones; ninguna de estas características son alejadas de la realidad.

⁶ Citados en AGUAYO, A. M. *Pedagogía científica, psicología y dirección del aprendizaje*. Cultural, S.A. La Habana. 1930 p. 2

⁷ AUSUBEL, P. David. *Psicología Educativa*; Ed. Trillas, México; 1980, pp. 39, 50

⁸ Hermanus, Frank *Educación de adultos, su metodología y sus técnicas*. Col. Cuadernos Pedagógicos, México, 1981, pág. 9

Algunos autores como Overstreet, William S. Gray y Berenice Rogers basan sus definiciones en algún aspecto del desarrollo del individuo, considerando su madurez y el grado de conciencia.⁹ Por su parte Gabriela Briceño comenta que "...ser adulto implica biológicamente haber alcanzado plenitud en el desarrollo físico y de las funciones fisiológicas y biológicas, tomar decisiones, así como haber adquirido las experiencias necesarias para ser responsable consigo mismo y con los demás"¹⁰

Pese a toda definición del concepto adulto, considero que existen características positivas y negativas que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje del mismo.

Se destacan, por ejemplo, las experiencias que éste adquiere a lo largo de su vida, mismas que le llevan a la asimilación de conocimientos relacionados con un referente previo y por ello significativas.

Asimismo, el adulto manifiesta claras y específicas razones para querer aprender, trátase de necesidades de crecimiento o desarrollo en el terreno laboral, cultural, religioso, político, etc., busca los conocimientos para entenderse o entender el mundo; de tal manera que puede decirse que su proceso de enseñanza-aprendizaje está basado en la auto motivación.

También es importante abordar en este momento, (porque serán parte de las limitaciones o problemática enfrentada en el proceso descrito en el apartado de resultados) las características negativas que considero más importantes en el adulto.

Los adultos son individuos que suelen expresar desánimo, resistencia al cambio, cuestionar en todo momento y, si se lo proponen, obstaculizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Parte importante y que en buena medida abarca los aspectos mencionados con antelación son los prejuicios que involucran aspectos superficiales tales como la edad del adulto en una situación de aprendizaje y su capacidad, hasta el aspecto más profundo como la búsqueda del sentido del por qué se pretende aprender o adquirir nuevos conocimientos a una cierta edad.

Menos importante, pero significativo también, es el hecho de que, con el transcurso del tiempo, los hábitos de estudio pueden tornarse poco ortodoxos, impidiendo encontrar el sentido y la profundidad requerida, situación que puede traer la carga adicional de contar con poco tiempo para el estudio en forma o que el resto de actividades que el adulto debe considerar en su vida, le impidan tener concentración óptima en las actividades.

Entrando de lleno a la metodología de enseñanza en el adulto, Frank Hermanus ha definido las siguientes etapas del proceso de enseñanza aprendizaje en la educación de adultos, mismas que considero importante retomar a efecto de poder referenciar en el capítulo 5 las actividades desarrolladas en el proceso de Planeación Estratégica dentro de la AGR, que permiten enmarcar las aportaciones pedagógicas realizadas a la presente memoria:

Etapas

Etapas 1. El educador, conductor, grupo o individuo identifica una necesidad o problema, en respuesta al cual se busca una solución.

⁹ KIDD, J.R. Cómo aprenden los adultos. El Ateneo. Argentina, 1979 pp. 23-25

¹⁰ BRISEÑO, Gabriela y Sánchez Verín. Mimeografiado, sin fecha y sin lugar p. 5

Etapa II. La identificación de una necesidad a su vez tiene como consecuencia la aportación o entrada de conocimientos teóricos (nuevos conocimientos), desconocidos hasta ahora por los participantes o por solo algunos.

Etapa III. Tiene lugar ahora una alimentación adicional de datos bajo la forma de experiencias prácticas o de la vida real del resto del grupo en relación con el problema. Esta experiencia se combina con los nuevos conocimientos para componer una reserva de conocimientos comunes que se hacen disponibles y conocidos por todos los miembros del grupo.

Etapa IV. Con base en los conocimientos comunes, se entabla ahora un diálogo, en el curso del cual se analiza el problema y se confrontan los nuevos conocimientos aportados por el educador o conductor con las experiencias prácticas y de la vida real de los individuos o educandos.

Etapa V. Tras el diálogo tiene lugar un proceso de integración, durante el cual se sacan conclusiones y se establecen acuerdos para definir si los nuevos conocimientos deberán o no ser aceptados, rechazados o modificados.

Etapa VI. La integración va seguida de una etapa en la que se definen las estrategias alternativas para resolver el problema.

Etapa VII. Después de haber decidido sobre las estrategias alternativas, cada miembro del grupo selecciona el curso de acción que considera adecuado para sí y lo aplica al problema identificado originalmente.

Etapa VIII. Con la aplicación de las estrategias se genera la evaluación que en última instancia proporcionará la retroalimentación necesaria para una posible modificación de éstas, si fuese necesario¹¹

2.1.2 El proceso de enseñanza – aprendizaje en la administración pública.

Al hablar de un proceso de enseñanza en una institución u organización, debemos referirnos concretamente a la experiencia vivida por sus miembros, esto es, ubicarnos en el contexto de la educación de adultos, por ser éstos los que interactúan y desarrollan las actividades que dan origen a la experiencia vivida. Es importante retomar el concepto de que el proceso de enseñanza aprendizaje significa toda tentativa concreta y organizada, realizada privada o públicamente, para proporcionar a los adultos las oportunidades de aprendizaje – formal y/o no formal – que contribuya a su evolución personal, profesional y vocacional, abordado previamente, toda vez que bajo esta conceptualización ubico al personal que fue sujeto de la experiencia en la AGR.

El proceso en la administración pública.

En los últimos años y apoyadas de los medios tecnológicos a su alcance, las entidades de la administración pública federal (tomando como marco el Plan Nacional de Desarrollo) han implementado diversas modalidades tendientes a fomentar la capacitación y el desarrollo de los servidores públicos; de entre las modalidades implementadas podemos encontrar a las siguientes:

¹¹ HERMANUS, Frank. Educación de adultos, su metodología y sus técnicas. Col. Cuadernos Pedagógicos, México, 1981

C. Conferencias vía satélite.

- Capacitación a distancia (cursos)
- Mesas redondas.

En el Servicio de Administración Tributaria, concretamente a partir de su creación como órgano desconcentrado de la SHCP (1997), se dio un impulso a las actividades en materia de capacitación y desarrollo para la totalidad del personal, observándose la implementación de una cantidad importante de modalidades con la finalidad de fomentar la labor educativa; se mencionan las más representativas:

- Cursos directos (aplicación directa en el aula, con la participación de asesor, docente o conductor y alumnos)
- Talleres (directamente en aula y laboratorios)
- A través de Manuales de Auto Estudio (eMAE) elaborados con las características técnico-pedagógicas necesarias que permitan guiar al alumno en el autoaprendizaje.
- Video cursos (Videodiscos), que habiendo sido grabados se transmiten a un grupo para el desdoblamiento de la capacitación o aprendizaje de conocimientos definidos.
- La TV SAT, se constituyó como un medio que combina distintas modalidades de la educación a distancia, con las ventajas de la educación presencial (en un estudio de grabación), permitiendo realizar enlaces eficientes y a bajo costo a todo el país, incluyendo lugares apartados y de difícil acceso.
- La modalidad más reciente es la Universidad Virtual (Universidad Virtual Tributaria y de Comercio Exterior UVTCE), a través de la red de comunicación interna en el SAT se pueden llevar a cabo programas de educación formal tales como cursos y diplomados. Cuenta con las aplicaciones para la realización de charlas, tutoriales, videoconferencias, chat con especialistas, video diálogos, foro de participación de equipos de trabajo, etc.

2.1.3 El proceso de enseñanza – aprendizaje en la Administración General de Recaudación.

Al igual que las diversas Administraciones Generales que conforman el SAT, la Administración General de Recaudación en el periodo de estudio formó parte del programa de capacitación y desarrollo formal realizado de manera permanente por la institución. Así, los funcionarios públicos, se actualizaron en materias tendientes a la administración de proyectos, administración, planeación estratégica, etc., (mismas que no se detallan por no ser objeto de la presente memoria), que es importante mencionar a efecto de tener presente que se contó a nivel de educación continua con un marco conceptual para la aplicación y desarrollo de los ejercicios de Planeación Estratégica.

Adicionalmente y como parte del proceso de enseñanza-aprendizaje para transmitir al personal del interior del país la teoría requerida para el proceso de Planeación Estratégica, la Administración General de Recaudación participó y organizó para los años 2000, 2001 y 2002 Reuniones Nacionales que pretendían transmitir los elementos definidos para la Planeación Estratégica en el Comité de Planeación de la AGR (Misión, Visión, Objetivos Generales, Políticas Generales, etc.), mismos que serán detallados en el apartado de resultados.

Para consolidar el ejercicio de Planeación Estratégica del periodo definido, en el proceso de enseñanza aprendizaje de la AGR jugaron un papel preponderante los actores que a continuación se mencionan:

El Presidente y Secretario Técnico del Comité de Planeación, quienes se encargaron de coordinar la transmisión de la teoría de la Planeación Estratégica a los diversos funcionarios participantes.

Miembros del Comité de Planeación, los Administradores Centrales, quienes transmitieron al interior de sus respectivas áreas, la teoría y lineamientos a seguir para la consolidación de la Planeación Estratégica.

Y finalmente los responsables de la Coordinación de todas las labores operativas realizadas al interior de cada área para la consolidación de la Planeación Estratégica (elaboración de documentos, reuniones de asesoría, desdoblamiento de conceptos, transmisión de lineamientos, contacto permanente para asesoría personalizada, etc.), en las cuales personalmente estuve involucrada de manera directa.

CAPITULO 3

Planeación y Planeación Estratégica.

3.1 Concepto de Planeación.

La planeación es concebida por A. Medina y J. Mejía en "El control en la implantación de la política pública" como:

Un ejercicio prospectivo y propositivo, con la intencionalidad de hacer manejable y orientar adecuadamente al conjunto de variables que inciden en la consecución de los fines de la organización, o de una política pública.

La planeación proporciona una guía general sobre el comportamiento e interacción del conjunto de elementos que conforman a la organización y guarda íntima relación con la naturaleza de las actividades que en ella se desempeñan y con su estructura, así como otros condicionantes, tales como la delegación de responsabilidades, el clima organizacional, las formas de comunicación, etc.

Es precisamente bajo la planeación como pueden generarse sistemas más adecuados para el desarrollo de la organización, que permitan actuar bajo criterios de eficacia (entendida ésta como el logro de objetivos de la organización o la creación de efectos) y de eficiencia (logro de los mismos objetivos con un manejo óptimo de los recursos de la organización, buscando con ello la transformación de situaciones más que la simple creación de efectos)¹

Los elementos que han conformado en las últimas décadas las definiciones en el terreno de la Planeación, indican que la importancia de esta actividad en toda organización y ámbito se centra en el manejo de los planes, programas, consideración de recursos, metas, proyecciones, eficacia, eficiencia y logro de objetivos.

Se considera a la Planeación como:

Definición	Autor
Conjunto de operaciones ejecutadas con todos los recursos necesarios de la empresa.	Richard. D. Robinson (1970)
Establecer metas y estándares. Desarrollar reglas y procedimientos, planes y proyecciones. Predecir o pronosticar algunos acontecimientos futuros. La Planeación ayuda a elaborar planes, estructurar organigramas claros, instalar líneas de ensamblaje modernos y utilizar avanzados controles.	Gray Dessler (1991)
Proceso en el que se establecen las directrices apropiadas para lograr los objetivos.	James. F. Stoner y R. Edward Freeman (1994)

¹ Medina Giopp, Alejandro y Mejía Lira José. El control en la implantación de la política pública, P y V Editores México, 1993

Elementos de la Planeación.

Los procesos de planeación suelen estar conformados por la cantidad de elementos que se consideren necesarios para su desarrollo de acuerdo al objeto de estudio, sin embargo, son considerados como elementos mínimos los siguientes:

- Objetivos: Estos pueden ser individuales, colectivos, generales, particulares y a corto, mediano o largo plazo.
- Políticas: Guías y normas dadas por la institución o necesarias para el plan, programa o proyecto.
- Programas: Establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para lograrlos.
- Procedimientos: Serie de tareas que constituyen la sucesión cronológica del proceso y la manera de ejecutarlo en forma específica.
- Presupuesto: Estimación de los costos y recursos requeridos.
- Técnicas: Diagramas de proceso, de flujos, gráficas, etc.

Principios de la Planeación.

Para que un proceso de planeación se desarrolle de manera objetiva, Mercado H, Salvador considera los siguientes principios:

- a) Unidad.- Cada tarea debe contener un plan y el conjunto de estos debe estar integrado en un plan general.
- b) Contribución.- La planeación debe facilitar el logro de los objetivos.
- c) Precisión.- Los planes deben contener información exacta, concreta y específica que permita evitar vaguedades.
- d) Flexibilidad.- Todo plan debe manejar algún margen para los cambios que surjan.
- e) Compromiso.- Realizar las actividades en el tiempo establecido.
- f) Factibilidad.- Los programas y proyectos deben plantearse considerando la viabilidad de su ejecución²

En el contexto actual, dentro de la AGR la Administración Central de Planeación, quien es la instancia responsable de la consolidación de la Planeación Estratégica, ha basado su desarrollo en el objetivo definido a continuación.

Objetivo de la Administración Central de Planeación: Proponer los escenarios a corto, mediano y largo plazo en los que se desenvolverán las funciones sustantivas, operativas y de sistemas de atención al contribuyente de la AGR, así como establecer un esquema de Planeación Estratégica en el que deberá basarse el quehacer de la misma.

3.2 La Planeación Estratégica.

3.2.1 Conceptos de Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica (P.E.) con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados del año 1950 y se basaba principalmente en la elaboración de planes a largo plazo para las organizaciones.

² Mercado H. Salvador. Administración aplicada, teoría y práctica.

Uno de sus postulados según George Steiner en "Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber", es:

La teoría de la Planeación Estratégica no puede estar dissociada de la dirección, toda vez que provee herramientas para conducir las acciones hacia un desarrollo armónico y ordenado, permitiendo prever acontecimientos del entorno que pueden influir de manera positiva o negativa en el crecimiento de las organizaciones, asimismo, proporciona herramientas para definir la razón de ser, los objetivos y metas, de tal manera que involucra a procesos evaluatorios que son por mucho, la guía de éxitos de la empresa u organización.

Lo anterior me permite inferir que los agentes participativos de un proceso de Planeación Estratégica invariablemente deben ser los miembros de la denominada alta dirección o funcionarios de mando en la organización, quienes a través de la aplicación de las técnicas de análisis y las herramientas de apoyo que proporciona la teoría, deberán centrar sus esfuerzos para visualizar las actividades objeto de que se trate.

No es difícil imaginar que al igual que en el caso de las teorías sobre la planeación, son innumerables los autores que también han escrito y han adoptado las teorías sobre Planeación Estratégica como guía fundamental para la explicación del quehacer en las organizaciones, de tal manera que, al identificar los elementos de esta teoría en las actividades realizadas para la consolidación de la denominada "Planeación Estratégica en la AGR", a continuación, y sin pretender ser exhaustiva, me permito retomar los elementos que se destacan y son representativos para el trabajo que nos ocupa:

Planeación Estratégica	
<p>La Planeación Estratégica tiene que ver con el futuro de las decisiones actuales y la construcción para llegar a ellas; es un proceso, una filosofía, un conjunto de planes interrelacionados.</p> <p>Planeación Estratégica: Identificación sistemática y casi siempre formal de las oportunidades y peligros que en el entorno futuro de un individuo, institución o empresa pueden surgir, con base en la cual se establecen propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para poner en práctica una filosofía determinada y cumplir la meta o misión que surge de la planeación misma.</p> <p>La Planeación Estratégica reconoce las potencialidades de la organización y es el esfuerzo sistemático para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias que permitan a las organizaciones el logro de su misión y proveer la dirección y orientación precisas para su consecución. Se apoya en diagnósticos, permitiendo con ello que los actores y sistemas involucrados en la consecución del fin, sistemas y actores tanto externos como internos, dispongan de claridad en sus orientaciones básicas.</p> <p>"... el proceso de planeación estratégica recoge las inquietudes manifiestas de la planeación, poniendo énfasis en un análisis profundo de la potencialidad de los recursos organizacionales en el presente para lograr una incidencia definida a futuro. La óptica de la P.E. parte de un sentido militar o competitivo de la estrategia. Posteriormente esta orientación pasó al ámbito organizacional, sufriendo cambios y acomodados, para su aplicación en este medio"</p>	<p>George A. Steiner (1983)</p>

Planeación Estratégica	
<p>Proceso en el que se establecen las directrices apropiadas para lograr los objetivos.</p> <p>Los Planes Estratégicos son elaborados por los altos ejecutivos y administradores de mando para lograr las metas generales de la organización.</p> <p>Los Planes Operacionales materializan la aplicación de los Planes Estratégicos mediante las actividades diarias.</p>	James. F. Stoner y R. Edward Freeman (1994)
<p>La Planeación Estratégica es un proceso continuo de toma de decisiones en el presente en forma sistemática y con conocimiento de sus efectos.</p>	Peter F. Drucker (1989)
<p>Proceso para establecer metas y un curso de acciones adecuadas para alcanzarlas.</p> <p>Considera elementos importantes de la planeación a la eficiencia, eficacia y relación tiempo - actividades a realizar.</p>	James. F. Stoner y R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert (1996)
<p>Proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como el establecimiento formal de planes y proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.</p>	Gómez Ceja (1996)

Así, tenemos que la Planeación Estratégica ha sido conceptualizada como el planteamiento y la definición de un escenario futuro y los medios necesarios para conseguirlo. Es un proceso en el que se hace una estimación del futuro, se determinan objetivos y se seleccionan las alternativas y métodos factibles para lograrlos.

Acabamos de identificar que existen elementos comunes para el manejo de la teoría de la P.E. y para complementar las definiciones, describiré el significado de los elementos que formaron parte de los resultados del presente documento (expuestos en el cap. 4):

Misión: Identifica, en forma general y abstracta, el diseño, meta o empuje de un individuo, empresa o negocio, delimitando su competencia³
El definir una misión implica acotar la razón de ser y el sentido ontológico.

Visión: Al plantear una visión, nos permitimos con antelación ubicar el papel de la organización o institución en un escenario futuro.

Política: Delimita la actuación de la institución u organización y dicta los estatutos a los que habrá de sujetarse.

Objetivo: Se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un tiempo específico mismo que, concebido dentro de la P.E., apoya al logro de la misión. Entre otras características debe ser factible, mensurable y comprensible⁴

Estrategia: Arte de dirigir y coordinar la adquisición, uso o disposición de medios para el logro de objetivos y proyectos o programas específicos⁵

³ STEINER, George A. Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber. Ed. CECSA, México 1983, pp. 154-156

⁴ Idem p. 163

⁵ Idem pp. 175 y 178

3.2.2 La Planeación Estratégica en las organizaciones.

La Planeación Estratégica y el sector público.

Para las instituciones del Estado Nacional o sector público cada día, particularmente con el fenómeno de la globalización, es más necesario contar con métodos y herramientas que le permitan identificar problemas en el futuro mediano, a fin de tomar decisiones acordes a los escenarios actuales y poder ofrecer alternativas de desarrollo. De esta forma, el sector público busca entender mejor las implicaciones futuras de las propuestas y acciones legislativas actuales y mejorar así la coordinación entre las acciones y los planes. Lentamente los Estados y gobiernos han comenzado a implementar los criterios y métodos de la planeación con visión a futuro, es decir, de la Planeación Estratégica.

Dado que la Planeación Estratégica surge en el ámbito o sector privado, cabe la pregunta de si ésta es aplicable en el sector público o estatal.

En primer término se debe aceptar que la lógica del sector privado es económica o comercial y que el sector público responde a intereses políticos. De igual forma, el sector privado y los particulares responden a intereses propios y el Estado a grupos de interés. Por lo anterior, es posible decir que la toma de decisiones en el ámbito público normalmente es más fragmentada que en el sector privado.

Por otro lado, para el sector privado la misión es más específica y los objetivos pocos, mientras que el Estado y sus instituciones tienen misiones más generales y muchos objetivos, lo cual hace más compleja la planeación.

En el sector privado la evaluación de las decisiones tomadas es bajo la óptica económica, mientras que en el público la evaluación surge del interés público y la eficiencia política.

En conclusión, la Planeación Estratégica estatal o pública resulta ser un proceso más complejo que la privada, por lo que también resulta lógica la aplicación de las herramientas para llegar a ella con más lentitud.

A la lentitud en la aplicación de la Planeación Estratégica en el sector público se debe añadir la resistencia de algunos funcionarios públicos a modificar prácticas, métodos e instrumentos de evaluación específicos, ya que esto afecta algunos vicios y costumbres de poder.

Tomando en cuenta las observaciones anteriores, la aplicación de la Planeación Estratégica en el sector público debe considerar:

- a) Un fuerte compromiso político por parte de funcionarios públicos de alto nivel.
- b) Que la implementación sea de manera gradual.
- c) Que la planeación se estratifique por áreas superiores y de dirección central.
- d) Un amplio conocimiento de las funciones y sistemas a planear de forma estratégica.
- e) Que la aplicación de las estrategias no se desvíe de la misión definida.
- f) Que la retroalimentación no impida acabar con la creatividad del proceso, y
- g) Que el personal encargado de la Planeación Estratégica esté capacitado para ello.

En virtud del tamaño del sector público y de la importancia de las decisiones a tomar, de forma paralela al proceso de Planeación Estratégica se debe, desde mi punto de vista, considerar:

1. Recopilar amplia información sobre tendencias estadísticas y a través del análisis FODAS (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Las Fuerzas y Debilidades son referidas a la organización o institución y las Oportunidades y Amenazas deben ser el producto del análisis de las condiciones que prevalecen en el entorno económico, político, cultural, social, educativo, etc.)
2. Definir los objetivos públicos en un alto nivel a través de una comisión.
3. Con base en el análisis de situaciones, definir las líneas estratégicas.
4. Apoyar la más amplia participación en el proceso, de todos los agentes involucrados.
5. Dar continuidad a lo planeado, a través de herramientas de seguimiento y evaluación.
6. Considerar que el proceso de Planeación Estratégica debe ser dinámico y que de su retroalimentación periódica depende la consolidación de los objetivos y la misión institucional planteada.

Aunado a la idea de que en la Planeación Estratégica se hace una estimación del futuro, se determinan objetivos y se seleccionan las alternativas y métodos factibles para lograrlos, para efectos del desarrollo del ejercicio de Planeación Estratégica de la Administración General de Recaudación, se adoptó el concepto de Steiner y se realizaron adaptaciones:

Planeación Estratégica como un proceso integral que permite visualizar el futuro de las decisiones de una institución, en relación con su filosofía, propósito, valores, políticas y metas. Su objetivo fundamental es establecer una congruencia entre los elementos mencionados y la formulación e instrumentación de los planes, programas y proyectos⁶

3.2.2.1 Un plan de Gobierno (Plan Nacional de Desarrollo y Ley de Planeación)

La presente administración otorgó un papel fundamental a la planeación al indicar que “es necesario revitalizar el ejercicio de planeación para convertirla en el instrumento que armonice las acciones de la administración pública federal y ofrezca un punto de referencia a la sociedad”⁷.

Para concretar el presente Plan, se creó el Sistema Nacional de Planeación Participativa en el año 2001 y más adelante se adoptó la metodología de la Planeación Estratégica para aplicar el Sistema de Planeación Estratégica (SPE), el cual pretende además de organizar las actividades de la administración pública, darles seguimiento y contar con un sistema de evaluación permanente.

Plan Nacional de Desarrollo.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 del Poder Ejecutivo Federal, (realizado con base en

⁶ STEINER, George A. Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber. Ed. CECOSA, México 1983, p. 20-21.

⁷ Resumen ejecutivo del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, impreso en el año 2001.

la Ley de Planeación publicada el 29 de diciembre de 1982⁸, reforma del día 23 de mayo de 2002, en el apartado “3.1 - Los fundamentos de la Administración Pública Federal 2001-2006”) se puede observar la utilización de la metodología de la Planeación Estratégica, consolidando la Visión del México al que aspiramos en el año 2005 “México será una nación plenamente democrática con alta calidad de vida que habrá logrado reducir los desequilibrios sociales extremos y que ofrecerá a sus ciudadanos oportunidades de desarrollo humano integral y de convivencia basadas en el respeto a la legalidad y en el ejercicio real de los derechos humanos. Será una nación dinámica, con liderazgo en el entorno mundial, con un crecimiento estable y competitivo; y con un desarrollo incluyente y en equilibrio con el medio ambiente. Será una nación orgullosamente sustentada en sus raíces, pluriétnica y multicultural; con un profundo sentido de unidad nacional” y la Misión “Conducir responsablemente, de manera democrática y participativa, el proceso de transición del país hacia una sociedad más justa y humana y una economía más competitiva e incluyente consolidando el cambio en un nuevo marco institucional y estableciendo la plena vigencia del estado de derecho”⁹. Asimismo, podemos encontrar conceptos como principios, políticas, estrategias, que abordaremos en la experiencia de la adopción de la Planeación Estratégica de la Administración General de Recaudación.

Ley de Planeación.

La Ley de Planeación establece que:

Las Dependencia y Entidades deberán crear un Plan Estratégico, definir proyectos y procesos de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo (PND), dar seguimiento y presentar informes de avances. El reto de la Planeación es estructurar más la relación entre ésta y la programación - presupuestación, la planeación de las actividades cotidianas y la estructura organizacional, esto lo podemos observar a través de la recopilación de artículos y/o apartados que he seleccionado de dicha Ley:

Artículo 2.- La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos...¹⁰

Artículo 3.- Para los efectos de esta Ley se entiende por Planeación Nacional de Desarrollo la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la ley establecen¹¹

Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados.

⁸ Artículo 21. El Plan Nacional de Desarrollo deberá elaborarse, aprobarse y publicarse dentro de un plazo de seis meses contados a partir de la fecha en que toma posesión el Presidente de la República, y su vigencia no excederá del período constitucional que le corresponda, aunque podrá contener consideraciones y proyecciones de más largo plazo.

⁹ Resumen ejecutivo del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, impreso en el año 2001

¹⁰ Ley de Planeación Pág. 2

¹¹ Ley de Planeación Pág. 3

Artículo 9.- Las dependencias de la administración pública centralizada deberán planear y conducir sus actividades con sujeción a los objetivos y prioridades de la Planeación Nacional del Desarrollo, a fin de cumplir con la obligación del Estado de garantizar que éste sea integral y sustentable.

...los titulares de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, proveerán lo conducente en el ejercicio de las atribuciones que como coordinadores de sector les confiere la ley¹².

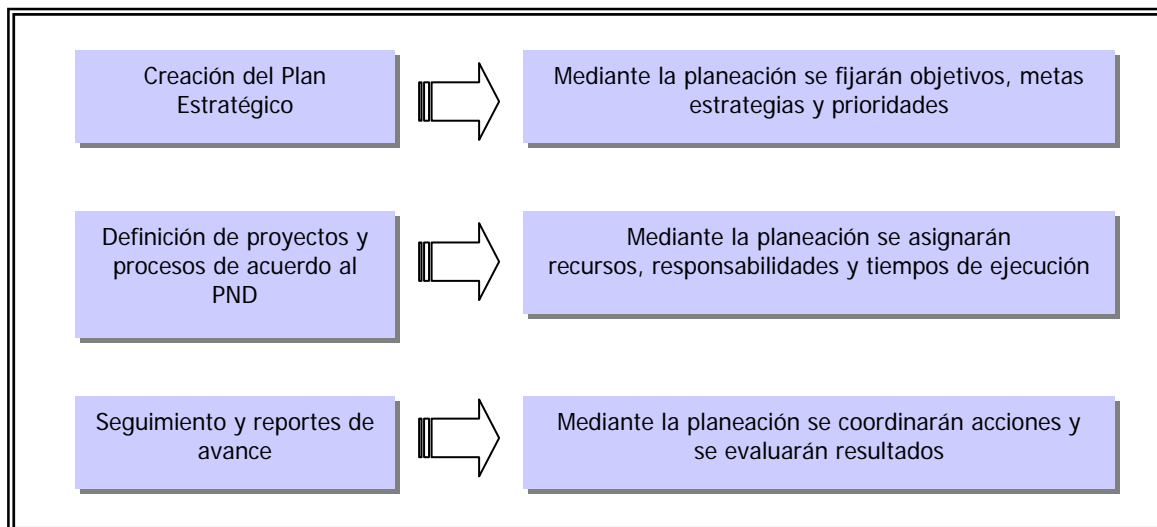
Artículo 12.- Los aspectos de la Planeación Nacional del Desarrollo que correspondan a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal se llevarán a cabo, en los términos de esta Ley, mediante el Sistema Nacional de Planeación Democrática.

Las dependencias y entidades de la administración pública federal formarán parte del Sistema, a través de las unidades administrativas que tengan asignadas las funciones de planeación dentro de las propias dependencias y entidades¹³

Artículo. 21.- El Plan Nacional de Desarrollo precisará los objetivos nacionales, estrategia y prioridades del desarrollo integral y sustentable del país, contendrá previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determinará los instrumentos y responsables de su ejecución, establecerá los lineamientos de política de carácter global, sectorial y regional; sus previsiones se referirán al conjunto de la actividad económica y social, tomando siempre en cuenta las variables ambientales que se relacionen a éstas y regirá el contenido de los programas que se generen en el Sistema Nacional de Planeación Democrática¹⁴

La Ley de Planeación establece el propósito y la manera de hacer la planeación dentro de la administración pública federal, es decir, en estos breves párrafos se sustenta la actividad planeadora que se gesta en las entidades de la administración pública y la cual sirve de fundamento a las actividades en materia de Planeación Estratégica realizadas al interior del Servicio de Administración Tributaria y la Administración General de Recaudación.

Cuadro resumen



¹² Ley de Planeación, Pág. 5

¹³ Ley de Planeación, Pág. 5

¹⁴ Ley de Planeación, Pág. 5

CAPITULO 4

La planeación de la Planeación Estratégica.

4.1 El SAT y la Planeación Estratégica como marco de referencia de la Planeación Estratégica de la AGR.

4.1.1 Descripción del proceso y de la metodología aplicada.

El Servicio de Administración Tributaria a través de la Administración Central de Planeación Estratégica dio inicio a los trabajos para desdoblar los lineamientos, políticas y estrategias a ser aplicadas por las áreas que lo conforman, con la finalidad de difundir el ejercicio de Planeación Estratégica del SAT, denominado PESAT (Planeación Estratégica del SAT)

A su vez, los lineamientos fueron retomados de los emitidos para el modelo del Sistema de Planeación Estratégica de la Presidencia de la República denominado SPE. La operación del SPE se basa en una metodología que provee mejores prácticas para el manejo de la planeación en todo el Gobierno Federal, a través de un software amigable y accesible que asegura la alineación de la administración pública a partir de las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo.

El Sistema de Planeación Estratégica del Gobierno Federal funge como una macro herramienta para homogeneizar los procedimientos de planeación, seguimiento y evaluación de los procesos y proyectos que se llevan a cabo en cada dependencia y entidad pública.

El SPE tiene como objetivo establecer un sistema de compensación por resultados; dar seguimiento y evaluar las Metas Presidenciales; regular la función pública; contar con indicadores que serán incluidos en el proyecto de presupuesto y monitoreados por la Auditoría Superior de la Federación; concertar la estructura programática; integrar los fundamentos presupuestales y de la estructura organizacional, y dar cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo.

La integración del Sistema permitirá contar con una red de información unificada que responda a las necesidades de los responsables de la Planeación Estratégica y los oriente hacia la toma de decisiones acorde con las necesidades de sus propias dependencias y del desarrollo del país en términos generales; en el ámbito de la administración pública federal se convertirá además en elemento necesario de vinculación con el Tablero de Control Presidencial, de las Metas Presidenciales, ya mencionadas, y del Plan Nacional de Desarrollo; del Informe de Gestión, del Sistema Estratégico de Resultados, del Informe de Gobierno, entre otros.

El SPE fue implementado por la Unidad de Planeación Estratégica de la Presidencia de la República y sus postulados básicos se podrán observar en el esquema conceptual que a continuación se presenta:

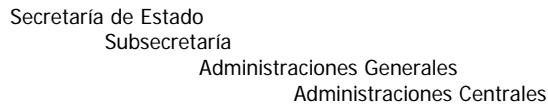
Conceptualización de la Planeación Estratégica por la Presidencia de la República:

- Es un proceso metodológico.
- Produce decisiones fundamentales.
- Construye un futuro deseado.

- Determina el rumbo de las acciones.
- Define la razón de ser de la organización.
- Establece propósitos y resultados.
- Vincula la operación a los resultados preestablecidos.

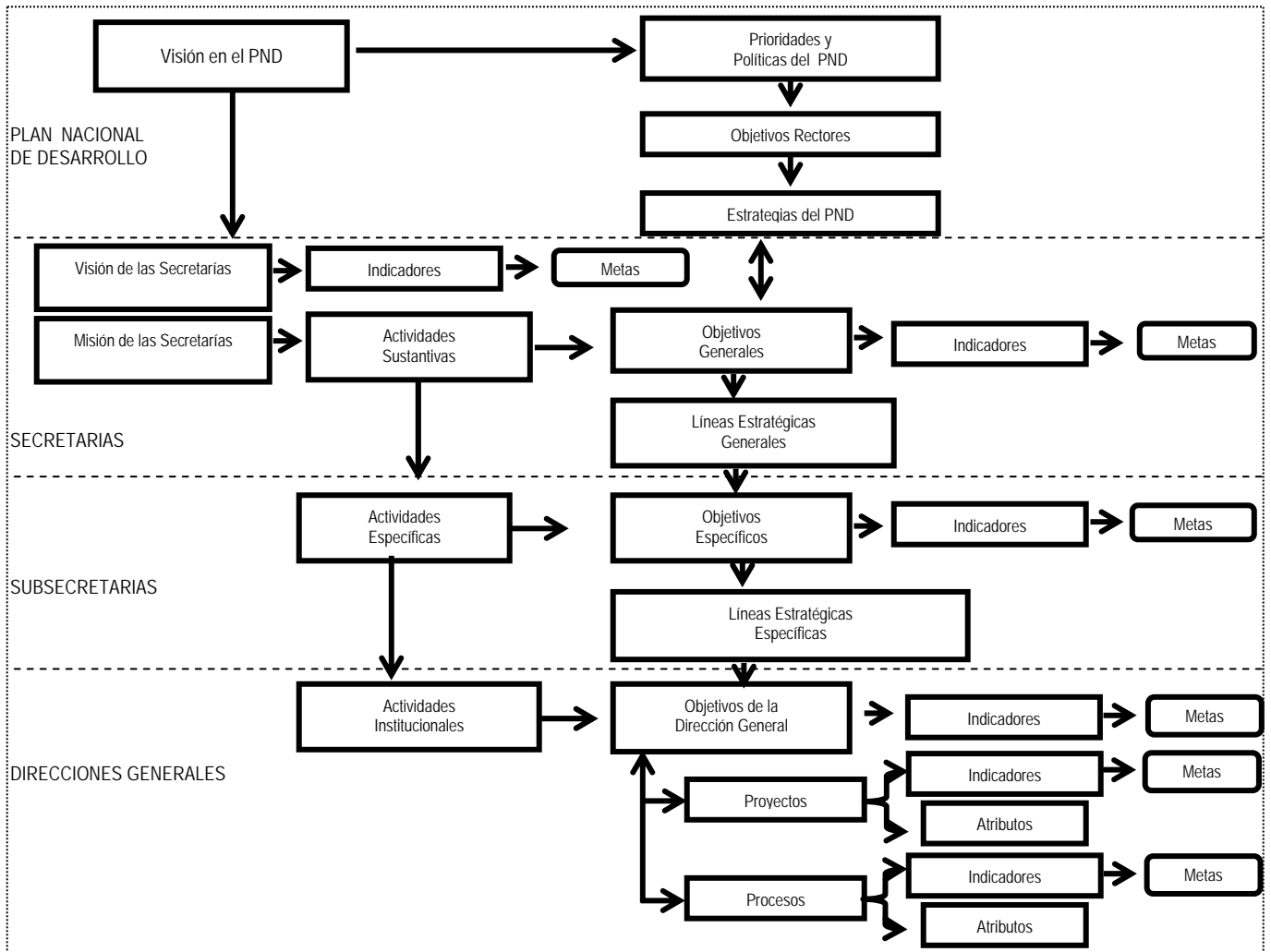
El SPE considera tres niveles de desempeño: en el primero se encuentran las Secretarías de Estado, en el segundo las Administraciones Generales y en el tercer nivel se desagregan los procesos y proyectos desarrollados dentro de las Administraciones Centrales.

Estructura organizacional de una Secretaría de Estado.

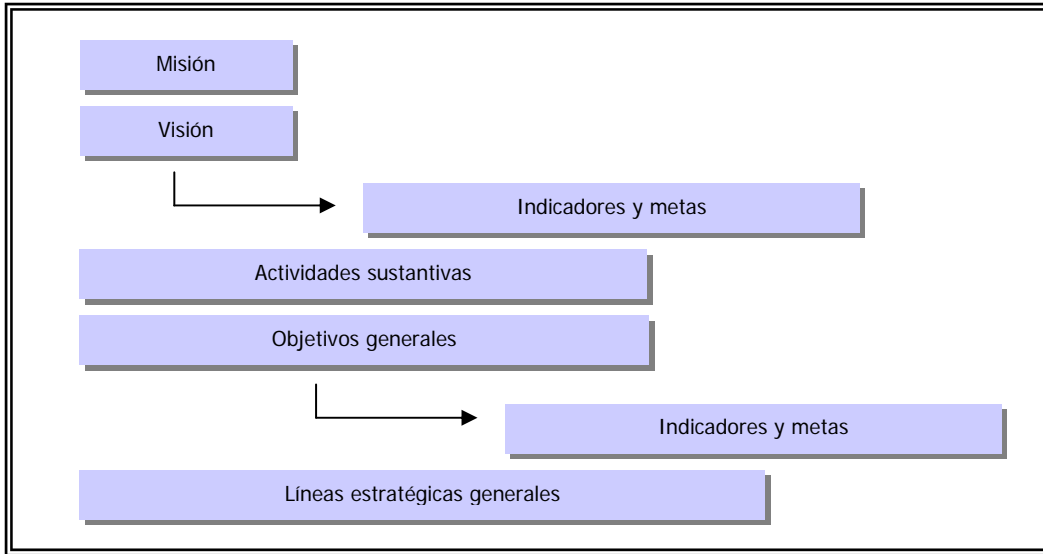


Por la importancia de la actividad recaudatoria que el SAT realiza, Presidencia de la República determinó darle el tratamiento equivalente a una Secretaría de Estado, considerándolo en el nivel 1 y vinculando sus objetivos directamente a las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo.

Diagrama general del Sistema de Planeación Estratégica

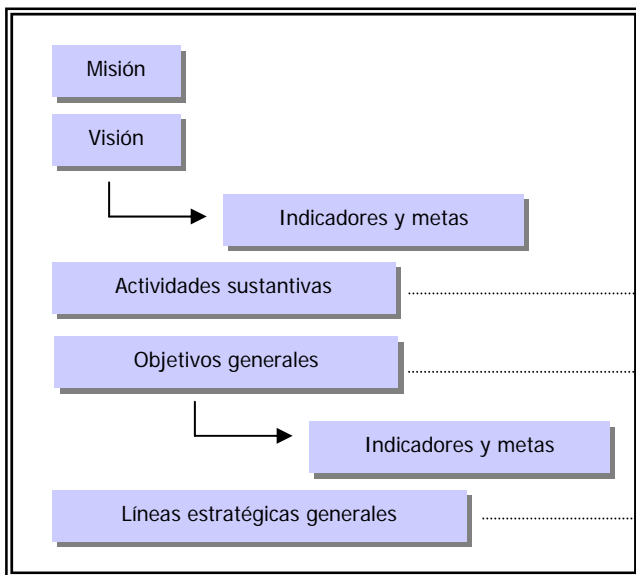


Nivel 1
Conceptualización de la Planeación Estratégica en el SAT

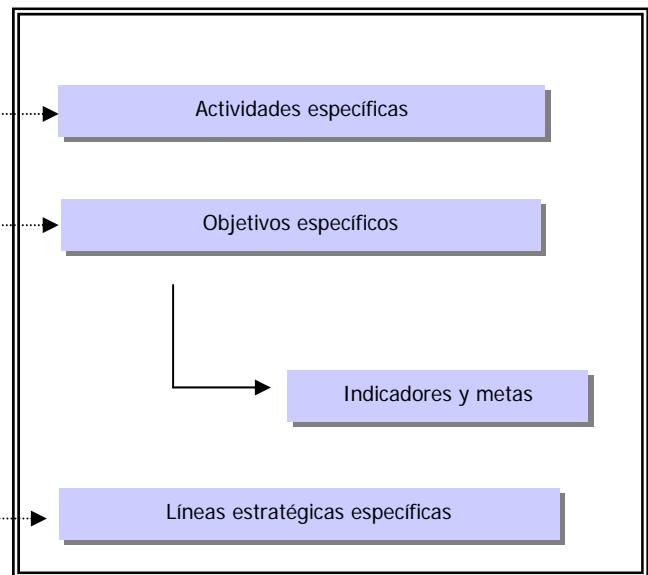


El nivel 2 incorpora los Planes Específicos de las Administraciones Generales del SAT:

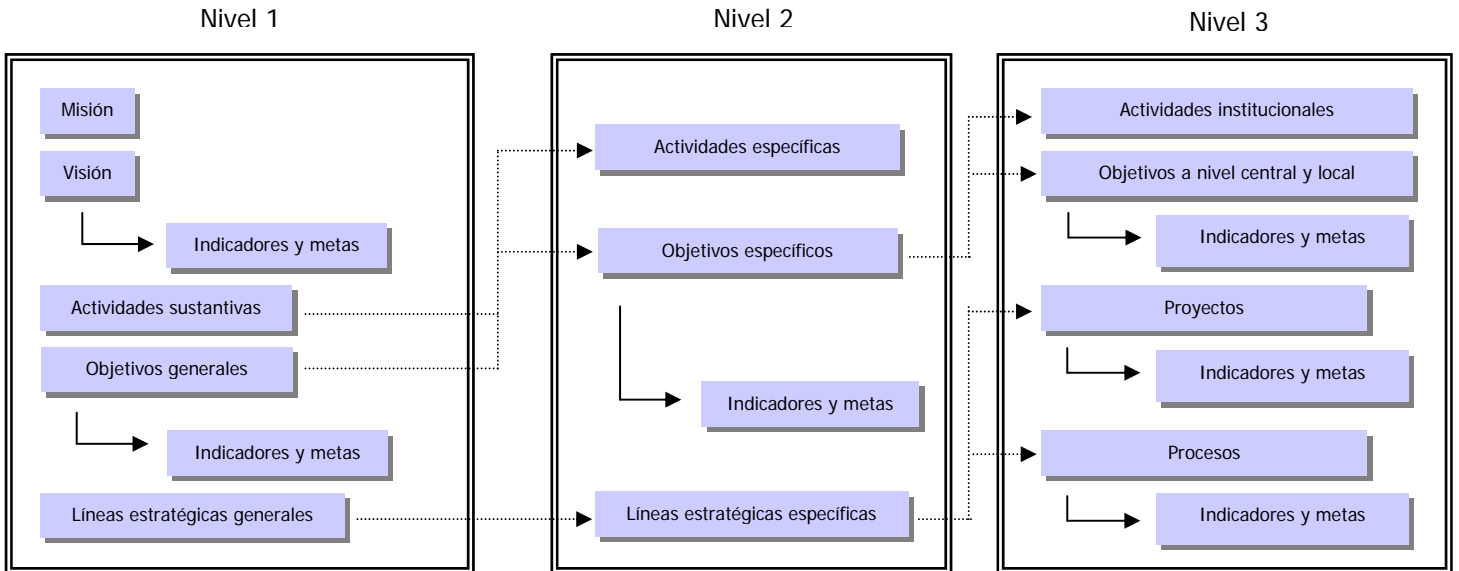
Nivel 1
Conceptualización de la Planeación Estratégica
en el SAT



Nivel 2
Conceptualización del Plan Específico de las
Administraciones Generales del SAT



El nivel 3 constituye la parte operativa para ubicar a la Planeación Estratégica en un nivel desagregado. Concretamente, la Administración General de Recaudación retoma como lineamientos para desarrollar su ejercicio de P.E. a los estipulados en los niveles 1 y 2, de los que también proporcionará información para la alimentación del SPE.



4.1.2 Resultados obtenidos.

Es importante partir de los resultados que fueron generados en el SAT en materia de Planeación Estratégica, toda vez que los elementos abordados en los ejercicios que fueron producto del trabajo en la Administración General de Recaudación se basan en ellos.

A pesar de que el SAT dio inicio a partir del año 2001 a los trabajos encaminados a consolidar un Plan Estratégico, no fue sino hasta el año 2002 que se pudo observar el primer resultado tangible.

Plan Estratégico 2002 del Servicio de Administración Tributaria

Misión

Recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, así como controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación fiscal y aduanera, a fin de propiciar el cumplimiento voluntario y oportuno.

Visión

Avanzar sustancialmente en el arraigamiento de una cultura ciudadana de cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales y de comercio exterior.

Objetivos Estratégicos.

1. Aumentar la eficacia recaudatoria.
2. Lograr conciencia de riesgo ante el incumplimiento.
3. Reducir el contrabando y la economía informal.
4. Contar con un padrón completo y confiable.
5. Establecer un control de obligaciones universal, oportuno y exhaustivo.
6. Mejorar la eficiencia de la Administración Tributaria.
7. Contar con una nueva cultura organizacional que impulse los valores de honestidad, calidad, transparencia y vocación de servicio, apegada a la ley y con personal altamente calificado.
8. Disponer de sistemas y procesos informáticos integrados y seguros, orientados a procesos internos y al contribuyente.
9. Cambiar la percepción del contribuyente hacia la Institución por una imagen de honestidad, calidad, transparencia, servicio, apego a la ley y profesionalismo.

Líneas Estratégicas por Objetivo.

1.- *Aumentar la eficacia recaudatoria.*

- 1.1 Coordinar y orientar las acciones de las áreas del SAT para incrementar la eficacia recaudatoria.
- 1.2 Redefinir la presencia geográfica y nivel de las Administraciones del SAT.
- 1.3 Facilitar y propiciar el cumplimiento voluntario.

2.- *Lograr conciencia de riesgo ante el incumplimiento.*

- 2.1 Establecer vigilancia especial a contribuyentes con indicios de evasión.
- 2.2 Fortalecer la fiscalización dirigida a omisos y renuentes.
- 2.3 Acción penal contra evasores y difusión amplia.
- 2.4 Difundir pública y periódicamente los resultados de combate a la evasión.
- 2.5 Diseñar programas por rama de actividad específica.
- 2.6 Realizar auditorías específicas a IVA y IEPS.
- 2.7 Diseñar programas específicos de fiscalización a grandes retenedores con énfasis en el sector público.
- 2.8 Enfatizar la fiscalización de personas físicas con altos ingresos.
- 2.9 Vigilar los ingresos de los contribuyentes con información del Sistema Financiero.
- 2.10 Coordinar acciones con las Administraciones Fiscales del extranjero.
- 2.11 Fiscalizar coordinadamente pagos al extranjero.
- 2.12 Interactuar con áreas jurídicas para emitir procedimientos y resoluciones apegadas a derecho.

3.- *Reducir el contrabando y la economía informal.*

- 1.1 Aprovechar la tecnología para mejorar la supervisión y operación aduanera.
- 3.2 Incrementar acciones penales en contra de los contrabandistas.
- 3.3 Intensificar la coordinación con otras dependencias públicas para evitar la introducción y venta de mercancías ilegales.
- 3.4 Fortalecer la supervisión y sanción a los agentes aduanales.
- 3.5 Coordinar acciones con las Administraciones Aduaneras de otros países.
- 3.6 Establecer alianzas estratégicas con los sectores afectados por la competencia desleal.
- 3.7 Diseñar programas integrales preventivos y correctivos a los tianguis (intermediarios, productores y proveedores) para evitar la economía informal.

- 3.8 Evitar que el destino de las mercancías propiedad del Fisco Federal afecte a la economía formal.
- 3.9 Vigilar que los procedimientos y sanciones administrativas no contengan vicios formales y procedimentales.

4.- Contar con un padrón completo y confiable.

- 4.1 Analizar y diseñar una base de datos que contenga la totalidad de los padrones.
- 4.2 Integrar la totalidad de los padrones del SAT.
- 4.3 Depurar el padrón actual.
- 4.4 Crear el sistema de ubicación geográfica de contribuyentes.
- 4.5 Incorporar al padrón de recaudación a los omisos de la economía informal.
- 4.6 Estimar el universo de contribuyentes fuera del padrón.
- 4.7 Realizar operativos de campo para integrar contribuyentes.
- 4.8 Conformar el censo de contribuyentes asalariados y de trabajadores del campo.

5.- Establecer un control de obligaciones universal, oportuno y exhaustivo.

- 5.1 Vigilar el Cumplimiento de Obligaciones Fiscales.
- 5.2 Controlar el cumplimiento de obligaciones, derechos y aprovechamientos periódicos.
- 5.3 Ampliar el uso del Internet en la operación de los sistemas de recaudación.
- 5.4 Realizar notificaciones por medios electrónicos.
- 5.5 Marcar a los incumplidos en el padrón que corresponda, a fin de suspender los beneficios vinculados.
- 5.6 Coordinar la vigilancia de obligaciones con las áreas de Auditoría y Jurídica.

6.- Mejorar la eficiencia de la Administración Tributaria.

- 6.1 Fomentar la cultura de hacer más con menos, creando una conciencia de costo.
- 6.2 Promover una coordinación y supervisión eficientes entre las Administraciones Generales y Locales que garanticen su funcionamiento integral.
- 6.3 Efectuar revisión de procesos sustantivos internos, simplificación y eliminación de trámites.
- 6.4 Revisar y adecuar las estructuras orgánicas internas de la Administración Tributaria.
- 6.5 Reasignar personal y recursos hacia áreas redituables.
- 6.6 Mejorar y optimizar los espacios e instalaciones del SAT.
- 6.7 Desarrollar esquemas de remuneración con base a resultados.
- 6.8 Transformar el esquema de estímulos para premiar la eficiencia y la calidad.
- 6.9 Establecer y continuar operando programas permanentes de destino de mercancías de comercio exterior.
- 6.10 Establecer programas permanentes para el desalojo de bienes puestos a disposición de la Administración General de Destino de Bienes de Comercio Exterior Propiedad del Fisco Federal.
- 6.11 Lograr una normatividad homogénea dentro del marco de la Ley.

7.- Contar con una nueva cultura organizacional que impulse los valores de honestidad, calidad, transparencia y vocación de servicio, apegada a la ley y con personal altamente calificado.

- 7.1 Promover la formación de personal dentro de los valores de honestidad, calidad, transparencia, vocación de servicio y apego a la Ley.
- 7.2 Promover una cultura de transparencia.
- 7.3 Implementar la cultura de Planeación Estratégica.
- 7.4 Rediseñar y llevar a la práctica el Servicio Fiscal de Carrera.

- 7.5 Promover esquemas de capacitación eficientes.
- 7.6 Formar servidores públicos de mando con habilidades gerenciales y técnicas.
- 7.7 Establecer mecanismos para garantizar la confiabilidad institucional.
- 7.8 Establecer mecanismos de inteligencia para detectar conductas de corrupción.
- 7.9 Establecer mecanismos de sanción a la corrupción, mediante la remoción y denuncia de servidores públicos deshonestos.
- 7.10 Mantener remuneraciones competitivas en el mercado.

8.- Disponer de sistemas y procesos informáticos integrados y seguros, orientados a procesos internos y al contribuyente.

- 8.1 Integrar y centralizar los sistemas informáticos.
- 8.2 Fortalecer y vigilar los esquemas de seguridad de la información.
- 8.3 Promover el acceso de las áreas del SAT a la información, bajo perfiles específicos.
- 8.4 Promover la subcontratación de distintas empresas para las diferentes etapas de los proyectos.
- 8.5 Digitalización de oficinas.
- 8.6 Contar con una infraestructura tecnológica de punta.
- 8.7 Ampliar la interacción con los contribuyentes vía medios electrónicos.
- 8.8 Racionalizar el uso de los recursos informáticos.
- 8.9 Rediseñar el sistema de notificación.

9.- Cambiar la percepción del contribuyente hacia la Institución por una imagen de honestidad, calidad, transparencia, servicio, apego a la Ley y profesionalismo.

- 9.1 Consolidar la atención integral al contribuyente.
- 9.2 Incrementar la calidad en el servicio y satisfacción del contribuyente.
- 9.3 Inculcar en el personal del SAT, la mística de servicio al cliente.
- 9.4 Facilitar el cumplimiento de obligaciones fiscales por medios electrónicos.
- 9.5 Transparentar, simplificar o eliminar trámites del contribuyente.
- 9.6 Establecer un sistema de sondeo externo sobre el servicio.
- 9.7 Difundir los resultados y el seguimiento de las encuestas de opinión, al personal y a la ciudadanía, por área y por Administración.
- 9.8 Acercar los servicios a los contribuyentes, promoviendo medios remotos de atención.

Políticas.

- 1. El apego estricto a las leyes y a los criterios emitidos por los órganos jurisdiccionales, será el eje de nuestra actuación.
- 2. Recaudar conforme a la Ley, es nuestra razón de ser.
- 3. Promover un equilibrio entre la política que exige y sanciona, y la que propicia y facilita el cumplimiento de las obligaciones fiscales, con una mística de servicio.
- 4. El contribuyente incumplido debe ser sancionado y el cumplido respetado.
- 5. En nuestra organización habrá cero tolerancia al contrabando y a la evasión.
- 6. La economía informal debe combatirse.
- 7. Nuestra obligación permanente es incorporar a todos los contribuyentes al padrón.
- 8. Permanente vigilancia de las obligaciones de los contribuyentes.
- 9. La estrategia de nuestra Administración Tributaria serán los servicios de calidad al contribuyente.
- 10. Un contribuyente informado es condición para el cumplimiento voluntario.
- 11. La nueva cultura de la Administración Tributaria no tolera la corrupción.
- 12. Honestidad, lealtad y profesionalismo serán valores inherentes de nuestros servidores públicos.

13. En nuestra organización el factor humano es clave.
14. La formación, el desarrollo profesional y la actualización permanente serán una constante para los servidores públicos del SAT, y responsabilidad de cada jefe.
15. La creatividad deberá ser motivada y aprovechada en todas las áreas del SAT.
16. El trabajo en equipo facilita su ejecución y garantiza su calidad.
17. El eje del desarrollo del SAT será la tecnología de punta como herramienta indispensable para apoyar la operación y facilitar el cumplimiento fiscal de los contribuyentes.
18. La adecuada utilización de los recursos, será una constante en nuestras tareas.

4.1.3 Problemática enfrentada.

La principal problemática derivada de la elaboración del Plan Estratégico del SAT fue la falta de comunicación por parte de la Administración Central de Planeación Estratégica, área que a nivel SAT coordinó la elaboración de los Planes Estratégicos al interior de las Administraciones Generales, toda vez que la dinámica de trabajo para generar en el interior de las Administraciones Generales su propio Plan o Planeación Estratégica, requería de una estrecha vinculación y un conocimiento oportuno de los lineamientos que se habrían de seguir.

La falta de conocimiento en la AGR, de los lineamientos de la Presidencia de la República y del mismo SAT, provocó que esta diera inicio a la elaboración de sus ejercicios de Planeación Estratégica en temporalidades diferentes y con elementos metodológicos heterogéneos. La elaboración del propio ejercicio de Planeación Estratégica en la AGR obedeció a la necesidad de proporcionar una mejor organización en materia de administración de proyectos.

Adicionalmente, la documentación generada por la Presidencia de la República y la misma del SAT era de acceso restringido, dándose a conocer hasta el año 2002 y 2003.

Las herramientas informáticas también fueron de acceso restringido y a pesar de que se informó de su existencia con oportunidad, fue mínima la explotación que se realizó.

La solicitud de productos a las Administraciones Generales se efectuó, en la mayoría de los casos, con poco tiempo para el desarrollo, provocando apresuramientos, sobreesfuerzos y limitaciones en el análisis de la información.

4.2 El proceso de enseñanza - aprendizaje para la generación de la Planeación Estratégica en la AGR.

4.2.1 Descripción del proceso y la metodología aplicada.

El proceso para la generación del ejercicio de Planeación Estratégica en la AGR dio inicio en el año 2000 con la realización del Diagnóstico FODAS y con la detección de la situación prevaleciente en materia operativa a través de la aplicación de entrevistas que se realizaron durante los meses de noviembre 2000, enero y febrero de 2001 a los mandos superiores de la Administración General de Recaudación (Administradores Centrales) con el objetivo de diagnosticar la situación en la que se encontraba la administración de los procesos sustantivos y adjetivos de trabajo, aplicando la siguiente guía de entrevista:

Guía de entrevista para el diagnóstico de la conceptualización de la AGR en el año 2000 – 2001.

¿Cuál es la misión de la AGR?

¿Cuáles son los objetivos institucionales?

¿Cuáles son las políticas generales?

¿Cuáles son los objetivos específicos y las líneas estratégicas?

¿Cómo se encuentra y qué tan coherente es la estructura actual de acuerdo a los elementos analizados?

El papel que preponderantemente me tocó desempeñar fue el de documentar todo el ejercicio y generar resultados a partir del análisis de las respuestas vinculadas a los procesos operativos en congruencia con los lineamientos a los que se tendría que asociar el primer ejercicio de Planeación Estratégica.

Para poder consolidar el ejercicio de P.E. de la AGR también se organizaron talleres, reuniones de trabajo y reuniones de difusión a todo el personal, asimismo, se desarrollaron herramientas que permitieron documentar el ejercicio y posteriormente evaluar su desempeño y se creó el Comité de Planeación Estratégica.

Comité de Planeación de la AGR.

Se estableció el Comité de Planeación de la AGR con el objetivo de coordinar, dictar y establecer los lineamientos para el desarrollo de las actividades de planeación estratégica, con la participación de los mandos directivos.

4.2.2 Resultados obtenidos.

- En el año 2000-2001

Análisis FODAS (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la AGR.

FUERZAS

- ❑ Personal de mandos medios comprometido, de amplia trayectoria laboral y experiencia profesional.
- ❑ Sólidas bases legales para controlar el proceso tributario.
- ❑ Estructura avanzada en telecomunicaciones (red de voz, datos y video)
- ❑ Infraestructura informática y sistemas para apoyo de la operación.
- ❑ Cobertura nacional mediante unidades administrativas (Locales y CRH´s)
- ❑ Amplia cobertura y relación con oficinas bancarias para la recepción de declaraciones y pagos.

OPORTUNIDADES

- ❑ Aprobación de la Reforma Fiscal.
- ❑ Tendencia internacional a modernizar el aparato tributario.
- ❑ Existencia de tecnología de punta.
- ❑ Vigilancia de órganos internos y externos.
- ❑ Existencia del Servicio Fiscal de Carrera.

DEBILIDADES

- ❑ Carencia de un Sistema de Planeación formal.
- ❑ Falta consolidar la imagen de servicio.
- ❑ Carencia de formularios y procedimientos simplificados.
- ❑ Deficiente coordinación entre las instancias del SAT.
- ❑ Falta proyectar a la sociedad que la autoridad no dejará impune actos de incumplimiento.
- ❑ Carencia de programas de desarrollo de recursos humanos y fortalecimiento a las estructuras centrales y locales.
- ❑ Falta de un programa sólido de combate a la corrupción.

AMENAZAS

- ❑ No aprobación de la Reforma Fiscal.
- ❑ Economía Informal.
- ❑ Carencia de una cultura de pago.
- ❑ Imagen negativa de funcionarios e institución.
- ❑ Corrupción.
- ❑ Tendencias negativas de las expectativas económicas.

Como se ha mencionado, a partir del año 2000 se desarrollaron actividades tendientes a dar congruencia a la política en materia de Planeación Estratégica en la administración pública, por ello, en la AGR se dio inicio a la revisión de procesos operativos sustantivos y de apoyo a la función recaudatoria.

El primer producto obtenido de esta etapa, como ya se mencionó, fue el diagnóstico de la visión del deber ser de la AGR y de la materia operativa sustantiva, derivado de la aplicación de entrevistas a Administradores Centrales y de la investigación de los procesos, que a continuación se describe.

Entrevistas con Administradores Centrales (Misión, Objetivos Generales y Políticas)			
1	2	3	4
<p>MISIÓN</p> <p>Mejorar los esquemas de operación para facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.</p> <p>OBJETIVOS INSTITUCIONALES</p> <p>1. Lograr la modernización tecnológica la AGR.</p> <p>2. Modular los procesos que impactarán en el crecimiento de la cartera de créditos y orientar el cobro hacia los créditos más significativos.</p>	<p>MISIÓN</p> <p>Recaudar en el marco de la ley, ofreciendo facilidades al contribuyente para la realización de sus trámites y el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.</p> <p>OBJETIVOS INSTITUCIONALES</p> <p>1. Incrementar la recaudación promoviendo el cumplimiento voluntario y oportuno de los contribuyentes.</p> <p>2. Incrementar la recaudación fortaleciendo</p>	<p>MISIÓN</p> <p>Recaudar con calidad y eficiencia dentro del marco legal establecido.</p> <p>OBJETIVOS INSTITUCIONALES</p> <p>1. Modernizar la administración recaudatoria en materia de recursos humanos, informática y procesos.</p> <p>2. Coordinar acciones con las áreas de la AGR para el cumplimiento de las metas recaudatorias.</p>	<p>MISIÓN</p> <p>Recaudar con eficiencia y eficacia las contribuciones federales para financiar el gasto público en el marco de la legalidad, propiciando el cumplimiento voluntario de los contribuyentes.</p> <p>OBJETIVOS INSTITUCIONALES</p> <p>1. Contabilizar los ingresos federales y los movimientos de fondos, así como consolidar los estados de resultados.</p> <p>2. Integrar y mantener</p>

<p>3. Establecer una estructura central orientada a apoyar la operación en las Administraciones Locales de Recaudación.</p> <p>POLÍTICAS GENERALES</p> <p>1. Dotar de equipos de cómputo al personal de la AGR (Automatización de oficinas)</p> <p>2. Priorizar el rediseño de los procedimientos para el desarrollo de sistemas.</p> <p>3. Proporcionar atención personalizada al contribuyente.</p> <p>4. Dotar de herramientas de apoyo a las áreas de cobranza para cumplir eficientemente con la función.</p> <p>5. Redefinición de estrategias de vigilancia de obligaciones priorizando su atención hacia los grandes contribuyentes y plus locales.</p>	<p>el proceso del cobro coactivo.</p> <p>3. Administrar con eficiencia el proceso recaudatorio.</p> <p>POLÍTICAS GENERALES</p> <p>1. Acercarse al contribuyente preactiva y reactivamente.</p> <p>2. Diseñar procedimientos considerando la atención al contribuyente, como el elemento más importante dentro del proceso recaudatorio, buscando eficientar la administración y los procedimientos.</p> <p>3. Priorizar la actividad de las Administraciones Locales de Recaudación, prestando mayor atención a sus demandas para hacer más eficiente su operación interna y dándoles un amplio margen de maniobra.</p> <p>4. Promover la comunicación entre las áreas centrales y locales.</p>	<p>3. Evitar observaciones realizados por los órganos de control y supervisión.</p> <p>4. Promover la eficiencia y honestidad del personal de la AGR.</p> <p>5. Cumplir consistentemente con los principios de la misión y valores de la AGR para alcanzar altos valores de desempeño.</p>	<p>actualizado el RFC.</p> <p>3. Brindar servicios de atención, información y orientación.</p> <p>4. Vigilar y asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.</p> <p>5. Eficientar la devolución de contribuciones.</p> <p>6. Diseñar y aprobar las formas fiscales para la simplificación administrativa y servicios al contribuyente.</p> <p>POLÍTICAS GENERALES</p> <p>1. Brindar a los contribuyentes asistencia y atención de excelencia.</p> <p>2. Actuar con integridad, rectitud y apego a derecho, evitando la discrecionalidad en la toma de decisiones y la generación de conductas irregulares que afecten los derechos de los contribuyentes.</p> <p>3. Generar seguridad y certeza en los contribuyentes.</p> <p>4. Establecer y mantener la necesaria coordinación con las demás áreas del SAT a fin de dar congruencia y globalidad de los programas a cargo de la AGR.</p>
--	--	--	--

Entrevistas con Administradores Centrales (Misión, Objetivos Generales y Políticas)			
5	6	7	8
<p>MISIÓN</p> <p>Recaudar eficientemente considerando el aprovechamiento óptimo de los recursos existentes y cumpliendo con las metas establecidas por Política de Ingresos.</p> <p>OBJETIVOS INSTITUCIONALES</p> <p>1. Profesionalizar los recursos humanos adscritos a la Administración General de Recaudación.</p> <p>2. Mejorar e incrementar la infraestructura</p>	<p>MISIÓN</p> <p>Recaudar todo lo recaudable, es decir, todo aquello que las condiciones macroeconómicas y la legislación vigente permitan recaudar.</p> <p>OBJETIVOS INSTITUCIONALES</p> <p>1. Facilitar el cumplimiento voluntario de obligaciones de contribuyentes sujetos.</p> <p>2. Inducir el cumplimiento voluntario a los contribuyentes susceptibles de incorporación al padrón.</p> <p>3. Cobrar a contribuyentes, los adeudos fiscales</p>	<p>MISIÓN</p> <p>Hacer eficiente el proceso recaudatorio para un mejor control del contribuyente y de sus obligaciones fiscales con el propósito de incrementar la recaudación.</p> <p>OBJETIVOS INSTITUCIONALES</p> <p>1. Contar con una base de datos de contribuyentes confiable.</p> <p>2. Establecer un mejor esquema de vigilancia de obligaciones.</p> <p>3. Mejorar el procedimiento de recepción, captura y validación de las</p>	<p>MISIÓN</p> <p>Crear las condiciones en cuanto a métodos y procedimientos que permitan recaudar los ingresos tributarios.</p> <p>OBJETIVOS INSTITUCIONALES</p> <p>1. Tener el registro de todos los ingresos en forma depurada, confiable y oportuna.</p> <p>2. Tener la identificación y el control de todos los contribuyentes.</p> <p>3. Llevar el control sobre el cobro de los créditos fiscales.</p> <p>4. Mejorar la atención a los contribuyentes.</p> <p>5. Tener la certeza de que las</p>

<p>tecnológica, permitiendo al personal operativo tener acceso a mejores herramientas de trabajo, elevando con ello los niveles de eficiencia.</p> <p>3. Contar con acceso a la información de manera oportuna para facilitar la toma de decisiones.</p> <p>4. Mejorar los servicios a contribuyentes, acortando los tiempos de respuesta a los trámites.</p> <p>5. Fortalecer el cobro coactivo.</p> <p>POLÍTICAS GENERALES</p> <p>1. Reestructuración de la organización interna de la Administración General de Recaudación para eficientar funciones y redistribuir de cargas de trabajo.</p> <p>2. Rediseño del Sistema Integral de Recaudación apoyado en la reingeniería de procesos.</p> <p>3. Elaborar programas recaudatorios temporales para apoyar al contribuyente en el pago de sus adeudos fiscales.</p> <p>4. Capacitación permanente al personal.</p> <p>5. Creación de indicadores de operación y recaudación para medir la operación de las Administraciones Locales de Recaudación.</p>	<p>generados por incumplimiento.</p> <p>4. Registrar los ingresos nacionales.</p> <p>POLÍTICAS GENERALES</p> <p>1. Simplificar todos los trámites y formularios para contribuyentes, haciéndolos certeros, confiables y eficientes.</p> <p>2. Reducir la improcedencia de los requerimientos derivados de control de obligaciones.</p> <p>3. Cerrar la brecha entre la vigilancia del control de obligaciones y las facultades de Auditoría.</p> <p>4. Justificar las diferencias de lo recaudado.</p> <p>5. Establecer metas sobre las principales variables recaudatorias.</p> <p>6. Priorizar a los contribuyentes por su tamaño recaudatorio.</p> <p>7. Buscar la coordinación con otras áreas del SAT (Jurídica y Auditoría) para eficientar las acciones de recaudación.</p> <p>8. Promover constantemente la capacitación en las áreas operativas de las Administraciones Locales de Recaudación.</p> <p>9. Fomentar la comunicación y coordinación entre las áreas de la Administración General de Recaudación (centrales y locales)</p>	<p>declaraciones con pago y sin pago, así como las informativas.</p> <p>4. Mejorar la eficiencia operativa de las Unidades de Notificación, Verificación y Cobro Coactivo.</p> <p>5. Automatizar la información para hacer más eficiente la toma de decisiones.</p> <p>6. Mejorar los sistemas de la AGR con el propósito de agilizar todos los procedimientos.</p> <p>7. Establecer y formular indicadores que permitan medir la eficiencia de la operación de las ALR's.</p> <p>8. Establecer mecanismos para el análisis del comportamiento de los ingresos tributarios y del comportamiento fiscal del contribuyente.</p> <p>POLÍTICAS GENERALES</p> <p>1. Depuración de información de contribuyentes.</p> <p>2. Transformación del Sistema integral de Recaudación.</p> <p>3. Fomentar el uso de herramientas electrónicas por parte de los contribuyentes, para el pago de sus contribuciones.</p> <p>4. Capacitación al personal para evaluar la eficiencia operativa y la calidad en el servicio.</p>	<p>devoluciones y compensaciones que hacen los contribuyentes sean procedentes en apego al marco legal.</p> <p>6. Simplificación de trámites, formatos y legislación fiscal.</p> <p>7. Actuar dentro del marco legal establecido.</p> <p>8. Coadyuvar con las áreas del Sistema Tributario Nacional al incremento de la recaudación.</p> <p>9. Combatir y abatir la corrupción.</p> <p>10. Acortar tiempos de respuesta en las solicitudes de trámites.</p> <p>11. Abatir rezagos en los trámites solicitados por los contribuyentes.</p> <p>12. Contar con cifras únicas y confiables de recaudación.</p> <p>13. Contar con herramientas informáticas de apoyo a la operación recaudatoria.</p> <p>POLÍTICAS GENERALES</p> <p>1. Recepción de pagos vía instituciones bancarias.</p> <p>2. Reducir tiempos de los procesos.</p> <p>3. Implementar Módulos de Atención Personalizada.</p> <p>4. Acortar tiempos de atención y eliminar la corrupción.</p> <p>5. Fomentar esquemas de comunicación, coordinación y transmisión de información entre en la AGR.</p> <p>6. Desarrollo de una infraestructura informática y la creación de la cultura para su uso.</p>
--	---	---	---

Los resultados obtenidos del diagnóstico, en términos generales, permitieron concluir:

- a) Que al no existir una visión y un sentido institucional, cada Administrador expresó su propia misión de acuerdo al deber ser desde su perspectiva.

- b) En materia de objetivos y políticas se coincidió en solo algunos, dando énfasis de acuerdo a su materia de desarrollo.
- c) Finalmente, la opinión respecto a la estructura coincidió en que debería realizarse una revisión minuciosa y los ajustes necesarios a fin de concluir las tareas encomendadas.

El diagnóstico operativo arrojó en síntesis los siguientes resultados:

Problemática general.

- Se carece de un sistema de planeación formal.
- El nivel directivo percibe de manera diferente el rumbo que debe tomar la función recaudatoria.
- La filosofía de servicio al contribuyente no está suficientemente consolidada.
- Falta un esquema de retroalimentación de la problemática del contribuyente.
- Existen trámites, formularios y procedimientos complicados.
- Falta un programa concertado que armonice las acciones de control entre las Administraciones Generales de Recaudación, Auditoría y Jurídica.
- El procedimiento de vigilancia de obligaciones y las acciones que del mismo se derivan, no transmite a la sociedad el mensaje de que la autoridad fiscal no dejará impune ningún acto de incumplimiento.
- Falta un programa institucional para el desarrollo de los recursos humanos.
- El desarrollo de los sistemas informáticos no cubre el total de los requerimientos de operación en las Administraciones Locales de Recaudación (oficinas ubicadas en todo el país)
- Los procedimientos y los criterios normativos establecidos no contemplan todas las situaciones que se presentan en la operación.
- La estructura organizacional central y local no obedece a las necesidades de la operación.
- Se requiere fortalecer la comunicación entre las áreas internas y externas a la Administración General de Recaudación.
- Falta un proyecto sólido y permanente de combate a la corrupción.

Es importante retomar aquí la creación del Comité de Planeación, toda vez que con la intervención de sus miembros, apegados a los estatutos definidos para ello, se pudo obtener el primer ejercicio de Planeación Estratégica de la AGR en el año 2001, el cual pretendió atender los requerimientos generados en el diagnóstico mencionado previamente.

Estatutos de Comité de Planeación.

Administración General de Recaudación
Comité de Planeación

CAPITULO PRIMERO
De las Disposiciones Generales

Artículo 1. El presente reglamento tiene por objeto regular la organización y el funcionamiento del Comité de Planeación de la Administración General de Recaudación.

Artículo 2. Para los efectos del presente reglamento, se entiende por:

- I. Comité, al Comité de Planeación de la Administración General de Recaudación.
- II. Presidente, al Presidente del Comité de Planeación de la Administración General de Recaudación.
- III. Secretario, al Secretario Técnico del Comité de Planeación de la AGR.
- IV. Miembros, a los titulares de las Administraciones Centrales de la AGR.

Artículo 3. El Comité es un organismo perteneciente a la Administración General de Recaudación encargado de planear, controlar, coordinar y evaluar las principales acciones que se desarrollen al interior de la Administración General de Recaudación.

Artículo 4. El Comité se sujetará a los planes y programas institucionales del Servicio de Administración Tributaria.

CAPITULO SEGUNDO Del objeto del Comité

Artículo 1. El Comité para efectos de este reglamento tendrá como objeto principal:

Encausar a la Administración General de Recaudación hacia un desarrollo integral y equilibrado, a partir del establecimiento de mecanismos de coordinación que faciliten la aplicación de una metodología apropiada para la planeación, que permita alcanzar las grandes finalidades de la Institución.

Artículo 2. El Comité será permanente y su ejercicio tendrá los siguientes objetivos:

- I. Ubicar a la Planeación como una función relevante que dé sentido y dirección a todos los miembros de la Administración General de Recaudación.
- II. Realizar la Planeación con un enfoque prospectivo en donde la Administración General de Recaudación se proyecte de manera integral y participativamente en la Misión y Visión del Servicio de Administración Tributaria.
- III. Establecer un proceso administrativo de planeación permanente y dinámico.
- IV. Definir la Misión y Visión de la Administración General de Recaudación.
- V. Establecer los mecanismos de coordinación entre los diferentes agentes que participan en la planeación y programación.
- VI. Definir las bases teórico-metodológicas e instrumentales para realizar la Planeación y la Programación de la AGR.
- VII. Establecer las políticas, objetivos y metas que contendrá el programa institucional de la Administración General de Recaudación.
- VIII. Lograr la congruencia entre las políticas, lineamientos, objetivos, metas y estrategias, para la formulación e instrumentación de los planes, programas y proyectos de corto y mediano plazo a nivel central y local.
- IX. Establecer las prioridades y estrategias para conducir la actuación institucional, definiendo los cursos de acción y recursos más apropiados para su realización.
- X. Determinar los mecanismos operativos para la definición, registro, control y seguimiento de las principales acciones sustantivas y proyectos desarrollados por las áreas centrales y por las administraciones locales de recaudación.
- XI. Conceptuar, validar y autorizar los principales proyectos sustantivos y estratégicos que se realizarán.
- XII. Proponer la elaboración de diagnósticos tendientes a identificar las principales áreas de oportunidad susceptible de incorporar a un proceso de transformación o de mejora.
- XIII. Establecer los parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos de los programas y/o actividades institucionales, a través de los cuales la Administración General da cumplimiento a su Misión.
- XIV. Cuidar que se establezcan claramente las funciones, tareas, responsabilidades y compromisos de participación dentro del proceso de planeación establecido.

- XV. Vigilar la utilización óptima y eficiente de los recursos asignados a la Administración General de Recaudación.
- XVI. Establecer un flujo ágil de información y comunicación entre los agentes participantes en el proceso de planeación.
- XVII. Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en el programa institucional, informando a las autoridades correspondientes sobre el avance de los compromisos establecidos y resultados de la Gestión realizada.
- XVIII. Orientar el desarrollo y modernización del proceso tributario.

CAPITULO TERCERO De la Organización del Comité

Sección I. De los miembros del Comité

Artículo 1. El Comité, para el desarrollo de sus funciones estará integrado por:

- a) Un Presidente, representado por el del Administrador General de Recaudación.
- b) Un Secretario Técnico, representado por el Coordinador de Asesores de la AGR.
- c) Los titulares de las Administraciones Centrales.

Sección II. De las Sesiones

Artículo 1. El Comité sesionará en forma ordinaria una vez al mes, en fecha y hora que se indique en la convocatoria correspondiente.

Artículo 2. El Comité sesionará en forma extraordinaria las veces que se considere necesario, en fecha y hora que se indique en la convocatoria correspondiente.

Artículo 3. El Comité tendrá como sede para sesionar, la sala de juntas de la Administración General de Recaudación, sita: Av. Hidalgo No. 77, Módulo IV, segundo piso. Se aclara que cuando sea necesario o a consideración del Presidente, el Comité podrá sesionar en una sede distinta a la mencionada.

Artículo 4. El Comité sesionará con el quórum correspondiente, entendiéndose por éste, la asistencia del Presidente, el Secretario Técnico y los representantes de las Administraciones Centrales de la AGR.

- I. En caso de ausencia del Presidente, las sesiones del Comité serán presididas por el Secretario Técnico del mismo;
- II. En caso de que un miembro del Comité, no pueda asistir a las sesiones de éste, deberá concurrir su suplente con funciones de decisión;
- III. La agenda y el programa de trabajo que correspondan a cada sesión del Comité, deberán ser distribuidos a sus integrantes por lo menos con cinco días de anticipación a la fecha de la sesión, por conducto del Secretario Técnico;
- IV. Los integrantes del Comité, podrán presentar al Secretario Técnico dentro de los dos días siguientes a la fecha en que reciban la agenda y programa de trabajo, las sugerencias por escrito para el adecuado desarrollo de las sesiones;
- V. El acta de las sesiones del Comité, deberá incluir la lista de asistentes, la agenda y programa de trabajo, las propuestas y, en su caso, enmiendas a éstas, así como las resoluciones y acuerdos adoptados.

CAPITULO CUARTO De las Funciones

Artículo 1. Corresponde al Presidente realizar las siguientes funciones:

- I. Presidir las sesiones del Comité.
- II. Dirigir y moderar los debates durante las sesiones del Comité.

- III. Contribuir con su participación, al logro de los objetivos establecidos para el Comité en el capítulo segundo.
- IV. Emitir lineamientos y directrices generales para el desarrollo de las principales acciones y proyectos a desarrollar por la Administración General de Recaudación.
- V. Definir las acciones prioritarias para la Administración General de Recaudación, en congruencia con los planes institucionales del Servicio de Administración Tributaria.

Artículo 2. Corresponde al Secretario Técnico realizar las siguientes:

- I. Convocar a los integrantes a las reuniones de trabajo.
- II. Elaborar el programa de reuniones de trabajo.
- III. Recibir y distribuir la información necesaria para el desarrollo de las sesiones a los integrantes del Comité.
- IV. Elaborar la minuta de trabajo de las reuniones.
- V. Llevar el seguimiento a los acuerdos establecidos hasta la solventación de éstos.
- VI. Contribuir con su participación, al logro de los objetivos establecidos para el Comité en el capítulo segundo.

Artículo 3. Corresponde a los demás miembros del Comité.

- I. Participar proactivamente en los temas de su competencia.
- II. Contribuir con su participación, al logro de los objetivos establecidos para el Comité en el capítulo segundo.
- III. Proponer, desarrollar y ejecutar las principales acciones sustantivas y proyectos para el mejoramiento del proceso recaudatorio en congruencia con el Programa Institucional y con el Sistema de Planeación establecido para la Administración General de Recaudación.
- IV. Cumplir en tiempo y forma con los acuerdos y compromisos establecidos en el Comité.

Ahora bien, el primer ejercicio de Planeación Estratégica, producto del análisis y definición de la visión de las autoridades, se presenta a continuación:

Planeación Estratégica 2001 – 2006 Primera actualización	
	Junio 2001
Concepto	La planeación estratégica es la herramienta que permite definir la estrategia óptima para alcanzar los objetivos de la organización, tomando en cuenta los distintos factores de un entorno dinámico.
Misión	Recaudar las contribuciones federales brindando un servicio de alta calidad que impulse el cumplimiento responsable de las obligaciones fiscales, asegurando la participación de todos los contribuyentes y óptimos niveles de eficiencia en el proceso.
Visión	Constituirnos como una administración recaudatoria moderna con reconocimiento entre la sociedad y en el ámbito internacional, basado en la obtención de un nivel óptimo de recaudación y en la aplicación transparente y efectiva de procedimientos legales, técnicos y administrativos.
Objetivos Fundamentales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar el cumplimiento responsable de las obligaciones fiscales. 2. Incrementar la eficiencia de la Administración General de Recaudación.
Objetivos Generales	<p>OF1. Impulsar el cumplimiento responsable de las obligaciones fiscales.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar al contribuyente un servicio de alta calidad, que le facilite la gestión de sus trámites y le brinde la certeza de que sus promociones son atendidas. 2. Garantizar a la sociedad que todos los contribuyentes cumplan oportuna y correctamente con sus obligaciones fiscales, mediante la aplicación de procedimientos efectivos de vigilancia y control.

Políticas Generales

Para brindar un servicio de calidad

Considerar las necesidades del contribuyente en la solución de problemas y diseño de estrategias, siempre dentro del marco legal.

Fomentar una cultura de servicio y atención eficiente al contribuyente.

Crear los mecanismos para brindar al contribuyente certeza sobre los resultados de su gestión.

Dar a conocer al contribuyente su situación fiscal a través de la consulta en la base de datos.

Promover un proceso de comunicación constante con los contribuyentes que propicie el cumplimiento de la responsabilidad fiscal.

Simplificar procedimientos, formularios y trámites que faciliten al contribuyente cumplir con sus obligaciones fiscales, de acuerdo al marco legal establecido.

Para garantizar el cumplimiento

Constituir el Registro Federal de Contribuyentes como el eje de la administración recaudatoria.

Realizar las acciones de control, dentro del ámbito de competencia de la AGR, para transmitir a todos los estratos de la sociedad que la autoridad fiscal no dejará impune ningún acto de incumplimiento.

Cuidar que las medidas coercitivas y de apremio se apliquen únicamente en los casos de incumplimiento.

Para mejorar la eficiencia

Promover el perfeccionamiento y profesionalización de los recursos humanos.

Mantener esquemas funcionales de coordinación y comunicación tanto al interior de la AGR, como con aquellas unidades vinculadas al proceso recaudatorio

Utilizar las tecnologías de información y de administración que garanticen la operación y el control eficientes del proceso recaudatorio.

Estandarizar la aplicación de los procesos en las Administraciones Locales de Recaudación.

Evaluar los resultados de la operación.

Combatir permanentemente los actos de corrupción en todos los niveles, áreas y procedimientos del proceso recaudatorio.

Objetivo Estratégico 1

Contar con un sistema de información geográfica y un modelo de unidades tipo que permitan atender y controlar de manera eficaz a los contribuyentes.

Líneas Estratégicas:

Optimización funcional de las unidades tipo.

Sistema de información geográfico fiscal.

Objetivo Estratégico 2

Contar con formas fiscales e instructivos claros y sencillos que recaben la información necesaria del contribuyente y faciliten el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Líneas Estratégicas:

Elaboración de formas fiscales claras y sencillas que permitan al contribuyente su llenado fácil y correcto.

Establecimiento en las formas oficiales sólo la información necesaria para la adecuada toma de decisiones.

Facilidad al contribuyente para el cumplimiento y pago de sus obligaciones a través de formas fiscales por medios electrónicos.

Redefinición de la función y manejo del Comité de Formas Fiscales.

Objetivo Estratégico 3

Facilitar el proceso de declaraciones y pagos, asegurando el correcto registro y control de los ingresos federales y la organización de la información bajo el concepto de cuenta única.

Líneas Estratégicas:

Simplificación del proceso de declaraciones y pagos.

Modernización de la infraestructura tecnológica.

Reorganización de la cuenta única para el acceso y la explotación de la información de declaraciones y pagos.

Objetivo Estratégico 4

Dictaminar con oportunidad y certeza las promociones de devoluciones y compensaciones para ofrecer un servicio eficiente al contribuyente y garantizar el interés fiscal.

Líneas Estratégicas:

Revisión y rediseño del proceso general para la determinación de saldos a favor del contribuyente.

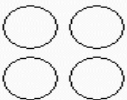
Desarrollo de un nuevo sistema informático de devoluciones y compensaciones.

Desarrollo de un proceso seguro y oportuno para las devoluciones de ISR de personas físicas (automáticas)

<p>Objetivo Estratégico 5 Registrar al total de contribuyentes y mantener actualizada su información, para que el RFC opere como el eje de la administración recaudatoria. Líneas Estratégicas: Incorporación y actualización de contribuyentes a través de procesos masivos. Integración de padrones internos para la conformación del RFC único. Implantación de nuevos procedimientos de incorporación y actualización del padrón. Vigilancia de la obligación de inscripción y modificación al RFC. Implantación de servicios electrónicos al contribuyente para conocer su estatus en el RFC.</p>
<p>Objetivo Estratégico 6 Vigilar que todos los contribuyentes cumplan oportuna y correctamente con la presentación de sus declaraciones, de conformidad con las atribuciones de la AGR. Líneas Estratégicas: Diseño y establecimiento de un nuevo esquema de vigilancia para la presentación oportuna de declaraciones. Optimización del sistema DARIO-CO para eficientar los procesos de vigilancia de la presentación de declaraciones. Establecimiento de una coordinación y vinculación directa y efectiva con las áreas involucradas en el proceso para la aplicación de las medidas de coerción.</p>
<p>Objetivo Estratégico 7 Evitar que los deudores de créditos fiscales evadan su pago, para fortalecer el combate al incumplimiento y evitar la imagen de impunidad. Líneas Estratégicas: Rediseño de la función de Cobranza. Difusión de acciones ejemplares. Equilibrio entre las entradas y salidas, asegurando la calidad de los insumos y productos. Desarrollo del Sistema Automatizado.</p>
<p>Objetivo Estratégico 8 Coadyuvar a la operación y control del proceso recaudatorio con acciones eficaces de notificación, verificación y ejecución. Líneas Estratégicas: Rediseño de la función de notificación, verificación y ejecución. Desarrollo del sistema informático para soportar el nuevo proceso. Eficiencia en la coordinación y comunicación con SEPOMEX.</p>
<p>Objetivo Estratégico 9 Promover la innovación y la calidad en la administración de los recursos humanos, materiales y financieros y coadyuvar, con la implantación de mecanismos eficaces, a la mejora del ambiente laboral. Líneas Estratégicas: Disponibilidad de recursos humanos con capacidad profesional, técnica y ética. Fortalecimiento de una cultura institucional que privilegie a la comunicación como valor fundamental para promover la motivación, la coordinación y la generación de un sentido de pertenencia a la institución. Asignación de espacios físicos dignos que generen un ambiente que contribuya a elevar la productividad. <i>Diseño e implementación de mecanismos de Planeación Estratégica tanto a nivel central como local.</i> Establecimiento de modelos de organización central y local, bajo criterios de modernización, eficacia, eficiencia y racionalidad en el uso de los recursos asignados.</p>

<p>Objetivo Estratégico 10 Asegurar que se cuente con una plataforma informática y de telecomunicaciones, que soporte la operación de manera eficiente. Líneas Estratégicas: Establecimiento, de acuerdo a la arquitectura de procesos, de las arquitecturas de sistemas y datos, que respondan a las necesidades de mediano y largo plazo, de la función recaudatoria. Establecimiento de metodologías de diseño, desarrollo y pruebas de procesos y sistemas, que aseguren la uniformidad y la calidad de los mismos, mejorando la coordinación de esfuerzos con la Administración General de Tecnología de la Información. Estandarización del uso del software y del hardware en todas las áreas de la Administración General de Recaudación, con el fin de contar con una plataforma uniforme, que facilite el crecimiento y la implementación de nuevas tecnologías. Implementación de herramientas de apoyo en la toma de decisiones, mediante la infraestructura de Datawarehouse, para la explotación de la información.</p>
<p>Objetivo Estratégico 11 Asegurar que se cuente con un soporte normativo-legal preciso y eficaz, que propicie una actividad recaudatoria cierta y correcta. Líneas Estratégicas: Propuesta de modificaciones a las disposiciones fiscales, que coadyuven al incremento de la recaudación y mejoren la operación. Elaboración de lineamientos normativos que permitan a las áreas operativas de recaudación aplicar de manera correcta y oportuna las disposiciones fiscales. Ofrecimiento a las áreas operativas de un instrumento eficiente y moderno de consulta directa, que concentre información completa y actualizada respecto de las disposiciones legales, lineamientos normativos y manuales de procedimientos.</p>
<p>Objetivo Estratégico 12 Contar con un sistema de información y metodologías de análisis que coadyuven en la toma de decisiones de la Administración General de Recaudación. Líneas Estratégicas: Establecimiento del Sistema de Información Recaudatoria de la Administración General de Recaudación. Consolidación a nivel central del análisis integral del comportamiento de la recaudación. Impulso de la cultura de análisis tanto a nivel central como local.</p>
<p>Objetivo Estratégico 13 Asegurar el cumplimiento de las normas y procedimientos. Líneas Estratégicas: Consolidación de la función de supervisión en el nivel directivo de la Administración General de Recaudación. Desarrollo de acciones de diagnóstico, detección y corrección de desviaciones en el cumplimiento de las funciones del proceso recaudatorio.</p>
<p>Objetivo Estratégico 14 Reforzar las medidas y acciones de control en aquellas áreas y funciones que por su naturaleza pudieran ser objeto de actos de corrupción, coadyuvando con ello a mejorar la operación recaudatoria. Línea Estratégica: Identificación de las áreas críticas; definición de acciones para su solución; seguimiento, verificación y evaluación del cumplimiento de las mismas para el combate a la corrupción.</p>

Asimismo, se concreto en una campaña de difusión a la totalidad del personal de la AGR a través del tríptico diseñado con los contenidos revisados por el Comité de Planeación:




Planeación Estratégica

2001 - 2006

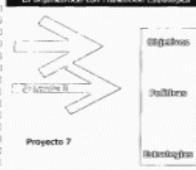
Administración General de Recaudación


Es la herramienta que permite definir la estrategia óptima para alcanzar los objetivos de la organización, tomando en cuenta la situación actual y los distintos factores de un entorno dinámico.

Una organización sin Planeación Estratégica



La organización con Planeación Estratégica





La Planeación Estratégica permite articular todos los proyectos de la Administración General de Recaudación y a su vez vincularlos con los del SAT. Para trazar con certeza el rumbo a seguir durante el periodo de 2001 hasta 2006, se establecieron los siguientes alineamientos.

MISIÓN

Recaudar las contribuciones federales impulsando el cumplimiento responsable de las obligaciones fiscales a través de un servicio de alta calidad y asegurando la participación de todos los contribuyentes con óptimos niveles de eficiencia en el proceso.

VISIÓN

Constituirnos como una administración recaudadora moderna con reconocimiento entre la sociedad y en el ámbito internacional, basado en la obtención de un nivel óptimo de recaudación y en la aplicación transparente y efectiva de procedimientos legales, técnicos y administrativos.

Objetivos

Fundamentales

- Impulsar el cumplimiento responsable de las obligaciones fiscales.**
- Incrementar la eficiencia de la Administración General de Recaudación.**

Generales

Proporcionar al contribuyente un servicio de alta calidad, que le facilite la gestión de sus tributos y le brinde a cambio de sus prestaciones un estándar.

Garantizar a la sociedad que todos los contribuyentes cumplan oportuna y correctamente con sus obligaciones fiscales, mediante la aplicación de procedimientos efectivos de vigilancia y cobro.

Para brindar un servicio de calidad

- Considerar las necesidades del contribuyente en la fijación de políticas y diseño de tiempos, siempre dentro del marco legal.
- Fomentar una cultura de servicio y atención eficiente al contribuyente.
- Crear los mecanismos para brindar al contribuyente opciones sobre los resultados de su gestión.
- Dar a conocer al contribuyente su situación fiscal a través de la consulta en la base de datos.
- Facilitar un proceso de consulta constante con los contribuyentes que implique el cumplimiento de la responsabilidad fiscal.
- Simplificar procedimientos, formatos y trámites que faciliten al contribuyente cumplir con sus obligaciones fiscales de acuerdo al marco legal establecido.

Para garantizar el cumplimiento


- Controlar el Registro Federal de Contribuyentes con el apoyo de la administración recaudadora.
- Apoyar los procesos de control, desde el análisis de cumplimiento de la ley, para asegurar a todos los contribuyentes la igualdad que la ley establece, así como el cumplimiento de los deberes de cada uno de ellos.
- Crear que los medios técnicos y de apoyo se apliquen oportunamente en los casos de incumplimiento.

Para mejorar la eficiencia

- Perseguir el perfeccionamiento y profesionalización de los recursos humanos.
- Mantener mejores prácticas de gestión y comunicación tanto al interior de la AGR, como con aquellos unidades involucradas en el proceso recaudatorio.
- Utilizar las tecnologías de información y de administración que generen la gestión y el cumplimiento del proceso recaudatorio.
- Estandarizar la aplicación de los procesos en las Administraciones Locales de Recaudación.
- Buscar los resultados de la gestión.
- Calcular permanentemente los actos de corrupción en todos los niveles, áreas y procedimientos del proceso recaudatorio.

Objetivos de las obligaciones

Objetivo de las obligaciones	Objetivos y fundamentos	Medios para alcanzarlos
<p>I. Recaudar las contribuciones federales para la actividad y el bienestar de la ciudadanía.</p> <p>Contar con un sistema de información oportuno y un modelo de gestión que permita alinear y controlar el proceso de recaudación y las contribuciones.</p>	<p>II. Registrar Federalmente los contribuyentes.</p> <p>Registrar a todos los contribuyentes y mantener actualizado su información para que existan condiciones de equidad en la recaudación.</p>	<p>A. Administradores y servidores públicos.</p> <p>Asesorar al contribuyente en la gestión de la información de sus tributos, formatos, tasas y sanciones y mantenerlos actualizados y accesibles a través de Internet.</p>
<p>II. Mantener un padrón actualizado de contribuyentes.</p> <p>Contar con bases de datos de contribuyentes actualizadas que permitan la generación de información y la toma de decisiones para el cumplimiento de las obligaciones fiscales.</p>	<p>III. Mantener la información actualizada de los contribuyentes.</p> <p>Trabajar para tener los contribuyentes actualizados y controlados con la información de sus obligaciones de impuestos, de acuerdo a las obligaciones de la ley.</p>	<p>BB. Informaciones tributarias.</p> <p>Asesorar que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias y de información oportuna, que permita una recaudación eficiente.</p>
<p>III. Mantener actualizado y pagar los tributos de los contribuyentes.</p> <p>Facilitar al contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y de información oportuna y control de los contribuyentes de la recaudación de los tributos de acuerdo a la ley.</p>	<p>IV. Cobranza.</p> <p>Facilitar que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias y de información oportuna, que permita una recaudación eficiente.</p>	<p>CC. Informantes legales.</p> <p>Asesorar que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias y de información oportuna, que permita una recaudación eficiente.</p>
<p>IV. Mantener actualizado y pagar los tributos de los contribuyentes.</p> <p>Facilitar al contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y de información oportuna y control de los contribuyentes de la recaudación de los tributos de acuerdo a la ley.</p>	<p>V. Sanciones.</p> <p>Facilitar que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias y de información oportuna, que permita una recaudación eficiente.</p>	<p>DD. Informantes de utilidad.</p> <p>Facilitar que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias y de información oportuna, que permita una recaudación eficiente.</p>
<p>V. Mantener actualizado y pagar los tributos de los contribuyentes.</p> <p>Facilitar al contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y de información oportuna y control de los contribuyentes de la recaudación de los tributos de acuerdo a la ley.</p>	<p>VI. Informaciones.</p> <p>Facilitar que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias y de información oportuna, que permita una recaudación eficiente.</p>	<p>EE. Informantes de utilidad.</p> <p>Facilitar que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias y de información oportuna, que permita una recaudación eficiente.</p>



La evaluación y seguimiento.

Como todo proceso administrativo lleva implícita la etapa de evaluación y seguimiento, la labor realizada en la AGR en materia del desarrollo de la Planeación Estratégica como instrumento para la administración de proyectos no fue la excepción.

En primera instancia, se definieron indicadores de objetivos generales que permitirían lograr la misión de la AGR.

Indicador	Fórmula
Índice del impacto de la administración tributaria en la recaudación bruta de las ALR's (con grandes contribuyentes)	$\frac{R}{R^*}$ Donde: R = Recaudación Bruta de ALR's (con grandes contribuyentes) R* = Sumatoria de componentes definidos y el PIB
Índice de cumplimiento de la meta de recaudación de la Ley de Ingresos	$\frac{\text{Recaudación neta total}}{\text{Correspondiente programada en Ley de Ingresos}}$
Nivel de satisfacción del servicio	Se obtendrá de la encuesta de satisfacción de servicios a los contribuyentes.
Índice de acciones de control	$(.2) I 4.A + (.2) I 4.B + (.3) I 5.A + (.15) (I 6.A + I 6.B)$ Donde: I = Indicador (.n) = Ponderador relacionado con la operación de la recaudación

Para dar seguimiento y evaluar los resultados alcanzados en el nivel más operativo – proyectos–, diseñé los siguientes instrumentos para el control del proceso.

1. Fichas de Información Básica de Proyectos FIBPRO.

Servicio de Administración Tributaria
Administración General de Recaudación
Ficha de Información Básica de Proyectos (FIBPRO)
PROGRAMA DE TRABAJO 2001



FUENTE PROYECTO:		FECHA:				TÍTULO:				
Línea estratégica:										
Nombre del programa o proyecto:										
Objetivo:										
Justificación para realizar el proyecto:										
Grupo al que va dirigido:										
Región o regiones a las que impacta:										
Beneficios:										
Premisas básicas del proyecto:										
INDICADOR DE AVANCE DEL PROYECTO										
Denominación:										
Desarrollo o fórmula:		METAS 2001				METAS ANUALES				
		1 ^o Trim.	2 ^o Trim.	3 ^o Terc. Terc.	4 ^o Terc. Terc.	2002	2003	2004	2005	2006
Acciones básicas para su realización:			Participantes (organizaciones y/o Personas):				Tiempo estimado para terminar el proyecto:			
Unidades laborales para realizar el proyecto:					Unidades estructurales para realizar el proyecto:					
Unidades financieras para realizar el proyecto:					Unidades legales para realizar el proyecto:					
RESPONSABLE DEL PROYECTO:					AREA RESPONSABLE:					

- En el año 2002

Para el ejercicio 2002 y con la experiencia de la teoría de Planeación Estratégica, los lineamientos emitidos por la Presidencia de la República y habiendo establecido los conceptos que determinarán el quehacer institucional, a continuación adicionaré el documento generado para dar congruencia a las actividades desarrolladas en la AGR y el SAT:



Vinculación de Plan Estratégico 2002 del SAT y de la AGR

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SAT	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA AGR
<p>Misión Recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, así como controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación fiscal y aduanera, a fin de propiciar el cumplimiento voluntario y oportuno.</p>	<p>Misión Recaudar impulsando el cumplimiento responsable de las obligaciones fiscales y administrando eficientemente los procesos de declaraciones y pagos, del Registro Federal de Contribuyentes, de control de obligaciones, de devoluciones y compensaciones y de cobranza.</p>
<p>Visión Avanzar sustancialmente en el arraigamiento de una cultura ciudadana de cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales y de comercio exterior.</p>	<p>Visión Consolidarnos como una administración recaudadora con servidores públicos honestos, profesionales y comprometidos y con procedimientos técnicos y administrativos adecuados al entorno nacional, que aseguren niveles óptimos de recaudación y el reconocimiento de la sociedad y en el ámbito internacional.</p>
<p>Objetivos Estratégicos SAT</p>	<p>Objetivos Estratégicos AGR</p>
<p>1. Aumentar la eficacia recaudatoria.</p>	<p>1. Contar con formatos electrónicos claros y sencillos; facilitar y dar certidumbre al proceso de declaraciones y pagos e incrementar la oportunidad y la calidad de la información del contribuyente.</p> <p>2. Asegurar la concentración y la organización eficientes de la información de declaraciones y pagos que permita contar con la Cuenta Única Integral del Contribuyente, y garantizar el correcto registro y control de los ingresos federales.</p> <p>3. Dictaminar con oportunidad y calidad las promociones de devoluciones y compensaciones, para ofrecer un servicio eficiente al contribuyente y garantizar el interés fiscal.</p> <p>9. Contar con un soporte jurídico eficaz, que propicie una mejora en la operación recaudatoria.</p>
<p>2. Lograr conciencia de riesgo ante el incumplimiento.</p>	<p>6. Que los deudores de créditos fiscales cubran sus adeudos, para fortalecer el combate al incumplimiento y evitar la imagen de</p>

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SAT	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA AGR
	impunidad.
3. Reducir el contrabando y la economía informal.	No compete a las facultades de la AGR.
4. Contar con un padrón completo y confiable.	4. Tener en el Registro Federal de Contribuyentes único al total de contribuyentes con información correcta, para que opere como el eje de la administración recaudatoria.
5. Establecer un control de obligaciones universal, oportuno y exhaustivo.	5. Que los contribuyentes cumplan oportunamente con sus obligaciones fiscales.
6. Mejorar la eficiencia de la Administración Tributaria.	7. Coadyuvar al mejoramiento de la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, aplicando con eficiencia, transparencia y responsabilidad las normas, políticas, procedimientos y controles internos vigentes. 10. Planear y evaluar las acciones de la AGR, a efecto de orientar y mejorar la operación del proceso recaudatorio, con base en la utilización de modelos de información y metodologías de análisis que coadyuven a la toma de decisiones.
7. Contar con una nueva cultura organizacional que impulse los valores de honestidad, calidad, transparencia y vocación de servicio, apegada a la ley y con personal altamente calificado.	11. Cumplir con las normas legales y con la aplicación de los procedimientos que son responsabilidad de las unidades administrativas de la AGR. 12. Identificar, prevenir y combatir los actos de corrupción.
8. Disponer de sistemas y procesos informáticos integrados y seguros, orientados a procesos internos y al contribuyente.	8. Contar con sistemas y procesos eficientes, que soporten correctamente la operación recaudatoria, apoyados en una infraestructura tecnológica adecuada.
9. Cambiar la percepción del contribuyente hacia la Institución por una imagen de honestidad, calidad, transparencia, servicio, apego a la ley y profesionalismo.	No compete a las facultades de la AGR.

Para la elaboración del segundo ejercicio de Planeación Estratégica, fueron en mayor medida considerados los elementos del Plan Estratégico del SAT presentados en el cuadro anterior.

Cabe aclarar que la Planeación Estratégica debe ser considerada como un proceso dinámico y que el ejercicio planteado en 2001 sentó las bases para revisar y dar continuidad hasta el año 2006, es por ello que algunos elementos como las políticas generales, objetivos generales y objetivos fundamentales no fueron modificados en relación con el año anterior.

<p>Planeación Estratégica 2001 – 2006 Primera actualización</p>	
	<p>Abril 2002</p>
Misión	<p>Recaudar impulsando el cumplimiento responsable de las obligaciones fiscales y administrando eficientemente los procesos de declaraciones y pagos, del Registro Federal de Contribuyentes, de control de obligaciones, de devoluciones y compensaciones y de cobranza.</p>
Visión	<p>Consolidarnos como una administración recaudadora con servidores públicos honestos, profesionales y comprometidos y con procedimientos técnicos y administrativos adecuados al entorno nacional, que aseguren niveles óptimos de recaudación y el reconocimiento de la sociedad y en el ámbito internacional.</p>
Objetivo Estratégico 1	<p>Contar con formatos electrónicos claros y sencillos; facilitar y dar certidumbre al proceso de declaraciones y pagos e incrementar la oportunidad y la calidad de la información del contribuyente.</p>
Línea Estratégica 1.1	<p>Rediseñar las declaraciones de pago e informativas en formato electrónico, en el cual se incorpore únicamente la información requerida, elaborando los instructivos correspondientes.</p>
Proyectos asociados:	<p>1.1.1 Análisis de las diversas disposiciones fiscales vigentes, para la elaboración de las nuevas formas fiscales. 1.1.2 Análisis de la información de las declaraciones de pago e informativas para diseñar las nuevas formas fiscales. 1.1.3 Elaborar los instructivos para el llenado de las nuevas declaraciones.</p>
Línea Estratégica 1.2	<p>Implementar el nuevo esquema de declaraciones y pagos en medios electrónicos a través de Internet, de ventanillas bancarias y del SAT, con base en la utilización de formatos electrónicos.</p>
Proyectos asociados:	<p>1.2.1 Diseñar los formatos de las declaraciones de pago para Internet y ventanilla bancaria. 1.2.2 Diseñar los formatos de las declaraciones informativas, avisos y constancias para Internet y módulos. 1.2.3 Fomentar el pago de contribuciones a través de pagos electrónicos. 1.2.4 Fomentar el pago de contribuciones a través de Tarjetas de Crédito. 1.2.5 Capturar el 100% de los campos de los pagos del SAT, con un estándar de alta Calidad.</p>
Objetivo Estratégico 2	<p>Asegurar la concentración y la organización eficientes de la información de declaraciones y pagos que permita contar con la Cuenta Única Integral del Contribuyente, y garantizar el correcto registro y control de los ingresos federales.</p>
Línea Estratégica 2.1	<p>Establecer mecanismos de concentración de la información de declaraciones y pagos que brinden mayor seguridad, oportunidad y control.</p>
Proyectos asociados:	<p>2.1.1 Generación del cierre diario de Recaudación. 2.1.2 Supervisar la Operación de los Centros Contables de las Administraciones Locales de Recaudación Sede.</p>
Línea Estratégica 2.2	<p>Establecer una base de datos de declaraciones y pagos para el acceso y la explotación de la información que permita contar con la Cuenta Única Integral del Contribuyente.</p>

<p>Proyectos asociados: 2.2.1 Analizar y diseñar la Cuenta Única del Contribuyente para facilitar el acceso y la explotación de la información de declaraciones y pagos. Línea Estratégica 2.3 Fortalecer la automatización del proceso de integración y registro contable de los ingresos federales, por concepto de impuestos, derechos, productos y aprovechamientos, con los desarrollos que permitan emitir la Cuenta de la Hacienda Pública Federal. Proyectos asociados: 2.3.1 Rendir la Cuenta de la Hacienda Pública Federal. 2.3.2 Contabilidad Local (Cierres Contables Mensuales) 2.3.3 Automatizar los procesos contables.</p>
<p>Objetivo Estratégico 3 Dictaminar con oportunidad y calidad las promociones de devoluciones y compensaciones, para ofrecer un servicio eficiente al contribuyente y garantizar el interés fiscal. Línea Estratégica 3.1 Revisar y rediseñar el proceso general para la determinación de saldos a favor del contribuyente considerando la importancia de los montos solicitados; y permitir la revisión detallada de cualquier promoción. Proyectos asociados: 3.1.1 Definición de las políticas y procedimientos de operación en materia de devoluciones y compensaciones. 3.1.2 Atención a la problemática general y específica de devoluciones y compensaciones. 3.1.3 Evaluación de la operación del proceso de devoluciones y compensaciones. 3.1.4 Desarrollo del programa de devoluciones automáticas. 3.1.5 Rediseño y mejora continua del proceso de devoluciones y compensaciones. Línea Estratégica 3.2 Desarrollar un nuevo sistema informático de devoluciones y compensaciones acorde a la arquitectura de procesos y sistemas. Proyectos asociados: 3.2.1 Rediseño y mejora continua del subsistema de devoluciones y compensaciones. Línea Estratégica 3.3 Establecer una coordinación y vinculación directa y efectiva con la Administración General de Auditoría Fiscal de la Federación para obtener la confirmación de los procesos de dictaminación. Proyecto asociado: 3.3.1 Coordinación con la AGAFF.</p>
<p>Objetivo Estratégico 4 Tener registrados en un Registro Federal de Contribuyentes único al total de contribuyentes con información correcta, para que opere como el eje de la administración recaudatoria. Línea Estratégica 4.1 Diseñar mecanismos que aseguren, de manera permanente, la calidad y la cobertura del RFC a través de revisión del Marco Conceptual, la definición de procedimientos de incorporación y modificación de datos, de la vigilancia de la obligación de inscripción y actualización, del rediseño de la base de datos y las aplicaciones que soportan el Padrón y de la implantación de servicios electrónicos al contribuyente – como la consulta a su estatus en el RFC -. Proyectos asociados: 4.1.1 Marco Conceptual del RFC. 4.1.2 Implantación de nuevos procedimientos para la inscripción y actualización del RFC. 4.1.3 Centralización de la base de datos del RFC. 4.1.4 Servicios electrónicos al contribuyente. 4.1.5 Diagnóstico anual de calidad y cobertura del RFC. 4.1.6 Verificación de captura de trámites por ALR.</p>

Línea Estratégica 4.2

Construcción del Marco Geofiscal.

Proyectos asociados:

4.2.1 Geo-referencia del RFC.

4.2.2 Diseño e integración de AGEFIS y Unidades Tipo.

4.2.3 Sistema de Información Geográfica Fiscal.

Línea Estratégica 4.3

Para mejorar sustancialmente la cobertura y la calidad del RFC, incorporar contribuyentes –asalariados, Procampo, etc.– y depurar datos a través de procesos masivos, mediante los operativos de campo y los procedimientos informáticos de cruces de información de bases de datos de otras fuentes que se requieran.

Proyectos asociados:

4.3.1 Incorporación de contribuyentes a través de procesos masivos.

4.3.2 Incorporación de asalariados.

Línea Estratégica 4.4

Integrar todos los padrones del SAT en un RFC único.

Proyecto asociado:

4.4.1 Integración de padrones internos para la conformación del RFC único.

Línea Estratégica 4.5

Consolidar el esquema de diligenciación, mejorando los procesos y la calidad de la actuación de los actuarios fiscales.

Proyecto asociado:

4.5.1 Control y seguimiento de los procesos de diligenciación.

Objetivo Estratégico 5

Que los contribuyentes obligados cumplan oportuna y correctamente de conformidad con las atribuciones de la Administración General de Recaudación, con sus obligaciones fiscales.

Línea Estratégica 5.1

Diseñar y establecer nuevos esquemas de vigilancia por concepto de obligación, que consideren la importancia económica y la situación fiscal de los contribuyentes y que aseguren la sanción a los incumplidos.

Proyectos asociados:

5.1.1 Definición de políticas y procedimientos de operación.

5.1.2 Desarrollo y evaluación del programa anual de control de obligaciones en las ALR y entidades federativas.

5.1.3 Atención a la problemática general y específica de las ALR.

5.1.4 Rediseño y mejora continua del proceso de control de obligaciones.

Línea Estratégica 5.2

Estabilizar, adecuar y mejorar el sistema informático de Control de Obligaciones para su funcionamiento eficiente, acorde a la arquitectura de procesos y sistemas.

Proyectos asociados:

5.2.1 Adecuaciones al subsistema Darío – Control de Obligaciones.

Línea Estratégica 5.3

Consolidar el esquema de Diligenciación mejorando los procesos y la calidad de la actuación de los Actuarios Fiscales.

Proyecto asociado:

5.3.1 Mejora continua del proceso de diligenciación.

Línea Estratégica 5.4

Complementar el esquema tradicional de vigilancia de obligaciones con acciones de análisis de la información proporcionada por el contribuyente y de vigilancia profunda.

Proyecto asociado:

5.4.1 Desarrollo del programa de vigilancia profunda.

<p>Línea Estratégica 5.5 Establecer una coordinación y vinculación directa y efectiva con las áreas internas de la Administración General de Recaudación -RFC, Declaraciones y Pagos, Cobranza-, así como con las Administraciones Generales de Asistencia al Contribuyente, Jurídica, de Auditoría, así como con Entidades Federativas, en el proceso de vigilancia de obligaciones fiscales. Proyecto asociado: 5.5.1 Coordinación y vinculación institucional de las áreas internas de la AGR, SAT y Entidades Federativas.</p>
<p>Objetivo Estratégico 6 Que los deudores de créditos fiscales cubran sus adeudos, para fortalecer el combate al incumplimiento y evitar la imagen de impunidad. Línea Estratégica 6.1 Adecuar y fortalecer el proceso de Cobranza mediante la adopción, entre otras acciones, del apropiado aseguramiento del interés fiscal, del abatimiento de la estaticidad de la cartera al mejorar la calidad y oportunidad de los actos de diligenciación, de la eficiencia y eficacia en los remates, de la localización de deudores, así como de la modificación de ciertas disposiciones legales que dificultan la cobranza. Proyectos asociados: 6.1.1 Simplificación técnica y operativa del pago en parcialidades. 6.1.2 Fortalecimiento de fuentes de consulta e investigación para la ubicación de deudores no localizados. 6.1.3 Remate de bienes vía Internet. 6.1.4 Aseguramiento del Interés Fiscal, voluntario o coercitivo. 6.1.5 Actualización de la motivación y fundamentación de los documentos de gestión de cobranza. 6.1.6 Destino de bienes embargados. Línea Estratégica 6.2 Lograr que la calidad y cantidad de créditos fiscales recibidos en las Administraciones Locales de Recaudación permitan su atención y resolución oportuna, acorde a la capacidad instalada y mediante la coordinación con todas aquellas dependencias generadoras de créditos fiscales. Proyecto asociado: 6.2.1 Control de Calidad y cantidad en el inventario de créditos fiscales. Línea Estratégica 6.3 Desarrollar el nuevo sistema automatizado acorde a la arquitectura de procesos y sistemas que permita un mejor apoyo a la administración de la cartera. Proyecto asociado: 6.3.1 Diseño e implantación de un nuevo sistema automatizado de crédito y cobranza.</p>
<p>Objetivo Estratégico 7 Coadyuvar al mejoramiento de la administración de los recursos humanos, financieros y materiales y del ambiente laboral, aplicando con eficiencia, transparencia y responsabilidad las normas, políticas, procedimientos y controles internos vigentes. Línea Estratégica 7.1 Eficientar el uso de los recursos materiales y servicios, al mejorar su aprovechamiento y promover una cultura del uso racional de los recursos. Proyecto asociado: 7.1.1 Administración de los recursos materiales y proporcionar los servicios y mantenimiento requeridos a nivel central. Línea Estratégica 7.2 Coordinar las acciones de capacitación necesarias para la operación correcta, eficiente y responsable del proceso recaudatorio.</p>

Proyectos asociados:

7.2.1 Programa de capacitación para la AGR en los ámbitos central y local.

7.2.2 Proceso de titulación del personal de la Administración General de Recaudación, en coordinación con el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal.

Línea Estratégica 7.3

Gestionar la obtención de los recursos financieros necesarios para la implementación de los programas y proyectos estratégicos de la Administración General de Recaudación a efecto de garantizar la ejecución del proceso recaudatorio.

Proyecto asociado:

7.3.1 Administración eficiente de los recursos financieros

Línea Estratégica 7.4

Redistribuir y adecuar espacios físicos para el mejoramiento del ambiente laboral y la imagen institucional.

Proyectos asociados:

7.4.1 Seguimiento del Proyecto de redistribución y aprovechamiento de los espacios físicos de la AGR.

7.4.2 Mantenimiento y conservación de bienes muebles e inmuebles de la AGR.

Línea Estratégica 7.5

Establecer a la Planeación Estratégica como el instrumento que oriente la programación, la presupuestación, la organización y la evaluación de las acciones de la AGR.

Proyectos asociados:

7.5.1 Planeación, programación y evaluación estratégica de la AGR.

7.5.2 Instrumentación y seguimiento del Modelo de Organización de la AGR y de las estructuras organizacionales tipo para las ALR´s.

7.5.3 Documentación de las estructuras, sistemas y métodos, mediante la elaboración de los manuales de organización.

Línea Estratégica 7.6

Coadyuvar con el mejoramiento del ambiente laboral, al promover una cultura institucional que privilegie la comunicación, la motivación, la coordinación y la generación de un sentido de pertenencia a la institución.

Proyectos asociados:

7.6.1 Programa de reuniones nacionales y regionales para la difusión de líneas estratégicas, así como el intercambio de información y experiencias de éxito.

7.6.2 Programa de visitas del Administrador General y Administradores Centrales a las distintas instalaciones de los ámbitos central y local, así como de los ALR´s a sus centros de trabajo.

7.6.3 Programa de comunicación interna para el personal de la AGR.

Objetivo Estratégico 8

Contar con sistemas y procesos eficientes, que soporten correctamente la operación recaudatoria apoyados en una infraestructura tecnológica adecuada.

Línea Estratégica 8.1

Establecer las arquitecturas de procesos, sistemas y datos, que respondan a las necesidades de mediano y largo plazo, de la función recaudatoria.

Proyecto asociado:

8.1.1 Arquitectura del Proceso Recaudatorio.

Línea Estratégica 8.2

Establecimiento de metodologías para la definición y diseño de procesos y sistemas, así como de pruebas, que aseguren la uniformidad y la calidad de los mismos, mejorando la coordinación de esfuerzos con la Administración General de Tecnología de la Información.

<p>Proyecto asociado: 8.2.1 Metodologías para la definición y diseño de procesos y sistemas, así como de pruebas. Línea Estratégica 8.3 Instrumentar con base en la arquitectura de datos, un modelo rector de información del Proceso Recaudatorio que sirva de apoyo en la toma de decisiones. Proyectos asociados: 8.3.1 Creación de modelos de información de la Administración General de Recaudación. 8.3.2 Cuenta Única Integral del Contribuyente "CUIC".</p>
<p>Objetivo Estratégico 9 Contar con un soporte jurídico eficaz, que propicie una mejora en la operación recaudatoria. Línea Estratégica 9.1 Analizar los problemas que afectan la operación para proponer modificaciones a las disposiciones fiscales, que simplifiquen los procesos operativos, precisen las normas y eliminen lagunas. Proyecto asociado: 9.1.1. Elaboración de proyectos de reforma a las disposiciones fiscales. Línea Estratégica 9.2 Emitir los lineamientos normativos que contribuyan al fortalecimiento de los procesos recaudatorios, dentro del marco de mejora continua. Proyectos asociados: 9.2.1 Revisión de lineamientos normativos emitidos en los años de 1999, 1998 y 1997. 9.2.2 Emisión de lineamientos normativos para resolver los problemas detectados en el proceso recaudatorio. Línea Estratégica 9.3 Fortalecer la coordinación y vinculación con la Unidad de Legislación Tributaria y con la Administración General Jurídica a fin de instrumentar los soportes jurídicos para mejorar la operación recaudatoria. Proyecto asociado: 9.3.1 Participar en diversos Comités del Servicio de Administración Tributaria, en los que se analicen criterios normativos o modificaciones legales que impacten en la operación recaudatoria.</p>
<p>Objetivo Estratégico 10 Aportar elementos que soporten la toma de decisiones de la Administración General de Recaudación mediante la consolidación del análisis de la recaudación, del impulso de la cultura del dato y de un sistema de información ejecutiva de la recaudación y de la operación. Línea Estratégica 10.1 Ampliar el análisis de la recaudación adicionando, a la consideración de aspectos económicos, los efectos de las disposiciones fiscales y el impacto de las medidas de administración tributaria. Proyectos asociados: 10.1.1 Análisis del comportamiento de los ingresos. 10.1.2 Consolidar la realización del análisis periódico de la recaudación en las ALR's. 10.1.3 Realizar pronósticos de la recaudación. Línea Estratégica 10.2 Impulsar la cultura de análisis. Proyectos asociados: 10.2.1 Impulso de la cultura del análisis. 10.2.2 Consolidar el Centro de Consulta Electrónica. 10.2.3 Indicadores de Gestión para evaluar la operación recaudatoria. Línea Estratégica 10.3 Desarrollar un sistema de información que permita identificar con agilidad y a diferentes niveles de profundidad, las causas de las variaciones en los datos que describen el proceso recaudatorio. Proyectos asociados: 10.3.1 Conformar un banco histórico de datos de la operación recaudatoria. 10.3.2 Desarrollar un sistema amigable de la operación recaudatoria.</p>

<p>Objetivo Estratégico 11 Que se cumplan las normas legales y se apliquen los procedimientos responsabilidad de las Unidades Administrativas de la Administración General de Recaudación.</p> <p>Línea Estratégica 11.1 Desarrollar acciones de diagnóstico, detección y verificación de irregularidades en gabinete y en campo, para comprobar inconsistencias en la aplicación de las normas y procedimientos previamente establecidos, de acuerdo al modelo de supervisión.</p> <p>Proyectos asociados:</p> <p>11.1.1 Programación de la supervisión en las ALR´s y determinación del nivel de cumplimiento de la normatividad y los procedimientos.</p> <p>11.1.2 Análisis de los procedimientos para determinar los puntos clave a ser supervisados.</p> <p>11.1.3 Supervisión y Auditoría.</p> <p>11.1.4 Supervisiones Especiales.</p> <p>Línea Estratégica 11.2 Verificar la atención, en tiempo y forma, a las recomendaciones resultantes de las observaciones formuladas por los Órganos Fiscalizadores, procurando su solventación definitiva.</p> <p>Proyecto asociado:</p> <p>11.2.1 Control y seguimiento de observaciones de Órganos Fiscalizadores.</p> <p>Línea Estratégica 11.3 Analizar las observaciones para determinar su recurrencia, haciéndola del conocimiento de las áreas sustantivas, cuando ésta sea atribuible a los procedimientos establecidos y al Administrador General, cuando se trate de incumplimiento.</p> <p>Proyecto asociado:</p> <p>11.3.1 Determinación y análisis de recurrencias.</p> <p>Línea Estratégica 11.4 Prevenir las conductas irregulares de los servidores públicos y de los particulares y, en su caso, procurar la sanción ante las instancias correspondientes.</p> <p>Proyecto asociado:</p> <p>11.4.1 Control, investigación, análisis y seguimiento de quejas y denuncias</p> <p>Línea Estratégica 11.5 Coadyuvar en el fortalecimiento de la función de control y supervisión en los niveles directivos de la Administración General de Recaudación.</p> <p>Proyecto asociado:</p> <p>11.5.1 Establecimiento de lineamientos de supervisión, en el nivel directivo de las Unidades Administrativas de la AGR.</p>
<p>Objetivo Estratégico 12 Identificar, prevenir y combatir los actos de corrupción.</p> <p>Línea estratégica 12.1 Verificar el desarrollo, la aplicación y el cumplimiento de las medidas de control.</p> <p>Proyectos asociados:</p> <p>12.1.1 Programa operativo para la transparencia y el combate a la corrupción 2002.</p> <p>12.1.2 Programa para fortalecer el control interno y evitar actos de corrupción.</p>

La evaluación y seguimiento.

Dando continuidad a los apartados que fueron considerados para el proceso de Planeación Estratégica, previamente a la definición de proyectos, para 2002 fueron determinados los Indicadores de Objetivos Estratégicos que se visualizó permitirían comprobar el logro de la Misión (los objetivos generales establecidos en el ejercicio 2001, permanecen hasta 2002):

Indicador		Fórmula	
1A	Declaraciones Incorporadas a Medios Electrónicos	Número de declaraciones de pago e informativas en medios <u>electrónicos</u> Número Total de Declaraciones de pago e informativas	X 100
2A	Número de transacciones registradas en la base de datos	Número de transacciones registradas.	
2B	Índice de automatización de procesos contables	<u>Número de procesos automatizados</u> Número total de procesos por automatizar	X 100
3A	Dictaminación de Trámites de Devoluciones	<u>Trámites Dictaminados</u> Trámites Recibidos	X 100
3B	Dictaminación de Trámites de Compensaciones	<u>Trámites Dictaminados</u> Trámites Recibidos	X 100
4A	Índice de Cobertura del padrón	<u>Contribuyentes en el RFC localizados en barrido</u> Contribuyentes localizados en barrido	
4B	Índice de Calidad del RFC actual	<u>Contribuyentes verificados y correctos</u> Contribuyentes verificados	X 100
4C	Índice de Registros Georreferenciados	<u>Registros Georreferenciados</u> Registro de contribuyentes	X 100
5A	Cumplimiento en la presentación de pagos	<u>Obligaciones cumplidas</u> Total de obligaciones	X 100
6A	Administración de la Cartera	Créditos dentro de la fecha límite de tramitación <u>de la etapa correspondiente</u> Total de créditos de la cartera	X 100
6B	Efectividad en el cobro	<u>Créditos Cobrados en el periodo (t - 6,t)</u> Créditos inventariados en el mes t - 6 - Créditos Controvertidos y Cancelados en (t - 6 ,t)	X 100
7A	Índice de satisfacción del personal	Información proporcionada por el INCAFI (Instituto Nacional de Capacitación Fiscal) Escala del 1 al 10, donde 0 es ambiente negativo y 10 ambiente exitoso	
8A	Automatización de los trámites del contribuyente	Procesos automatizados conforme a la <u>arquitectura definida</u> Procesos susceptibles de automatizar conforme a la arquitectura definida	X 100
8B	Avance en el establecimiento de la arquitectura de datos	<u>Componentes de la arquitectura de datos instrumentados</u> Total de componentes definidos en la arquitectura de datos	X 100
8C	Avance en la construcción de modelos de información	<u>Modelos de información disponibles</u> Total de modelos de información definidos	X 100
8D	Avance en la construcción de la CUIC	<u>Componentes de la aplicación instrumentados</u> Total de componentes definidos	X 100
9A	Índice de propuestas de modificaciones a las disposiciones fiscales	Número de propuestas de modificación a las disposiciones <u>fiscales que entraron en vigor</u> Número de propuestas de modificación a las disposiciones fiscales elaboradas	X 100
9B	Índice de emisión de lineamientos normativos	<u>Número de lineamientos normativos emitidos</u> Número de problemáticas detectadas que requieren emisión de lineamientos	X 100
10A	Índice del nivel de satisfacción de los usuarios de los análisis de recaudación.	<u>Sumatoria de calificaciones del total de los cuestionarios aplicados</u> Total de cuestionarios aplicados	
10B	Capacidad de análisis del dato (Examen a Mandos Medios seleccionados)	Sumatoria de calificaciones de mandos medios que asistieron <u>a la capacitación e impulso de la cultura del dato</u> Número de mandos medios que asistieron a la capacitación	
10C	Índice de cobertura del Sistema de Información Ejecutiva (SIE)	<u>Número de módulos incorporados al SIE</u> Total de módulos del sistema que integran el SIE	X 100
10D	Nivel de satisfacción de los usuarios	<u>Sumatoria de calificaciones del total de los usuarios del SIE</u> Número de usuarios que utilizan el SIE	
11A	Nivel de cumplimiento de la normatividad y los procedimientos.	<u>Índices de cumplimiento por subproceso</u> Número de subprocesos !Subproceso1 + !Subproceso2+... Subproceso... 25Subproceso = 25 SUBPROCESOS	
12A	Nivel de prevención de actos de corrupción.	<u>Índice de prevención de actos de corrupción por área crítica</u> Total de áreas críticas	

Se desarrollo el Sistema de Seguimiento que permitió realizar la evaluación y además la presentación de resultados en reuniones de trabajo.

Contenido

- Metodología
- Objetivos e Indicadores Generales AGR
- Objetivos e Indicadores Estratégicos
- Seguimiento y Evaluación de Programas y Proyectos AGR por Administración Central
- Planeación
- Contabilidad de Ingresos
- Cobranza
- Operación Recaudatoria
- Servicios Administrativos
- Sistemas
- Normatividad
- Análisis Económico
- Supervisión

Seguimiento y Evaluación de Programas y Proyectos AGR

Administración Central	Avance real promedio (conjunto de proyectos)	Cumplimiento promedio de metas a marzo 2002
Administración Central de Sistemas	20%	100%
Administración Central de Normatividad	27%	108%
Administración Central de Análisis Económico	19%	101%
Administración Central de Supervisión	100%	100%

Administración Central de Sistemas

Número	Nombre del Proyecto	Avance real	Cumplimiento de metas a marzo 2002
8.1.1	Arquitectura del Proceso Recaudatorio.	-	100%
8.2.1	Metodologías para la definición y diseño de procesos y sistemas, así como de pruebas.	30%	100%
8.3.1	Creación de modelos de información de la Administración General de Recaudación.	10%	100%
8.3.2	Cuenta Única Integral del Contribuyente "CUIC".	-	100%

Administración Central de Sistemas

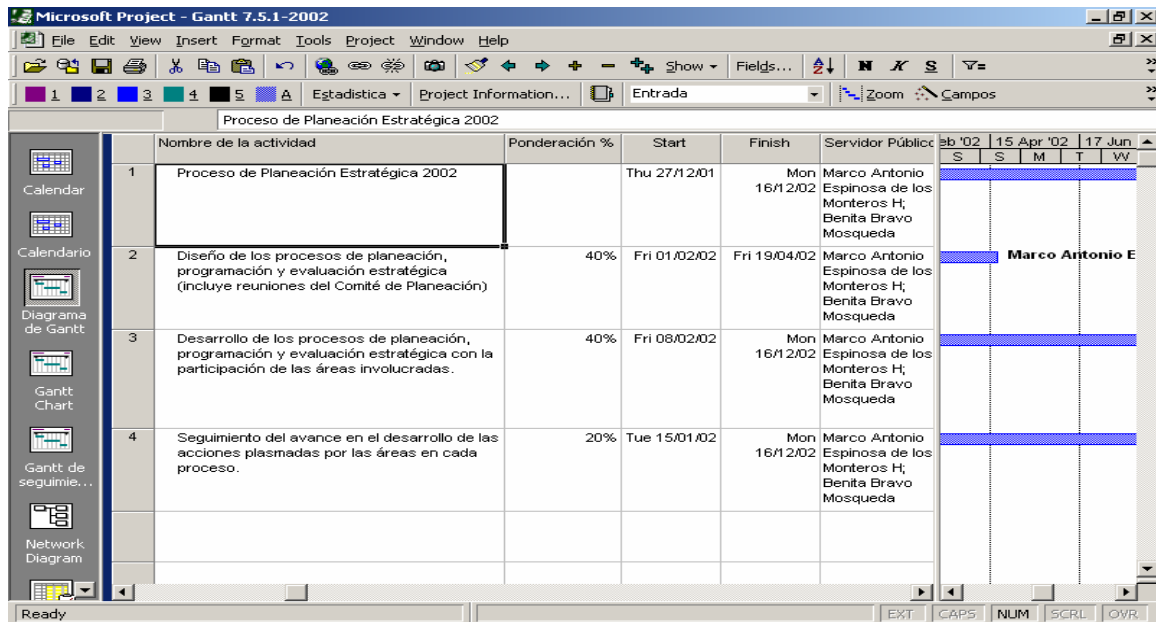
8.2.1 Metodologías para la definición y diseño de procesos y sistemas, así como de pruebas.

OBJETIVO Identificar las tareas asociadas a cada fase de los proyectos, así como cada una de las actividades que se deberán llevar a cabo en cada fase, con el propósito de contar con una guía para su desempeño óptimo.

NOMBRE DEL INDICADOR Avance en el establecimiento de la arquitectura de datos.

FÓRMULA DESARROLLO	AVANCE A MARZO P	AVANCE A MARZO R	JUSTIFICACIÓN A LAS VARIACIONES	ACCIONES REALIZADAS
Componentes de la arquitectura de datos instrumentados x 100	30%	30%		Estudio y análisis de la documentación relativa al CMM e identificación de procesos susceptibles de estandarizar y medir, de acuerdo al diseño de la arquitectura definida para la función de Recaudación.

3. Diagramas de Gantt para el seguimiento de las actividades.



Como se mencionó en apartados previos, en este año se estableció relación estrecha con el SPE, reportándose para alimentar este sistema por parte de la AGR la siguiente información:

Objetivos Específicos de la Administración General de Recaudación.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar al contribuyente un servicio de calidad, impulsando el cumplimiento responsable de las obligaciones fiscales. 2. Garantizar a la sociedad que los contribuyentes cumplan responsablemente con sus obligaciones fiscales mediante la aplicación de procedimientos efectivos de vigilancia y coerción, apegados a derecho. 3. Incrementar la eficiencia y eficacia de la actuación de la AGR.
Indicadores de los Objetivos Específicos de la Administración General de Recaudación.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Transferencia de formatos de papel a electrónicos. 2. Efectividad en el cobro. 3. Cobertura del padrón 4. Reducción de Circunscripciones Regionales Hacendarias.
Líneas Específicas.
<p><i>Del Objetivo 1</i></p> <p>Línea Estratégica 1.1 Rediseñar las declaraciones de pago e informativas en formato electrónico, en el cual se incorpore únicamente la información requerida, elaborando los instructivos correspondientes.</p> <p>Línea Estratégica 1.2 Implementar el nuevo esquema de declaraciones y pagos en medios electrónicos a través de Internet, de ventanillas bancarias y del SAT, con base en la utilización de formatos electrónicos.</p> <p>Línea Estratégica 2.1 Establecer mecanismos de concentración de la información de declaraciones y pagos que brinden mayor seguridad, oportunidad y control.</p> <p>Línea Estratégica 2.2 Establecer una base de datos de declaraciones y pagos para el acceso y la explotación de la información que permita contar con la Cuenta Única Integral del Contribuyente.</p> <p>Línea Estratégica 2.3 Fortalecer la automatización del proceso de integración y registro contable de los ingresos federales, por concepto de impuestos, derechos, productos y aprovechamientos, con los desarrollos que permitan emitir la Cuenta de la Hacienda Pública Federal.</p> <p>Línea Estratégica 3.1 Revisar y rediseñar el proceso general para la determinación de saldos a favor del contribuyente considerando la importancia de los montos solicitados y permitir la revisión detallada de cualquier promoción.</p> <p>Línea Estratégica 3.2 Desarrollar un nuevo sistema informático de devoluciones y compensaciones acorde a la arquitectura de procesos y sistemas.</p> <p>Línea Estratégica 3.3 Establecer una coordinación y vinculación directa y efectiva con la Administración General de Auditoría Fiscal de la Federación para obtener la confirmación de los procesos de dictaminación.</p>
<p><i>Del Objetivo 2</i></p> <p>Línea Estratégica 4.1 Diseñar mecanismos que aseguren, de manera permanente, la calidad y la cobertura del RFC a través de revisión del Marco Conceptual, la definición de procedimientos de incorporación y modificación de datos, de la vigilancia de la obligación de inscripción y actualización, del rediseño de la base de datos y las aplicaciones que soportan el Padrón y de la implantación de servicios electrónicos al contribuyente – como la consulta a su estatus en el RFC -.</p> <p>Línea Estratégica 4.2 Construcción del Marco Geofiscal.</p> <p>Línea Estratégica 4.3</p>

Para mejorar sustancialmente la cobertura y la calidad del RFC, incorporar contribuyentes – asalariados, Pro campo, etc.– y depurar datos a través de procesos masivos, mediante los operativos de campo y los procedimientos informáticos de cruces de información de bases de datos de otras fuentes que se requieran.

Línea Estratégica 4.4

Integrar todos los padrones del SAT en un RFC único.

Proyecto asociado:

Línea Estratégica 4.5

Consolidar el esquema de diligenciación, mejorando los procesos y la calidad de la actuación de los actuarios fiscales.

Línea Estratégica 5.1

Diseñar y establecer nuevos esquemas de vigilancia por concepto de obligación, que consideren la importancia económica y la situación fiscal de los contribuyentes y que aseguren la sanción a los incumplidos.

Línea Estratégica 5.2

Estabilizar, adecuar y mejorar el sistema informático de Control de Obligaciones para su funcionamiento eficiente, acorde a la arquitectura de procesos y sistemas.

Línea Estratégica 5.3

Consolidar el esquema de Diligenciación mejorando los procesos y la calidad de la actuación de los Actuarios Fiscales.

Línea Estratégica 5.4

Complementar el esquema tradicional de vigilancia de obligaciones con acciones de análisis de la información proporcionada por el contribuyente y de vigilancia profunda.

Línea Estratégica 5.5

Establecer una coordinación y vinculación directa y efectiva con las áreas internas de la Administración General de Recaudación -RFC, Declaraciones y Pagos, Cobranza-, así como con las Administraciones Generales de Asistencia al Contribuyente, Jurídica, de Auditoría, así como con Entidades Federativas, en el proceso de vigilancia de obligaciones fiscales.

Línea Estratégica 6.1

Adecuar y fortalecer el proceso de Cobranza mediante la adopción, entre otras acciones, del apropiado aseguramiento del interés fiscal, del abatimiento de la estaticidad de la cartera al mejorar la calidad y oportunidad de los actos de diligenciación, de la eficiencia y eficacia en los remates, de la localización de deudores, así como de la modificación de ciertas disposiciones legales que dificultan la cobranza.

Línea Estratégica 6.2

Lograr que la calidad y cantidad de créditos fiscales recibidos en las Administraciones Locales de Recaudación permitan su atención y resolución oportuna, acorde a la capacidad instalada y mediante la coordinación con todas aquellas dependencias generadoras de créditos fiscales.

Línea Estratégica 6.3

Desarrollar el nuevo sistema automatizado acorde a la arquitectura de procesos y sistemas que permita un mejor apoyo a la administración de la cartera.

Del Objetivo 3

Línea Estratégica 7.1

Eficienciar el uso de los recursos materiales y servicios, al mejorar su aprovechamiento y promover una cultura del uso racional de los recursos.

Línea Estratégica 7.2

Coordinar las acciones de capacitación necesarias para la operación correcta, eficiente y responsable del proceso recaudatorio.

Línea Estratégica 7.3

Gestionar la obtención de los recursos financieros necesarios para la implementación de los programas y proyectos estratégicos de la Administración General de Recaudación a efecto de garantizar la ejecución del proceso recaudatorio.

Línea Estratégica 8.1

Establecer las arquitecturas de procesos, sistemas y datos, que respondan a las necesidades de mediano

y largo plazo, de la función recaudatoria.

Proyecto asociado:

Línea Estratégica 8.2

Establecimiento de metodologías para la definición y diseño de procesos y sistemas, así como de pruebas, que aseguren la uniformidad y la calidad de los mismos, mejorando la coordinación de esfuerzos con la Administración General de Tecnología de la Información.

Línea Estratégica 8.3

Instrumentar con base en la arquitectura de datos, un modelo rector de información del Proceso Recaudatorio que sirva de apoyo en la toma de decisiones.

Línea Estratégica 9.1

Analizar los problemas que afectan la operación para proponer modificaciones a las disposiciones fiscales, que simplifiquen los procesos operativos, precisen las normas y eliminen lagunas.

Línea Estratégica 9.2

Emitir los lineamientos normativos que contribuyan al fortalecimiento de los procesos recaudatorios, dentro del marco de mejora continua.

Línea Estratégica 9.3

Fortalecer la coordinación y vinculación con la Unidad de Legislación Tributaria y con la Administración General Jurídica a fin de instrumentar los soportes jurídicos para mejorar la operación recaudatoria.

Estratégica 10.1

Ampliar el análisis de la recaudación adicionando, a la consideración de aspectos económicos, los efectos de las disposiciones fiscales y el impacto de las medidas de administración tributaria.10.1.1 Análisis del comportamiento de los ingresos.

Línea Estratégica 10.2

Impulsar la cultura de análisis.

Línea Estratégica 10.3

Desarrollar un sistema de información que permita identificar con agilidad y a diferentes niveles de profundidad, las causas de las variaciones en los datos que describen el proceso recaudatorio.

Línea Estratégica 11.1

Desarrollar acciones de diagnóstico, detección y verificación de irregularidades en gabinete y en campo, para comprobar inconsistencias en la aplicación de las normas y procedimientos previamente establecidos, de acuerdo al modelo de supervisión.

Línea Estratégica 11.2

Verificar la atención, en tiempo y forma, a las recomendaciones resultantes de las observaciones formuladas por los Órganos Fiscalizadores, procurando su solventación definitiva.

Proyectos asociados:

Línea Estratégica 11.3

Analizar las observaciones para determinar su recurrencia, haciéndola del conocimiento de las áreas sustantivas, cuando ésta sea atribuible a los procedimientos establecidos, y al Administrador General, cuando se trate de incumplimiento.

Línea Estratégica 11.4

Prevenir las conductas irregulares de los servidores públicos y de los particulares y, en su caso, procurar la sanción ante las instancias correspondientes.

Línea Estratégica 11.5

Coadyuvar en el fortalecimiento de la función de control y supervisión en los niveles directivos de la Administración General de Recaudación.

Línea estratégica 12.1

Verificar el desarrollo, la aplicación y el cumplimiento de las medidas de control.

En resumen, los elementos que consideró el ejercicio de Planeación Estratégica en la AGR y en los que tuve una participación en la definición y diseño fueron:

- Misión
- Visión
- Políticas Generales
- Objetivos Fundamentales
- Objetivos Generales
- Indicadores de Objetivos Generales
- Objetivos Estratégicos
- Indicadores Estratégicos
- Proyectos

4.2.3 Problemática enfrentada.

En la adopción del nuevo método de administración de proyectos a través de la Planeación Estratégica, se presentó en un inicio la resistencia al cambio, que en mayor medida se debió a la falta de conocimiento en la AGR, de los lineamientos de la Presidencia de la República y del SAT; se pensaba que era otra modalidad de trabajo temporal, sin embargo, cuando los lineamientos fueron dados a conocer, se estandarizó el uso de la nueva metodología y la resistencia se disipó.

Asimismo y aunque no significó una problemática en sí, si no un reto, significativo es que al implementar un nuevo proceso existe un periodo en el que se trabaja bajo dos enfoques alternos, lo anterior ocasionó en la AGR la duplicidad de esfuerzos en tanto no se adoptó por completo la nueva opción.

Esta duplicidad también lo fue para el área coordinadora de la implementación de esta metodología, toda vez que ello implicó proporcionar asesorías para transmitir el lenguaje técnico a utilizar y brindar apoyo para la elaboración de los productos específicos de cada área (redacción de líneas estratégicas, definición de proyectos y elaboración de indicadores), de tal manera que, al inicio de cada ejercicio además de realizar reuniones formales, se establecieron reuniones particulares con personal de las áreas centrales para asesorías personalizadas.

CAPITULO 5

Impacto de la aplicación del proceso de Planeación Estratégica en la institución.

Al implantar el nuevo método de trabajo en la AGR se obtuvieron resultados de diferente índole, observándose conductas positivas y negativas. A continuación presento las que en el desarrollo de la P.E. se pudieron analizar.

5.1 Efectos de la aplicación del proceso de Planeación Estratégica en la Administración General de Recaudación.

He mencionado hasta ahora los resultados que se generaron con la aplicación del proceso de Planeación Estratégica en la AGR; en relación con los efectos de la realización de este ejercicio puedo aseverar lo siguiente:

Metodología de trabajo.

La aplicación de un proceso de P.E. como el que se experimentó en la AGR proporcionó una metodología homogénea para la obtención de productos.

Visión integral del que hacer.

Considero importante mencionar que toda estrategia implementada que sirva de directriz a las acciones desarrolladas en una institución u organización debe tender a generar un beneficio adicional a los miembros que la conforman, este caso no fue la excepción. La utilización de la Planeación Estratégica en la Administración General de Recaudación proporcionó una visión integral de las actividades que involucran a todos los participantes a nivel nacional, toda vez que solicitó iniciar el análisis con el nivel más elemental del que hacer y para que hacer de la institución, esto es, definir la razón de ser de la entidad para actuar en consecuencia.

Reflexión.

Cuando se realizan intentos por definir elementos como la Misión y Visión, se involucra un alto nivel de reflexión y análisis, pues es el momento de encontrar sentido a las actividades que se desempeñan como servidores públicos. En este caso, se conjugaron los esfuerzos de los involucrados (Comité de Planeación y Administradores Locales de Recaudación representativos a nivel nacional) para consolidar el ejercicio de Planeación Estratégica y para difundirlo a todos los integrantes de la AGR, a efecto de obtener una visión común.

Relación con el nivel macro de las decisiones.

Nunca en mi experiencia de ocho años en la institución pude observar una relación tan clara y una visión del significado del trabajo en equipo y en congruencia con los lineamientos gubernamentales de manera tan directa. Todo el tiempo se habla de que el pertenecer a una instancia del gobierno federal supondría que se conocen los lineamientos y estrategias de los líderes que determinan las actividades que habrán de desarrollarse, sin embargo, hasta ahora esto no había sido del todo claro.

Solo hasta este momento y a través de la descripción de la experiencia en el desarrollo del proceso de P.E. se pudo observar la vinculación directa con los objetivos planteados a nivel

macro por la Presidencia de la República en aras del cumplimiento de objetivos comunes.

Ordenamiento de las acciones.

Si bien la idea de homogeneizar las actividades en la administración pública no tuvo su nacimiento en la presente administración, pues existen documentos previos que marcan el inicio de los primeros esfuerzos por consolidar lo que ahora se hizo una realidad, es hasta el periodo descrito en este trabajo, en que se consolidaron acciones para ordenar y dar congruencia a los planes de todas las instancias del gobierno federal.

Involucramiento y participación.

Adicionalmente y como efecto de mayor relevancia en el proceso, se logró un alto nivel de involucramiento y participación de los miembros.

5.2 Aportaciones pedagógicas a los procesos de enseñanza- aprendizaje en la administración pública federal (caso Administración General de Recaudación)

Las etapas del proceso de enseñanza aprendizaje descrito por Hermanus Frank aporta una guía pedagógica que permite asociar de manera directa las actividades que fueron desarrolladas en la AGR.

<i>Etapas del proceso de enseñanza aprendizaje en la educación de adultos</i>	<i>Actividades realizadas en la AGR para concretar el ejercicio de Planeación Estratégica</i>
Etapa I. El educador, conductor, grupo o individuo identifica una necesidad o problema, en respuesta a la cual se busca una solución.	Con el cambio de administración en el año 2000 y derivado de los resultados obtenidos del diagnóstico de los procesos y de la organización, surgió la necesidad de implementar un sistema que homogeneizara las actividades de la AGR.
Etapa II. La identificación de una necesidad, a su vez, tiene como consecuencia la aportación o entrada de conocimientos teóricos (nuevos conocimientos) desconocidos hasta ahora por los participantes o por solo algunos.	Habiendo realizado el diagnóstico, éste fue dado a conocer por los Administradores Centrales, que atendiendo a los postulados de la Planeación Estratégica, como alta dirección, serían los encargados de definir el ejercicio para el sexenio que iniciaba.
Etapa III. Tiene lugar ahora una alimentación adicional de datos bajo la forma de experiencias prácticas o de la vida real del resto del grupo en relación con el problema. Esta experiencia se combina con los nuevos conocimientos para componer una reserva de conocimientos comunes ahora disponibles y conocidos por todos los miembros del grupo.	Los puntos de vista ahora eran compartidos por todos los participantes y se procedió a elaborar el análisis FODAS (dado que involucra las amenazas y oportunidades del entorno, cada miembro aportó sus experiencias personales)
Etapa IV. Con base en los conocimientos comunes, se entabla ahora un diálogo, en el curso del cual se analiza el problema y se confrontan los nuevos conocimientos aportados por el educador o conductor con las experiencias prácticas y de la vida real de los individuos o educandos.	Para la determinación del primer ejercicio de Planeación Estratégica de la AGR, se estableció una mecánica de discusión y análisis.

<i>Etapas del proceso de enseñanza aprendizaje en la educación de adultos</i>	<i>Actividades realizadas en la AGR para concretar el ejercicio de Planeación Estratégica</i>
Etapa V. Tras el diálogo, tiene lugar un proceso de integración, durante el cual se sacan conclusiones y se establecen acuerdos para definir si los nuevos conocimientos deberán o no ser aceptados, rechazados o modificados.	Estos procesos de análisis llevaron a la definición del primer ejercicio de Planeación Estratégica. La mecánica implementada fue elaborar en reunión general de trabajo este primer ejercicio y en un segundo momento, se revisó de manera personal por cada participante en sus respectivas áreas para proponer mejoras y concretar el análisis de manera más profunda.
Etapa VI. La integración va seguida de una etapa en la que se definen las estrategias alternativas para resolver el problema.	Cuando la primera parte del ejercicio que consistió en la definición de la Misión, Visión, Políticas Generales, Objetivos Fundamentales, Objetivos Generales, Indicadores de Objetivos Generales y Objetivos Estratégicos concluyó, se definieron las Líneas Estratégicas con la participación de todos los miembros.
Etapa VII. Después de haber decidido sobre las estrategias alternativas, cada miembro del grupo selecciona el curso de acción que considera adecuado para sí y lo aplica al problema identificado originalmente.	Habiendo definido las Líneas Estratégicas, cada Administrador Central definió su Plan Operativo que consistió en determinar proyectos.
Etapa VIII. Con la aplicación de las estrategias se genera la evaluación que en última instancia proporcionará la retroalimentación necesaria para una posible modificación de estas si fuese necesario.	Consolidado el Plan Estratégico, se implementaron las herramientas que ya se han descrito, tanto para plasmar el ejercicio, como para dar seguimiento y evaluación.

Considero acertado reconocer que tanto la teoría pedagógica, como las herramientas adquiridas en la práctica escolarizada, me permitieron sugerir métodos de trabajo, proponer alternativas para un mejor desarrollo y finalmente, conducir el aprendizaje del grupo de adultos que conforman la AGR y que fueron partícipes de la consolidación de la P.E. de manera exitosa.

La Pedagogía - entendida como un conjunto de conocimientos sistemáticos relativos al fenómeno educativo - en este caso, permitió además aportar herramientas de apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje, porque al proponer materiales como los presentados (cuadros, matrices, formatos, etc.), no solo intervienen agentes de tipo didáctico que faciliten su entendimiento y utilización, sino que su diseño debe ser circunscrito a un contexto institucional a efecto de que exista congruencia con los lineamientos de trabajo definidos.

CAPITULO 6

Conclusiones.

6.1 Retroalimentación al proceso documentado en el marco de la experiencia profesional.

Cualquier organización, ya sea pública o privada, nacional o internacional, grande o pequeña, debe contar con técnicas administrativas y de gestión para ser utilizadas por la alta dirección, que proporcionen una directriz clara, tendiente al crecimiento y desarrollo de la misma, contribuyendo con ello al crecimiento de un país. En este marco, la Administración General de Recaudación al adoptar la teoría de la Planeación Estratégica pudo dar un ordenamiento a las acciones en el periodo 2000-2002 que permitió a los funcionarios públicos traducir los lineamientos estratégicos en planes operativos ejecutables, en este sentido, la planeación dejó de ser una actividad meramente abstracta y se pudo observar la importancia de contar con este proceso y con una vinculación a los lineamientos emitidos por la Presidencia de la República, como lo plantea el primer objetivo de la presente memoria.

Al ser utilizada en la organización y posterior a los esfuerzos en materia de difusión y manejo de las herramientas, la teoría de Planeación Estratégica logró un posicionamiento (lugar que es ocupado por una organización en la mente de sus usuarios) destacable, de tal manera que la totalidad de los servidores y funcionarios fiscales hoy en día manejan un lenguaje estratégico y en la mayoría de los casos los mapas mentales que estos tienen introyectados están constituidos por elementos comunes, es decir, para nadie es desconocido que la institución cuenta con una misión, con una visión, con líneas, políticas, indicadores y proyectos estratégicos. El manejar un nivel de acercamiento tal a la teoría y metodología de trabajo es la labor que se destaca de manera particular en la AGR y es descrita en la presente memoria; este esfuerzo no dependió solo de los actores que dirigieron dentro de la AGR el ejercicio, sino que fue parte de una estrategia gubernamental que aún no concluye, pero que dice mucho del avance que se puede ver en el ámbito de la administración pública.

En el terreno personal, se puede observar que los servidores públicos en mayor medida adoptan lineamientos que les permiten ampliar sus niveles de conocimiento, aunque en este momento particular de la situación económica nacional, por ello no se pueda recibir más que la satisfacción de pertenecer y contribuir a la consolidación de una institución que avanza hacia la modernidad.

También es cierto que al aplicar lineamientos nuevos, nos enfrentamos ante las conductas de un sector que reacciona al cambio de manera poco favorable, sin embargo, al pertenecer a una institución que está regida a su vez por políticas de un orden superior, se acaba por adoptar una actitud positiva si se pretende la integración al organismo, esto en mayor medida se logró, porque los resultados no fueron infructuosos. Tal experiencia se ha dejado sentir también en el caso que ahora se documenta, destacando la importancia del proceso de enseñanza-aprendizaje en los participantes de esta etapa hacia la adopción de un nuevo método de trabajo.

La Administración General de Recaudación como la responsable directa de crear procesos que faciliten y beneficien de manera directa a un sector de la sociedad, tuvo su logro máximo al dar un enfoque de servicio y atención al definir la Misión, considerando elementos como el

proporcionar un servicio de alta calidad y óptimos niveles de eficiencia, sin olvidar en la Visión, aspirar a un reconocimiento social, a la aplicación de la legalidad y plantear eliminar en su totalidad el concepto negativo que seguramente una buena parte de contribuyentes aún tiene. Pretender el cumplimiento de la Misión y Visión es fácil, lograr que la sociedad lo asuma es una tarea retadora, sin embargo, los que pertenecemos a una institución de esta índole y observamos los esfuerzos realizados, cada día vemos más cerca el logro de ellas.

Como objetivo, también el presente trabajo planteó recuperar la experiencia del ejercicio profesional en el ámbito de la administración pública y aportar elementos para el análisis, no solo de los profesionales de la pedagogía, sino de todos los lectores que consigan un acercamiento y que tengan la apertura para observar los procesos que se gestan al interior de las instituciones.

Espero que el presente trabajo, además permita la reflexión sobre los esfuerzos que realizan los ciudadanos que laboran en las instituciones públicas, esfuerzos que en ocasiones por falta de interés o prejuicios, no han logrado tener eco en la sociedad; con esto, exhorto a continuar con el proceso de aprendizaje en la materia y lograr un acercamiento a las instituciones públicas que en la actualidad van por el camino de la apertura para brindar mejores servicios, transparencia y la rendición de cuentas claras al ciudadano.

6.2 Aportaciones de la Licenciatura en Pedagogía para el desarrollo del profesional en el ámbito del sector público (caso documentado)

Como todo estudiante que se desempeña con la convicción de ser un buen elemento y retribuir en el terreno familiar y social lo que se le ha proporcionado, no puedo dejar de reconocer la labor de todos los involucrados académicamente que contribuyeron a mi formación como un Profesional de la Pedagogía.

Si bien, nunca estuve inscrita a la preespecialización de Planeación y Administración Educativa, estoy convencida de haber recibido contenidos administrativos y metodológicos que fueron elementos imprescindibles para mi desarrollo actual, en la práctica esta formación no ha sido limitativa y por el contrario, permitió desde el inicio de mi participación en la institución a la cual presto mis servicios profesionales como Jefa del Departamento de Planeación Estratégica, enriquecer el proceso de planeación institucional.

Por otro lado, sí obtuve elementos valiosos en la preespecialización de Educación Permanente, que me permitieron desarrollar un papel fundamental en la conducción de ejercicios como la Planeación Estratégica en la AGR, que en mayor medida, requirió la visión pedagógica al momento de desarrollar instrumentos de uso generalizado y la aplicación de técnicas adquiridas en la licenciatura para contribuir a la apropiación de nuevos conocimientos y el manejo de un lenguaje común.

Los contenidos abordados en la Licenciatura en Pedagogía constituyeron elementos fundamentales de mi formación y sentaron las bases para su aplicación en actividades como la Planeación y Planeación Estratégica. Por mencionar algunos de los contenidos que han sido de utilidad a la práctica profesional en mi ámbito de desempeño, se encuentran a la metodología de las ciencias sociales y la investigación, para la estructuración de documentos y proyectos

presentados en la institución; la visualización de escenarios bajo el enfoque administrativo y la teoría de sistemas, sin menospreciar el papel preponderante que jugaron los contenidos revisados en la materia de planeación y administración educativa; por supuesto la didáctica, al desarrollar instrumentos para transmisión del conocimiento y obtención de resultados; la estadística, como un elemento fundamental para la presentación de resultados y aplicación de indicadores de medición de diversos aspectos inherentes a la razón de ser de la institución y para dar cumplimiento a los requerimientos de instancias superiores.

Es destacable reconocer que el ser formado bajo un enfoque humanista, proporciona la sensibilidad suficiente para entender el comportamiento del hombre ante fenómenos experimentados como el cambio de la cultura organizacional y en los métodos de trabajo, para guiar el desarrollo personal hacia el logro de un objetivo en el terreno educativo y para proporcionar herramientas entendidas por la gran mayoría.

A través de los postulados de la educación permanente, considero que a todo el Profesional de la Pedagogía se le hereda la disposición para seguir adquiriendo nuevos conocimientos a lo largo de su vida, es decir, para procurar su propia educación continua.

Quisiera agregar que la práctica de la Pedagogía proporciona una visión amplia de la sociedad, del comportamiento del individuo ante diversos fenómenos y su capacidad por aprender a lo largo de la vida.

6.3 Consideraciones finales.

En la actualidad he observado que las instituciones y organizaciones exigen colaboradores altamente capacitados técnicamente y en el ámbito de su desarrollo profesional, es por ello, que en un afán de aportar algún elemento para la reflexión del futuro pedagogo y de los formadores de este, se sugiere establecer como meta antes de salir al terreno laboral, dominar aspectos tales como la aplicación de herramientas informáticas administrativas y en los casos que se visualice su utilidad, el manejo de un idioma extranjero.

Asimismo, y resultado de las propias carencias en materia académica extra curricular de instituciones privadas, al momento de egresar de la licenciatura y comprobando hoy en día que no se ha eliminado el mito de que el alumno no vanguardista debe forzosamente provenir de universidades públicas, y no por ello despreciar la formación que se recibe en las mismas, considero que es importante un acercamiento a los programas formativos de instituciones privadas y de ser posible establecer contacto directo con ellas en la formación continua y fomentando intercambios escolares, a fin de, entre otros, manejar un lenguaje común.

Finalmente, en materia intra curricular, considero que sería importante no limitar solo al terreno educativo asignaturas tales como la estadística, la metodología, la educación especial y sí ampliar su aplicación práctica, toda vez que está visto que los ámbitos del desempeño del Pedagogo son múltiples.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUAYO, A. M. Pedagogía científica, psicología y dirección del aprendizaje. Cultural S.A., La Habana, 1930
- ANTOINE, León. Psicopedagogía de los adultos. 7ª. edición, Siglo Veintiuno Editores, México, 1986
- AUSUBEL, P. David. Psicología educativa. Ed. Trillas, México, 1980
- BRISEÑO, Gabriela y Sánchez Verin. Texto mimeografiado, sin fecha y sin lugar.
- CASTREJON Diez, Jaime. Educación permanente. Archivo del Fondo de Cultura Económica #21, México, 1974
- CREFAL. Cuadernos del CREFAL No.6 La educación permanente en América Latina: Estado, situación y políticas de la UNESCO en este campo. México, 1979
- DAVIS, Keith. Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Octava edición, México, 1991
- HERMANUS, Frank. Educación de adultos, su metodología y sus técnicas. Col. Cuadernos Pedagógicos, México, 1981
- KIDD, J. R. El proceso de aprendizaje. Como aprende el adulto. El ateneo, Buenos Aires, 1973
- LABELLE, J. Thomas. Educación y cambio social en América Latina. Nueva Imagen. ME. 4ta ed. México, 1988.
- LENGRAND, Paul. Introducción a la educación permanente. Teide, Barcelona, 1973
- LINCH, James. La educación permanente y la preparación del personal docente. Instituto de la educación. UNESCO, 1977
- MARTINEZ S. Ley de capacitación sobre la educación de adultos. Compañía general de ediciones S.A., México, 1970
- MEDINA Giopp, Alejandro y Mejía Lira José. El control en la implantación de la política pública. P y V Editores, México, 1993
- MERCADO H. Salvador. Administración aplicada, teoría y práctica. LIMUSA-Noriega, México, 2001
- MUNICH, Galindo Lourdes. Fundamentos de administración. Trillas, México, 1983
- PALACIOS, González Jesús. La cuestión escolar. Laia, Barcelona, 1984
- PUIGROOS, Adriana y Gómez Marcela. La educación popular en América Latina. Miño y Dávila, México 1993
- REYES, Ponce Agustín. Administración de empresas. LIMUSA, México, 1985

RODRÍGUEZ y Valencia, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. ECAFSA, Thompson learning, México, 2001

ROGERS, Carl. Libertad y creatividad en educación. Paidós, Buenos Aires, 1991

SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. 2ª. edición. LIMUSA, México, 1991

STEINER, George A. Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber. Vigésima tercer reimpresión. CECSA, México, 1998

SUAREZ Díaz, Reynaldo. La educación, su filosofía, su psicología y su método. Trillas, México 1978

DOCUMENTACIÓN OFICIAL

Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 5 de enero de 1983 y modificaciones publicadas a la misma, con fecha 23

Ley de Planeación y reformas a la misma. Publicadas en el Diario Oficial de mayo de 2002 de la Federación el día 23 de mayo de 2002

Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 23 de enero de 2003

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Colección Porrúa edición 37ª. Porrúa, México, 1998

MANUALES

Dinámica Pedagógica en Capacitación Industrial DIPECAP. "Formación de instructores". México, 1992

Instituto Nacional de Administración Pública INAP. Del programa para el desarrollo de habilidades directivas. "Planeación estratégica". México, 1993

Instituto Nacional de Administración Pública INAP. Del Diplomado en desarrollo directivo. "Manejo de la planeación estratégica". México, 2000

DOCUMENTACIÓN ELECTRÓNICA

"Enseñanza" Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001. © 1993-2000 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.