



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

EL SERVICIO FISCAL DE CARRERA EN
EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PRESENTA:

JOSÉ SALVADOR CÁRDENAS LUNA

ASESORA: DRA. FRANCISCA ROBLES



CIUDAD UNIVERSITARIA, JUNIO 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

INDICE

	Pág.
Introducción	1
Capítulo 1. El Servicio de Administración Tributaria	7
1.1. Origen	8
1.2. Atribuciones	20
1.3. Estructura orgánica	23
1.4. Misión	24
1.5. Visión	24
Capítulo 2. Administración General de Recursos y Servicios	27
2.1. Atribuciones	28
2.2. Estructura orgánica	29
2.3. Misión de la AGRS	30
2.4. Visión de la AGRS	30
2.5. Programas y actividades	34
Capítulo 3. El Servicio Fiscal de Carrera	44
3.1. Antecedentes	45
3.2. A quién está dirigido	53
3.3. Áreas que lo operan	58
3.4. Procesos	62
3.5. Beneficios	64
Conclusiones	71
Bibliografía	

AGRADECIMIENTOS

A la Dra. Francisca Robles, por su invaluable labor en la asesoría para la consecución de este trabajo.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, por los conocimientos brindados.

Al Servicio de Administración Tributaria, por todo el apoyo recibido.

Introducción

Panorama del Tema

El desconocimiento y desinterés, por parte de la gente, acerca del origen, organización y evolución de las diversas secretarías de estado son, en gran parte, los motivos que han generado el descredito que sufre la administración pública en el ejercicio de sus atribuciones, así como de la capacidad y probidad de los servidores públicos que en ellas laboran.

Así tenemos que, al hacer mención acerca de los trámites o actividades que tenemos que realizar en alguna de las oficinas de gobierno, inmediatamente se relaciona, indistintamente, con corrupción, inequidad, abuso, injusticia, burocracia, entre otros.

Panorama del Trabajo

Tal es el caso de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) que por ser la encargada de todo lo relacionado a la administración financiera, presupuestal y hacendaria, siempre está en tela de juicio su efectividad y la eficiencia del personal que la integran.

Que a efecto de considerar dichos retos, se ha venido transformando a través de los años, atendiendo las recomendaciones de organismos internacionales para establecer mejores prácticas y modificar sus procesos.

Siendo la misma situación para el Servicio de Administración Tributaria (SAT), que como órgano desconcentrado de la SHCP, responsable del manejo

tributario y de la aplicación de la legislación fiscal y aduanera, la credibilidad y confianza en su accionar está en entredicho.

Por lo anterior, en el primer capítulo se señalan, de manera general, los antecedentes tanto de la SHCP como del SAT, para contar con un panorama de la evolución que han experimentado a través de los años, en su marco normativo, estructura, y ajustes en sus programas internos, para cumplir con sus atribuciones y atender al público usuario, con niveles de aceptación.

Al efecto tenemos que, desde sus orígenes, el SAT busca contar con la estructura orgánica elemental, 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, y de generar y la información necesaria para el diseño y la evaluación de la política tributaria.

En el capítulo segundo se describen a las unidades administrativas que conforman la estructura del SAT, señalando las que tienen el encargo de atender las funciones sustantivas de la institución, y las que con la responsabilidad de brindar el apoyo administrativo que requieran éstas, son denominadas adjetivas.

Dentro de este rango, de las unidades adjetivas, se encuentra la Administración General de Recursos y Servicios (AGRS) que es la unidad administrativa que tiene asignada la atención de las funciones relativas a los recursos humanos, financieros y materiales, que sirven de apoyo a la operación y ejecución de los programas y actividades de las restantes unidades

administrativas del SAT. Implementando y administrando una cultura organizacional, mediante la cual se establecen los valores institucionales, que deben ser observados por todo el personal.

En este contexto, la AGRS es responsable de atender la dotación del personal que integre las diversas áreas, así como de su desarrollo y profesionalización. Promoviendo la consolidación de los valores y principios de los trabajadores, a través de cuatro enfoques institucionales, mediante los cuales se fortalece la integridad del personal del SAT; la atención al contribuyente en forma eficaz y eficiente; la medición de los resultados obtenidos en su desempeño; y, la identificación del trabajador como parte trascendente en la operación de la institución.

En abundamiento a lo anterior, se da la ejecución de una serie de iniciativas y programas que están orientados a ofrecer al personal apoyos, capacitación y beneficios, que redunden en su vida y desarrollo laboral y familiar.

El Servicio Fiscal de Carrera se atiende en el capítulo tercero, a partir del planteamiento de la necesidad de que el SAT cuente con personal especializado en materia tributaria, con vocación de servicio y honestidad en el desempeño de sus funciones. Fue concebido como un sistema que interviene en cada una de las etapas de la vida laboral del funcionario fiscal de carrera.

Al ser una institución con un marco normativo propio, en la Ley del Servicio de Administración se dedica un Título en exclusiva para la implementación del Servicio Fiscal de Carrera (SFC), en el cual se señala que su finalidad es

dotar al SAT de un cuerpo de funcionarios fiscales calificado, profesional y especializado, que a través de procesos permanentes de capacitación y desarrollo, y bajo esquemas de remuneraciones y prestaciones coadyuven al cumplimiento de su objeto.

La aparición del SFC se da al mismo tiempo de la creación del SAT, lo que representa una situación de ventaja ya que se ha intentado que sea adecuado a la par del desarrollo y evolución de la institución.

A tal efecto, en este capítulo se presenta el origen del SFC como respuesta y cristalización a lo establecido en los Programas de Trabajo de diversas administraciones del gobierno federal, en relación a la atención y solución de la problemática de los recursos humanos del sector público; presentando los análisis con los servicios civiles de carrera ya existentes.

De igual manera, se indica el marco normativo que regula la operación del SFC, desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que establece los derechos de los trabajadores del Estado, hasta el Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera que establece el régimen específico del SFC.

Por otro lado, también se señalan las características que lo componen; los procesos operativos a los que se deben apegar los servidores públicos, y las áreas responsables de su administración y ejecución.

Como punto concluyente se tienen los beneficios que representa la implementación del Servicio Fiscal de Carrera para los funcionarios fiscales, para el SAT, así como para la sociedad en general.

Aportación

El presente trabajo tiene como objetivo principal el proporcionar, en especial, a los estudiantes de la opción de Comunicación Organizacional de la carrera de Ciencias de la Comunicación, y a toda la comunidad de la Facultad de Ciencia Políticas y Sociales que se interesen en el tema, la forma de cómo se crea una institución pública, haciendo una retrospectiva en los inicios de la administración pública, desde la detección de una necesidad generada por la importancia de sus funciones en el desarrollo del país, las diversas áreas que estuvieron encargadas de atender las atribuciones, así como las etapas de consolidación en su evolución.

De igual manera, conozcan el marco jurídico y la reglamentación que formalizan su existencia y funcionamiento, para dar paso a la conformación de la infraestructura necesaria para el acometimiento de las atribuciones que se le asignen a la institución y las funciones de cada una de las áreas que la integran.

Por otro lado, sepan de las acciones que ha tomado el gobierno federal y el Servicio de Administración Tributaria en particular, para subsanar la imagen de desconfianza e incertidumbre hacia el personal que lo integran, a través de la implantación de un servicio fiscal de carrera, mediante el cual se profesionalice y especialice a los servidores públicos, brindándoles programas y actividades de fortalecimiento a su desarrollo y crecimiento, tanto laboral como personal. Con lo cual se pretende que se obtengan beneficios institucionales, individuales y para el público contribuyente; y así generar las instancias que favorezcan el acercamiento entre la población y el SAT.

Fuentes

Para la realización del presente trabajo se recurrió a documentos de trabajo, documentación oficial publicada en el Diario Oficial de la Federación, textos académicos relacionados con la temática; así como a información publicada en páginas electrónicas.

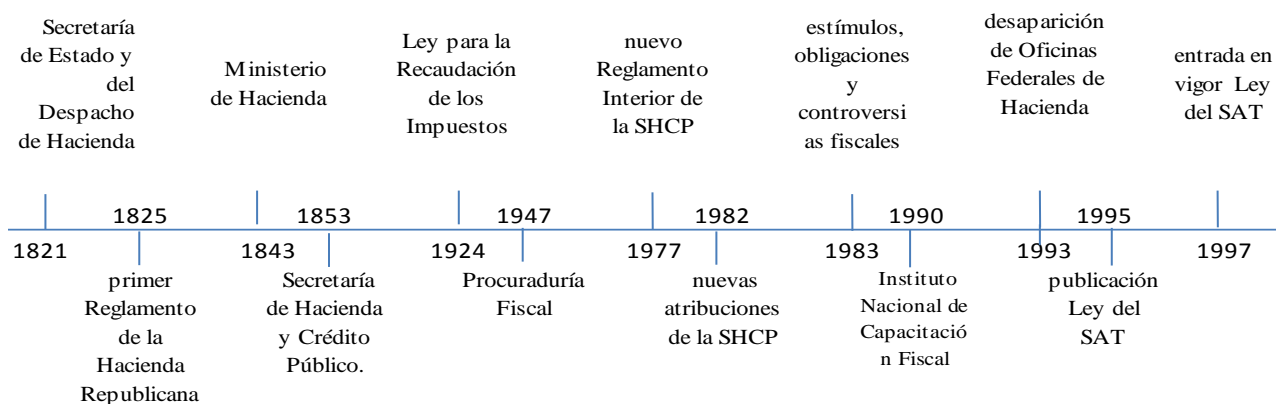
Capítulo 1. El Servicio de Administración Tributaria

En este capítulo se presenta una breve reseña del origen de la recaudación tributaria a través de la secretaría de Estado encargada de ello, pasando por diversos cambios en la estructura de las áreas encargadas de su ejecución, así como las adecuaciones que ha sufrido en su denominación a través de los diversos gobiernos, hasta llegar a la creación del Servicio de Administración Tributaria (SAT), como la entidad especializada en dicho ámbito.

En este contexto, se tiene que a partir de su aparición como nación independiente, a inicios del siglo XIX, una de las preocupaciones iniciales del gobierno para sentar las bases necesarias en el desarrollo del país, se centra en la presencia fiscal, con la cual se fortaleciera la recaudación de impuestos, implementara y diversificara los controles, y ampliara las fuentes de información.

La función de recaudación de impuestos fue una de las primeras que el México naciente depositó en un ministerio, al cual se encomendó todo lo relacionado a la recaudación tributaria, la administración financiera y fiscalización de recursos del gasto público, así como la regulación y vigilancia de los valores del país.

Conforme al gráfico se muestra la línea de tiempo que ha seguido el desarrollo de las diversas instancias administrativas, las cuales ha tenido que implementar el gobierno federal para la formalización del Servicio de Administración Tributaria. Es importante señalar que alguna de la información que se presenta a continuación se ha obtenido de informes de labores del SAT.



1.1. Origen

El antecedente primario que se tiene, referente a la administración y regulación en materia fiscal y tributaria, se remonta al 8 de noviembre de 1821, en que se expidió el Reglamento Provisional para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal, por medio del cual se creó la Secretaría de Estado y del Despacho de Hacienda, aun cuando desde el 25 de octubre de 1821 existía la Junta de Crédito Público. En 1824, el Congreso Constituyente otorgó a la Hacienda Pública el tratamiento adecuado a su importancia, para ello expidió, el 16 de noviembre del mismo año la Ley para el Arreglo de la Administración de la Hacienda Pública, en la que la Secretaría de Hacienda centralizó la facultad de administrar todas las rentas pertenecientes a la Federación, inspeccionar las Casas de Moneda y dirigir la Administración General de Correos, la Colecturía de la Renta de Lotería y la Oficina Provisional de Rezagos.

El 26 de enero de 1825, se expidió el Reglamento Provisional para la Secretaría del Despacho de Hacienda, considerada como el primer Reglamento de la Hacienda Republicana y en el cual se señalaron, en forma

pormenorizada, las atribuciones de los nuevos funcionarios constituidos conforme a la citada ley del 16 de noviembre de 1824.

Al transformarse nuestro país en una República Central, se expidió la Ley del 3 de octubre de 1835, misma que precisó la forma en que se manejarían las rentas de los Estados que quedaban sujetos a la administración y vigilancia de la Secretaría de Hacienda. Las Bases Orgánicas de la República Mexicana del 14 de junio de 1843, le dieron a la Secretaría el carácter de Ministerio de Hacienda. El 27 de mayo de 1852, se publicó el Decreto por el que se modifica la organización del Ministerio de Hacienda, quedando dividido en seis secciones, siendo una de ellas la de Crédito Público; antecedente que motivó que en 1853 se le denominara por primera vez Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Las Bases Generales para el Arreglo de la Hacienda Pública del 11 de febrero de 1854 elevan a rango de Dirección General a la Sección de Aduanas, comprendiendo tanto a las marítimas como a las interiores. El 1o. de enero de 1856, se expide la Ley para la Deuda Pública y la Administración de las Aduanas Marítimas y Fronterizas, la cual establece una Junta de Crédito Público para la Administración de las Aduanas y el manejo de los negocios relativos a la deuda nacional y extranjera.

El 6 de agosto de 1867, se dispuso que las Aduanas Marítimas y Fronterizas, las Jefaturas de Hacienda, la Administración Principal de Rentas del Distrito Federal, la Dirección General de Correos y la Casa de Moneda y Ensaye, dependieran exclusivamente en lo económico, directivo y administrativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El siguiente movimiento

significativo se da hasta el 27 de febrero de 1924 con la Ley para la Recaudación de los Impuestos, establecidos en la Ley de Ingresos vigente sobre Sueldos, Salarios, Emolumentos, Honorarios y Utilidades de las Sociedades y Empresas. Los cuales representan los antecedentes que dieron origen al Impuesto sobre la Renta, actualmente el gravamen más importante del sistema impositivo mexicano.

El 31 de diciembre de 1947, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto que dispone que la Procuraduría Fiscal sea una dependencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, del 29 de diciembre de 1976 se expidió un nuevo Reglamento Interior de la SHCP, que se publicó el 23 de mayo de 1977, en el cual se integra, entre otras, la Subsecretaría de Ingresos con las Direcciones Generales de Política de Ingresos; Coordinación, Recursos y Estudios Fiscales; Difusión Fiscal; Administración Fiscal Central; Administración Fiscal Regional; Informática de Ingresos y de Auditoría Fiscal; así como las Administraciones Fiscales Regionales y Oficinas Federales de Hacienda.

Así como la Subsecretaría de Inspección Fiscal con las Direcciones Generales de Aduanas; Vigilancia de Fondos y Valores; del Registro Federal de Automóviles y de Bienes Muebles; y las Delegaciones Regionales de Inspección Fiscal y del Registro Federal de Automóviles.

El 31 de diciembre de 1979, se publicó en el Diario Oficial de la Federación un nuevo Reglamento Interior, con motivo de las reformas a diversos ordenamientos legales como las leyes General de Instituciones de Crédito y

Organizaciones Auxiliares; del Impuesto al Valor Agregado; de Coordinación Fiscal; de Valoración Aduanera de las Mercancías de Importación y del Registro Federal de Vehículos.

Mediante este nuevo Reglamento se efectuaron los siguientes cambios: en la Subsecretaría de Ingresos se suprimió la Dirección General de Difusión Fiscal y cambiaron de denominación la Dirección General de Coordinación, Recursos y Estudios Fiscales por Coordinación General con Entidades Federativas; la Dirección General de Administración Fiscal Central por Dirección General Técnica; la Dirección General de Administración Fiscal Regional por Coordinación General de Operación Regional y Administrativa; la Dirección General de Informática de Ingresos por Dirección General de Recaudación y la Dirección General de Auditoría Fiscal por Dirección General de Fiscalización.

En la Tesorería de la Federación se suprime la Subtesorería de Ingresos, cambia de denominación la Subtesorería de Egresos por Subtesorería de Operación y se crea la Unidad de Procedimientos Legales.

Con las reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal del 29 de diciembre de 1982, se le confirieron nuevas atribuciones a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en materia de planeación, coordinación, evaluación y vigilancia del sistema bancario del país, derivadas de la nacionalización bancaria, así como en materia de precios, tarifas y estímulos fiscales.

Conforme al Reglamento Interior del 26 de agosto de 1983, se efectuaron los cambios siguientes: En la Subsecretaría de Ingresos se creó la Dirección General de Informática de Ingresos y cambió de denominación la Coordinación General de Operación Regional y Administrativa por Coordinación de Operación Administrativa.

En la Subsecretaría de Inspección Fiscal se suprimió la Dirección General de Vigilancia de Fondos y Valores, así como las Delegaciones Regionales de Promoción Fiscal. Las funciones relativas a la vigilancia en materia de fondos y valores federales, fueron transferidas a la Contraloría Interna de la Secretaría. El 30 de diciembre de 1983, mediante el Decreto por el que se reforma y adiciona la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se confirieron a la Secretaría las atribuciones para administrar la aplicación de los estímulos fiscales, verificar el cumplimiento de las obligaciones de los beneficiarios, conforme a las leyes fiscales y representar el interés de la Federación en controversias fiscales.

En cumplimiento a las medidas de racionalización del gasto público emitidas por el Ejecutivo Federal, el 19 de agosto de 1985 se publicó el Decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante el cual se efectuaron los siguientes cambios estructurales: Se suprimió la Subsecretaría de Inspección Fiscal, y la Dirección General del Registro Federal de Vehículos se fusionó con la Dirección General de Aduanas, quedando adscrita al Área del C. Secretario.

De acuerdo a lo señalado en el Reglamento Interior de la Secretaría del 22 de marzo de 1988, se produjeron cambios en la estructura orgánica como resultado de las medidas permanentes de racionalización del gasto público, derivado de lo cual, en la Subsecretaría de Ingresos, se adscribió la Unidad Técnica de Precios y Tarifas de la Administración Pública, anteriormente dependiente de la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público; se crearon siete Coordinaciones de Administración Fiscal y cambiaron de denominación la Dirección General Técnica de Ingresos por Dirección General de Servicios y Asistencia al Contribuyente; la de Fiscalización por Dirección General de Auditoría y Revisión Fiscal y las Administraciones Fiscales Regionales por Administraciones Fiscales Federales.

A finales de 1989, en la Subsecretaría de Ingresos se suprimieron la Dirección General de Informática de Ingresos y la Unidad Técnica de Precios y Tarifas de la Administración Pública; cambió su denominación la Dirección General de Servicios y Asistencia al Contribuyente por Dirección General Técnica de Ingresos y se creó una octava Coordinación de Administración Fiscal.

Mediante acuerdo del 22 de junio de 1989, la Dirección General de Aduanas cambió de adscripción del área del C. Secretario a la Subsecretaría de Ingresos.

En el Decreto del 4 de enero de 1990, que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Dirección General de Auditoría y Revisión Fiscal de la Subsecretaría de Ingresos, cambió su denominación por Dirección General de Auditoría Fiscal Federal.

Con el Decreto del 30 de octubre de 1990, que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Coordinación de Operación Administrativa de la Subsecretaría de Ingresos, cambió su denominación por Dirección General de Planeación y Evaluación. Asimismo, se fortalece la función de capacitación fiscal, al incluirse en dicho Reglamento al Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, mismo que posteriormente adquiere el carácter de organismo descentralizado, al otorgársele personalidad jurídica y patrimonio propios el 20 de diciembre de 1991, en la fracción III del artículo 33 del Código Fiscal de la Federación.

Con el propósito de promover una administración tributaria más eficiente que impulsara la fiscalización, mediante el Decreto del 25 de enero de 1993, que reformó, adicionó y derogó diversas disposiciones del Reglamento Interior, se realizaron los siguientes cambios a la estructura orgánica básica de la SHCP: en la Subsecretaría de Ingresos se crearon las Direcciones Generales de Interventoría y Fiscal Internacional, cambiaron su denominación la Dirección General de Recaudación por Administración General de Recaudación; la Dirección General de Auditoría Fiscal Federal por Administración General de Auditoría Fiscal Federal; la Dirección General Técnica de Ingresos por Administración General Jurídica de Ingresos y la Dirección General de Aduanas por Administración General de Aduanas.

Por otro lado, desaparecieron las Coordinaciones de Administración Fiscal, las Administraciones Fiscales Federales y las Oficinas Federales de Hacienda, constituyéndose las Administraciones Regionales de Recaudación; de Auditoría Fiscal Federal; Jurídica, de Ingresos y de Aduanas, así como las

Administraciones Locales de Recaudación; Auditoría Fiscal Federal y Jurídica de Ingresos.

En la Procuraduría Fiscal de la Federación, desaparecen las Subprocuradurías Fiscales Regionales y la Subprocuraduría Fiscal Federal de lo Contencioso, cuyas funciones fueron asumidas por la Administración General Jurídica de Ingresos. La Subprocuraduría Fiscal Federal de Amparos y Asuntos Laborales cambia su denominación por Subprocuraduría Fiscal Federal de Amparos.

En diciembre de 1995, en la Subsecretaría de Ingresos se autoriza el cambio en su denominación a la Dirección General de Interventoría por Administración General de Interventoría, Desarrollo y Evaluación y desaparece la Dirección General de Planeación y Evaluación.

Conforme a la evolución en materia fiscal de los países subdesarrollados, se contempla una marcada tendencia encaminada a modernizar la administración tributaria, mediante la constitución de nuevas instituciones, o bien a través del fortalecimiento y transformación de las existentes. Tal es el caso del desarrollo de los sistemas de administración tributaria de diversos países, donde se advierte una corriente decidida en este sentido, de tal forma que esta actividad pública, esencial para sustentar el desarrollo de los programas de Gobierno, se lleve a cabo de manera eficaz, eficiente y ante todo, justa y equitativa.

La necesidad de un cambio en la administración tributaria de nuestro país había sido manifestada con toda claridad y en forma reiterada por amplios sectores de la sociedad. En este sentido, la propuesta para atender esta demanda de la ciudadanía fue la de realizar las acciones necesarias tendientes

a que la administración fiscal dispusiera de gente cada vez mejor capacitada, dé mayor calidad en los servicios que presta al público y que asegurara una imparcial y transparente aplicación de la legislación fiscal y aduanera.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000¹, dentro de su estrategia para la reforma de gobierno y modernización de la administración pública, propone lograr una administración accesible y eficiente, orientada al servicio y cercana a las necesidades e intereses de la ciudadanía, que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que vive el país y que fomente la dignidad y profesionalización de la función pública.

Asimismo, establece como prioritaria la necesidad de avanzar en la conformación de un servicio profesional de carrera que garantice el aprovechamiento del mérito, la experiencia y los conocimientos de los servidores públicos, promoviendo esquemas de remuneración, promoción e incentivos basados en dichos elementos.

El objetivo es configurar una organización especializada, conformada por personal profesional calificado, cuya actividad redunde en la optimización de los procesos recaudatorios y en el mejoramiento del servicio y atención a los contribuyentes. Para ello, contaría con autonomía en los aspectos técnicos sustantivos, en la gestión interna de sus asuntos y en materia presupuestal, de tal forma que pudiera responder con agilidad, capacidad y oportunidad a la dinámica que las circunstancias del país exigen.

¹ Documento rector del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León, en el que se precisan los objetivos nacionales, estrategias y prioridades del desarrollo integral y sustentable del país.

Es así que se propone la expedición de una nueva ley a través de la cual se llevara a cabo la asignación de las atribuciones de determinación y recaudación de las diversas contribuciones del ámbito federal, que venía ejerciendo la Subsecretaría de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a un órgano desconcentrado, con carácter de autoridad fiscal, que se denominara Servicio de Administración Tributaria.

En este contexto tenemos que, el Servicio de Administración Tributaria es el resultado de un continuo proceso de transformación de la hacienda pública, para dar paso a la aprobación de la Ley del SAT², en 1995, la cual entra en vigor el 1° de julio de 1997.

Para ello, en la iniciativa sometida a la consideración del Congreso de la Unión³ se asignan al SAT todas las funciones relacionadas con la administración fiscal y aduanera, que había venido desempeñando directamente la SHCP, a través de la Subsecretaría de Ingresos. Sin embargo, la atribución en materia de formulación de la política fiscal del gobierno federal, así como la determinación de los precios y tarifas del sector público, se mantenía directamente a cargo de dicha Secretaría, por tratarse de una herramienta fundamental de la política económica.

Al pasar a la nueva autoridad fiscal todas las funciones con que contaba la Subsecretaría de Ingresos en materia de recaudación de contribuciones y

² Ley del Servicio de Administración Tributaria, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de diciembre de 1995 y reformada mediante Decreto publicado en el D.O.F. el 9 de abril de 2012.

³ Conforme a lo señalado en el artículo 50 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el poder legislativo de los Estados Unidos Mexicanos se deposita en un Congreso General, que se dividirá en dos Cámaras, una de diputados y otra de senadores.

aprovechamientos, asistencia al contribuyente, servicios aduanales y auditoría fiscal, se revisaron los procesos, sistemas y estructuras existentes a fin de reorganizar, simplificar y automatizar la gestión tributaria, elevando así sustancialmente sus índices de calidad y eficiencia.

Con base en los motivos y consideraciones antes expuestos se definió el perfil jurídico y administrativo del órgano; contemplando los principios conforme a los cuales se debería desarrollar un sistema avanzado de servicio civil que le asegurara la profesionalización y continuidad de su actividad, así como una interacción adecuada entre el organismo y los diversos sectores de contribuyentes.

Asimismo, queda establecida la denominación y domicilio del Servicio de Administración Tributaria; el objetivo esencial que motiva su constitución y las atribuciones con las que el órgano estaría dotado, mismas que aseguraran su plena y eficaz operación⁴.

En lo referente a los recursos del SAT, se previó que éstos quedarán integrados con los recursos financieros y materiales, así como con los ingresos que la SHCP tenía asignados para la materia⁵. Adicionalmente, el SAT recibió recursos en proporción a los esfuerzos de productividad y eficiencia del propio órgano, una vez que fueron tomados en cuenta aquellos factores que determinan la evolución de la recaudación y que sean ajenos a su desempeño y los destinaría, entre otros fines, al mejoramiento de la infraestructura y servicios de atención al contribuyente y a su consolidación.

⁴ Ley del Servicio de Administración Tributaria, artículo 4°, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de diciembre de 1995 y reformada mediante Decreto publicado en el D.O.F. el 9 de abril de 2012.

⁵ *Ibidem*, artículo 5°

De la misma manera se establecieron los órganos que ejercerían las atribuciones del SAT, el cual contaría con una junta de gobierno, integrada por el Secretario de Hacienda y Crédito Público, dos representantes de esa dependencia designados por el Secretario, el presidente del órgano y por dos funcionarios más del mismo con nivel inmediatamente inferior al del Presidente, designados por éste.⁶

La administración del Servicio de Administración Tributaria, así como su representación legal, se confiaron a un presidente, designado por el Presidente de la República⁷, quien es asistido por el número de unidades administrativas necesarias para la consecución de su objeto. El presidente del órgano es el enlace entre el Servicio de Administración Tributaria y las demás dependencias y entidades del Gobierno y de los sectores social y privado.

Un aspecto medular en la constitución del Servicio de Administración Tributaria, es el establecimiento del Servicio Fiscal de Carrera (SFC). Con ello se busca un doble propósito: en primer lugar, que el órgano alcance niveles óptimos de operación al contar con los cuadros técnicos, directivos y profesionales idóneos y en segundo lugar, que se dé continuidad a sus programas y acciones, al establecer un sistema de servicio civil que propicie la permanencia y desarrollo constante del personal.

En el Servicio Fiscal de Carrera quedaron incorporados todos los mandos medios, desde el de jefe de departamento hasta el nivel inmediato inferior al

⁶ *Ibíd.* artículo 9°

⁷ Ley del Servicio de Administración Tributaria, artículo 13, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de diciembre de 1995 y reformada mediante Decreto publicado en el D.O.F. el 9 de abril de 2012.

del presidente, así como los técnicos de alto nivel, buscando que tanto la incorporación como la promoción de estos funcionarios de carrera estén vinculadas a su desempeño, capacidad, vocación de servicio y conocimientos.

Se planteó que los funcionarios de carrera debían estar permanentemente motivados para un óptimo desempeño, estando sujetos a un esquema de remuneraciones e incentivos vinculado estrechamente a los resultados de su actuación, así como a su integridad profesional. Medida con la cual se desaparecía el sistema de distribución de las multas fiscales y aduaneras, proceso por el cual se buscaba garantizar la permanencia de los mejores funcionarios en la institución.

Asimismo, se estableció un proceso permanente de capacitación dentro del SFC que permite a sus integrantes desarrollar cabalmente sus funciones, así como acceder a puestos de mayor responsabilidad y prepararse para ejercer posiciones directivas dentro del órgano.

Se establecieron lineamientos de conducta específicos para la función tributaria, que complementan los principios consagrados en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos⁸, en los cuales se hace énfasis en la exigencia para los funcionarios del SAT, del más riguroso respeto a la legalidad en el cumplimiento de sus tareas.

1.2. Atribuciones

Conforme a lo estipulado en la Ley del SAT, en su artículo 7, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 15 de diciembre de 1995, última

⁸ Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Público, Artículo 8, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de marzo de 2002.Última reforma publicada DOF 23-05-2014

reforma publicada en el DOF del 09 de abril de 2012, las atribuciones del Servicio de Administración Tributaria son:

- I. *“Recaudar los impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos, aprovechamientos federales y sus accesorios de acuerdo a la legislación aplicable;*
- II. *Dirigir los servicios aduanales y de inspección, así como la unidad de apoyo para la inspección fiscal y aduanera;*
- III. *Representar el interés de la federación en controversias fiscales;*
- IV. *Determinar, liquidar y recaudar las contribuciones, aprovechamientos federales y sus accesorios cuando, conforme a los tratados internacionales de los que México sea parte, estas atribuciones deban ser ejercidas por las autoridades fiscales y aduaneras del orden federal;*
- V. *Ejercer aquellas que, en materia de coordinación fiscal, correspondan a la administración tributaria;*
- VI. *Solicitar y proporcionar a otras instancias e instituciones públicas, nacionales o del extranjero, el acceso a la información necesaria para evitar la evasión o elusión fiscales, de conformidad con las leyes y tratados internacionales en materia fiscal y aduanera;*
- VII. *Vigilar y asegurar el debido cumplimiento de las disposiciones fiscales y aduaneras y, en su caso, ejercer las facultades de comprobación previstas en dichas disposiciones;*
- VIII. *Participar en la negociación de los tratados internacionales que lleve a cabo el ejecutivo federal en las materias fiscal y aduanera, así como celebrar acuerdos interinstitucionales en el ámbito de su competencia;*
- IX. *Proporcionar, bajo el principio de reciprocidad, la asistencia que le soliciten instancias supervisoras y reguladoras de otros países con las cuales se tengan firmados acuerdos o formen parte de convenciones internacionales de las que México sea parte, para lo cual, en ejercicio de sus facultades de vigilancia, podrá recabar respecto de los contribuyentes y terceros con ellos relacionados, la información y documentación que sea objeto de la solicitud.*
- X. *Fungir como órgano de consulta del gobierno federal en las materias fiscal y aduanera;*
- XI. *Localizar y listar a los contribuyentes con el objeto de ampliar y mantener actualizado el registro respectivo;*

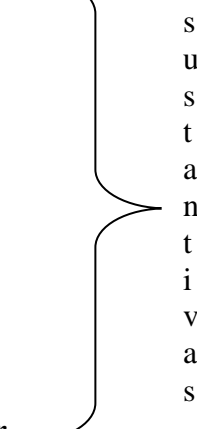
- XII. *Allegarse la información necesaria para determinar el origen de los ingresos de los contribuyentes y, en su caso, el cumplimiento correcto de sus obligaciones fiscales.*
- XIII. *Proponer, para aprobación superior, la política de administración tributaria y aduanera, y ejecutar las acciones para su aplicación. se entenderá como política de administración tributaria y aduanera el conjunto de acciones dirigidas a recaudar eficientemente las contribuciones federales y los aprovechamientos que la legislación fiscal establece, así como combatir la evasión y elusión fiscales, ampliar la base de contribuyentes y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones de los contribuyentes.*
- XIV. *Diseñar, administrar y operar la base de datos para el sistema de información fiscal y aduanera, proporcionando a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público los datos estadísticos suficientes que permitan elaborar de manera completa los informes que en materia de recaudación federal y fiscalización debe rendir el ejecutivo federal al Congreso de la Unión.*
- XV. *Contribuir con datos oportunos, ciertos y verificables al diseño de la política tributaria.*
- XVI. *Emitir las disposiciones de carácter general necesarias para el ejercicio eficaz de sus facultades, así como para la aplicación de las leyes, tratados y disposiciones que con base en ellas se expidan.*
- XVII. *Emitir los marbetes y los precintos que los contribuyentes deban utilizar cuando las leyes fiscales los obliguen, y*
- XVIII. *Las demás que sean necesarias para llevar a cabo las previstas en esta ley, su reglamento interior y demás disposiciones jurídicas aplicables.”*

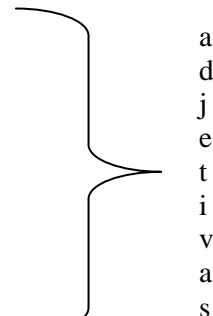
Las cuales, para efectos del presente trabajo se pueden interpretar en dos apartados: en el primero se describe el establecimiento de políticas en materia fiscal y aduanera; el cumplimiento de las obligaciones en la materia; así como la representatividad del SAT, a nivel nacional e internacional en términos de los asuntos fiscales y aduaneros (artículos I al IX). Un segundo apartado refiere a la política tributaria; la recaudación de las contribuciones federales, el sistema de administración de la base de contribuyentes; y, la organización y control de la información fiscal y aduanera (artículos X al XVIII).

1.3. Estructura Orgánica

Por otro lado, conforme a lo señalado en el Artículo 2° del Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria⁹, para el despacho de los asuntos de su competencia, el Servicio de Administración Tributaria cuenta con las siguientes unidades administrativas:

Jefatura del SAT¹⁰

- Administración General de Aduanas
 - Administración General de Servicios al Contribuyente
 - Administración General de Auditoría Fiscal Federal
 - Administración General de Grandes Contribuyentes
 - Administración General Jurídica
 - Administración General de Recaudación
 - Administración General de Auditoría de Comercio Exterior
- 
- s
u
s
t
a
n
t
i
v
a
s

- Administración General de Recursos y Servicios
 - Administración General de Comunicaciones y Tecnologías de la Información
 - Administración General de Evaluación
 - Administración General de Planeación
- 
- a
d
j
e
t
i
v
a
s

Órgano Interno de Control¹¹

⁹ Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el día 30 de junio de 1997, última reforma publicada en el DOF del 30 de diciembre de 2013

¹⁰ Con base en lo señalado en el artículo 2 del Reglamento Interior del SAT, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el día 30 de junio de 1997, última reforma publicada en el DOF del 30 de diciembre de 2013.

Las cuales, con base en naturaleza de sus funciones, se clasifican en sustantivas y adjetivas, como a continuación se describe:

-Sustantivas, se les denomina así en este trabajo, en función de las características de sus atribuciones, encaminadas a atender los objetivos principales del SAT.

-Adjetivas, cuyas funciones asignadas son de apoyo a las actividades de las unidades administrativas sustantivas.

1.4. Misión¹²

Conforme a lo señalado en el Código de Conducta, la Misión del SAT se refiere a: Recaudar los recursos tributarios y aduaneros que la ley prevé, dotando al contribuyente de las herramientas necesarias que faciliten el cumplimiento voluntario.¹³

1.5. Visión¹⁴

Su definición de Visión consiste en: Ser una institución moderna que promueva el cumplimiento voluntario de los contribuyentes a través de procesos simples¹⁵.

¹¹ Ley del Servicio de Administración Tributaria, artículo 12, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de diciembre de 1995 y reformada mediante Decreto publicado en el D.O.F. el 9 de abril de 2012

¹² Misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser, de la existencia de una empresa u organización. En **Definición de Misión», de THOMPSON Iván**, Publicado en la Página Web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>, Obtenido en Fecha: 04-12-06.

¹³ Código de Conducta del Servicio de Administración Tributaria, julio de 2013

¹⁴ La visión es una imagen del futuro deseado que se busca crear con los esfuerzos y acciones diarias, provee el marco de referencia de lo que su empresa es y quiere ser. En **THOMPSON Iván. 2006. Misión y Visión**. Publicado en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>. Obtenido en fecha 15 de enero de 2008

¹⁵ Código de Conducta del Servicio de Administración Tributaria, julio de 2013

En conclusión podemos señalar que, atendiendo la necesidad de contar con recursos económicos, en su conformación como nación independiente, en nuestro país, el tema relacionado con la recaudación tributaria ha tenido una especial atención desde inicios del siglo XIX.

Como se vio en el capítulo, la Secretaría de Estado y del Despacho de Hacienda es, en primera instancia, la dependencia encargada de atender la función de la captación y administración de los impuestos y los servicios aduanales. Al paso del tiempo, dicha Secretaría tuvo diversas modificaciones en su denominación, hasta el año de 1853 en que se le llama Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), como hasta la fecha se le conoce, teniendo siempre como responsabilidad dichas funciones.

Al interior de la SHCP se realizaron ajustes en su estructura orgánica, todos ellos encaminados a fortalecer sus áreas y en especial la relacionada con el tema de la recaudación tributaria, para lo cual se complementaron las funciones asignadas y se crearon instancias de especialización.

A tal efecto y para estar a la par de la evolución en la materia, a nivel mundial, se determinó la necesidad de contar con una institución pública que se encargara de manera específica de los asuntos tributarios y aduaneros, y que dejara de ser una responsabilidad directa de la SHCP. Lo cual dio paso al surgimiento del Servicio de Administración Tributaria (SAT), como un órgano desconcentrado de la SHCP con la responsabilidad de diseñar y aplicar la legislación fiscal y aduanera, orientando sus actividades al cumplimiento de

los contribuyentes de sus obligaciones tributarias. Con un enfoque de honestidad, productividad, calidad en el servicio y orientado a resultados

En el siguiente capítulo se analiza la integración de la Administración General de Recursos y Servicios y la operación de los principales programas, en términos de recursos humanos, financieros y materiales, que como unidad administrativa adjetiva, tiene la responsabilidad de proporcionar el apoyo necesario a las demás unidades administrativas del SAT, para coadyuvar al cumplimiento de sus atribuciones.

Capítulo 2. La Administración General de Recursos y Servicios

De las once unidades administrativas que componen al Servicio de Administración Tributaria, como se señaló en el capítulo anterior, la Administración General de Recursos y Servicios (AGRS) es la unidad responsable de administrar con efectividad y transparencia los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de los objetivos institucionales.

En este capítulo se puntualiza como la AGRS, comúnmente llamada así por sus siglas, conforme a sus atribuciones, está conformada para brindar los servicios y recursos necesarios para la operación diaria del SAT.

Las atribuciones de la AGRS, tienen por objeto proporcionar los apoyos en términos administrativos a las restantes diez Administraciones Generales, a fin de coadyuvar y facilitar el cumplimiento de las funciones que tienen asignadas.

De igual manera, se describen los valores que conjuntan el Modelo de Cultura Organizacional del SAT, a través de cuatro enfoques institucionales, mediante el cual se orienta a los trabajadores para enfocar sus labores hacia la integración en equipos de trabajo, promover su desarrollo, reafirmar su orgullo de pertenencia e identidad con la institución, y compromiso para brindar una mejor atención al contribuyente.

Parte fundamental en las atribuciones de la AGRS corresponde a las acciones que fortalecen la actuación de la institución y atienden las necesidades de

desarrollo y estímulo para el capital humano. Para lo cual se implementaron diversas iniciativas y programas encaminados a su ejecución y cumplimiento.

2.1. Atribuciones

Las facultades que le competen a la AGRS se estipulan en el artículo 28¹⁶, del Reglamento Interior del SAT, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el día 3 de diciembre de 1999, última reforma publicada en el DOF del 30 de diciembre de 2013. Las funciones de las Administraciones Centrales que la integran, se especifican en el artículo 29¹⁷ del citado Reglamento Interior.

Con las atribuciones y funciones citadas, a partir de su cumplimiento, la AGRS debe atender el cumplimiento de:

Objetivo General SAT - AGRS:

Incrementar la eficiencia de la Administración Tributaria.

- Objetivo Estratégico SAT-AGRS

P03. Mejorar aplicación de recursos financieros y materiales.

Contar con una organización integrada que sea reconocida por su capacidad, ética y compromiso.

- Objetivo Estratégico SAT-AGRS

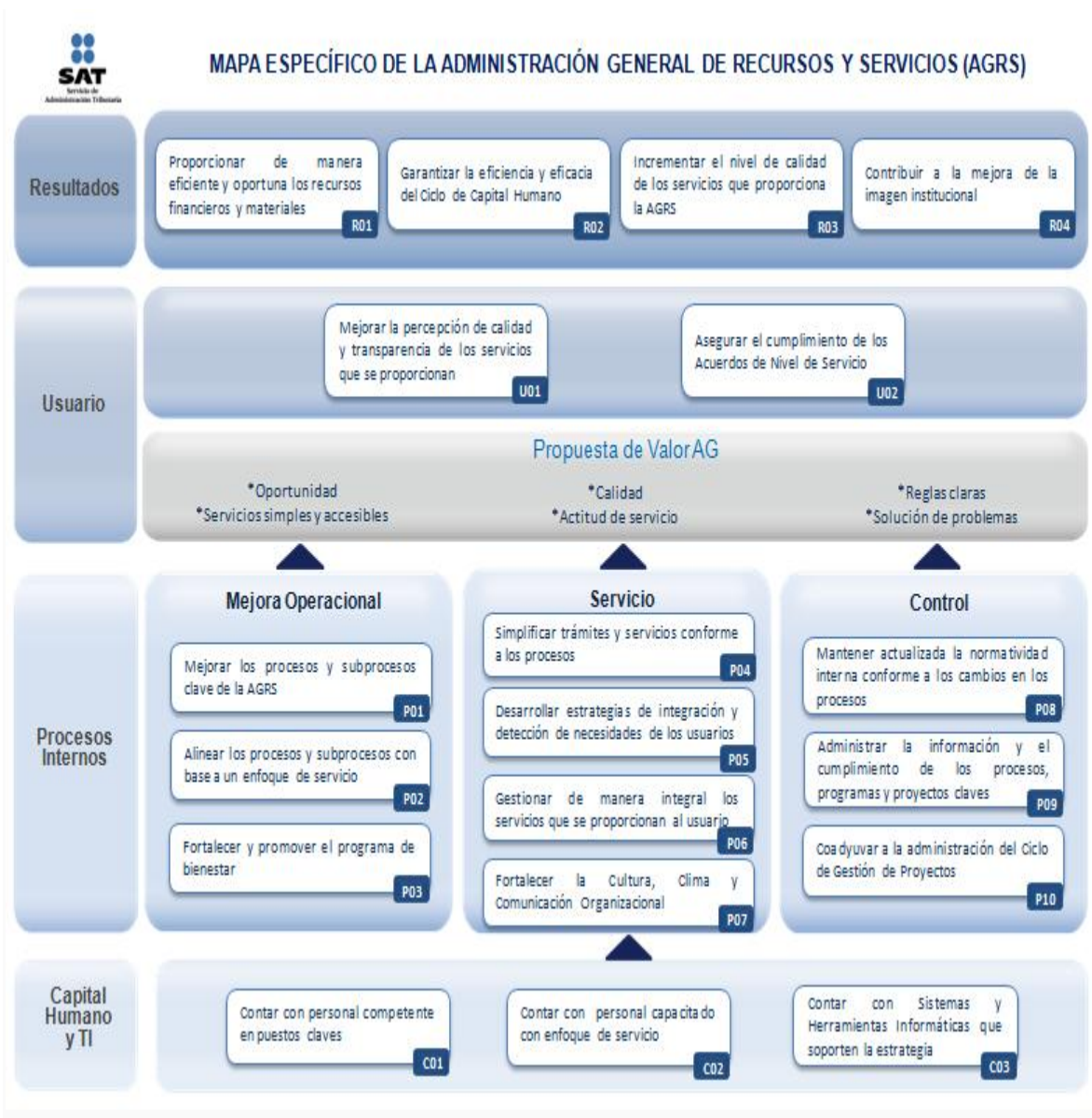
C01. Garantizar la eficiencia y eficacia del ciclo de capital humano.

C02. Fomentar la cultura SAT.

C03. Mejorar el clima y la comunicación integral.

¹⁶ Reglamento Interior del SAT, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el día 30 de junio de 1997, última reforma publicada en el DOF del 30 de diciembre de 2013.

¹⁷ *Ibidem*



2.2. Estructura Orgánica

Para el cumplimiento de las atribuciones que el Reglamento Interior le tiene conferidas, la Administración General de Recursos y Servicios cuenta con las siguientes Administraciones:¹⁸

¹⁸ Reglamento Interior del SAT, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el día 30 de junio de 1997, última reformada publicada en el DOF del 30 de diciembre de 2013.

Gestión Interna; -Central de Recursos Financieros; -Central del Ciclo de Capital Humano; -Central de Recursos Materiales; -Central de Apoyo Jurídico; -Central de Planeación y Proyectos; -Central de Operación de Recursos y Servicios; -Central de Destino de Bienes; y, Fideicomisos.

Como parte de una medida institucional, en el SAT todas las unidades administrativas que lo conforman cuentan, de igual forma, con una Misión y una Visión propia que los identifica; al efecto, para la Administración General de Recursos y Servicios se tiene:

2.3. Misión de la AGRS

Consiste en “Impulsar la evolución de la organización hacia una cultura de honestidad, productividad, calidad en el servicio y orientada a resultados, a través de la profesionalización y desarrollo del talento humano. Obtener y administrar con efectividad y transparencia los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de los objetivos del SAT”¹⁹.

2.4. Visión de la AGRS

Está orientada a “Ser un equipo de trabajo de alto desempeño reconocido por su capacidad para lograr que la organización, la gente y la infraestructura del SAT evolucionen al nivel de las mejores administraciones tributarias del mundo”²⁰.

¹⁹ Señalada en el Mapa Específico de la AGRS-SAT, publicado en el Portal AGRS en abril de 2010.

²⁰ *Ibidem*

En este contexto, tener una Cultura Organizacional es de suma importancia ya que representa el conjunto de creencias y valores que los integrantes de una organización tienen en común, las cuales se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales con el fin de dar cumplimiento a la materialización de su misión y visión.

Para ello, a partir del 2010, el SAT ha trabajado para alcanzar la Cultura Organizacional que conlleve a mejorar sus procesos y servicios, así como su imagen dentro y fuera de la institución.

El Modelo de Cultura Organizacional SAT es un modelo sólido y coherente, a través del cual guían los trabajadores sus conductas y comportamiento para enfocar su trabajo hacia el contribuyente: dar mejores resultados; promover la integración de equipos y lograr su desarrollo.

Está conformado por las creencias, valores, principios y conductas adquiridas a través de la convivencia y el trabajo en común, formando una personalidad colectiva sin perder las diferencias individuales; con su correcta aplicación se obtienen los siguientes beneficios:

- Integración de las distintas áreas y tareas de la organización
- Más y mejores formas de comunicación
- Comprensión de la contribución que cada miembro realiza para el desarrollo de la institución
- Mejor atención en los servicios a los contribuyentes
- Participación activa de cada uno de los que integran a la institución
- Generación de resultados importantes

- Conocimiento y razón de ser del trabajo, rumbo y estrategia institucional
- Sentimiento de identidad, orgullo de pertenencia y compromiso

El Modelo de Cultura Organizacional del SAT representa uno de los pilares estratégicos que permite consolidar los valores y principios de los trabajadores, el cual está conformado por cuatro enfoques institucionales:

Enfoque a Valores e Integridad

Refuerza los principios y valores institucionales; busca que todos los miembros del SAT como servidores públicos demuestren su integridad y promuevan con el ejemplo el cumplimiento honesto de las obligaciones fiscales, tanto dentro de la organización como fuera de ella, y en apego a la legislación y a la normatividad que regulan las funciones del cargo con que cuentan.

Enfoque al Contribuyente

Permite identificar el grado de conocimiento que se tiene de los servicios que ofrece el SAT al contribuyente; el calendario de obligaciones fiscales y el modelo de riesgo. Además de enfocar el trabajo bajo un esquema de procesos integrados que permita brindar al contribuyente una atención ágil, cordial y respetuosa, cumpliendo con altos estándares de calidad y actitud de servicio; tanto para el contribuyente como para los clientes internos.

Enfoque a Resultados

Permite comprender la estrategia de la institución, conocer la importancia de los resultados en el cumplimiento de los objetivos de cada una de sus Administraciones Generales, así como de la estrategia institucional, a través de la medición de indicadores de gestión, que permiten mejorar para alcanzar los resultados, logrando con ello altos estándares de calidad, productividad y eficiencia con un impacto positivo en la Evaluación del Desempeño.

Enfoque a la Gente y Liderazgo

Refuerza en el trabajador el sentimiento de pertenencia, al ser parte de una institución que contribuye al crecimiento de México, en el que cada miembro del SAT colabora de manera sistémica para el logro de objetivos institucionales y manteniendo siempre y en todo momento una actitud abierta a nuevos esquemas de trabajo.

Asimismo, dentro del ámbito de la administración del capital humano de la institución, la AGRS ha definido las reglas generales que deben observar los trabajadores en su conducta, las cuales están sustentadas en los valores como servidores públicos del SAT.

- Ser congruente entre el pensar, decir y actuar, conforme a los valores institucionales, predicando con el ejemplo.
- Cumplir con rectitud las funciones encomendadas, sin que exista en el actuar cualquier conflicto de intereses y/o propicie alguna ventaja personal.

- Asegurar la transparencia en las actividades diarias y en el manejo de la información.
- Desempeñar las funciones encomendadas con esmero, dedicación y vocación de servicio y hacer uso adecuado de los recursos.
- Obtener, aplicar y actualizar los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para el desarrollo óptimo de las funciones encomendadas.
- Preservar la confidencialidad de la información y abstenerse de divulgarla, proporcionándola únicamente a la autoridad competente cuando así le sea legalmente solicitada.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes, normas y políticas que regulan la actuación del servidor público.
- Tratar con dignidad, igualdad y equidad a las personas.
- Actuar sin prejuicios personales, preferencias o concesiones, en el ejercicio de las funciones encomendadas.
- Tener una actitud de colaboración y servicio que facilite la interacción del equipo de trabajo.

2.5. Programas y Actividades

En este contexto, con objeto de reforzar y consolidar el enfoque institucional del modelo de Cultura Organizacional, se generan acciones que permiten mejorar el actuar como organización y responder a los cambios que impactan de manera óptima en el personal del SAT, a través de las siguientes iniciativas y programas:

- Servicio Fiscal de Carrera
- Equidad de Género

- Ahorro de Energía y Recursos Naturales
- Contabilidad Gubernamental
- Reconocimientos Institucionales
- Estímulos y Recompensas
- Evaluación Integral del Desempeño

Servicio Fiscal de Carrera²¹

El Servicio Fiscal de Carrera tiene la finalidad de dotar al Servicio de Administración Tributaria de un cuerpo de funcionarios fiscales calificado, profesional y especializado, que contribuyan al cumplimiento de la misión institucional.

El SAT cuenta con la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, que es el órgano colegiado, conjuntamente con la Junta del Gobierno, responsable de la organización y funcionamiento del Servicio Fiscal de Carrera (SFC).

Entre sus principales atribuciones están las de supervisar la aplicación del Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera y la de emitir acuerdos de carácter general necesarios para la organización y funcionamiento del SFC.

Modelo de Equidad de Género²²

La equidad de género es la capacidad de ser equitativo, justo y correcto en el trato de mujeres y hombres según sus necesidades respectivas. La equidad de

²¹ Ley del Servicio de Administración Tributaria, artículo 15, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de diciembre de 1995 y reformada mediante Decreto publicado en el D.O.F. el 9 de abril de 2012.

²² Publicado en Portal AGRS-SAT, Información General, abril 2010

género se refiere a la justicia necesaria para ofrecer el acceso y el control de recursos a mujeres y hombres por parte del gobierno, de las instituciones educativas y de la sociedad en su conjunto. Representa el respeto a nuestros derechos como seres humanos y la tolerancia de nuestras diferencias como mujeres y hombres, representa la igualdad de oportunidades en todos los sectores importantes y en cualquier ámbito, sea este social, cultural o político.

En el SAT se tiene el compromiso de establecer un modelo de equidad de género con la finalidad de que el personal tenga acceso de manera eficiente a la información sobre oportunidades de desarrollo laboral, profesional, personal y familiar, así como institucionalizar la perspectiva de género para evitar situaciones de discriminación.

Sintetiza un proceso de toma de conciencia sobre las condiciones de igualdad entre hombres y mujeres, así como la importancia de tomar en cuenta las cuestiones de género en el SAT, lo que representa un reto para mejorar la administración del capital humano. Lo anterior se fundamenta en una acción tendiente a combatir costumbres y prácticas discriminatorias, mediante la promoción de una cultura de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Con esta vocación de cambio, el SAT se ha comprometido a desarrollar, implantar y mantener un sistema de gestión de equidad de género promoviendo condiciones de igualdad y equidad necesarias para que hombres y mujeres desarrollen sus talentos y habilidades.

El Modelo busca además, a través de un proceso de certificación, distinguir con un sello a aquellas organizaciones o instituciones que apoyen la reivindicación de los derechos de la mujer mediante el cumplimiento e implantación del sistema de gestión.

En este sentido, se tomó la decisión de conseguir la certificación de equidad de género. Lo que significó una revisión profunda de los procesos de trabajo en capital humano, se definió y aprobó la Política en equidad de género de la Institución, y se constituyó una estructura organizacional responsable de la implementación (Coordinadora, Comité de Equidad y Grupos de trabajo).

Desde el año 2008 el SAT cuenta con la Certificación MEG: 2003; el Modelo de Equidad de Género, que ha sido evaluado y certificado, por el Instituto Nacional de la Mujeres (INMUJERES) obteniendo las siguientes calificaciones:

Año	2008	2009	2010	2011	2012
Calificación	8.7	9.1	8.6	9.1	8.4

A partir de 2013, el INMUJERES ha instrumentado un nuevo modelo denominado MEG: 2012; por lo que la auditoría de certificación para el año 2014 contemplará dicho modelo.

Programa para el Uso Eficiente de la Energía en el SAT²³

Conforme a lo establecido en las “Disposiciones Administrativas de carácter general en materia de eficiencia energética en los inmuebles, flotas

²³ Publicado en Portal AGRS-SAT, Ahorro de Energía y Recursos Naturales, noviembre 2013

vehiculares e instalaciones industriales de la Administración Pública Federal” publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 23 de julio de 2013, el Servicio de Administración Tributaria, órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público emite el **PROGRAMA PARA EL USO EFICIENTE DE LA ENERGÍA**.

Este Programa tiene como propósito alinearse con los objetivos de la Estrategia Nacional de Energía 2013-2027, promoviendo el uso eficiente de la energía, en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, dentro de un proceso de mejora continua en inmuebles, flotas vehiculares e instalaciones industriales, en congruencia con la política y medidas de austeridad y disciplina dictadas por el Ejecutivo Federal.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018²⁴, establece en la estrategia 4.6 asegurar el abastecimiento racional de energía eléctrica a lo largo del país, y una de las líneas de acción es promover el uso eficiente de la energía, así como el aprovechamiento de fuentes renovables, mediante la adopción de nuevas tecnologías y la implementación de mejores prácticas.

Contabilidad Gubernamental²⁵

Observa las disposiciones normativas, procedimientos y lineamientos, publicadas por la Unidad de Contabilidad Gubernamental e Informes sobre la Gestión Pública de la SHCP, que se deben tomar en cuenta para el registro de

²⁴ Documento rector del gobierno del Presidente Enrique Peña Nieto, en el que se precisan los objetivos nacionales, estrategias y prioridades del desarrollo integral y sustentable del país.

²⁵ Publicado en Portal AGRS-SAT, Contabilidad Gubernamental, agosto 2013

las operaciones, así como para la generación de información financiera en materia de transparencia y rendición de cuentas

Reconocimientos Institucionales²⁶

Para el SAT lo más valioso es su gente, siendo un compromiso reconocer el desempeño sobresaliente y el talento de sus colaboradores. En este contexto, se tienen los siguientes:

Reconocimiento por perseverancia y lealtad

Este reconocimiento se entrega a quienes son condecorados por su perseverancia y su trayectoria en el Servicio de Administración Tributaria, por haber servido de manera ininterrumpida a la institución con tenacidad, constancia, sacrificio y vocación de servicio.

Al reconocer el SAT a sus servidores públicos a nivel nacional que se distinguen por sus años de servicio y por compartir los principios y valores institucionales; refuerza el Modelo de Cultura SAT, en el enfoque de Gente y Liderazgo, validando de manera objetiva las acciones, aportaciones y logros de su equipo de trabajo.

Reconocimiento por Premio Nacional de Antigüedad en el Servicio Público

Este premio se entrega a los servidores públicos y funcionarios de las dependencias u organismos, como un reconocimiento a la carrera pública y trayectoria laboral en la Administración Pública Federal.

²⁶ Publicado en Portal AGRS-SAT, Encuestas Institucionales, mayo 2010

Reconocimiento por estímulos y recompensas

Los estímulos consisten en el otorgamiento de diez días de vacaciones extraordinarias a quienes hayan obtenido las calificaciones más altas dentro del nivel ‘Muy bueno’. Los servidores públicos que hayan obtenido estímulos serán candidatos a recibir una recompensa por un monto fijado por la Secretaría de la Función Pública, siempre y cuando presenten un trabajo o estudio relacionado con alguna de sus metas o documenten las aportaciones hechas para mejorar los procesos o procedimientos en su área de trabajo.

Reconocimiento por Premio Nacional de Administración Pública

Cada año se otorga el Premio Nacional de Administración Pública conforme a la norma emitida por la Secretaría de la Función Pública. Este premio tiene como finalidad estimular, mediante reconocimiento público y monetario, a los trabajadores que se hayan destacado por la elaboración de trabajos que impliquen aportaciones significativas para la mejora de la gestión de las dependencias y entidades o de la Administración Pública Federal en su conjunto.

Reconocimiento al desempeño

Para el Servicio de Administración Tributaria es primordial contar con un capital humano que se distinga por su Alto Desempeño, que incida e impulse el logro de sus objetivos estratégicos, contribuyendo con su capacidad y compromiso a obtener resultados sobresalientes, dentro del marco de los valores y principios institucionales.

Evaluación Integral de Desempeño (EIDD)²⁷

Es un proceso sistemático y periódico de análisis de las aptitudes, actitudes y el rendimiento de las personas y los equipos, con el fin de medir la eficacia con la que llevan a cabo sus funciones y con ello diseñar acciones de desarrollo, contempla resultados cuantitativos, a través de indicadores de desempeño, y cualitativos, a través de los cuales:

- Mide el desempeño del personal.
- Mide las competencias (conductas).
- Diseña programas de desarrollo.
- Retroalimenta el nivel de desempeño individual.

Se conforma de los siguientes elementos:

1. Evaluación de Competencias Organizacionales (360)
La cual está orientada a evaluar las habilidades y actitudes de las personas para alcanzar los resultados que le sean asignados.
2. Indicadores-Objetivos
Cuyo objetivo es el evaluar la contribución de las personas al logro de los objetivos institucionales.
3. Impacto en el Entorno Laboral
Contribución de las personas para generar un ambiente laboral propicio para alcanzar los resultados.

²⁷ Publicado en Portal AGRS-SAT, EIDD, abril 2010

En 2012, la Secretaría de la Función Pública distinguió al SAT reconociendo a la Evaluación Integral de Desempeño como mejor práctica de recursos humanos en el sector público.

En conclusión, la Administración General de Recursos y Servicios tiene la responsabilidad de proporcionar el apoyo para la atención de las necesidades y requerimientos del personal de las demás unidades, en todos los aspectos administrativos, con un alto nivel de eficiencia y con elevada calidad en sus servicios, que coadyuven en el cumplimiento óptimo de su objeto.

Como área adjetiva, se ubica en la búsqueda constante de alternativas que contribuyan para la conformación del SAT como una organización transparente, con altos niveles de calidad, productividad y eficiencia. Que esté integrado por un equipo de trabajo profesional, transparente con orgullo de pertenencia a la institución y comprometido en una mejor atención al contribuyente.

Al implementar programas e iniciativas orientadas al bienestar, desarrollo y reconocimiento del personal, promueve la eficiencia del ciclo de capital humano. Asimismo, cuenta con una cultura institucional que plantea estrategias de solución a los esquemas tradicionales de la administración de recursos humanos, que impulsa el profesionalismo, la honestidad y el compromiso, redundando en una mejora en las actividades que tienen a su cargo y modifica la percepción del contribuyente, en lo particular, y el público en general, que tienen del servidor público.

Conforme a lo antes señalado, en la AGRS las principales actividades se centran en la cultura de la organización, cuyos beneficios y resultados se reflejan en la operación cotidiana de las diversas áreas que conforman a la institución.

El capítulo 3 comprende el Servicio Fiscal de Carrera, en sus antecedentes, objetivos, marco normativo, área responsable de su ejecución y control; de igual forma, se señalan los beneficios que ofrece a la institución, a los participantes y a la sociedad en general.

Capítulo 3. El Servicio Fiscal de Carrera

Ante las demandas de una sociedad cada vez más exigente, una de las principales preocupaciones que se ha manifestado de forma significativa dentro de la Administración Pública Federal (APF), está centrada en la calidad de la prestación de los servicios que proporciona el Gobierno, así como en el cumplimiento honesto y oportuno de los encargos públicos.

La atención a dichas demandas se enfoca en el compromiso de profesionalizar a los servidores públicos, mediante un servicio civil de carrera, para brindar servicios de honestidad, eficiencia y eficacia. La creación del servicio público profesional de carrera entraña el reconocimiento de la importancia que tiene el trabajo del servidor público y asegura que su desempeño honesto y eficiente sea condición esencial para la permanencia en el empleo. En el SAT la respuesta se da a través de la implementación del Servicio Fiscal de Carrera, acorde a las características de la institución.

Con el Servicio Fiscal de Carrera se pretende contar con funcionarios fiscales seleccionados y formados para el servicio tributario, con una cultura institucional que fortalezca sus conocimientos y valores, y dignifique su presencia de servidor público confiable y capaz.

En este contexto, el objetivo de este capítulo es dar a conocer el Servicio Fiscal de Carrera del SAT, en su origen, facultades, objetivos, procesos que lo integran, áreas que lo operan, así como los beneficios que busca proporcionar a los servidores públicos, al mismo SAT y a la sociedad en general. La información que a continuación se expone se ha retomado de informes de labores, reportes y análisis del área del Servicio Fiscal de Carrera.

3.1. Antecedentes

Los antecedentes relativos a la evolución de la administración pública mexicana y sus esfuerzos por profesionalizarla, denotan empeño y perseverancia para encontrar formas y mecanismos encaminados a incrementar su eficacia y eficiencia. Sin dejar de reconocer los avances logrados, es preciso estar conscientes del reto que significa el contar con una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos²⁸.

A partir de 1970, el Gobierno mexicano ha venido desarrollando una serie de intentos y esfuerzos coordinados, tendientes a racionalizar y mejorar la administración del personal al servicio del Estado.

Durante el período 1971-1976 se instrumentó el “Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal”²⁹. En el apartado referente a la administración de recursos humanos del sector público, se estableció como objetivo “intentar resolver de manera integral la problemática de la administración y el desarrollo de los recursos humanos del Sector Público, mediante sistemas de planeación, empleo, capacitación y desarrollo, administración de sueldos y salarios, prestaciones y servicios, relaciones laborales e información para la toma de decisiones”.

²⁸ Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).- **Ética, profesionalización y reformas en la función pública.- La profesionalización del Servicio Público en México** (Presentado por Torres Vega, Juan Luis, Presidente del Instituto de Administración Pública de Sinaloa, México).- Venezuela.- 1997.p.p. 80 - 82

²⁹ Documento rector del gobierno del Lic. Luis Echeverría Álvarez, en el que se establecieron objetivos, metas y precisiones de su administración.

Entre 1977 y 1982 se puso en marcha el “Programa de Reforma Administrativa el Gobierno Federal”³⁰. Donde uno de sus objetivos fue el establecimiento de un sistema de administración y desarrollo de personal que garantizaría los derechos de los trabajadores y propiciaría el ejercicio honesto y eficiente de sus funciones, para contribuir a la consecución de los objetivos y metas del Gobierno Federal.

Uno de los avances importantes de este Programa lo constituyó el establecimiento de un sistema intercomunicador de escalafones, que serviría como eje para reestructurar el Sistema General Federal, y que a su vez derivó en otros dos logros destacados: la implantación de los Catálogos de Puesto y el Tabulador de Sueldos. Sin embargo, a pesar de los logros alcanzados, no se implantó el Servicio Civil de Carrera considerado en el Artículo 123 Constitucional.

Durante 1981, en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) se dieron grandes avances para constituir un modelo de servicio civil de carrera, por lo que se logró concretar la Ley del Servicio Hacendario.

En dicha Ley se establecía el Sistema de Capacitación y Adiestramiento Anual para los trabajadores, cuya finalidad era que la SHCP, las Comisiones Nacionales de Valores, Bancaria y de Seguros, contarán con el personal capacitado y especializado en las diferentes áreas hacendarias, a efecto de mejorar el desempeño de las funciones, que en ese momento tenían

³⁰ Documento rector del gobierno del Lic. José López Portillo, en el que se establecieron objetivos, metas y precisiones de su administración.

encomendadas. Lo que con el paso del tiempo se ha conocido como profesionalización del servidor público.

En la SHCP, particularmente en la Subsecretaría de Ingresos, se generaron múltiples cambios, tanto estructurales como funcionales, en los que se reconoció el alto nivel de especialización que se requiere para captar los recursos económicos, que le permitan al gobierno, hacer frente a las demandas de la población, a través de una transparente redistribución de la riqueza nacional.

Adicionalmente a lo ya expuesto, los motivos para la transformación de la Subsecretaría de Ingresos fueron:

- Despolitizar sus funciones, al liberarla de la responsabilidad de diseñar la política fiscal.
- Hacer más eficiente su funcionamiento, al contar con políticas internas que le dieran una capacidad de respuesta más ágil y oportuna.
- Modernizar y optimizar sus procesos, rediseñándolos e incorporando nuevas tecnología y sistemas.
- Modificar el concepto de atención al contribuyente, reforzando la filosofía de servicio en la institución.
- Especializar y profesionalizar a los servidores fiscales.

Durante el período 1983-1988³¹ fueron creadas la Coordinación General de Modernización de la Administración Pública Federal y la Comisión

³¹ Período de gobierno del Lic. Miguel De la Madrid Hurtado, presidente constitucional de los Estados Unidos Mexicanos.

Internacional del Servicio Civil. Ambas instancias tenían como función la instalación del Servicio Civil de Carrera, así como planear, normar y sistematizar la función pública.

Con la creación del Servicio Civil de Carrera se buscaba enriquecer y mejorar la gestión del Gobierno, al mantener la seguridad del empleo del servidor público y sobre todo, hacer posible que los ascensos en la Administración Pública Federal (APF) obedecieran a criterios permanentes de reconocimiento al trabajo y dedicación personal, mediante el impulso de esquemas de remuneración, promoción e incentivos basados en el mérito y la capacidad profesional, y con ello evitar el arribismo, que en muchas ocasiones había desplazado a valiosos servidores públicos, y en consecuencia a las experiencias y opiniones que éstos podrían aportar a la administración pública.

Durante el período de gobierno 1989-1994³² se reformó la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos³³ con el propósito de perfeccionar y fortalecer el régimen disciplinario de la función pública, y dar mayor claridad respecto a las obligaciones de los servidores públicos, así como definir con precisión el monto de las sanciones económicas aplicables, y mejorar los procedimientos administrativos y medios de impugnación.

³² Período de gobierno del Lic. Carlos Salinas de Gortari, presidente constitucional de los Estados Unidos Mexicanos.

³³ Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de marzo de 2002, última reforma publicada en el D.O.F. el 23 de mayo de 2014.

En materia de profesionalización de los trabajadores del Servicio del Estado, se dieron avances importantes como lo es el de la Carrera Magisterial, el del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, el Servicio Profesional Agrario, el Servicio Profesional Electoral y la carrera en el sector financiero, que representan el antecedente inmediato del Servicio Civil de Carrera.

En este orden de ideas, es necesario precisar que la aparición del Servicio Civil de Carrera se da con las siguientes características:

...emerge como una reacción de los gobiernos, ante la crisis en la administración pública, generada por la inmovilidad política, la corrupción y la falta de profesionalismo de los servidores públicos³⁴.

...pretende crear incentivos claros para mejorar el desarrollo de los servidores públicos, disminuir la discrecionalidad en la organización de puestos y la corrupción...

... garantiza continuidad y memoria institucional, pero por otro lado, genera costos de poder; por lo que es necesario ponderar y buscar un esquema óptimo entre flexibilidad y buen manejo de los recursos humanos.³⁵

Por otro lado, se comprobó que el Servicio Civil de Carrera no era la solución a todos los problemas de las instituciones públicas, viéndolo de forma objetiva, es un sistema que presentaba diversas ventajas y desventajas que debían ser evaluadas en el contexto particular de cada Institución.

³⁴ Moctezuma Barragán, Esteban y Roemer, Andrés.- **Por un Gobierno con Resultados.- El Servicio Civil de Carrera: Un Sistema Integral de Profesionalización, Evaluación y Desempeño de los Servidores Públicos en México.**- Fondo de Cultura Económica.- México.- 1999.- p.p. 50-51

³⁵ *Ibidem*

Derivado de lo anterior, había que tener presentes las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
1. Eliminación de la cultura de la lealtad individual	1. Disminución de oportunidades. Se genera una sobreoferta de funcionarios, impidiendo oportunidades a los profesionales que no están dentro de los sistemas.
2. Generación de seguridad laboral con base en el mérito, desempeño y trayectoria laboral.	2. Ineficiencia. Cuando se generan nombramientos de tipo político, se generan problemas de rigidez, lentitud, burocratización y excesiva autonomía, entre otros problemas que generan ineficiencia.
3. Preservación de la memoria institucional (continuidad de los proyectos).	3. Parcialidad en los sistemas de selección y evaluación debido a que son difíciles de definir y administrar.
4. Capacitación permanente y continua para el mejor desempeño de las funciones, permitiendo con ello, el incremento de la productividad.	4. Complejidad Institucional. Se trata de resolver varios problemas administrativos a la vez, ya que están interrelacionados y deben acompañarse del desarrollo de sistemas de evaluación y capacitación eficientes.
5. Resultados con altos niveles de calidad, eficiencia y productividad.	5. Aislamiento, discrecionalidad y determinación de la agenda institucional. Resulta factible promover que los funcionarios por su alto nivel de especialización se aíslen de las necesidades de otras áreas y generen la desarticulación y la falta de coherencia de las funciones públicas.
6. Disminución de la corrupción	

A partir del Plan Nacional de Desarrollo 1995 – 2000, en el cual el Gobierno Federal consideró la profesionalización y especialización de los servidores públicos a nivel federal, estatal y municipal, como parte de un proceso de renovación y modernización de la Administración Pública, se pudo concretar en la SHCP un esquema de administración integral de recursos humanos.

Conforme a lo anterior, el gobierno federal impulsó el servicio civil de carrera, a través del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 -

2000 (PROMAP)³⁶, en el que se estableció el subprograma denominado Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público, cuyo objetivo fue el de contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública, con el cual se garantizara la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno de los servidores públicos, a fin de que en los cambios de administración y de la titularidad de las dependencias y entidades, se aprovechara la experiencia, así como los conocimientos del personal, permitiendo con ello la continuidad en la gestión pública.

Además, se propuso impulsar en el servidor público, una nueva cultura para favorecer los valores éticos como la honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación de los servicios públicos, y se fortalecieran los principios de probidad y de responsabilidad³⁷.

Éste era un programa especial de mediano plazo y de carácter obligatorio para la APF, que incorporaba los principios de la legalidad, transparencia, rendición de cuentas, y participación ciudadana, en la búsqueda de la eficiencia y eficacia demandada por los ciudadanos, estableciendo como objetivos generales:

- Transformar la APF en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio, que coadyuve a satisfacer las necesidades legítimas de la sociedad, y

³⁶ Documento del gobierno del Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León, el cual señala los puntos críticos y hace planteamientos propositivos para orientar el sentido y las directrices principales del cambio. asimismo, establece acciones para las dependencias y entidades, a fin de acelerar las transformaciones que demandan la modernización y el desarrollo permanente de la Administración Pública Federal

³⁷ *Ibidem*

- Combatir la corrupción y la impunidad al impulsar acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas.

A partir de la publicación de la Ley del Servicio de Administración Tributaria (SAT), en el Diario Oficial de la Federación del 15 de diciembre de 1995, se estableció el ordenamiento mediante el cual se crea el nuevo órgano desconcentrado como máxima autoridad fiscal, y como parte de la estructura básica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el que se conformó el Servicio Fiscal de Carrera, para impulsar la profesionalización y desarrollo de los funcionarios fiscales del SAT; medida que permitió dar cumplimiento al PROMAP³⁸.

Con ello se buscaba un doble propósito: en primer lugar, que el órgano alcance niveles óptimos de operación al contar con los cuadros técnicos, directivos y profesionales idóneos y en segundo lugar, que se dé continuidad a sus programas y acciones, al establecer un sistema de servicio civil que propiciara la permanencia y desarrollo constante del personal.

De esta forma, se iniciaron de manera gradual las acciones para la creación de un sistema moderno e integral de administración y desarrollo de personal, con un eficiente cuerpo de funcionarios fiscales, calificados, profesionales y especializados, que coadyuven al cumplimiento óptimo de su misión ante la sociedad.

³⁸ Documento del gobierno del Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León, el cual señala los puntos críticos y hace planteamientos propositivos para orientar el sentido y las directrices principales del cambio. asimismo, establece acciones para las dependencias y entidades, a fin de acelerar las transformaciones que demandan la modernización y el desarrollo permanente de la Administración Pública Federal

3.2. A quien está dirigido

El Servicio Fiscal de Carrera es un sistema integral de administración del capital humano con el que cuenta el SAT, bajo el cual se busca su profesionalización y desarrollo, para que se pueda favorecer el propósito de hacer más eficiente la determinación, liquidación y recaudación de impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos, aprovechamientos federales y de sus accesorios para el financiamiento del gasto público.

Los esfuerzos realizados para revalorar la gestión del personal en el SAT se concentran en una tarea que ha emprendido con gran dinamismo la actual administración: la instrumentación del Servicio Fiscal de Carrera.

Dicho Servicio busca hacer del funcionario fiscal un profesional del servicio tributario, con lo que se quiere revertir la imagen de improvisación e ineficiencia que por años estuvo presente en el ánimo del ciudadano.

Para ello, resulta fundamental contar con un servicio profesional de carrera que garantice la selección adecuada, un esquema de desarrollo profesional y el retiro digno para los funcionarios fiscales, que contribuya a que en los cambios de gobierno, el SAT aproveche la experiencia y los conocimientos del personal para no interrumpir la continuidad de su funcionamiento administrativo.

Cabe mencionar que la modificación de la cultura organizacional, es una exigencia implícita para asegurar la permanencia, el desarrollo y la motivación de los funcionarios fiscales.

De igual modo, el Servicio Fiscal de Carrera debe facilitar la capacitación para el mejor desarrollo de cada función, la adaptación a los cambios estructurales y tecnológicos, y el desenvolvimiento de la iniciativa y creatividad que contribuya a un mejor servicio para los contribuyentes.

Asimismo, debe contener, además, un código de ética del funcionario fiscal y promover esquemas de remuneración, promoción e incentivos basados en el mérito y la capacidad profesional, ya que ello entraña el reconocimiento de la importancia que tiene el trabajo del funcionario fiscal y asegura que su desempeño honesto y eficiente sea condición esencial para la permanencia en el empleo.

En este contexto, el objetivo fundamental del Servicio Fiscal de Carrera, es: “...dotar al Servicio de Administración Tributaria de un cuerpo de funcionarios fiscales calificado, profesional, especializado, el cual estará sujeto a un proceso permanente de capacitación y desarrollo integral, con base en un esquema de remuneraciones y prestaciones que coadyuven al cumplimiento óptimo de su objeto.”³⁹

Para comprender en su más amplio sentido la formación de funcionarios fiscales de carrera, es fundamental considerar los principios rectores que definen la filosofía y bajo los cuales se organizan e integran todos los componentes del Servicio Civil de Carrera⁴⁰, los cuales están considerados para el Servicio Fiscal de Carrera, en la Ley del SAT⁴¹:

³⁹ Ley del Servicio de Administración Tributaria, Título Tercero, Capítulo Único- Publicada el 15 de diciembre de 1995 y reformado mediante Decreto publicado en el D.O.F. el 9 de abril de 2012.

⁴⁰ INAP.- **Servicio Público de Carrera en México.- Experiencia y Perspectivas.- Memoria del Seminario.-** México, 2001.- p. 42.

⁴¹ Ley del Servicio de Administración Tributaria, Título Tercero, Capítulo Único, artículo 17- Publicado el 15 de diciembre de 1995 y reformado mediante Decreto publicado en el D.O.F. el 9 de abril de 2012

- I. Igualdad de oportunidades para el ingreso y la promoción en el servicio, con base en la experiencia, desempeño, aptitudes, conocimientos y capacidades.*
- II. Especialización y profesionalización de los funcionarios de acuerdo con la naturaleza de las funciones y actividades del puesto específico que ocupan.*
- III. Retribuciones y prestaciones vinculadas a la productividad y acordes con el mercado de trabajo, que sean suficientes para asegurar la contratación y permanencia de los mejores funcionarios.*
- IV. Capacitación y desarrollo integral de carácter obligatorio y permanente, vinculada con la actividad sustantiva, con la promoción de los funcionarios, a fin de asegurar la eficiencia en la prestación de los servicios.*
- V. Integridad, responsabilidad y conducta adecuada de los funcionarios, con base en un Código de Ética acorde con la Institución.*

Tomando en consideración que la Ley del SAT establece como autoridad superior a la Junta de Gobierno y a la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera como el órgano colegiado responsable de la organización y funcionamiento del Servicio Fiscal de Carrera. Al elevarse el Servicio Fiscal de Carrera a rango de Ley, se dispuso la obligatoriedad de diseñar, instrumentar y operar dicho servicio para el personal de confianza que integra el SAT, por lo que debía de contar con un sustento normativo sólido que favoreciera la atención y cumplimiento de dichos preceptos. Derivado de lo cual, el marco jurídico que regula al Servicio Fiscal de Carrera se integra por:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. El apartado “B” del Artículo 123 establece los derechos de los trabajadores de los poderes de la Unión y el gobierno del Distrito Federal, entre otros.

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Reglamentaria del apartado “B” del Artículo 123 Constitucional,
- Ley del Servicio de Administración Tributaria. Establece en su Título Tercero, un Capítulo Único dedicado al Servicio Fiscal de Carrera, Artículos 15,16, 17 y 18⁴².
- Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria⁴³. Entre sus diversas disposiciones, el artículo 29, establece la existencia de la Administración Central del Ciclo de Capital Humano y la Administración del Ciclo de Capital Humano 3, responsables de las atribuciones y operación del Servicio Fiscal de Carrera.
- Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera. Tiene por objeto establecer el régimen específico del Servicio Fiscal de Carrera.⁴⁴

El primer Estatuto del SFC se publicó en el DOF del 4 de junio de 2003, y debido a que no se operó, la Junta de Gobierno del SAT lo abrogó el 23 de junio de 2004, en la segunda sesión ordinaria que celebró. A partir del 20 de agosto de 2004, se publicó en el DOF un nuevo Estatuto del SFC y el 30 de agosto del mismo año, se dieron a conocer las Disposiciones Reglamentarias aprobadas por la Comisión del SFC; las cuales contemplan la implantación del SFC de manera gradual de 2005 a 2009.

⁴² Ley del Servicio de Administración Tributaria, Título Tercero, Capítulo Único- Publicado el 15 de diciembre de 1995 y reformado mediante Decreto publicado en el D.O.F. el 9 de abril de 2012.

⁴³ Reglamento Interior del SAT, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el día 30 de junio de 1997, última reforma publicada en el DOF del 30 de diciembre de 2013.

⁴⁴ Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera, Artículo 1, Publicado en el D.O.F. el 7 de mayo de 2010.

Derivado de los resultados obtenidos, a partir del 2009 se realiza una simplificación del marco normativo del SFC, quedando en un sólo ordenamiento jurídico: Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera, el cual se publicó en el DOF el 7 de mayo de 2010.

Con base en lo anterior, resulta particularmente relevante destacar el papel del marco legal en el que se fundamenta la existencia y funcionamiento del Servicio Fiscal de Carrera. Este constituye uno de los ejes centrales del proceso de cambio y modernización, al tiempo que reconoce explícitamente la importancia de la profesionalización, capacitación y desarrollo del capital humano del SAT. Siendo estas las bases para la integración, organización, funcionamiento, operación y desarrollo

Por ello, resulta importante subrayar que el Servicio Fiscal de Carrera es un programa de gobierno apoyado en un marco jurídico que le proporciona la solidez y la fuerza necesarias para su instrumentación y consolidación dentro del SAT.

Fundamentado en el impulso de esquemas de remuneración, promoción e incentivos basados en el mérito y la capacidad profesional; en el reconocimiento de la importancia que tiene el trabajo del servidor público bajo la premisa que su desempeño sea honesto y eficiente como condición esencial; así como en el establecimiento de un Código de Ética del servidor público, que favorece los valores de honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio y fortalece los principios de probidad y responsabilidad. Con lo que se permite el reconocimiento del servidor público en términos de crecimiento y desarrollo.

3.3. Áreas que lo operan

Acorde a lo señalado en el Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria, las atribuciones para la implementación del Servicio Fiscal de Carrera recaen en la Administración Central del Ciclo de Capital Humano⁴⁵, adscrita a la Administración General de Recursos y Servicios, como a continuación se detalla:

XXIII.- Proporcionar la información que soliciten las autoridades competentes, respecto a los trámites y autorizaciones relacionados con el Servicio Fiscal de Carrera.

XXIV.- Definir los procesos, acciones y programas en materia de organización y modernización administrativa del Servicio de Administración Tributaria, con el propósito de asegurar su vinculación con las políticas y sistemas del Servicio Fiscal de Carrera.

XXV.- Proponer la actualización del Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera y de las disposiciones de carácter general en la materia, así como de los procedimientos relativos a éste; dar seguimiento a su operación y evaluar permanentemente su funcionamiento.

XLIII.- Convocar a los miembros de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera a las sesiones que se requieran, en términos del Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera; levantar las actas correspondientes, así como formular y someter a la aprobación de la citada Comisión las propuestas relativas al Servicio Fiscal de Carrera tomando las medidas para que se cumplan los acuerdos de la misma.

En el ámbito de la operación y ejecución del SFC, es la Administración del Ciclo de Capital Humano “3”⁴⁶ la que tiene como objetivo:

– “... administrar las políticas y acciones del Servicio Fiscal de Carrera en el SAT”.

Mediante la atención de las siguientes funciones:

⁴⁵ Reglamento Interior del SAT, Artículo 29, inciso B, fracciones XXIII, XXIV, XXV y XLIII, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el día 30 de junio de 1997, última reforma publicada en el DOF del 30 de diciembre de 2013.

⁴⁶ Manual de Organización Específico de la Administración General de Recursos y Servicios, publicado el 29 de mayo de 2009, Normateca, SAT

Coordinar los trabajos de análisis, actualización y mejora del marco normativo del Servicio Fiscal de Carrera.

- *Solventar las peticiones de información que sobre el Servicio Fiscal de Carrera presenten las autoridades del Servicio de Administración Tributaria, Órganos de Fiscalización o el Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos, así como las consultas de carácter normativo que requiere el personal de la institución.*
- *Autorizar la elaboración y expedición de las distintas constancias del Servicio Fiscal de Carrera.*
- *Disponer el apoyo logístico a los Comités Técnicos de Evaluación para la operación de los distintos procesos del Servicio Fiscal de Carrera.*

Para la atención de dichas funciones, la ACCH “3” cuenta con la Subadministración del Servicio Fiscal de Carrera⁴⁷, el área directa responsable de la implementación del SFC al interior de las unidades administrativas del SAT, la cual tiene entre su objetivo y funciones lo siguiente:

Objetivo

Coordinar el diseño, operación, administración y análisis de mejora de los procesos del Servicio Fiscal de Carrera, mediante los mecanismos que permitan apoyar las actividades de los Comités Técnicos de Evaluación, en cumplimiento del marco normativo.

Funciones

- *Analizar propuestas de actualización del marco normativo del Servicio Fiscal de Carrera, incorporando mejoras que faciliten la operación de los diferentes procesos del Servicio Fiscal de Carrera.*
- *Colaborar en el apoyo logístico a los Comités Técnicos de Evaluación para la operación de los distintos procesos del Servicio Fiscal de Carrera.*

⁴⁷ Manual de Organización Específico de la Administración General de Recursos y Servicios, p 219, publicado el 29 de mayo de 2009, Normateca, SAT

- *Supervisar las actividades de análisis, operación y de información de los diversos procesos del Servicio Fiscal de Carrera, conforme a lo señalado en el Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera.*
- *Coordinar la elaboración de las constancias que otorgan la categoría de Funcionario Fiscal de Carrera, supervisando el registro y control de los resultados obtenidos en las diferentes evaluaciones del proceso de ingreso al Servicio Fiscal de Carrera.*
- *Coordinar la elaboración de las constancias de Separación del Servicio Fiscal de Carrera, supervisando el registro y control de los elementos que actualizan los supuestos de separación señalados en el Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera.*
- *Atender los requerimientos que en materia del Servicio Fiscal de Carrera, soliciten autoridades del Servicio de Administración Tributaria, Órganos de Fiscalización o el Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos, así como las consultas de carácter normativo que requiere el personal de la institución.*

Como parte de su estructura, la Subadministración del Servicio Fiscal de Carrera se integra por los Departamentos de Diseño del Servicio Fiscal de Carrera y el de Operación y Administración del Servicio Fiscal de Carrera⁴⁸.

En los que recae la responsabilidad directa de la instrumentación y ejecución de la operación de las etapas que componen la implementación del Servicio Fiscal de Carrera, como a continuación se describe:

Departamento de Diseño del Servicio Fiscal de Carrera

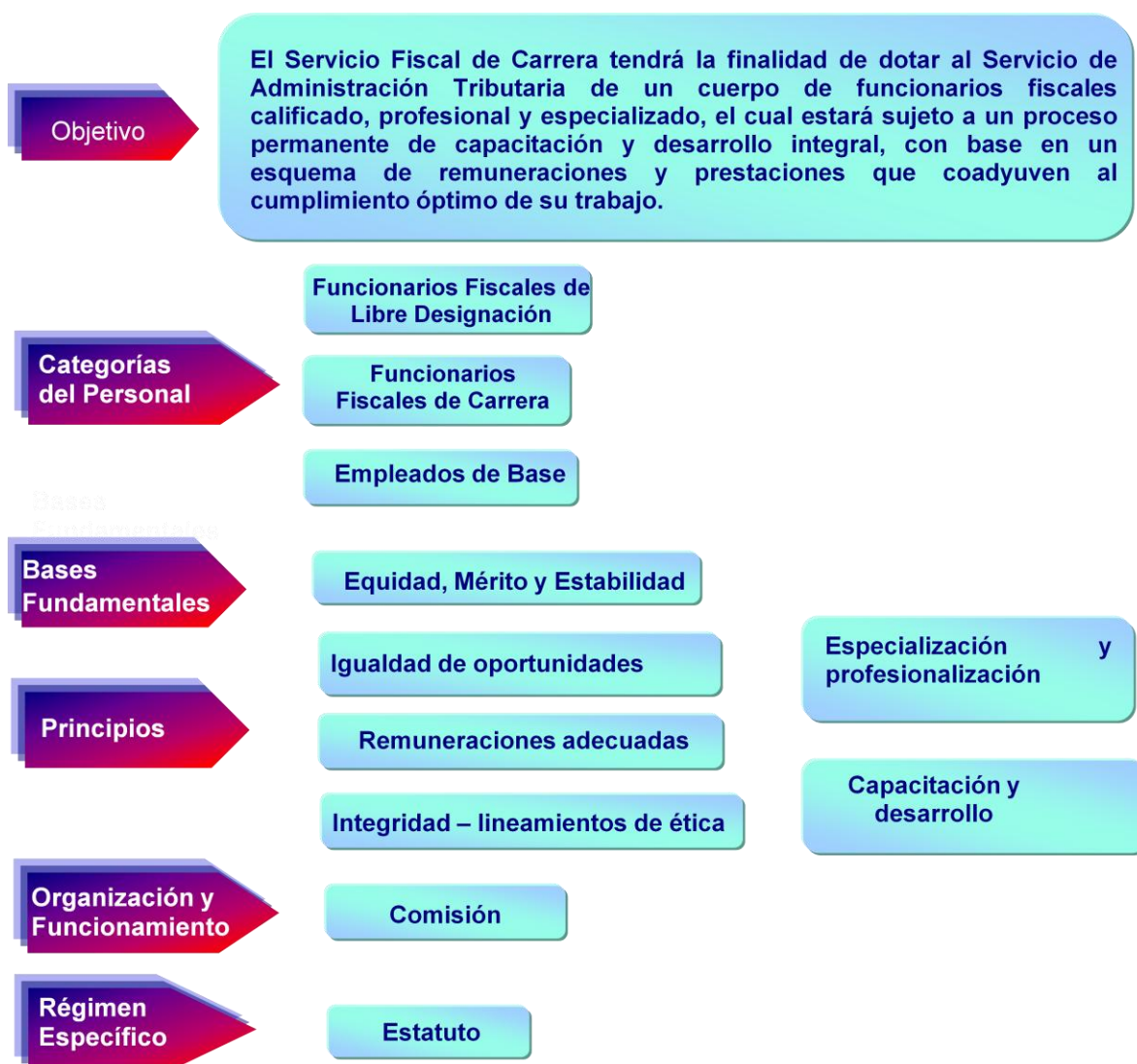
Objetivo: Analizar y proponer mejoras para la actualización del marco normativo del Servicio Fiscal de Carrera, así como asistir a los Comités Técnicos de Evaluación, de las diferentes Administraciones Generales, en sus actividades, a fin de atender los requerimientos operativos de los distintos procesos del Servicio Fiscal de Carrera

⁴⁸ Manual de Organización Específico de la Administración General de Recursos y Servicios, publicado el 29 de mayo de 2009, Normateca, SAT

Departamento de Operación y Administración del Servicio Fiscal de Carrera

Objetivo: Atender los requerimientos administrativos para la operación de los procesos que integran el Servicio Fiscal de Carrera, a través de la coordinación con los Comités Técnicos de Evaluación, con la finalidad de apoyar en su organización, funcionamiento y desarrollo.

De manera gráfica se pueden identificar las características básicas del Servicio Fiscal de Carrera, conforme al siguiente esquema:



3.4. Procesos

Acorde a lo señalado en el Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera, el Servicio Fiscal de Carrera (SFC) está conformado por los procesos de Ingreso, Formación, Plan de Carrera y Separación⁴⁹.

El ingreso al SFC⁵⁰ es para el personal que ocupe una plaza presupuestal de confianza en los niveles de Administrador, Subadministrador, Jefe de Departamento o Enlace, con excepción del Jefe del SAT; los Administradores Generales y homólogos; los Administradores Centrales u homólogos; el Titular del Órgano Interno de Control y el personal adscrito al mismo; los funcionarios que formen parte del Gabinete de Apoyo; las personas que no ocupen una plaza presupuestal de confianza; las personas que ocupen plazas de menor nivel al de Enlace; y los demás que determine la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera.

- Deberá tener una antigüedad mínima de cinco años en el SAT, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y/o en sus órganos desconcentrados o descentralizados, desempeñando funciones relacionadas con los cuerpos de especialidad; Administración Tributaria; Comercio Exterior; Administración de Recursos y Servicios; y Tecnologías de la Información, señalados en el artículo 7 del Estatuto del SFC. Dicha antigüedad deberá de ser comprobable de acuerdo a las disposiciones administrativas correspondientes.
- También podrá obtener la categoría de FFC el personal que demuestre una experiencia mínima de cinco años en administración tributaria, con motivo de haberse desempeñado en la Administración Pública Federal, Estatal,

⁴⁹ Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera, Artículo 9, Publicado en el D.O.F. el 7 de mayo de 2010.

⁵⁰ *Ibidem*, artículo 4

- Municipal, o bien, en tribunales administrativos de carácter fiscal, así como en otras entidades u organismos relacionados con la materia;
- Obtener un resultado normal, alto o superior, en la evaluación de desempeño del capital humano del SAT⁵¹, de acuerdo a lo que establezca el Manual de Procedimientos respectivo que emita la ACCH;
 - Aprobar la evaluación de conocimientos técnicos; y Aprobar las demás evaluaciones que determine la Administración General de Evaluación.⁵²

El personal que haya cubierto los requisitos señalados obtendrá la constancia que le otorga la categoría de Funcionario Fiscal de Carrera (FFC)⁵³. Dicha constancia es emitida por el Secretario de la Comisión, conforme a lo señalado en fracción IX del artículo 12 del Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera.

El proceso de Formación y Plan de Carrera refiere a la especialización y profesionalización de los FFC con el objetivo de desarrollar los conocimientos y habilidades inherentes al ejercicio de sus funciones; fomentar el desarrollo humano y los valores institucionales; y formar a los FFC para el desempeño de funciones de mayor responsabilidad y/o jerarquía. Con el Plan de Carrera se proporcionan los elementos necesarios para el desarrollo, especialización y profesionalización de los FFC.⁵⁴

El proceso de Separación se circunscribe a las causales que originarán que la categoría de FFC deje de surtir efectos, las cuales se determinarán cuando el

⁵¹ Véase Evaluación Integral de Desempeño (EIDD) del capítulo 2. Administración General de Recursos y Servicios

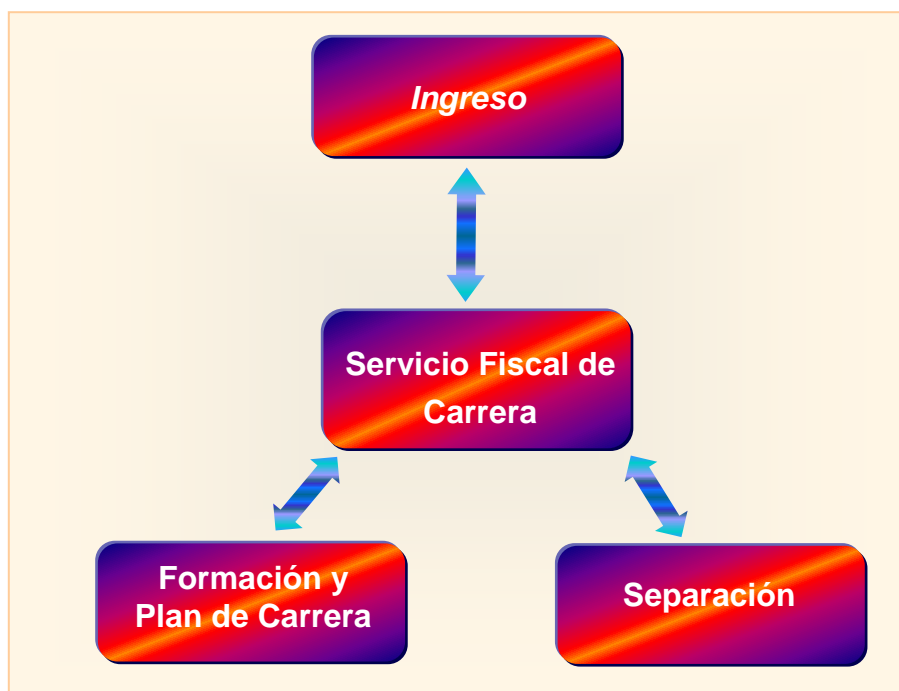
⁵² Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera. Artículo 12. Publicado en el D.O.F. el 7 de mayo de 2010.

⁵³ *Ibíd.* Artículo 13

⁵⁴ *Ibidem*, Artículos 14,15

servidor público de que se trate se encuentre en alguno de los siguientes supuestos:

- I. Por cualquier circunstancia cesen los efectos del nombramiento;*
- II. Obtener en dos ocasiones consecutivas un resultado bajo o deficiente en la evaluación del desempeño de capital humano del SAT; y*
- III. Incumplir con las obligaciones, como FFC, de: Mantenerse con resultados aprobatorios en las evaluaciones que apliquen las Administraciones Generales de Recursos y Servicios y Evaluación; Mantenerse en los rangos de normal, alto o superior de la evaluación de desempeño del capital humano del SAT; y Cumplir los acuerdos que emita la Comisión, establecidas en el artículo 18 del Estatuto.⁵⁵*



3.5. Beneficios

Por lo que toca a los beneficios del Programa, éstos se pueden relacionar para los funcionarios fiscales, para el Servicio de Administración Tributaria y para la sociedad.

⁵⁵ Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera. Artículo 17. Publicado en el D.O.F. el 7 de mayo de 2010.

Beneficios para los funcionarios fiscales

La operación del Servicio Fiscal de Carrera, en cada uno de sus procesos, implica los beneficios siguientes para los funcionarios fiscales.

- **Igualdad de oportunidades.** Que los funcionarios fiscales de carrera gocen de equidad para la promoción en el servicio, con base en su experiencia, desempeño, aptitudes, conocimientos y capacidades. Estos procesos se realizarán con base en concursos de oposición y la evaluación de los elementos mencionados.
- **Estabilidad.** Que los funcionarios fiscales de carrera alcancen estabilidad laboral, dado que su permanencia en el Servicio de Administración Tributaria dependerá de su experiencia, desempeño, aptitudes, conocimientos y capacidades, mismas que están sujetas a un proceso de evaluación. Lo anterior no implica inamovilidad en la institución o en sus unidades administrativas.
- **Equidad.** Que la instrumentación del Servicio Fiscal de Carrera signifique equidad interna en las prestaciones de los funcionarios fiscales de carrera, debido a que bajo este esquema, las remuneraciones se entregarán conforme a funciones y responsabilidades de cada puesto, así como a su desempeño.
- **Capacitación y desarrollo.** Que haga posible que los funcionarios fiscales de carrera tengan acceso a la capacitación permanente que les da la oportunidad de mejorar su desempeño laboral. Esto, a su vez, les

servirá para aprovechar los planes de carrera existentes, mediante un sistema integral de formación consistente en un conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas con la finalidad de que los funcionarios fiscales desarrollen, complementen, perfeccionen y actualicen sus conocimientos, habilidades y actitudes, para el desempeño eficiente de su puesto y prepararlos para otros de mayor responsabilidad.

- Evaluación. Este beneficio será un elemento básico para participar y ganar los concursos de promociones. Asimismo, será un factor que incida en las causales de separación del Funcionario Fiscal de Carrera, sin responsabilidad para el Servicio de Administración Tributaria.

Beneficios para el Servicio de Administración Tributaria

- Fortalecimiento institucional. Que la instrumentación del Servicio Fiscal de Carrera sea un factor decisivo para que el SAT alcance el logro de su misión y visión, así como el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales.
- Capacidad recaudatoria. Que la profesionalización de los integrantes del Servicio Fiscal de Carrera permita al SAT enfrentar adecuadamente el reto de fortalecer los ingresos públicos y la estabilidad consiguiente de las finanzas públicas. Lo anterior es particularmente importante, sobre todo, si se considera que es necesario que el Estado cuente con mayores ingresos para que cumpla satisfactoriamente con la tarea de promover el desarrollo del país mediante un mayor gasto en salud, educación,

infraestructura básica, desarrollo rural, combate a la pobreza y seguridad pública, entre otros.

Beneficios para la sociedad

- **Calidad en el servicio.** Que la puesta en marcha del Servicio Fiscal de Carrera, con las ventajas que ello implica, a través de la profesionalización de sus integrantes, se refleje en las actitudes y aptitudes de los Funcionarios Fiscales de Carrera para asesorar y dar servicio al contribuyente, lo que también se traducirá en una recaudación más sólida y estable. Con los beneficios que supone la instrumentación del Servicio Fiscal de Carrera se espera que la relación del Servicio de Administración Tributaria con los contribuyentes sea más cordial y eficiente y, que además, así se perciba por ellos.
- **Aplicación transparente de las leyes fiscales y fomento del cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.** Que la preparación rigurosa y constante de los Funcionarios Fiscales de Carrera, haga posible que su actuación se caracterice invariablemente por la aplicación de las leyes fiscales y aduaneras, con el objeto que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones fiscales dentro del marco jurídico vigente, propiciando con ello el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales dentro del marco del Estado de Derecho.
- **Confianza.** Que la profesionalización del personal del Servicio de Administración Tributaria, mediante la instrumentación del Servicio Fiscal de Carrera, redunde en el establecimiento de una administración tributaria honesta y eficiente que genere en el contribuyente la

confianza derivada de un servicio de calidad y de la aplicación transparente de las leyes fiscales.

Recapitulando lo expuesto, como se puede observar, la administración tributaria mexicana había venido experimentando un proceso de evolución dinámica y permanente, cuya expresión se materializó el 1º de julio de 1997, cuando inició sus funciones el Servicio de Administración Tributaria. La Ley del Servicio de Administración Tributaria, en su Título Tercero, es el antecedente del Servicio Fiscal de Carrera.

El inicio de la instrumentación y operación del Servicio Fiscal de Carrera, implicó establecer una estrategia que propiciara un cambio sustancial de la cultura organizacional, con el fin de modificar conductas y romper inercias que a lo largo de muchos años se han arraigado en la Administración Pública Federal, en lo general, y en la administración tributaria, en lo particular.

Al elevarse el Servicio Fiscal de Carrera a rango de Ley, se dispuso la obligatoriedad de diseñar, instrumentar y operar dicho servicio para el personal de confianza que integra el SAT, mediante la elaboración del marco normativo que le proporcione la solidez y la fuerza necesarias para su instrumentación y consolidación dentro del SAT.

Con el SFC se pretende que los funcionarios de carrera estén permanentemente motivados para un óptimo desempeño, por lo que estarán sujetos a un esquema de remuneraciones e incentivos vinculado estrechamente a los resultados de su actuación, observando los valores y los principios

generales de conducta en el ejercicio de sus responsabilidades. Haciendo énfasis en la exigencia acerca del más riguroso respeto a la legalidad en el cumplimiento de sus tareas.

El Estatuto del SFC establece que los procesos que lo integran son de Ingreso, Formación y Plan de Carrera, y Separación. Los cuales señalan los requisitos y características que deben cumplir los servidores públicos para ser Funcionarios Fiscales de Carrera, así como para su formación y desarrollo, que permita a sus integrantes desarrollar cabalmente sus funciones, así como acceder a puestos de mayor responsabilidad y prepararse para ejercer posiciones directivas dentro del órgano; del mismo modo los elementos que serán factor para la baja en el SFC.

La administración y operación de los citados procesos requiere la existencia de una estructura responsable, a tal efecto el Reglamento Interior del SAT y el Manual de Organización Específico de la Administración General de Recursos y Servicios, especifican que es la Administración Central del Ciclo de Capital Humano y la Administración del Ciclo de Capital Humano “3”, para la ejecución de los procesos cuentan con la Subadministración del Servicio Fiscal de Carrera, el Departamento de Diseño del Servicio Fiscal de Carrera y el Departamento de Administración y Operación del Servicio Fiscal de Carrera.

La implementación del Servicio Fiscal de Carrera también está encaminada a la búsqueda de satisfactores que apliquen a los diversos actores que están involucrados en su operación. Por lo que se tiene que con su instrumentación se den beneficios para los Funcionarios Fiscales de Carrera, a través de

formación especializada, oportunidades de desarrollo y crecimiento laboral, entre otras; para el SAT mediante un incremento en las cuotas recaudatorias y mayor credibilidad en la aplicación de las políticas y leyes fiscales; y, para el contribuyente, en la obtención de un servicio de calidad que genere confianza en la institución, y una interrelación con los funcionarios fiscales orientada hacia un trato amable y de credibilidad.

Conclusiones

La administración pública desempeña un papel esencial en el desarrollo del país. Contar con un aparato administrativo accesible, moderno y eficiente, tal y como lo reclama la sociedad, constituye un elemento imperativo para contribuir al incremento de la productividad global de la economía y una exigencia en el avance democrático

El Servicio de Administración Tributaria es el organismo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, creado para atender los asuntos en materia tributaria y aduanal, con autonomía jurídica, presupuestal y de gestión, que 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, y de generar y proporcionar la información necesaria para el diseño y la evaluación de la política tributaria.

El permanente cambio en el entorno económico, político y social, así como la evolución que el país ha tenido en materia de comercio exterior, hacen que al mismo tiempo que el SAT deba garantizar la continuidad operativa de los servicios que ofrece, realice los cambios necesarios para ser eficiente ante las demandas de la sociedad.

Por lo mismo, la administración tributaria es una actividad que requiere del uso de las mejores prácticas de planeación, prevención, operación, dirección y control para ser eficiente.

Los resultados se han visto reflejados en la recaudación de los últimos años, así como en la capacidad de administrar volúmenes crecientes del comercio exterior en el país. Sin embargo, bajo los principios de eficiencia y de la mejora continua es necesario ofrecer servicios que incentiven el cumplimiento voluntario, y al mismo tiempo más efectivos en el control y fiscalización, de manera que reduzca la evasión, el contrabando y la corrupción.

El SAT busca posicionarse como una entidad que promueve la competitividad vía sus servicios, donde la innovación y el enfoque a los contribuyentes y participantes del comercio exterior son esenciales. Para ello utiliza las ventajas que ofrece la tecnología y las mejores prácticas estratégicas y administrativas. Donde el factor humano de la organización es el de mayor relevancia.

Por ello, el SAT refuerza sus programas, procurando los recursos para mantener, capacitar y ofrecer una carrera estable al personal, en la búsqueda de contar con un equipo de profesionales honestos y comprometidos con la institución y el país. Garantizando la eficacia del ciclo de capital humano completo e integrado, que abarca desde la búsqueda de las personas con las características que requiere la institución y cada unidad administrativa en lo particular, la contratación, plan de carrera, programas de desarrollo de conocimientos y habilidades, hasta la separación digna del personal al dejar la institución.

A tal efecto, es necesario contar con una cultura institucional que impulse el profesionalismo, la honestidad y el compromiso del personal.

Particularmente se reconoce que en la cultura de la organización se ha asimilado la planeación como una actividad estratégica, cuyos beneficios se reflejan en la operación cotidiana de la institución. Reclutando, contratando, formando y reteniendo a su capital humano, mediante la implementación y operación de su propio Servicio Civil de Carrera.

La Administración General de Recursos y Servicios como área adjetiva del SAT, según se ha señalado anteriormente, tiene la responsabilidad de proporcionar el apoyo a las demás unidades, en la atención de las necesidades del personal en todos los aspectos administrativos, enfocados a brindar la atención en las actividades de soporte, al capital humano que las integre.

Dicha responsabilidad se manifiesta en cada una de las acciones que realizan las áreas que la integran, conforme a los principios de la cultura organizacional del SAT, acorde a los valores e integridad, los resultados que se alcanzan, en el liderazgo y la colaboración para el trabajo en equipo, así como en el servicio que se brinda al contribuyente. Orientando el actuar diario a alcanzar resultados a desarrollar nuestro capital humano y a facilitar el cumplimiento de las obligaciones del contribuyente.

Al modernizar la administración tributaria, en materia fiscal se configura una organización especializada conformada por personal profesional calificado, cuya actividad redunda en la optimización de los procesos recaudatorios y en el mejoramiento del servicio y atención a los contribuyentes.

En este sentido, un factor fundamental para promover el cambio estructural es el recurso humano, de ahí que la profesionalización del servidor público permite dar continuidad a diversos programas de trabajo.

La instrumentación del Servicio Fiscal de Carrera persigue un objetivo doble: por un lado, que el Servicio de Administración Tributaria logre niveles óptimos de operación al contar con los cuadros técnicos, directivos y profesionales idóneos; por el otro, asegurar la continuidad de programas y acciones, al organizar un sistema de Servicio Fiscal basado en la igualdad de oportunidades, la equidad, el mérito y la conducta ética, que propicien la estabilidad y el desarrollo del personal.

La profesionalización de la gestión tributaria constituye una de las condiciones fundamentales para lograr la consolidación del Servicio de Administración Tributaria y la consecución de sus propósitos de mejoramiento de su capacidad recaudadora, aplicación justa y oportuna de la legislación fiscal y óptima atención y servicio al contribuyente.

Para lograr este objetivo, todas las políticas, acciones y procedimientos que establece el Servicio Fiscal de Carrera, están orientados a propiciar que el Servicio de Administración Tributaria cuente con los mejores servidores públicos, cuyos méritos y buen desempeño les permitan disfrutar de estabilidad laboral y de remuneraciones equitativas en lo interno, de acuerdo a la responsabilidad del puesto que ocupa.

Asimismo, el Servicio Fiscal de Carrera busca alcanzar un manejo de recursos humanos de calidad que garantice la permanencia en el empleo y aliente la productividad, que favorezca que el ingreso y las promociones se otorguen con base en evaluaciones objetivas definidas por los conocimientos, aptitudes y productividad, con el apoyo de una capacitación permanente.

Con objeto de consolidar la implementación del Servicio Fiscal de Carrera se debe de instrumentar un proceso que facilite la obtención de los funcionarios fiscales idóneos en cantidad y calidad para el cumplimiento óptimo de sus atribuciones y responsabilidades, en términos de eficiencia, calidad, productividad y buen servicio a los contribuyentes, requeridos para la operación correcta del SAT.

Manteniendo la calidad de los servidores públicos que han adquirido la categoría de Funcionario Fiscal de Carrera, en el otorgamiento y/o consolidación de los beneficios inherentes, dentro de los cuales cabe destacar el otorgamiento de prestaciones adicionales conforme al nivel jerárquico y la indemnización en caso de retiro injustificado.

Es preciso señalar que este proceso deberá vincularse a las acciones de reestructuración organizacional y al rediseño de los procesos a corto, mediano y largo plazo, con el objeto de que el mismo sirva de soporte y avance en forma paralela a la evolución de la Institución.

Finalmente, el Servicio Fiscal de Carrera deberá ajustarse y actualizarse con oportunidad, tanto en sus aspectos normativo como procedimental, de acuerdo a la definición de nuevas políticas y programas que, en esta materia se definan para la Administración Pública Federal, así como por los derivados de actualizar los aspectos normativos procedimentales de acuerdo con los requerimientos propios de la operación y, en su caso, con la nueva tecnología que surja en la materia y sea aplicable a las características propias del SAT.

Sólo mediante la profesionalización y el fomento de los valores éticos de los funcionarios fiscales, se podrá elevar la calidad de la función tributaria y realizar satisfactoriamente la misión del Servicio de Administración Tributaria.

Bibliografía

ECO, Umberto. *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio. Investigación y escritura.* Gedisa. México 1984.

INAP.- Servicio Público de Carrera en México.- Experiencia y Perspectivas.- Memoria del Seminario.- México, 2001

GOOD, William J., *Métodos de Investigación Social*, Trillas. México 1992.

ROBLES, Francisca. *Seminario de Tesis I.* Material didáctico. SUA-FCPS. México 2006.

Seminario de Tesis II. Material didáctico. SUA-FCPS. México 2007.

“Del espectáculo al testimonio: dos formas de presentar la realidad” en *Espejismos de papel.* Compilación de Lourdes Romero. UNAM-FCPS. México 2006.

“El registro de los hechos” en *Espejismos mediáticos.* Compilación de Lourdes Romero. UNAM-FCPS. México 2009.

La entrevista periodística como relato. Una secuencia de evocaciones. Tesis de maestría en ciencias de la comunicación. UNAM-FCPS. México 1998.

Moctezuma, Barragán Esteban y Roemer, Andrés.- *Por un Gobierno con Resultados.- El Servicio Civil de Carrera: Un Sistema Integral de Profesionalización, Evaluación y Desempeño de los Servidores Públicos en México.*- Fondo de Cultura Económica.- México.- 1999

El relato periodístico testimonial. Perspectivas para su análisis. Tesis de doctorado en ciencias de la comunicación. UNAM-FCPS. México 2006.

Torres, Vega Juan Luis. *Ética, profesionalización y reformas en la función pública.- La profesionalización del Servicio Público en México.-* Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).- Venezuela.- 1997.

SALINAS, Carmona Sergio, (compilación) *Métodos y Técnicas de Investigación*, EDUVEM, México 1993.

SIERRA, Bravo Restituto, *Técnicas de Investigación Social*, Paraninfo. México 1992.

SERAFINI Ma. Teresa. *Cómo se redacta un tema. Didáctica de la escritura*. Paidós. México 1993.

Documentos

Código de Conducta del Servicio de Administración Tributaria, julio de 2013

Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera, publicado en el D.O.F. el 7 de mayo de 2010.

Ley del Servicio de Administración Tributaria, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de diciembre de 1995 y reformada mediante Decreto publicado en el D.O.F. el 9 de abril de 2012.

Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de marzo de 2002, última reforma publicada en el D.O.F. el 23 de mayo de 2014.

Manual de Organización Específico de la Administración General de Recursos y Servicios, SAT, publicado el 29 de mayo de 2009.

Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000

Plan Nacional de Desarrollo 1995 – 2000

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 – 2000

Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971 – 1976

Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal 1977 - 1982

Reglamento Interior del SAT, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el día 30 de junio de 1997, última reforma publicada en el DOF del 30 de diciembre de 2013

Mesografía

Definición de **Misión», de THOMPSON Iván**, Publicado en la Página Web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>,
Obtenido en Fecha: 04-12-06.

THOMPSON Iván. 2006. Misión y Visión. Publicado en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>.
Obtenido en fecha 15 de enero de 2008