



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



Centro de Estudios en Ciencias de la Comunicación

SAT

Servicio de Administración Tributaria

TESINA

Para obtener el título de:

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

P R E S E N T A

Ana Luisa Sánchez Rodríguez

Asesor

Lic. Adriana Reynaga Morales

México, D.F, 2012

A mis padres que siempre estuvieron ahí para apoyarme, guiarme, enseñarme y sobre todo amarme, gracias por hacer de mí hoy una mujer de bien, llena de valores y sobre todo ser una persona humilde y valiente.

Les agradezco con amor y cariño porque sin escatimar en esfuerzo alguno han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme, porque sin su ejemplo de superación, comprensión y confianza, no hubiera sido posible la culminación de mi carrera profesional, el objetivo logrado también es de ustedes y la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su apoyo.

Los amo.

INDICE

Introducción.....	5
--------------------------	----------

Capítulo I

1.1 Institución.....	9
1.2.1 Antecedentes Históricos.....	10
1.2.2 Resignación de Facultades.....	11
1.2.3 Enfoque y visión integral del procesos.....	13
1.2.4 Integración del SAT.....	15
1.2.5 Plan estratégico 2007-2012.....	16
2.1 Identidad Corporativa.....	17
2.1.1 Cultura Organizacional.....	18

Capítulo II

2.1 Administración General de Planeación.....	22
2.1.1 Objetivo y Funciones.....	23
2.1.2 Organigrama y misión.....	29
2.1.3 Administración de Comunicación institucional objetivo y funciones.....	30
2.1.4 Departamento de Comunicación Institucional Objetivo y funciones.....	32

Capítulo III

3.1 Administración Central de comunicación Institucional	
Objetivos y funciones.....	35

Capítulo IV

4.1 Departamento de comunicación Interna	
Objetivos y funciones.....	30
4.2 Medios de comunicación interna.....	42
4.2.1 IntraSat.....	44
4.2.2 Sat televisión.....	45
4.2.3 Sat radio.....	47
4.2.4Sat avisa.....	49
4.2.5 Pulso Fiscal.....	50
4.2.6 Revista Comunidad Sat.....	51
4.3 Campaña SAT Verde.....	52
Conclusión.....	57
Anexos.....	59
Bibliografía.....	70

Introducción

La Secretaría de Administración Tributaria (SAT) es un es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cuya responsabilidad es 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 cumplir con las disposiciones tributarias y aduaneras; de facilitar e incentivar el cumplimiento voluntario, y de generar y proporcionar la información necesaria para el diseño y la evaluación de la política tributaria.

Siendo un órgano gubernamental ha tratado y ha innovando su entorno, es decir aprovechan las nuevas tecnologías para hacer de sus procesos más sencillos y amigables así como su misma forma de trabajo, sus empleados y la manera de integrarse es decir, han trabajado por formar y mantener una cultura organizacional adecuado a su rol.

Un gran ejemplo de esto es una de sus nuevas áreas de trabajo que es la de Comunicación Institucional, considerada hoy en día como un aspecto fundamental de la institución, pues es la encargada de crear su imagen tanto interna como externa, de producir todo lo necesario para que los contribuyentes cumplan con sus responsabilidades fiscales y además difundir a través de los medios todas las actividades a realizar tanto el SAT como de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Estas tareas son realizadas directamente por la Administración General de Planeación (AGP), en la cual la tarea principal es manejar la comunicación interna, comunicación externa, imagen corporativa y relaciones públicas.

En este trabajo presentaré como es el SAT como órgano institucional y dar a conocer el papel que la Administración General de Planeación tiene dentro y fuera de la institución y demostrar la importancia que tiene esta área.

La actividad más desarrollada en este trabajo es la comunicación interna, área en la que estuve involucrada realizando mis prácticas profesionales; daré a conocer el papel que tuve dentro del área así como la descripción de actividades y proyectos realizados como lo fue SAT verde, campaña ecológica de difusión interna realizada mientras colaboré en la institución.

Recordemos que la comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial dónde el cambio es cada vez más rápido.

Teniendo en cuenta esta función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.

- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

Justificación

Las prácticas profesionales son una actividad de mucha importancia ya que es una aproximación real a lo que es un empleo, en donde pones en práctica todo lo aprendido en la universidad, además de que es un proceso de autoevaluación y de ver hasta dónde eres capaz de llegar, ya que si bien es cierto al realizar las prácticas profesionales no recibes ningún sueldo, en el mejor de los casos únicamente una ayuda económica, sin embargo el prestador de servicios en este caso el practicante realiza el trabajo con un entusiasmo y principalmente con ganas de aprender y sobresalir.

La institución donde realicé mis prácticas profesionales que fue el SAT (Servicio de Administración Tributaria), en donde tuve la oportunidad de involucrarme totalmente como un miembro más de la institución, sin ningún tipo de distinción, se me otorgaron labores específicas en las que los resultados se iban directamente a Jefatura del SAT.

Por tal motivo decidí tomar esta modalidad de titulación ya que aprendí mucho más que en los proyectos realizados durante mis estudios.

Objetivo General

Describir en general lo que es el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y la Administración General de Planeación (AGP) en el ámbito de la Comunicación Institucional, desarrollando las actividades de la comunicación Interna.

Objetivos Particulares

- Definir lo que es el SAT
- Dar a conocer la identidad del SAT
- Describir el área de la Administración General de Planeación
- Describir las actividades de Comunicación Institucional
- Desarrollar actividades de Comunicación Interna.

CAPÍTULO I

1.1 Institución.

Antes de abordar los antecedentes históricos del SAT, debemos de tener claro ¿qué es institución?, la mayoría de los estudios están centrados en la empresa; por esta razón muchos de los conocimientos adquiridos en el análisis del fenómeno en ese ámbito se aplican a otras entidades, y de ahí que pueda considerarse la posibilidad de trasladar incluso el sustantivo empresa para designar al resto de las instituciones, con el fin de utilizar después una expresión unitaria, tal como la comunicación empresarial.

Ahora bien, por institución se entiende:

-Grupos sociales oficiales, empresas, escuelas, sindicatos; sistemas de reglas que determinan la vida de estos grupos.¹

A finales del siglo XX Fauconnet y Muss definen la sociología siguiendo las huellas de Durkheim, como la ciencia de las instituciones: “Las instituciones son un conjunto de actos o ideas completamente instituido que los hombres encuentran delante de ellos y que se les impone en mayor o menor medida. No hay razón alguna para reservar exclusivamente esta expresión, como se lo hace corrientemente, para los arreglos sociales.

Por esta palabra entendemos, pues, tanto los usos y modos, los prejuicios y las supersticiones, como las constituciones políticas o las organizaciones jurídicas esenciales, pues todos estos fenómenos son de la

¹ Lapassade, Georges: *Grupos, Organizaciones e Instituciones*. Granica Editor - 1977., pp.213

misma naturaleza y sólo difieren por su grado. En suma, la institución es en el orden social lo que en el orden lógico es la función, y así como la ciencia de la vida es la ciencia de la sociedad es la ciencia de las instituciones definidas de este modo”.²

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SAT

1.2.1 CREACION DEL SAT

Con el propósito de sentar las bases orgánico-funcionales para dar lugar a la integración del Servicio de Administración Tributaria, en marzo de 1996 se autorizó y registró una nueva estructura orgánica básica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, realizándose en el ámbito de la Subsecretaría de Ingresos, el cambio de denominaciones de la Administración General de Interventoría, Desarrollo y Evaluación por Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación y de la Dirección General de Política de Ingresos y Asuntos Fiscales Internacionales por Dirección General de Política de Ingresos; así como la creación de las direcciones generales de Interventoría y de Asuntos Fiscales Internacionales.

El 15 de diciembre de 1995 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley del Servicio de Administración Tributaria, ordenamiento mediante el cual se creó el órgano desconcentrado denominado Servicio de Administración Tributaria.

² P. Fauconnet y M, Mauss, Art: Sociologie, Grande Encyclopédie.

1.1.3 REASIGNACIÓN DE FACULTADES

La dinámica operativa y funcional del *SAT* motivó la necesidad de reasignar las facultades en materia de política de ingresos que tenía conferidas en su Reglamento Interior, con el fin de mantener congruencia con la política hacendaria, económica y social de país.

Con tal medida, éste órgano desconcentrado sufrió una reducción en su estructura orgánica básica, por lo que se realizaron los siguientes cambios:

- Desapareció la Dirección General de Interventoría, efectuándose la redistribución de sus recursos a la Contraloría Interna en el Servicio de Administración Tributaria.
- Se transfirieron a la SHyCP los recursos y funciones de las direcciones generales de Coordinación con Entidades Federativas; Asuntos Fiscales Internacionales, y Planeación Tributaria, para integrarlas a la estructura orgánica que conformaría la nueva Subsecretaría de Ingresos.

1.1.4 EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

La formalización de estos últimos cambios se estableció en los decretos publicados en el Diario Oficial de la Federación el 10 de junio de 1998, que reformaron el Reglamento Interior del *SAT* y el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La estructura orgánica básica del *SAT* quedó conformada por:

Presidencia del Servicio de Administración Tributaria, Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, Contraloría Interna, Unidad de Comunicación Social, Dirección General de Tecnología de la Información, Administración General de Recaudación, Administración General de Auditoría Fiscal Federal, Administración General Jurídica de Ingresos,

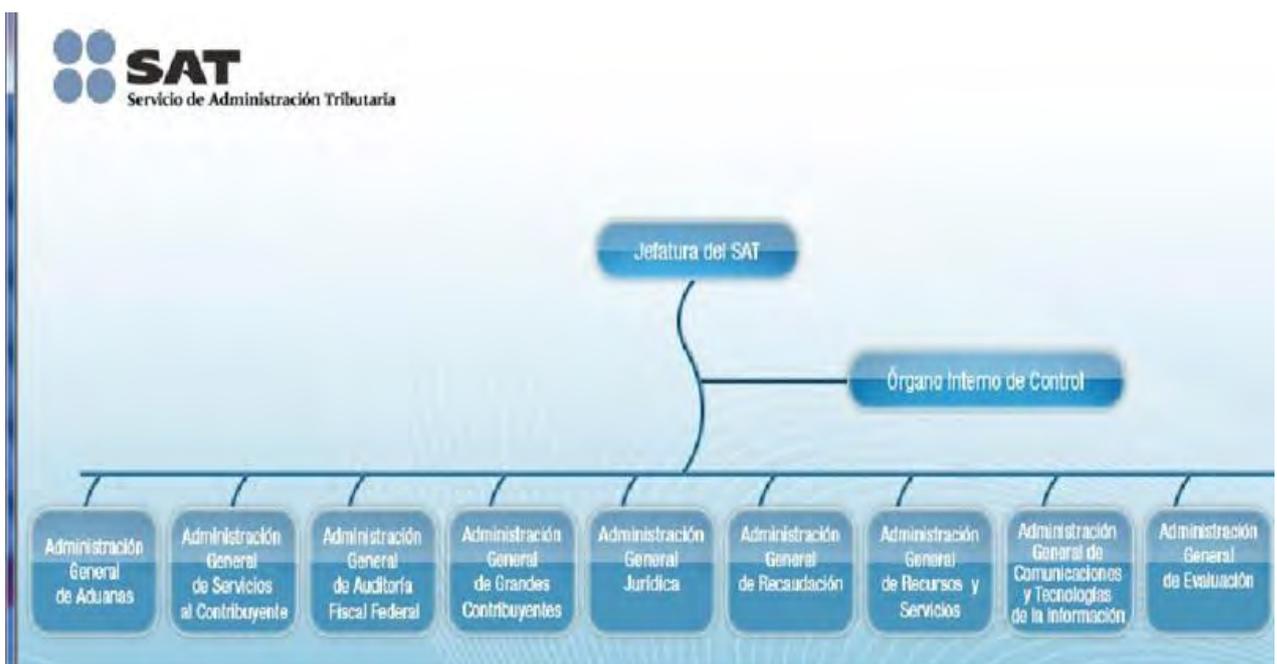
Administración General de Aduanas y Coordinación de Recursos.

Con el objeto de observar y asegurar la aplicación correcta y oportuna de la legislación fiscal y aduanera, así como promover la eficiencia en la administración tributaria y el cumplimiento voluntario del contribuyente de las obligaciones derivadas de dicha legislación, el 3 de diciembre de 1999 se publicó un nuevo Reglamento Interior del SAT, con los siguientes cambios en su estructura orgánica:

- Desapareció la Unidad de Comunicación Social.
- Las administraciones regionales de Recaudación, de Auditoría Fiscal, Jurídica de Ingresos y de Aduanas.
- Y las coordinaciones regionales de Recursos.
- Se crearon las administraciones generales de Grandes Contribuyentes y de Coordinación y Evaluación Tributaria, las Administraciones Estatales y Metropolitanas y las Administraciones Locales de Grandes Contribuyentes.

Por tal motivo, en el mencionado **Reglamento Interior se reflejó la estructura orgánica siguiente:**

Imagen 1



- Presidencia del SAT.
- Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera.
- Contraloría Interna.
- Administración General de Tecnología de la Información.
- Administración General de Grandes Contribuyentes.
- Administración General de Recaudación.
- Administración General de Auditoría Fiscal Federal.
- Administración General Jurídica de Ingresos.
- Administración General de Aduanas.
- Administración General de Recursos.
- Administración General de Coordinación y Evaluación Tributaria.
- Administraciones Estatales, Metropolitanas y las Administraciones Locales.
- Aduanas.

1.1.5 ENFOQUE Y VISIÓN INTEGRAL DE PROCESOS

El 22 de octubre de 2007, se publicó en el Diario Oficial de la Federación un nuevo Reglamento Interior de este órgano desconcentrado, que entró en vigor a partir del 23 de diciembre de 2007, con lo que el SAT da un paso fundamental en su proceso de transformación y formaliza la reestructuración de las diferentes unidades administrativas que lo conforman, mismas que ahora trabajarán bajo un enfoque sistémico y con una visión integral de sus procesos, en beneficio de la administración tributaria de nuestro país.

En el nuevo Reglamento Interior del SAT se presentaron los siguientes cambios en su estructura orgánica:

- La Administración General de Asistencia al Contribuyente cambió su denominación por Administración General de Servicios al Contribuyente.
- La Administración General de Innovación y Calidad cambió su denominación por Administración General de Recursos y Servicios.
- Se creó la Administración General de Planeación.

Asimismo, desaparecieron la Unidad de Plan Estratégico y Mejora Continua, la Unidad de Programas Especiales y las Administraciones Regionales de Grandes Contribuyentes.

Con dicha reestructura el SAT:

- Contará con una visión completa del contribuyente al tener mayor conocimiento y control de sus obligaciones fiscales.
- Avanzará en la búsqueda de la eficiencia de los servicios.
- Fortalecerá sus mecanismos de control para contribuir a la mejora de la recaudación de impuestos.

El nuevo (*RISAT*) permite que todas las áreas de la organización y sus objetivos de trabajo ***giren en torno de cuatro vertientes fundamentales de trabajo:***

- Servicios al contribuyente, para promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones del contribuyente.
- Recaudación, para lograr mayor efectividad al exigir los créditos fiscales a cargo de los contribuyentes.
- Fiscalización, con el fin de asegurar el cumplimiento del contribuyente en tiempo y forma y para generar mayor percepción del riesgo
- Aduanas, para lograr una mayor facilidad, cumplimiento y control en materia de comercio exterior.

De acuerdo con estas modificaciones la estructura orgánica del SAT quedó conformada de la siguiente forma:

- Jefatura del SAT
- Administraciones Generales de Aduanas
- Servicios al Contribuyente
- Auditoría Fiscal Federal

- Grandes Contribuyentes.
- Jurídica.
- Recaudación.
- Recursos y Servicios.
- Comunicaciones y Tecnologías de la Información.
- Evaluación.
- Planeación.
- Unidades Administrativas Regionales.
- Locales.
- Aduanas.

1.1.6 INTEGRACIÓN DEL SAT

El SAT está integrado por una Junta de Gobierno que constituye su órgano principal de dirección, por las Administraciones Generales y Unidades que lo conforman y por un Jefe que es nombrado y removido por el Presidente de la República. El Jefe del SAT es el enlace entre la institución y las demás entidades gubernamentales tanto de carácter federal y estatal como municipal, y de los sectores social y privado en las funciones encomendadas al propio Servicio de Administración Tributaria.

Por su parte, la Junta de Gobierno del SAT estará integrada por:

- El titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quien la presidirá
- Por tres consejeros elegidos por el Secretario de Hacienda de entre los empleados superiores de Hacienda
- Por tres consejeros independientes designados por el Presidente de la República, debiendo haber sido dos de ellos propuestos por la Reunión Nacional de Funcionarios Fiscales en los términos de la Ley de Coordinación Fiscal.

Los nombramientos deberán recaer en personas que cuenten con amplia experiencia en la administración tributaria, federal o estatal, y sean reconocidas

por sus conocimientos, honorabilidad, prestigio profesional y experiencia para contribuir a mejorar la eficacia de la administración y la atención al contribuyente.

El patrimonio del SAT se conforma con los recursos financieros y materiales, que en su momento le transfirió la Subsecretaría de Ingresos y con los que anualmente recibe a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en su carácter de coordinadora sectorial.

1.1.7 PLAN ESTRATÉGICO 2007-2012

El Servicio de Administración Tributaria presenta su Plan estratégico 2007–2012, en donde se plasman los retos e iniciativas que la organización enfrenta para los próximos años.

Los objetivos de este plan estratégico son:

- Facilitar y motivar el cumplimiento voluntario
- Combatir la evasión, el contrabando y la informalidad
- Incrementar la eficiencia de la administración tributaria
- Contar con una organización integrada, que sea reconocida por su capacidad, ética y compromiso.

Entre los indicadores y metas para alcanzar los objetivos en el 2009, están:

- Obtener un crecimiento por eficiencia recaudatoria de Ingresos Tributarios Administrados por el SAT en 1% con relación al PIB durante los próximos 5 años.
- Acelerar la tendencia en la reducción de la evasión, con el objetivo de llegar al año 2012 al nivel de 15% del potencial recaudatorio. El último estudio disponible arroja una evasión de 27% en 2004.

- Alcanzar un costo de recaudación no mayor de 0.0090 pesos por peso recaudado en 2012; al cierre de 2006, el costo fue de 0.0106 pesos.
- Mantener la tendencia a la baja en la percepción del contribuyente sobre el nivel de corrupción en el SAT, y lograr que el Índice General de Percepción de la Corrupción pase de 30% —obtenido en 2006— a 20% al cierre de 2012
- Lograr dar continuidad a los resultados positivos en la percepción de la Imagen General de de la Administración Tributaria y colocarla en 85%; al cierre de 2006 fue cercana a 80%.

El Plan estratégico 2007 —2012 establece que el SAT continuará siendo firme en el cumplimiento y aplicación de las leyes que le competen por lo que seguirá defendiendo el interés fiscal sancionando eficazmente a los evasores y aumentando la percepción de riesgo de quienes deciden no cumplir con la ley.

1.2 Identidad Corporativa

1.2.1 Cultura organizacional

Un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que estos se manifiestan.

Los valores y las creencias, los cuales, como hemos dicho son los elementos constitutivos de la cultura. Las creencias son todas aquellas ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. En otras palabras, lo que las personas que integran un sistema cultural acepta como cierto. Se mueven en el plano racional y abarcan concepciones de todo tipo. Ciertamente no siempre va a existir una total uniformidad en las creencias, sobre todo su hablamos de sociedades complejas, aunque sí hay ideas que son compartidas por la

mayoría de sus miembros y serán ellas las que dominen su cultura y le den a está su sello distintivo.³

Los valores por su parte son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que por consiguiente. Influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de la conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas. A diferencia de las creencias, los valores se mueven y manifiestan en el plano emocional. Las creencias se aceptan racionalmente; con los valores se produce una identificación emocional.

En los sistemas culturales tenemos, por tanto, que la cultura se constituye por los valores y las creencias de las personas que forman parte de él. Un conjunto de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros.⁴

Misión: Es recaudar las contribuciones federales y controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación y promoviendo el cumplimiento voluntario y oportuno.

Visión: Es ser una institución eficiente, eficaz y orientada al contribuyente, con procesos integrados, formada por un equipo honesto, profesional y comprometido, al servicio de los mexicanos

³ Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. México, Trillas, 1995 pp. 88

⁴ Ibidem

1.2.2 VALORES

Compromiso

El personal del SAT utilizará en forma responsable los recursos públicos que se le asignen para su operación, promoverá el trabajo en equipo, y buscará siempre el desarrollo profesional de colaboradores y compañeros, asegurando así el cumplimiento de los objetivos institucionales.

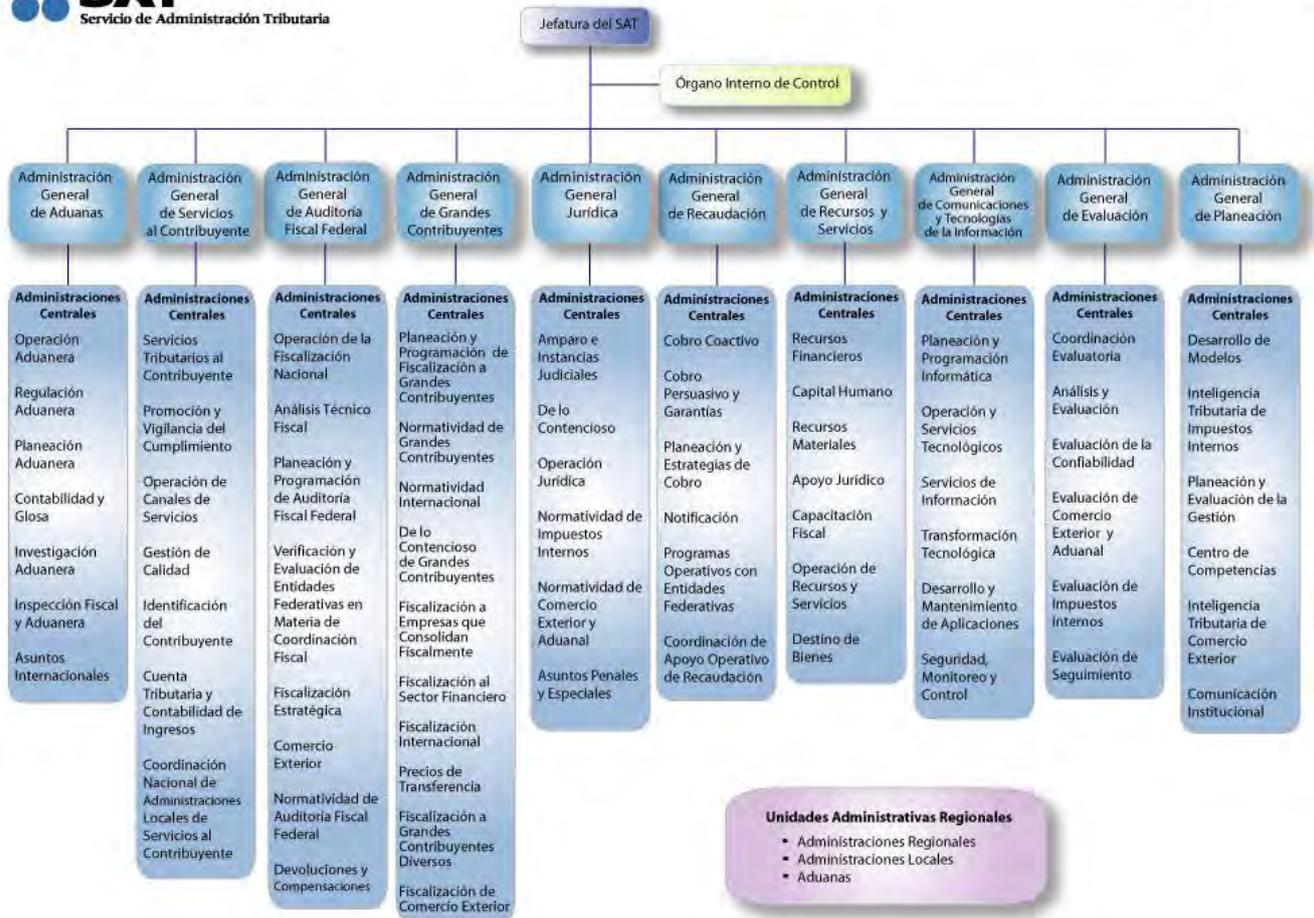
Honestidad

La actuación del personal del SAT está orientada a la atención y vigilancia permanente de la aplicación de la legislación fiscal y aduanera; a denunciar los actos ilícitos que identifique, de tal forma que su signo distintivo será la integridad, honradez y congruencia entre lo que dice y lo que hace.

Respeto

La actitud de servicio y consideración hacia compañeros, contribuyentes y proveedores, así como el reconocimiento de los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana, será la mística del personal del SAT.

1.3 ORGANIGRAMA



1.3.1 FUNCIONES

El 1 de julio de 1997 entró en funciones el Servicio de Administración Tributaria y su Reglamento Interior se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de ese mismo año; éste órgano sustituyó en sus funciones a la Subsecretaría de Ingresos, de la cual se eliminaron la Dirección General Política de Ingresos; la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación y la Coordinación General de Administración. De esta manera se crearon:

- Presidencia del SAT.
- El Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera.

- Dirección General de Planeación Tributaria.
- Dirección General de Tecnología de la Información.
- Unidad de Comunicación Social.
- La Coordinación General de Recursos, así como las coordinaciones regionales y locales de Recursos. También se integró a éste órgano el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal.

Con los cambios anteriores, la estructura orgánica básica del SAT quedó conformada de la siguiente manera:

- Presidencia del SAT.
- Unidad de Comunicación Social.
- Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera.
- Dirección General de Interventoría.
- Dirección General de Planeación Tributaria.
- Dirección General de Asuntos Fiscales Internacionales.
- Dirección General de Coordinación con Entidades Federativas.
- Dirección General de Tecnologías de la Información.
- Administración General de Recaudación.
- Administración General de Auditoría Fiscal Federal.
- Administración General Jurídica de Ingresos.
- Administración General de Aduanas.
- Coordinación General de Recursos.

También las administraciones regionales y locales dependientes de las administraciones generales de Recaudación, Auditoría Fiscal Federal, Jurídica de Ingresos y Aduanas, y las coordinaciones regionales y locales de Recursos, dependientes de la Coordinación General de Recursos.

CAPÍTULO 2

2.1 ADMINISTRACIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN

La Administración General de Planeación, surge con el propósito de implementar una administración integral de riesgos, que permita tomar decisiones tendientes a detectar y disminuir conductas de evasión, elusión, e informalidad, así como apoyar y fomentar el incremento de la recaudación, fortaleciendo la operación fiscalizadora y la imagen del Servicio de Administración Tributaria, generando conocimiento de perfiles de riesgo y alineando la estrategia de cada Administración General a la Institucional.

Para consolidar su objetivo, la Administración General de Planeación debe impulsar que los procesos internos de la Institución tengan un enfoque horizontal y reorganicen el registro de contribuyentes bajo una perspectiva única que permita administrar mejor a las personas y sociedades, a efecto de analizar la información que genere predicciones de comportamientos; elementos fundamentales para la administración de riesgo.

De igual forma, el establecimiento de una cultura de administración de riesgo al interior de la Institución, trae consigo el desarrollo de modelos de riesgos y estrategias, que se enfoca en introducir marcos conceptuales basados en mejores prácticas internacionales y propias; además, se implantarán los modelos por segmento tributario preparados, los cuales requieren evaluarse a través de los resultados de la programación de actos de fiscalización a los contribuyentes seleccionados a través de los modelos citados.

Por lo anterior, el Servicio de Administración Tributaria lleva a cabo un importante proceso basado en la administración de riesgos, generando al mismo tiempo grandes áreas de oportunidad y desarrollo de mejores prácticas,

las cuales son de la atención y responsabilidad de la Administración General de Planeación apoyado por las Administraciones Centrales a su cargo.

En este ramo de la planeación es muy importante mencionar que toda acción que se realice debe de tener de antemano una estrategia, esta no es solamente lo que quiere hacer, sino también lo que realmente hace; todas las empresas o instituciones siguen algún camino, y la huella que dejan es su estrategia.

Lo esencial en el análisis estratégico no es el largo o corto plazo de las decisiones adoptadas sino la importancia de las mismas. En última instancia, se está trabajando sobre lo que compromete el futuro y la supervivencia de una organización. Lo importante para una estrategia es la duración de los efectos de la decisión y no el corto o largo plazo en que se realiza.⁵

2.1.1 Objetivo

Coordinar e Implementar acciones de apoyo enfocadas al aumento de la recaudación; el fortalecimiento de la imagen del Servicio de Administración Tributaria; el conocimiento de los perfiles de riesgo y la alineación de la estrategia de cada Administración General a la estrategia institucional para el desarrollo y el fortalecimiento de los servicios digitales y otros programas que faciliten el cumplimiento voluntario y oportuno de las obligaciones fiscales y aduaneras.

2.1.2 Funciones

-Coordinar la formulación e implantación de las acciones relacionadas con la planeación estratégica del Servicio de Administración Tributaria, e integrar y

⁵ Ogilastri, Enrique, Manual de planeación estratégica : teoría, aplicaciones y casos, Bogotá, Colombia, Tercer mundo: Ediciones unidas, 1992.

proponer al Jefe de dicho órgano desconcentrado los planes de trabajo, el programa anual de mejora continua, así como las acciones para su instrumentación.

-Implementar las metodologías y herramientas necesarias para el análisis, evaluación, coordinación, control y seguimiento de los proyectos comprendidos dentro del plan estratégico del Servicio de Administración Tributaria.

-Integrar los indicadores de desempeño y metas que se aprueben anualmente para el Servicio de Administración Tributaria.

-Promover y establecer comités de planeación y evaluación a nivel central y regional para integrar y dar seguimiento a los programas operativos anuales de las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria.

-Recabar, inventariar y mantener actualizado el marco de referencia de procesos y organización del Servicio de Administración Tributaria, así como las metodologías de diseño asociadas a éstos.

-Coordinar, analizar y definir los modelos de integración de la información para el Servicio de Administración Tributaria.

-Determinar y establecer los métodos, técnicas, herramientas y mediciones de calidad institucional.

-Apoyar a las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria en la planeación presupuestaria de los proyectos estratégicos del propio órgano.

-Desarrollar esquemas de evaluación de la eficiencia y productividad de los procesos sustantivos y administrativos del Servicio de Administración Tributaria.

-Coordinar los proyectos que se requieran para promover el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Servicio de Administración Tributaria.

-Participar con las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria en la determinación del establecimiento, supresión, ubicación y reubicación de las oficinas administrativas y sus instalaciones complementarias.

-Estudiar, analizar e investigar el comportamiento de los diversos sectores que conforman la economía nacional, con el propósito de identificar conductas tendientes a la evasión fiscal y contrabando de mercancías de procedencia extranjera, evaluando el impacto económico que dichas conductas generen en la recaudación, así como proponer estrategias y alternativas tendientes a combatir las citadas conductas.

-Solicitar y recabar los datos estadísticos necesarios para analizar el impacto que representan en los ingresos federales las actividades desarrolladas por las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria.

-Realizarlos estudios que se requieran para el desarrollo de las actividades encomendadas al Servicio de Administración Tributaria.

-Instrumentar los mecanismos para la implementación de los proyectos especiales, por sector de contribuyentes, en el ámbito de su competencia.

-Proponer y coordinar el desarrollo de modelos de riesgo que puedan ser utilizados por las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria.

-Evaluar la aplicación de los modelos de riesgo desarrollados por parte de las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria, calificando la calidad y eficiencia de los mismos y, en su caso, proponer su actualización, excluyendo los relativos al combate a la corrupción.

-Diseñar parámetros de fiscalización para los diferentes sectores de contribuyentes, considerando los comportamientos, perfiles de riesgo y la demás información que se obtenga de otras unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria.

-Proponer la revisión y, en su caso, rediseño de los procesos de las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria.

-Analizar, formular y distribuir, de conformidad con las disposiciones aplicables, la información estadística acerca de las actividades desempeñadas por el Servicio de Administración Tributaria, con base en la información proporcionada por las unidades administrativas de dicho órgano desconcentrado.

-Emitir políticas generales en materia de administración de riesgo y proveer a las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria de los resultados relativos al proceso de evaluación de riesgo que realice en el ámbito de su competencia.

-Definir y emitir políticas y lineamientos para la celebración de convenios de intercambio de información, en el ámbito de su competencia.

-Participar en los sondeos y encuestas a fin de evaluar la operación recaudatoria, y la calidad y cobertura de los registros de padrones contemplados en la legislación fiscal y aduanera, en coordinación con las unidades administrativas competentes del Servicio de Administración Tributaria y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

-Revisar y actualizar las disposiciones y los procedimientos de los subsistemas que conforman el sistema de certificación de calidad del Servicio de Administración Tributaria.

-Participar con la unidad competente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la elaboración y revisión de las actividades de información, difusión y relaciones públicas del Servicio de Administración Tributaria, así como en los comunicados que en las materias de su competencia, formulen las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria a los contribuyentes.

-Proponer y apoyar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en las campañas de difusión en materia fiscal y proponer los medios de comunicación en que se realicen, y apoyar a dicha Secretaría en la evaluación de las actividades de información, difusión y relaciones públicas del Servicio de Administración Tributaria, así como en la edición y distribución de cualquier medio impreso y electrónico en materia fiscal.

-Proponer y apoyar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en las campañas de difusión en materia aduanera, así como sugerir los medios de comunicación en que se realicen.

-Proponer estrategias para fomentar el uso de los medios electrónicos de pago, comprobantes digitales y otros programas auxiliares a la fiscalización, en coordinación con las demás unidades administrativas competentes del Servicio de Administración Tributaria y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

-Coordinar la comunicación institucional al interior del Servicio de Administración Tributaria, así como apoyar las iniciativas de administración del cambio que se requieran para promover los proyectos de transformación, conforme a los objetivos estratégicos del citado órgano desconcentrado.

-Proponer y emitir en coordinación con las demás unidades administrativas competentes del Servicio de Administración Tributaria los lineamientos para el diseño de estrategias para el desarrollo y el fortalecimiento de los servicios digitales y otros programas que faciliten el cumplimiento voluntario y oportuno de las obligaciones fiscales y aduaneras.

-Generar de conformidad con los artículos 22 y 23 de la Ley del Servicio de Administración

Tributaria, los datos estadísticos necesarios.

-Diseñar y elaborar un marco geográfico fiscal que permita georeferenciar cualquier tipo de información, así como actualizar tanto el sistema de información geográfica fiscal como dicho marco.

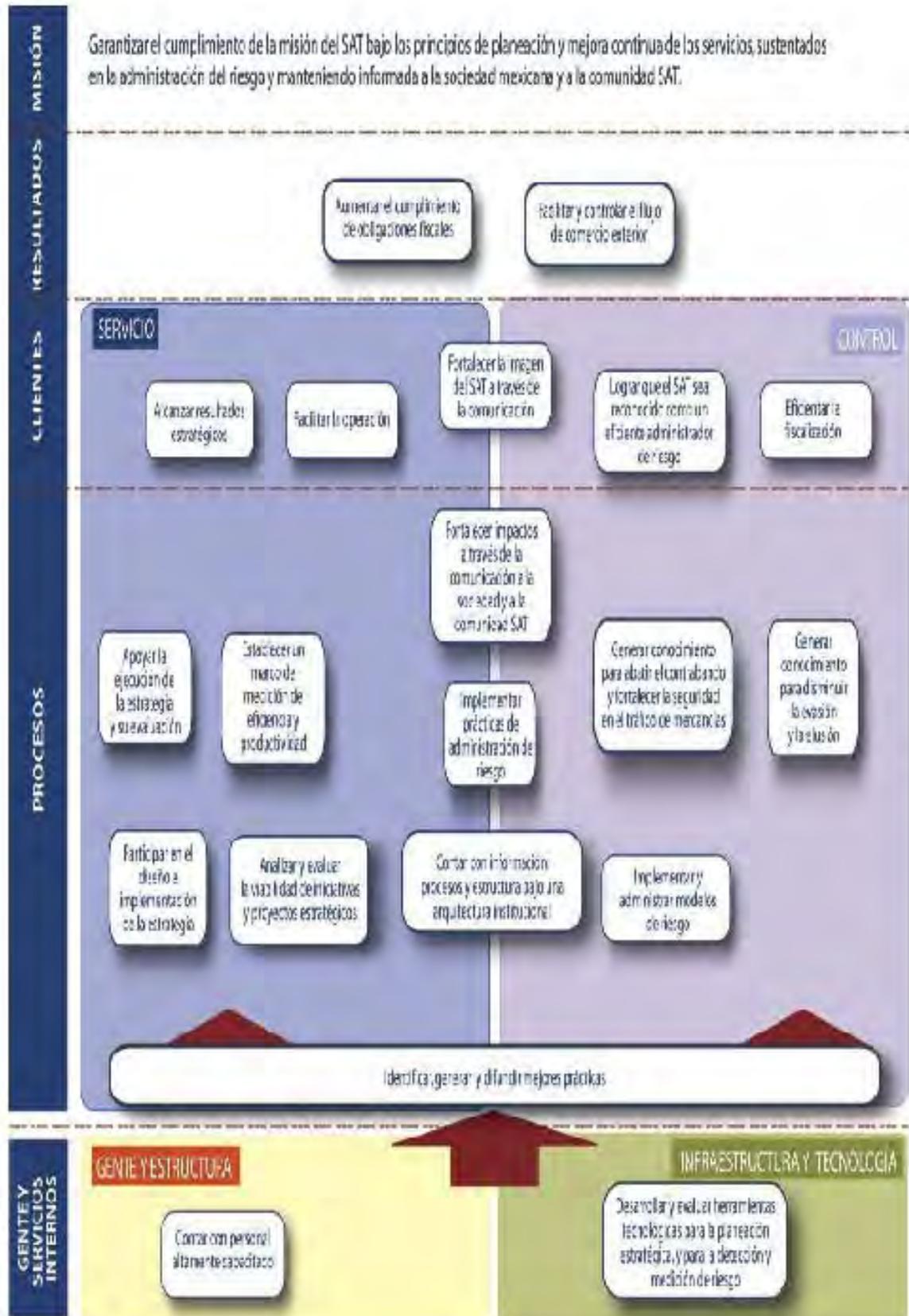
-Emitir, a la Administración General de Servicios al Contribuyente, opinión respecto de las formas oficiales y demás documentos requeridos por las disposiciones fiscales y aduaneras así como en la integración y actualización de los archivos que se utilicen para el procesamiento electrónico de datos.

-Definir la estructura del repositorio institucional de procesos, así como la metodología y los procedimientos para administrar su contenido.

-Realizar las acciones necesarias para proporcionar a las autoridades competentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la información necesaria para la evaluación y diseño de la política fiscal y aduanera, así como para la elaboración de los informes que la propia Secretaría esté obligada a presentar.

Imagen 2

ORGANIGRAMA DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN



2.1.3 MISIÓN

Garantizar el cumplimiento de la misión del SAT bajo los principios de planeación y mejora continua de los servicios, sustentados en la administración de riesgos y manteniendo informada a la sociedad mexicana y a la comunidad SAT.

2.1.4 ORGANIGRAMA



2.2 Administración de Comunicación Institucional

Objetivo

Coordinar y supervisar la ejecución de la Estrategia Integral de Comunicación del SAT de acuerdo al Plan Estratégico del SAT con el fin de garantizar que las estrategias y campañas de comunicación atiendan los objetivos del SAT.

Funciones

- ~ Establecer las estrategias y campañas de Comunicación del SAT y proponer los medios en que se realicen, en coordinación con la UCS y V de la SHCP, acordando los temas y mensajes con las demás unidades administrativas del SAT y verificando el alcance de los medios de comunicación para garantizar que las campañas y estrategias cumplan con la misión, visión y objetivos estratégicos del SAT.
- ~ Coordinar la integración de la Estrategia Integral de Comunicación analizando las solicitudes de las unidades administrativas del SAT y supervisando el cumplimiento de los lineamientos que emite la Secretaría de Gobernación para su autorización e implementación, que permita cumplir con los objetivos de difusión hacia el contribuyente y la institución.
- ~ Coordinar las acciones para la instrumentación de estrategias y campañas de comunicación, supervisando el cumplimiento de los distintos procesos, para garantizar que los mensajes lleguen al público para el que fueron diseñados.
- ~ Coordinar el Programa Editorial junto con las demás unidades administrativas del SAT, así como establecer las acciones necesarias que permitan su estructura y ejecución supervisando el cumplimiento de los procesos de integración y elaboración del Programa Editorial, para garantizar que los

mensajes lleguen al público para el que fueron diseñados y cumplir con objetivos estratégicos.

- ~ Proponer y coordinar la elaboración de contenidos publicitarios para difundir a través de los medios de comunicación del SAT supervisando la redacción y creatividad de los mensajes a fin de garantizar que lleguen al público objetivo.
- ~ Coordinar las acciones de comunicación que se realicen a través de los sitios de internet del SAT, de Aduanas y demás medios electrónicos externos institucionales, administrando la información y publicación de estos medios; así como el cumplimiento de los procesos y normatividad respectiva para garantizar que los mensajes lleguen al público para el que fueron diseñados y se cumplan los objetivos estratégicos del SAT.
- ~ Acordar con las diferentes unidades administrativas del SAT los temas, mensajes y fechas de divulgación de información y elaborar las estrategias de comunicación, a fin de publicarlos en los portales de Internet y Aduanas.
- ~ Coordinar la elaboración de contenidos publicitarios para difundir a través de los medios de comunicación del SAT, supervisando la redacción y creatividad de los mensajes para garantizar que los mensajes lleguen al público objetivo.
- ~ Supervisar la difusión de la información de carácter masivo que emitan las unidades administrativas del SAT, verificando que se transmita por los medios adecuados y analizando que su contenido está acorde a los objetivos estratégicos del SAT para garantizar que incidan en el cumplimiento de las obligaciones fiscales y de los objetivos del SAT.

2.3 Departamento de Comunicación Institucional

Objetivo

Integrar y ejecutar el Programa de Comunicación Social del SAT de acuerdo con las necesidades de comunicación de las Unidades Administrativas, para cumplir con las campañas y estrategias de comunicación establecidas.

Funciones

- ~ Elaborar el Programa de Comunicación Social del SAT analizando e integrando las necesidades de comunicación de las Unidades Administrativas para alinear el Programa de Comunicación Social a los lineamientos emitidos por la Secretaría de Gobernación.
- ~ Elaborar las campañas y estrategias de comunicación del SAT desarrollando y definiendo mensajes de comunicación y seleccionando los medios en los que se emitan para que los mensajes que se transmitan se hagan en el tiempo y los medios acordados.
- ~ Programar los medios de comunicación electrónicos, impresos y complementarios que se van a utilizar en la difusión de las campañas y estrategias externas del SAT, detallando las fechas y la duración de la publicación, así como los programas y los espacios para calcular la frecuencia con que estos mensajes serán expuestos a los contribuyentes y a la sociedad en general.
- ~ Auxiliar en el desarrollo de mensajes para medios electrónicos, impresos y complementarios, proponiendo o elaborando el contenido de acuerdo con los requerimientos de las campañas y estrategias de comunicación externa, para que los contribuyentes cuenten con información para cumplir con sus

obligaciones fiscales y/o conozcan las nuevas disposiciones o programas que les apliquen.

- ~ Desarrollar el Programa Editorial del SAT revisando e integrando las solicitudes de las diversas Unidades Administrativas del SAT y estructurando las estrategias que se implementarán durante el año a fin de cumplir con los objetivos de las campañas de comunicación.
- ~ Cuidar la selección de los proveedores de servicios de creatividad, producción y estudios de opinión, analizando sus propuestas y, una vez contratados, analizar su desempeño verificando el desarrollo de sus actividades a fin de que cubran las necesidades de las campañas o estrategias para los que fueron contratados.
- ~ Analizar el cumplimiento de los acuerdos técnicos de los contratos que se celebren con los medios de comunicación, analizando las pautas de transmisión de los medios electrónicos, validando que las publicaciones en los medios impresos correspondan a las órdenes de inserción requeridas y supervisando la difusión en los medios complementarios para alcanzar el objetivo de la campaña o estrategia para los que fueron diseñados.
- ~ Cuidar la actividad de los medios de comunicación, analizando su impacto en la población que recibe la información, con el propósito de medir su efectividad y proponer los medios adecuados para el desarrollo de estrategias de comunicación.

CAPÍTULO 3

3.1 Administración Central de Comunicación Institucional

La palabra comunicar la utilizamos en muchos lugares ya sea en las empresas, escuelas, hogares etc., y estamos de acuerdo en que la comunicación es muy importante para la vida diaria, sin embargo hay muchas maneras de interpretaciones sobre esta palabra. Muchas personas cuando les dices comunicación se les viene a lamente la radio, televisión o prensa; muchos otros se les ocurre el teléfono, cartas, telégrafos y hasta internet.

Pero finalmente una de las interpretaciones más comunes de comunicar es enviar. Esto significa que un emisor se comunica tanto cuando está escribiendo una carta, memorándum o un informe a un receptor, como cuando le está hablando cara a cara o por teléfono, sin embargo muchas veces no hay una respuesta, por tal motivo una buena definición de comunicación debe incluir el concepto de comprender. Esto significa que el mensaje no sólo llega al receptor, sino que éste lo comprende de la forma que el emisor deseaba. En otras palabras, debe existir una afinidad de ideas.⁶

Objetivo

Planear y dirigir las estrategias y campañas de comunicación internas y externas del SAT, trabajando de manera coordinada con la Unidad de Comunicación Social y Vocero (UCS y V) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) de acuerdo con los manuales de identidad gráfica de la organización y del Gobierno Federal, el Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria y el Código de Conducta; para fomentar la facilidad

⁶ L. Kirkpatrick, Donald, Claves para una comunicación eficaz, Barcelona, Gestión 2001.

del cumplimiento voluntario de los contribuyentes, así como aumentar la percepción de riesgo en el incumplimiento de obligaciones fiscales, mejorando así la percepción en los contribuyentes en el servicio y en la imagen institucional.

Funciones

- ~ Definir y dirigir las estrategias de comunicación externa e interna coordinando las acciones y las actividades indispensables, para proporcionar a la sociedad en general información clara y sencilla, que le permita cumplir con las obligaciones fiscales.
- ~ Planear y dirigir las actividades de información, difusión y relaciones públicas del SAT, en coordinación con la UCS y V de la SHCP, implementando y coordinando las estrategias de comunicación y evaluando sus resultados para que se desarrollen de acuerdo al programa de comunicación aprobado.
- ~ Establecer y dirigir las estrategias y campañas de comunicación del SAT, valorando sus necesidades de comunicación, difusión y relaciones públicas, así como sugiriendo los medios y canales en que se realicen estas actividades para que el contribuyente y la sociedad en general reciba o acceda a información clara y sencilla que les permita cumplir con sus obligaciones.
- ~ Autorizar y dirigir las actividades de información, difusión y relaciones públicas de todas las Unidades Administrativas del SAT, definiendo, asignando y supervisando las actividades a realizar de acuerdo a las estrategias aprobadas para lograr una difusión homogénea de las diferentes campañas de comunicación y un mayor impacto de las mismas en todo el país.
- ~ Autorizar y dirigir el criterio y acciones para elaborar y distribuir los productos del programa editorial del SAT, estableciendo prioridades, títulos, contenidos, fechas y plazos para que el contribuyente reciba información clara y sencilla

que le permita cumplir sus obligaciones correctamente y conozca las nuevas disposiciones o programas que les apliquen.

- ~ Planear y dirigir estrategias y proyectos institucionales orientados a difundir entre los contribuyentes información fiscal en coordinación con entidades externas, proponiendo acciones y estableciendo un programa de alianzas estratégicas del SAT con entidades externas y realizando convenios de colaboración entre el SAT y dichas entidades (cúpulas empresariales, medios de comunicación y diversos sectores de interés) con el propósito de que las estrategias de comunicación implementadas durante el año refuercen y amplíen los canales de comunicación dirigidos a los contribuyentes.
- ~ Planear y dirigir la realización de entrevistas ruedas de prensa o la emisión de comunicados y toda actividad informativa relacionada con el SAT, estableciendo y coordinando la logística de los eventos y actividades que se realicen con los medios de comunicación para fortalecer la imagen de la institución entre los contribuyentes y sociedad en general.
- ~ Proveer a las unidades administrativas del SAT de información sobre el comportamiento de la Institución en los medios de comunicación, así como de las actividades que realizan otras instituciones, internas o externas, instruyendo y supervisando la elaboración de una síntesis sobre los temas relacionados con el SAT que generan los diversos medios informativos con el fin de mantener informado al personal sobre el manejo mediático de la Institución.
- ~ Asegurar que la información de carácter masivo que emiten las unidades administrativas del SAT para los contribuyentes y/o sociedad en general, cumpla con los objetivos de la Institución, coordinándose con la UCS y V de la SHCP para fortalecer la imagen institucional.
- ~ Coordinar el desarrollo de los planes de trabajo para la comunicación interna del SAT, y supervisar que se informe al personal de los diferentes proyectos y programas institucionales estableciendo los conceptos rectores, retos y

objetivos definiendo los medios a utilizar, a fin de que se desarrollen los planes de trabajo necesarios para informar al personal y con ello fomentar la integración e identidad hacia la institución.

- ~ Dirigir el portal de Internet del SAT y el de Aduanas, así como autorizar la publicación de información en el mismo, planeando y supervisando la estrategia a seguir actualizando la información del mismo, para que el contribuyente reciba información clara y sencilla, que le permita cumplir con sus obligaciones correctamente y para que conozca las nuevas disposiciones o programas que le apliquen.
- ~ Representar al SAT en los foros, eventos, reuniones nacionales o internacionales y con organismos internacionales en asuntos de su competencia, otorgando entrevistas, participando como expositor en ellos, entre otras actividades para posicionar la misión y visión del SAT informando sobre sus objetivos y resultados.
- ~ Presentar los informes que institucionalmente se establezcan como obligatorios ante la autoridad correspondiente y coordinar su elaboración revisando la información cualitativa y cuantitativa que se obtenga del seguimiento de actividades del área con el fin de atender los requerimientos de indicadores de avances y cumplimiento de metas establecidas.
- ~ Definir el concepto gráfico de la imagen del SAT y supervisar su uso, estableciendo los lineamientos donde se planteen los conceptos rectores del manejo de identidad gráfica de la institución para lograr una imagen homogénea dentro de las instalaciones y hacia el exterior.

CAPÍTULO 4

4.1 Departamento de Comunicación Interna.

La comunicación Interna es un factor clave que tiene que tener en cuenta la empresa ya que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados.

Según el especialista Joan Costa, en “15 axiomas para los Dircom”: La empresa es acción por definición y la comunicación tiene que formar parte de la acción estratégica de la empresa. Actuar es una forma de comunicar. La comunicación debe dejar de ser una moda para convertirse en una cultura. Las empresas están formadas por personas que poseen la capacidad innata de comunicarse ya sea verbal, escrito o gestual y la utilizan como herramienta de trabajo para poder relacionarse con sus pares y/o superiores. Es fundamental que esta comunicación sea ordenada y que fluya no solo en forma descendente, es decir desde la empresa hacia los empleados, sino también en forma ascendente, de la base a los cargos directivos.

“Generalmente en las empresas no existen canales formalizados de comunicación ascendente, pero si descendentes, que son necesarios también pero están orientados a los intereses de la organización y no de las personas que se encuentran en la línea de fuego”.

Dentro de una organización la comunicación interna sirve además para realizar una ordenada distribución de la información y para dar coherencia al proyecto institucional. Los empleados al poder expresar sus opiniones y sentirse escuchados y valorados se sienten motivados, alineándose de esta manera a los objetivos de la empresa

Sólo se podrá obtener un verdadero compromiso por parte de los empleados, cuando éstos se sientan plenamente identificados con la realidad empresarial.

Para ello se deben comunicar correctamente los objetivos a todos los miembros de la organización.

“Contar con un plan estratégico de comunicación interna es fundamental para que todas las acciones de comunicación estén vinculadas, tengan una lógica común y respondan a los intereses detectados en el público interno (Recursos Humanos) a partir de una auditoría de comunicación interna”
La Comunicación Interna no solo sirve para alinear la visión-misión de la empresa sino que ayuda a mejorar los estilos comunicativos de los líderes ya sean directivos, gerentes o supervisores.

La comunicación y relación entre los miembros de una compañía siempre existe y es a priori a la gestión, por eso es muy importante antes de comenzar a actuar sobre ella conocer cómo se desarrolla dentro de la organización

Objetivo

Desarrollar estrategias de comunicación interna, cuidando la congruencia de actividades y contenidos de productos con los objetivos del Plan estratégico del SAT y la normatividad gráfica a fin de mantener informado al personal sobre los avances y retos institucionales, alinear objetivos y motivar su participación en programas y acciones.

Funciones

- Elaborar el diseño de estrategias y campañas internas proponiendo acciones acordes con el Plan Estratégico del SAT y que respondan a las necesidades de

las unidades administrativas, para motivar la participación del personal y mantenerlo informado sobre avances, programas de trabajo y actividades específicas.

- Operar de la mejor manera los medios de comunicación interna auxiliando a otras áreas en materia de contenidos, medios y momentos en que se publique la información, para garantizar la oportunidad e impacto de los mensajes.

- Desarrollar contenidos de difusión interna atendiendo el discurso institucional, lemas y conceptos rectores de las diferentes campañas internas, para propiciar identidad y lealtad institucional, sentido de pertenencia y fomento de valores de la organización.

- Cuidar la producción de materiales audiovisuales, revisando cada fase del proceso, haciendo observaciones y cuidando los diferentes aspectos técnicos de la elaboración de materiales, para asegurar la calidad de las publicaciones y cuidar la imagen gráfica institucional.

- Verificar la alineación de la imagen institucional de los productos electrónicos mediante la visita, recorridos y navegación en páginas internas de IntraSAT garantizando la aplicación de los manuales institucionales de imagen y del gobierno federal.

- Analizar el impacto de la comunicación interna a través de estudios de opinión cualitativos y cuantitativos para lograr una comunicación más asertiva y reorientar esfuerzos, de ser el caso.

- Atender necesidades de comunicación interna de otras áreas generando estrategias, productos y emitiendo recomendaciones de difusión, para lograr que el objetivo de comunicación se cumpla en los términos establecidos.

- Analizar y dar seguimiento a las campañas, mediante el registro de las distintas actividades y productos que se difunden a través de los diferentes medios impresos y electrónicos, para que la institución cuente con un acervo

documental que dé testimonio y ofrezca indicadores que permitan analizar los avances institucionales en materia de comunicación.

- Examinar y cuidar que la programación de códigos y vínculos sea la correcta del Informe Tributario de Gestión, a fin de lograr una mejor navegación, haciendo las observaciones según corresponda y tramitar su publicación en el Portal de Internet del SAT.

- Recibir y analizar solicitudes de publicación de información de las diferentes unidades administrativas del SAT para difundirse a través del portal de IntraSAT y de la Página de la Jefatura.

- Desarrollar y analizar mapas de sitio de acuerdo con las necesidades y requerimientos del área solicitante verificando a su vez, utilidad, público objetivo, impacto visual, navegación, actualización de contenidos y su vigencia para hacer funcional su navegación.

4.2 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS

Desde que C. Shannon y W. Weaver en 1949 desarrollaron un modelo para analizar el proceso de la comunicación y David K. Berlo en 1960, hizo popular la frase “la comunicación es un proceso”, ésta comenzó a conceptualizarse como un sistema integrado por varios subsistemas componentes que interactuaban entre sí para producir como resultado el envío y la recepción de mensajes entre un ser humano (o varios) y otro (s). Dichos subtemas se conocen básicamente como la fuente (emisor), mensaje, canal (medio) y receptor.

En la actualidad, no sólo los estudiosos de la comunicación están familiarizados con ese proceso o sistema, sino también de los de otras disciplinas o campos de ejercicio profesional; la mayoría sabe que la efectividad de las comunicación depende de la manera como interactúen tales

subtemas. Asimismo, durante años se ha investigado diversos elementos o variables que permiten a cada subsistema funcionar de una u otra manera.

Por ejemplo, en el caso de la fuente, se habla de credibilidad; en el del mensaje, del tipo de apelación-racional vs. Emotiva; en el del canal, del número de sentidos que estimula; y en el del receptor, de su nivel de comprensión.

Estas variables son múltiples y se interrelacionan, por lo que al analizar un subsistema y sus elementos, se hace en función de los demás subsistemas y sus respectivas variables.⁷

Un canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor.

Posee tres características esenciales.⁸

- a) Constituye un tipo de unidad materia-energía llamado “medio”
- b) Transporta en mayor o menor medida, unidades estructuradas de materia-energía que recibe el nombre de información.
- c) Es un vínculo entre los subsistemas de la comunicación.

El canal, al cual prefiero denominar “medio”, vincula cuatro elementos principales:

- a) Una fuente que lo usa para enviar un mensaje a un destinatario.
- b) Un mensaje que es enviado a través de él.
- c) Un destinatario que lo utiliza para recibir un mensaje que le fue enviado.
- d) Una reacción del receptor o comunicación, denominado retroalimentación.

⁷ Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las Organizaciones*. México, Trillas, 1995.

⁸ L,J Rao, Blake y comunicación. México 1980

La Secretaría de Administración Tributaria ha desarrollado a lo largo de estos años varios canales de comunicación; esto con la finalidad de que la comunicación institución-empleado sea más efectiva, sobre todo por el tipo de actividades que se desempeñan donde la comunicación es descendente, es decir que los superiores envían mensajes a sus subordinados y es muy difícil poder dirigir el mismo mensaje a cientos de trabajadores sin que se tergiverse esta, además de poder así tener un control y una misión más específica dentro de la institución.

Los medios de comunicación interna más eficaces son intraSAT(intranet) y correo electrónico (Sat avisa), a través de estos medios se difunden todos los mensajes, comunicados, avisos y demás notificaciones que se tienen que dar a conocer a los empleados así como dar bases para tener una institución centralizada.

Como órgano institucional es muy difícil que los altos mando se preocupen por esto, y es por ello que el área de Comunicación Interna es relativamente nueva y aún falta mucho por desarrollarse, aunado esto se ha notado el trabajo y el avance que el área ha hecho.

A continuación se describirá cada una de las herramientas que se han establecido para lograr esta comunicación interna:

4.2.1 INTRA SAT



Es la página de internet interna dónde se puede localizar todas las noticias, avisos y nuevos planes que el SAT tiene, con la finalidad de que todos los empleados estén enterados de lo que la institución esta realizando y los avances que ha tenido, así como próximas campañas que van relacionadas con los contribuyentes.

Imagen 3



4.2.2 SAT TELEVISIÓN

Es el canal de televisión interna en la cual se transmiten programas de diversos temas relacionados con el SAT, su objetivo principal es poder establecer un canal de comunicación entre institución y empleados.

Su transmisión es a través del portal interno (*intrasat*) y los programas son descargados directamente desde la computadora y los empleados lo

escuchan en el momento que deseen ya que existe un menú de la programación que se guarda por fecha.

Vivimos en sociedades donde impera lo visual y las empresas e instituciones no pueden ser ajenas a esta corriente. Las imágenes componen día a día la memoria colectiva de la población y entre esa memoria colectiva existe la imagen de las empresas.

Una imagen que no puede depender de los avatares de la actualidad, ni del aislamiento, es necesario crearla y recrearla, hacerla notar de forma positiva, introducirla en los medios y generar opinión favorable.

La empresa como factor comunicativo se ha de dotar de signos identificables, de elementos que compongan un lenguaje propio, de representaciones gráficas originales que sean reconocidas por el público. La identidad visual de la empresa está compuesta de cuatro elementos:

- Nombre: es un signo original, un logotipo que significa a la empresa.
- Símbolo: es una representación convencional que se asocia a alguna cualidad que se quiera destacar de la empresa.
- Croma: es un color o conjunto de colores significativos es identificables con la empresa.
- Lenguaje: es el código de signos y caracteres tipográficos que imprimen a la empresa personalidad en sus escritos.

Los videos pueden ser internos o externos, de promoción de una empresa o de un grupo, en todos ellos ha de haber algo original, algo de que destaque del resto.

Imagen 4



4.2.3 SAT RADIO

Canal de radio por internet donde se transmiten programas de interés interno, como por ejemplo, eventos, entrevistas, noticias y hasta programas de relajación. Tiene un contenido amplio de música y un amplio contenido de biografías de diversos artistas. Al igual que con TVSAT, el contenido puede ser bajado por los empleados cuando ellos lo deseen ya que contiene un menú de programación que se guarda por fecha y por tipo de programa.

El medio radiofónico tiene unas peculiaridades que lo hacen especialmente indicado para el trato personal. Desde la radio, el locutor se dirige a un solo oyente, como si estuviese hablando al oído. Esto, unido a la combinación de los elementos del lenguaje radiofónico, permite que la radio esté llena de posibilidades de explotación, sólo hay que hacer funcionar la

imaginación. Para que el oyente se imagine lo que se le pretende transmitir, es necesario darle los ingredientes que componen el paisaje sonoro: la palabra, la música, los efectos y el silencio. Los resultados son sorprendentes, imágenes en tres dimensiones a todo color sin límites, todo lo que permita la imaginación del oyente.⁹

El planteamiento de la producción radiofónica en el marco de la empresa se justifica, precisamente, por las posibilidades del medio, unas posibilidades que se adaptan perfectamente a las necesidades comunicativas de muchas empresas. Los usos más destacados del mensaje sonoro corporativo son: la configuración de una identidad de la empresa o de alguno de sus productos, es el llamado fonotipo (mensaje corto que vincula palabra y música), el sonido institucional o corporativo de los mensajes publicitarios; los himnos y canciones identificadoras de la filosofía, cultura o estrategia de la empresa; música de espera telefónica o mensaje de contestador propios y originales; y, por último, la producción de programas de radio corporativos o institucionales.¹⁰

⁹ Argonés Pau, Empresa y medios de comunicación., Barcelona, Gestión, 2000

¹⁰ Ibidem

Imagen 5



4.2.4 SAT AVISA

Canal de comunicación interno dónde a través de correos electrónicos la institución envía mensajes de carácter informativo a los empleados.

Se tiene acceso a este por medio de su dirección de correo electrónico interno y los Sat avisa llegan automáticamente a este, el empleado tiene la posibilidad de responder estos correos por si tienen alguna duda o sugerencia y los responsables de este canal tienen la obligación de dar respuesta.

4.2.5 PULSO FISCAL

Es un programa de televisión para los contribuyentes, se transmite en todas las locales del SAT y por la página de internet www.youtube.com; el contenido es acerca de todos los trámites que realiza el SAT, manuales para realizar trámites, noticias y novedades acerca de la recaudación fiscal e información en general.

Se realiza mes a mes, y depende del periodo también es el contenido, por ejemplo en mayo es el mes de la declaración para personas físicas, y el programa se trasmite todo ese mes con información para hacer dicha declaración.

Imagen 6: Pantalla de la página de youtube.com



4.3 SAT VERDE

SAT verde es una campaña interna que tiene el objetivo de concientizar a la comunidad SAT acerca del cuidado del medio ambiente.

4.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Posicionar al SAT como una institución comprometida con el cuidado del medio ambiente e integrada por personal consciente de la importancia de su participación para mejorarlo.

4.3.2 OBJETIVO ESPECIFICOS

- Instrumentar en 2010 una primera campaña de difusión para posicionar la vertiente SAT verde y la premisa de que para la institución el cuidado del medio ambiente es un tema relevante.
- Posicionar el logotipo **SAT verde** como la imagen de la institución en campañas ecológicas.
- Sensibilizar al personal sobre la importancia de su participación, y la de sus familias, en acciones que mejoran nuestro medio ambiente, creando con ello una cultura ecológica en el SAT.
- Dar a conocer acciones básicas en las que la comunidad SAT pueda participar en beneficio del medio ambiente

4.3.3 MENSAJE RECTOR

Uno de los compromisos de nuestra organización es fomentar la preservación de nuestro medio ambiente, a través de campañas que den a conocer la importancia que tiene el cuidado de la ecología.

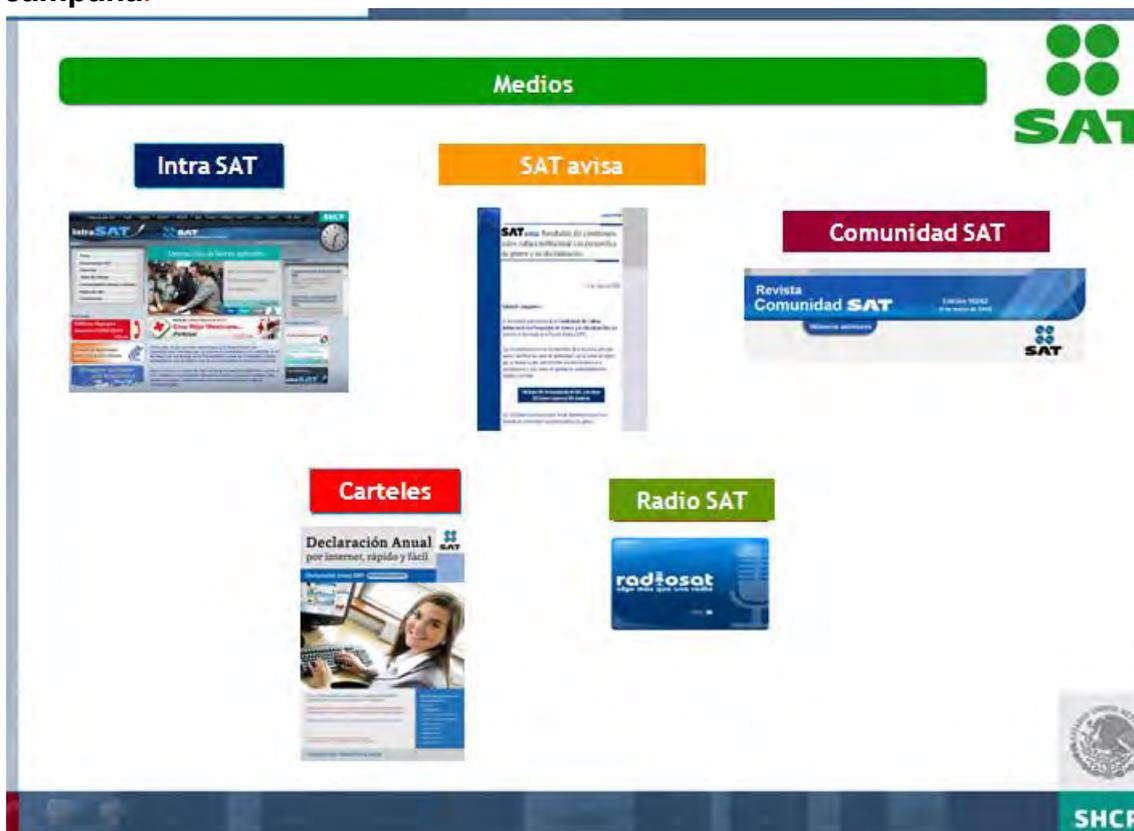
La duración de esta campaña es por un año abarcando los temas de basura, desechos y PET, agua y pilas; después se harán refuerzos mensuales pero ya con la cultura ecológica diaria.

4.3.4 Etapa, contacto y ejecución

Medio	Mensaje clave	Fecha de difusión
Sitio de Intra SAT - Publicación de Banner	•• Publicar el día internacional de la tierra.	22 de abril de 2010
SAT avisa	•• Incentivar a la comunidad SAT a promover el cuidado del medio ambiente. •• Beneficios.	22 de abril de 2010
Comunidad SAT	•• Publicación de nota que invite al personal a preservar la ecología y el medio ambiente a través de tips para el cuidado del papel, separación de desechos orgánicos e inorgánicos, cuidado del agua, etc.	Por definir

Medio	Mensaje clave	Fecha de difusión
Carteles -Nivel nacional	<ul style="list-style-type: none"> Invitar a toda la comunidad SAT a: <ul style="list-style-type: none"> Contribuir al cuidado del medio ambiente y la ecología Imprimir menos Imprima a doble cara Cuidado del agua Ahorro de energía, etc. 	Por definir
Radio SAT	<ul style="list-style-type: none"> Cápsulas informativas con tips. Entrevista con compañeros de área central y metropolitana que compartan ideas y experiencias para un mejor conservación del medio ambiente. 	Por definir

Imagen 8: Pantalla de todos los medio utilizados para la difusión de la campaña.



4.3.5 PROPUESTA SLOGAN

- El SAT nos unimos por un mundo verde
- En el SAT protegemos nuestra ecología
- El cambio está en nosotros... Juntos por un SAT verde
- Trabajemos para construir un mundo verde
- Juntos por un mundo verde
- Porque somos el reflejo de nuestro medio ambiente...Juntos por un SAT verde
- Construyamos un mundo mejor...Juntos por un SAT verde

4.3.6 CARTELES TEMATICOS



**Cuidemos el medio ambiente
Ahorremos Agua**

- Cierra bien las llaves
- Revisa regularmente las instalaciones hidro-sanitarias y equipos para detectar fugas.
- Lávate la boca con un vaso de agua
- Promueve en tu familia la cultura del ahorro de agua.

Tú eres candidato para salvar al mundo



**Cuidemos el medio ambiente
Separemos os desechos**

Orgánicos	Inorgánicos
• Restos de comida	• Papel
• Frutas y Verduras	• Cartón
• Cáscaras	• Metal
• Huesos	• Plástico
• Pan y tortilla	• Vidrio

Tú eres candidato para salvar al mundo



**Cuidemos el medio ambiente
Pilas**

- Retira las pilas de los aparatos que no vas a utilizar
- Adquiere pilas recargables
- Busca información de los centros de acopio
- Evita comprar pilas en lugares informales

Tú eres candidato para salvar al mundo



SHCP

4.3.7 CUBRE PANTALLA

Los cubre pantalla serán enviados a toda la administración para que los use en sus computadoras, estas serán enviadas a través del correo electrónico interno.



CONCLUSIÓN

La comunicación es una de las ramas más importantes, tenemos claros que sin la comunicación no tendríamos un orden ni un camino para seguir y hacer funcionar las cosas bien, empezando por querer que nos comprendan y comprender a los demás de ahí el EMISOR –MENSAJE -RECEPTO, esta cadena debe de estar bien establecida desde el principio con la finalidad de que lo demás fluya de manera correcta, el hecho de que el receptor reciba el mensaje correcto hace las cosas más fáciles y con un camino para lograr la meta.

Este mismo camino lo siguen las empresas y corporativos más grandes, como es el caso del presente trabajo. La Secretaría de Administración Tributaria SAT una de las instituciones más grandes e importante de México y bien saben la importancia de este canal de comunicación tanto interna como externa y para que funcione la segunda la primera es la más importante ya que dependiendo de cómo funcione la raíz llegará a funcionar la institución completa.

En este trabajo me di cuenta que cada órgano es fundamental y se necesitan muchas áreas para poder realizar la tarea completa, como es el caso particular de la Administración General de Planeación, pieza fundamental para el SAT, ya que ellos son los encargados de poder establecer ese orden y esas tareas para que la comunicación interna fluya y puedan hacer bien su labor administrativa y como órgano gubernamental poder realizar bien sus funciones con el estado.

El área de Comunicación interna tiene una tarea muy importante que es la de poder establecer una comunicación entre empleado – institución y con ello se requiere del apoyo de todas las herramientas como son SAT avisa, Radio Sat, y sobre todo Intrasat ya que es el medio más importante para poder tener una comunicación directa entre empleados – Institución.

En el tiempo que estuve prestando mis servicios en la Institución manejé todos los correos electrónicos que los empleados enviaban y también los mensajes a través de Sat avisa, este medio es un complemento para el intraSat (intranet) ya que es un medio para dar avisos relevantes y por este mismo medio se daba una respuesta, o simplemente por si tenían alguna duda en general se investigaba el tema y se daba una respuesta; además de crear una campaña muy importante a nivel interno que fue Sat verde, cuya finalidad fue crear una cultura como institución socialmente responsable y poner de su parte para difundir la ecología.

La comunicación interna también permite que todas las tareas de la institución con respecto a cuestiones de impuestos, aduanas, declaraciones anuales, etc., se desarrollen de manera correcta ya que constantemente se dan capacitaciones, cursos, guías y campañas educativas y de publicidad, labor que realiza el área de comunicación interna.

Evidentemente todo el trabajo interno se refleja en el exterior y es donde vienen el cómo la gente percibe la institución y con éxito se ha generado correctamente una identidad y cultura organizacional, labor que día a día se cultiva y retroalimenta dentro de la institución y con ello demostrar la imagen institucional que tiene.

Una de las áreas de oportunidad más importante para lograr evaluar la comunicación es el programa de Pulso Fiscal ya que es la mezcla de comunicación interna y externa; este programa se transmite en todas las oficinas locales para el contribuyente y por internet a través de www.youtube.com, aquí podemos encontrar toda clase de información y asesoría para el contribuyente con cápsulas informativas y entrevistas con administrativos expertos en los temas seleccionados.

Escogí este tema porque como institución de gobierno burócrata muchas veces se resisten al cambio y dejan a un lado lo importante que es ocuparse por la situación interna para poder tener una buena imagen institucional, además de un buen funcionamiento dentro de la empresa puesto que quienes trabajan ahí son las piezas fundamentales para lograr el avance de la misma. El área de comunicación interna tiene muy poco tiempo en vigor a comparación con el tiempo que la institución existe y se ha visto un gran avance y eficacia simplemente en que ha logrado tener una unificación ideológica y laboral.

ANEXOS

Las siguientes imágenes son soportes de la comunicación interna y como de la campaña de Sat verde.

*Revista Comunidad SAT

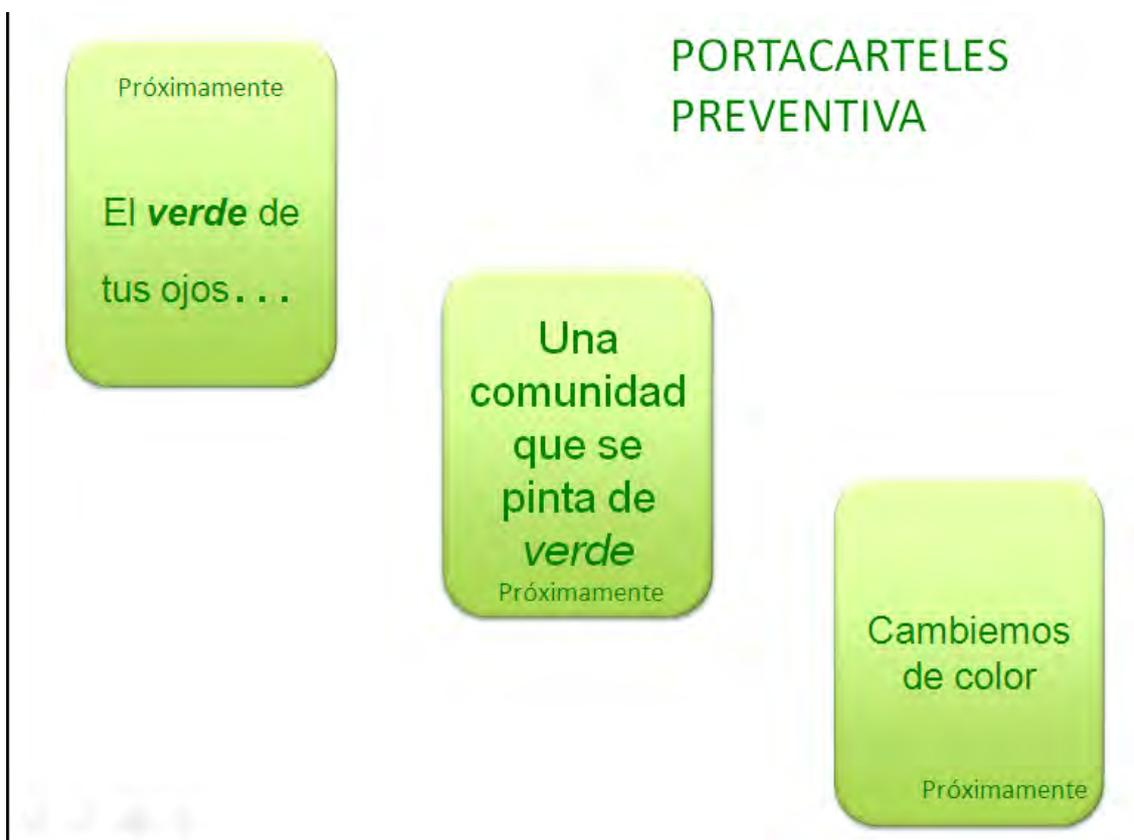
Ejemplo de la revista online de Comunidad SAT.

Medio: Correo electrónico (2)
Fecha de envío: 22 de abril de 2010
Remite: Comunidad SAT
Público Objetivo: Todo el personal del SAT
Versión: "El Jefe del SAT, entreg reconocimientos a las mujeres que inspiran por su liderazgo"
Edición 165 / Revista 05 del 2010



*Campaña SAT VERDE

Ejemplos de portacarteles que se van a distribuir en todas las locales.



Portacarteles etapa preventiva

Cambiamos
de color
nuestra
camiseta...

espéralo...

El color
que haré
mío...

espéralo...

El color
de
nuestra
camiseta

espéralo

Mensajes de difusión para radio Sat.

MENSAJES PREVENTIVOS RADIO SAT

Mención.

Locutor: "El verde de tus ojos" Radio escuchas ¿que será eso de "el verde de tus ojos"? Yo no sé, ¿alguien de ustedes sabe?. Pues espérenlo porque el 11 de mayo lo sabremos.

Comercial:

Extra! Extra! La comunidad que se pinta de verdeeee! Extra! Extra!

Locutor: Muy pronto 11 de mayo en el SAT

Comercial:

¿Por qué ahora nuestra camiseta es verde?

Locutor: Espéralo 11 de mayo

Mención.

Locutor: Radios escuchas, muchos tienen un color favorito, pero ¿El color que haré mío? ¿Cuál será el color que haré mío? Bueno pues espérenlo porque el 11 de mayo lo sabrán. Espérenlo

Guiones para Pulso Fiscal: programa para contribuyentes difundido en todas las locales y en youtube.com y guiones para SAT Verde: campaña de difusión ecológica.

NOTA PULSO FISCAL	Nota :PILAS
<p>Cortinilla</p> <div data-bbox="236 622 651 683" style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>Logo de SAT verde</p> </div> <p>*Voz hombre *Vestir con imágenes de desechos orgánicos</p> <p>Cintillo Residuos orgánicos: restos de comida, frutas y verduras, sus cáscaras, carne, huevos, etc.</p> <p>*Vestir con imágenes de desechos inorgánicos</p> <p>Cintillo Residuos Inorgánicos: Papel y cartón, plástico, metales, PET, vidrio, etc.</p>	<p>Conductora: Como saben, la ecología para nosotros es muy importante, por tal motivo la Secretaría de Administración Tributaria creo SAT verde, una campaña que nos dirá todo lo relacionado con la el cuidado del medio ambiente.</p> <p>Aquí en Pulso Fiscal hoy te vamos a hablar de los desechos, que como sabemos es uno de los principales problemas ambientales, y para poder ayudar a disminuir este problema, lo que debemos hacer es separa estos desechos en orgánicos e inorgánicos.</p> <p>Para generalizar, podemos decir que los desechos se dividen en orgánicos e inorgánicos.</p> <p>Los desechos orgánicos son biodegradables es decir que se descomponen naturalmente. Son aquellos que tienen la característica de poder desintegrarse o degradarse rápidamente, transformándose en otro tipo de materia orgánica. Por ejemplo: los restos de comida, frutas y verduras, sus cáscaras, carne, huevos, etcétera.</p> <p>Desechos inorgánicos son los que por sus características químicas sufren una descomposición natural muy lenta. Muchos de ellos son de origen natural pero no son biodegradables, por ejemplo los envases de plástico. Generalmente se reciclan a través de métodos artificiales y mecánicos, como las latas, vidrios, plásticos, gomas. En muchos casos es imposible su transformación o reciclaje; otros como las pilas, son peligrosos y contaminantes.</p> <p>Conductora: Los residuos cuando se hallan por separado, están limpios y son fáciles de manejar, no generan contaminación. Lo que contamina es la mezcla de los desperdicios cuando se los coloca en un solo lugar, por ejemplo en una sola bolsa.</p> <p>Al haber materia orgánica (cáscaras, yerba, restos de comida) mezclada con materia inorgánica (plásticos, pañales, etc.) se produce la muerte de los organismos vivos y</p>

	<p>comienza a crearse la contaminación, las enfermedades y el mal olor. Por lo tanto, si reducimos la cantidad y clasificamos, podremos manejar desde nuestro hogar los residuos inorgánicos, contribuyendo así a evitar la contaminación.</p>
Pulso Fiscal	Nota Pilas

Cortinilla
Logo SAT verde

Voz hombre
*Vestir con imágenes de pilas



Lámina

Algunas recomendaciones

- *Reduce el uso de aparatos que utilicen baterías.
- *Los relojes mejor que sean automáticos y las calculadoras solares.
- *Los aparatos mixtos (pilas y red) enchúfalos siempre que puedas.
- *Utiliza pilas recargables. Su uso cuesta hasta 450 veces menos que las normales. Son más caras pero a la larga duran más.
- *Evita las pilas-botón, si tienes que comprarlas, elige las de litio, las de zinc-aire o de óxido de plata, que no tienen o tienen muy poco mercurio.
- *Para deshacerte de las pilas, deposítalas siempre en contenedores especiales para ellas y en centros de acopio.

Conductora: Como bien les hemos venido hablando de SAT verde la nueva campaña que lanzó el SAT para cuidar y ayudar a que mejore nuestro medio ambiente , hoy aquí en Pulso Fiscal les hablaremos de otro tema de suma importancia que son las pilas.

Por lo menos 30 por ciento de cada pila está constituida por compuestos tóxicos, tales como mercurio, plomo, litio, cadmio y níquel y se estima que cada mexicano utiliza un promedio de 10 pilas al año, muchas de ellas "piratas".

A pesar de esto, las pilas no reciben el manejo especial que amerita un residuo peligroso sino que van a parar a los tiraderos municipales, donde las carcasas sufren de corrosión debido a la acción climática y procesos de fermentación de la basura, con lo que sus compuestos tóxicos se escurren (lixivian) contaminando suelos y cuerpos de agua. Además, la mayor parte de las veces, las pilas y baterías terminan siendo quemadas en estos basureros, lo que aumenta la contaminación por la generación de sustancias muy peligrosas y cancerígenas. Algunas recomendaciones:

Reduce el uso de aparatos que utilicen baterías.
Los relojes mejor que sean automáticos y las calculadoras solares.
Los aparatos mixtos (pilas y red) enchúfalos siempre que puedas.
Utiliza pilas recargables. Su uso cuesta hasta 450 veces menos que las normales. Son más caras pero a la larga duran más.
Evita las pilas-botón, si tienes que comprarlas, elige las de litio, las de zinc-aire o de óxido de plata, que no tienen o tienen muy poco mercurio.
Para deshacerte de las pilas, deposítalas siempre en contenedores especiales para ellas y en centros de acopio.

Recuerda que la contaminación por pilas nos causa muchos problemas de salud, así que si todos seguimos las recomendaciones y colocamos las pilas en los contenedores destinados para ello podemos ayudar a que sea menos la contaminación por pilas.

<p>Cortinilla Logo SAT verde</p> <p>*Voz hombre</p> <p>Vestir con imágenes de basura, desechos orgánicos e inorgánicos</p> <p>*Voz mujer</p> <p>Vestir con imágenes de pilas</p>	<p>Conductora: Como recordarán, SAT verde, la campaña del SAT en pro de la ecología ha sido todo un éxito, y gracias a todos por contribuir en estas medidas para ayudar a mejorar nuestro medio ambiente.</p> <p>Recuerda que la separación de desechos es muy importante no olvides que se divide en orgánicos e inorgánicos:</p> <p>Los desechos orgánicos son biodegradables es decir que se descomponen naturalmente. Son aquellos que tienen la característica de poder desintegrarse o degradarse rápidamente, transformándose en otro tipo de materia orgánica. Por ejemplo: los restos de comida, frutas y verduras, sus cáscaras, carne, huevos, etcétera.</p> <p>Los desechos inorgánicos son los que por sus características químicas sufren una descomposición natural muy lenta. Muchos de ellos son de origen natural pero no son biodegradables, por ejemplo los envases de plástico. Generalmente se reciclan a través de métodos artificiales y mecánicos, como las latas, vidrios, plásticos, gomas. En muchos casos es imposible su transformación o reciclaje; otros como las pilas, son peligrosos y contaminantes.</p> <p>Y hablando de las pilas, recuerda que es muy peligroso que las tires a la basura, ya que al ser llevadas a los depósitos de basura sus compuestos líquidos como el litio, níquel, zinc, etc., contaminan el suelo y más preocupante aún contaminan las aguas subterráneas. Una pila de las normales de 1.5 v. puede contaminar hasta 167.000 litros de agua, una pila de botón (mercurio) puede contaminar hasta 600.000 litros de agua. Es muy importante que pongas las pilas en los depósitos destinados para el reciclaje de ellas.</p> <p>Muchas gracias por contribuir y apoyar esta campaña.</p>
--	--

CARTELES

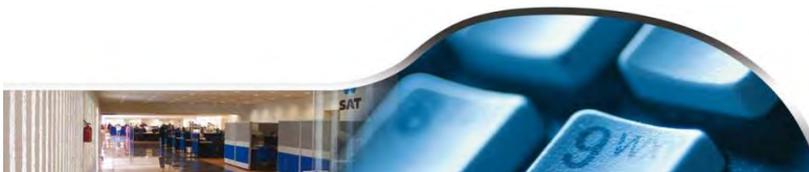
Estos carteles están en todas las locales para recordar la cultura organizacional de la institución.

Cartel 1: Visión.



Visión

Ser una institución eficiente, eficaz y orientada al contribuyente, con procesos integrados, formada por un equipo honesto, profesional y comprometido, al servicio de los mexicanos.



Cartel 2: Misión.



Misión

Recaudar las contribuciones federales y controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación y promoviendo el cumplimiento voluntario y oportuno.



Cartel 3: Valores.



VALORES

- ▶ Honestidad
- ▶ Respeto
- ▶ Compromiso
- ▶ Responsabilidad



BIBLIOGRAFÍA

- Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. México, Trillas, 1995.

- L,J Rao, Blake y comunicación. México 1980

- Lapassade, Georges: Grupos, Organizaciones e Instituciones. Granica Editor -1977.

- P. Fauconnet y M, Mauss, Art: Sociologie, Grande Encyclopédie

- Ogilastri, Enrique, Manual de planeación estratégica : teoría, aplicaciones y casos, Bogota, Colombia, Tercer mundo: Ediciones unidas, 1992.

- L. Kirkpatrick, Donald, Claves para una comunicación eficaz, Barcelona, Gestión 2001.

- Argonés Pau, Empresa y medios de comunicación., Barcelona, Gestión, 2000.

FUENTES ELECTRÓNICAS

-<http://www.sat.gob.mx>

-<http://www.sat.gob.mx/intrasat>

-<http://www.sat.gob.mx/tvsat>

-<http://www.radiosat.gob.mx/radiosat>

-<http://www.youtube.com/pulsofiscalsat>