



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

TESINA

**EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD COMO ESTRATÉGIA EN
EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT), PARA
MEJORAR SUS PROCESOS DE ATENCIÓN EN LA
ADMINISTRACIÓN LOCAL DE SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE
DEL SUR DEL D.F.**

QUE PRESENTA POR EL ALUMNO:

DANIEL EDUARDO BORY CARRANZA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

(ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)

ASESOR, PROF. PABLO ROSAS CERVANTES

Marzo 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS:

A MI UNIVERSIDAD

A MIS PROFESORES

A MIS SERES QUERIDOS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
1 SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT).....	4
1.1 PREMISAS DEL SAT.....	6
1.2 ADMINISTRACIÓN GENERAL DE SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE (AGSC).....	6
1.2.1 OBJETIVOS DE LA AGSC.....	8
1.3 COMPETENCIA DE LAS ADMINISTRACIONES LOCALES DE SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE (ALSC).....	9
1.3.1 ANTECEDENTE DE LA ALSC SUR D.F.....	10
2 MODERNIZACIÓN Y CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (AP)	12
2.1 MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA	12
2.2 CALIDAD	13
2.2.1 TEÓRICOS DE LA CALIDAD.....	13
2.2.2 CALIDAD EN EL SERVICIO.....	16
2.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)	21
2.3.1 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	22
2.3.2 CONTROL Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	22
2.4 PROCESOS.....	23
2.4.1 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	24
3. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE MODERNIZACIÓN DEL SAT EN LAS ALSC's.....	24

3.1	SGC EN LA ALSC SUR DEL D.F.....	28
3.1.1	ADVERSIDADES DE LA CALIDAD EN LA ALSC SUR DEL D.F.....	32
	CONCLUSIÓN.....	47
	ANEXOS.....	48
	BIBLIOGRAFÍA.....	50

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se analiza la acción realizada por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) unidad administrativa desconcentrada¹ de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para el mejoramiento de sus servicios, mediante la incorporación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en las Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente (ALSC) .

Se exhibe el resultado de dicho sistema en las ALSC's, así como su repercusión en la ALSC del Sur del D.F.

Se presentan las repercusiones del SGC cuando se incorpora en una institución gubernamental sin los análisis previos y necesarios de sus diferentes áreas que la integran, para la configuración y/o diseño de los procesos necesarios que exigen los sistemas de calidad para su correcto funcionamiento.

Creo necesario puntualizar que éste trabajo no pretende tocar los temas referentes a una posible adecuaciones fiscales o abrir debate por algunas modificaciones a la miscelánea fiscal, ya que dichos temas requieren de un estudio a profundidad del Código Fiscal de la Federación, Resolución Miscelánea Fiscal así como de ley de IVA, ISR y sus reglamentos, lo cual sería tema directo de alguna otra materia, por su especialización.

1.- desconcentración: es el mecanismo por el cual, la ley otorga, de forma regular y permanente, determinadas competencias a un órgano inferior que se encuentra en la misma entidad pública. Supone una dispersión objetiva de funciones y un sometimiento jerárquico al poder Ejecutivo. La desconcentración se establece por una norma reglamentaria general, fundada en el principio de la delegación de la distribución de funciones.-Gordillo, Agustín, Tratado de Derecho Administrativo, 8ª. Ed., Parte general, Buenos Aires, FDA, 2003, t.I, pág. 13.

1. SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT).

En respuesta a la demanda de la población por mejores servicios el gobierno del Presidente en turno Ernesto Zedillo giro instrucciones a la SHCP para crear el SAT y así elevar la calidad de los servidores públicos relacionado con la tributación, la eficiencia en la recaudación y el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales de la ciudadanía económicamente activa. Funciones ejercidas hasta ese momento por la Subsecretaria de Ingresos de la Federación; A partir del 01 de julio de 1997 crea la SHCP un organismo desconcentrado con el nombre del SAT, siendo el 22 de marzo del 2001 su ratificación. Con carácter de autoridad fiscal, sus atribuciones y facultades están vinculadas con la fase operativa de la recaudación de las contribuciones federales. De esta manera, las funciones asociadas a la definición de la política de ingresos del gobierno federal quedan como responsabilidad de la Subsecretaría de Ingresos, mientras que el SAT cumple con la función administrativa de recaudar los impuestos del país. Teniendo éste 35,000 trabajadores entre niveles directivos y operativos.

ORGANIGRAMA DEL SAT ²

Figura 1



2.-SAT, Organograma del SAT en: INTRASAT/organi.html. INFORMACIÓN

El órgano de Gobierno del SAT lo constituye su junta de gobierno presidida por la SHCP y en donde participan dos representantes de esa Secretaría.

La junta de gobierno del SAT se constituye en el órgano de control, supervisión y en su caso, de aprobación de todas las funciones y facultades conferidas en los distintos ordenamientos legales que lo rigen. En la jefatura del SAT recae directamente la responsabilidad de administrar y representar legalmente al SAT en su carácter de autoridad fiscal como órgano desconcentrado, con la suma de facultades generadas. Las principales actividades que le conciernen al SAT son : Recaudar impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, aprovechamientos federales y sus accesorios de acuerdo a la legislación aplicable además de representar el interés de la federación en controversias fiscales, así como 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, localizar y enlistar a los contribuyentes con el objeto de ampliar y mantener actualizado el registro respectivo.

Órganos del SAT: Junta de gobierno, Jefatura y Unidades administrativas.

“Compromiso

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

Honestidad

La actuación del personal del SAT, está orientada a la atención y vigilancia permanente de la aplicación de la legislación fiscal y aduanera; a denunciar los actos ilícitos que identifique, de tal forma que su signo distintivo será la integridad, honradez y congruencia entre lo que dice y lo que hace.”³

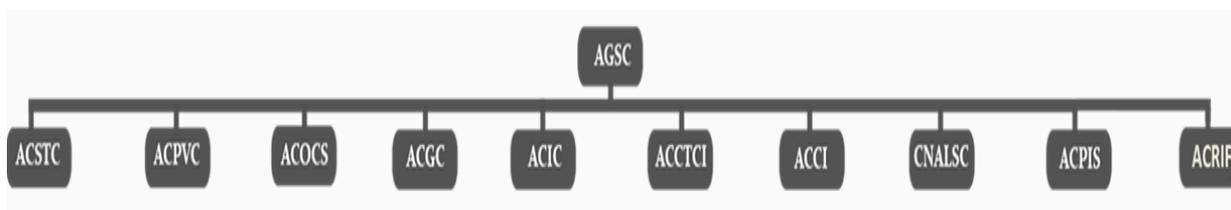
1.1 PREMISAS DEL SAT.

Una de las premisas fundamentales del SAT es centrar la atención en el contribuyente y cubrir sus necesidades para satisfacer sus expectativas en la relación con lo fiscal y las obligaciones que estos obtienen cuando se dan de alta en el registro federal de contribuyentes (RFC). Si bien pagar impuestos no es agradable para los ciudadanos, sí es posible minimizar esta consideración al convertir esta responsabilidad en un acto ágil y sencillo, que no inhiba a quienes desean cumplir voluntariamente con sus obligaciones fiscales y se ven desalentados por los elevados costos en tiempo, dinero y esfuerzo.

1.2 ADMINISTRACIÓN GENERAL DE SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE (AGSC).

ORGANIGRAMA⁴

Figura 2



AGSC: Administrador General de Servicios al Contribuyente

ACSTC: Administración Central de Servicios Tributarios.

ACPVC: Administración Central de Promoción y Vigilancia del Cumplimiento.

ACOCS: Administración Central de Operación de Canales de Servicio.

ACGC: Administración Central de Gestión de Calidad

ACIC: Administración Central de Identificación al Contribuyente.

ACCTCI: Administración Central de Cuenta Tributaria y Contabilidad e Ingresos.

ACCI: Administración Central de Comunicación Institucional.

CNALSC: Coordinador Nacional de Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente.

ACPIS: Administrador Central de Programas Interinstitucionales de Servicio

ACRIF: Administrador Central de Régimen de Incorporación Fiscal.

4.- SAT, Organigrama AGSC en: INTRASAT/organi.html. INFORMACIÓN.local

La Administración General de Servicios al Contribuyente (AGSC), establece la política y los programas que deben seguir las administraciones locales y unidades administrativas que le sean adscritas en las materias de su competencia y las autoridades fiscales de las entidades federativas coordinadas, respecto de la orientación y atención de trámites en materia de impuestos, derechos, contribuciones de mejoras, aprovechamientos y sus accesorios de carácter federal y en materia aduanera, y participar en la elaboración de la normatividad que compete a otras unidades administrativas del SAT.

Esta Administración General está a cargo de un Administrador apoyado de las siguientes áreas:

Administración Central de Servicios Tributarios.

Administración Central de Promoción y Vigilancia del Cumplimiento.

Administración Central de Operación de Canales de Servicio.

Administración Central de Gestión de Calidad

Administración Central de Identificación al Contribuyente.

Administración Central de Cuenta Tributaria y Contabilidad e Ingresos.

Administración Central de Comunicación Institucional.

Administrador Central de Programas Interinstitucionales de Servicio

Administrador Central de Régimen de Incorporación Fiscal

Coordinador Nacional de Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente.

La última administración coordina a las administraciones locales de servicio al contribuyente, a nivel nacional y en la zona metropolitana, éstas últimas se clasifican en la ALSN Norte, Sur, Oriente y Centro.

La misión y visión de la administración general es la siguiente:

Misión

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

Visión

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

1.2.1 OBJETIVOS DE LA AGSC.

Figura 4⁵

Recaudación Potencial	Facilitar y motivar el cumplimiento voluntario, recaudación voluntaria y combatir la evasión, contrabando e informalidad y hacer eficiente a la Administración Tributaria de Recaudación.
Presupuesto utilizado por el SAT	Contar con una organización integra que sea reconocida por su capacidad, ética y compromiso.
Objetivo General (Indicador)	Facilitar y motivar el cumplimiento voluntario (recaudación voluntaria).

1.3

COMPETENCIA DE LAS ADMINISTRACIONES LOCALES DE SERVICIO AL CONTRIBUYENTE (ALSC).

De acuerdo al artículo 14 del reglamento interior del SAT (RISAT), le corresponde a las Administraciones de Servicios al Contribuyente, hacerse cargo de establecer procedimientos en materia de Asistencia al Contribuyente, participar en la elaboración y revisión de actividades de información, en los programas relativos a la aplicación de las disposiciones, así como en la validación de formas fiscales de avisos y pedimentos, declaraciones y demás documentos, así como representar al SAT, en foros, eventos, reuniones en materia de su competencia, y custodiar, y llevar un adecuado control administrativo de registro de consulta pública, recibir de los particulares, declaraciones, requerimientos, instrumentos autorizados a que obliguen las disposiciones fiscales, orientar a los contribuyentes en el cumplimiento de tales obligaciones. Así como recibir y apoyar con las áreas competentes en el trámite de marbetes y dictámenes formulados por contador público registrado. Otra actividad de su competencia consiste en aplicar las disposiciones legales, reglamentarias y criterios en materia de impuestos, derechos, mejoras, aprovechamientos y accesorios de carácter federal, así como coadyuvar con las áreas competentes del SAT, para mantener actualizado el Registro Federal de Contribuyentes. Cada Administración Local de Asistencia al Contribuyente, contará para el logro de sus funciones con un Administrador Local, dos Subadministradores (a) de Atención y Contacto y un subadministrador (a) de Operación y Servicios.⁶

6.- OB.CIT, pág. 10

1.3.1

ANTECEDENTE DE LA ALSC SUR DEL D.F.

Ésta Administración fue creada en el año 2000, ya que anteriormente era solo una Sub administración que pertenecía a la Administración Local Jurídica de Ingresos, sin embargo derivado del especial interés que se le ha otorgado a la atención al contribuyente en el SAT, se instituyó esta Administración con el objetivo de optimizar los procesos e incrementar la calidad de la asistencia al contribuyente y como consecuencia propiciar un cumplimiento voluntario del contribuyente y así aumentar la recaudación de impuestos. “El personal con que cuenta la ALSC Sur del D.F., son de 264 trabajadores, entre los cuales 14 son mandos medios, 14 supervisores y 236 son personal operativo de base y confianza, estos últimos tienen los puestos de: orientador fiscal, receptores de trámites, asesores fiscales, direccionadores y secretarías, quienes están encargados de proporcionar la asistencia al contribuyente desde la llegada al módulo hasta su salida. Es importante mencionar que esta administración es una de las más grandes a nivel nacional y metropolitana con 1,323 metros cuadrados construidos para la atención al contribuyente su jurisdicción abarca las delegaciones de Tlalpan, Coyoacán, Xochimilco y Magdalena Contreras y una tercera parte las delegaciones de Benito Juárez y Álvaro Obregón, las actividades económicas que se tiene reportadas en estas delegaciones son: con el 37% salarios y asimilados a salarios, 21% actividades empresariales, 1% arrendamiento y 9% otros., el padrón de contribuyentes cautivos es de 2,053,249 contribuyentes.”⁷

También se cuenta con dos unidades móviles de servicios tributarios, una unidad móvil tráiler (caja oficina) y un módulo fuera de sede en la colonia del Valle.

7.-SAT, Información oficinas locales en: INTRASAT/LOCALSURDF.HTML.INFORMACIÓN. local

Los servicios que se ofrecen en dichos módulos de atención son los siguientes.

Información: El personal de recepción proporciona información básica al contribuyente con el propósito de agilizar el servicio y procurar que la intervención de los Asesores Fiscales y personal de las Ventanillas de Servicios, se limite a planteamientos específicos que requieran de un servicio puntual de asistencia técnica.

Sala de Internet: Asesoría en la realización de movimientos al RFC vía internet en la página del SAT (www.sat.gob.mx).

Asesoría Fiscal: Es un derecho que se otorga al contribuyente y se convierte en obligación permanente para las autoridades fiscales según se establece en el artículo 33 del C.F.F. Los Asesores Fiscales son profesionales capaces de contestar y explicar consultas del contribuyente que requieran de su intervención tanto en materia legal como en trámites fiscales, con amabilidad y cortesía, destinándole el tiempo necesario para solucionar la consulta.

Devoluciones y Compensaciones: Recepción de solicitudes de devolución de saldos a favor; recepción de avisos de compensación de contribuciones; recepción de dispositivos magnéticos; aplicación de certificados especiales para el pago de contribuciones federales; recepción de documentación y/o información requerida en el trámite de devoluciones y/o compensaciones.

Ventanillas para pago en parcialidades y presentación de garantías. Recepción y revisión de documentación de solicitudes y/o avisos para pagos en parcialidades; entrega de formularios múltiples de pago; recepción y revisión de la documentación presentada de garantías; liquidación de créditos de pago en parcialidades.

Trámites fiscales: Se realizan diversos movimientos al RFC.

Y últimamente se ha agregado el servicio de Firma Electrónica Avanzada (FIEL).

2. MODERNIZACIÓN Y CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (AP).

2.1 MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

El tema de la modernización administrativa es indispensable para entender esta creación de los módulos de atención y la aplicación de los sistemas de calidad en los servicios que ofrece la institución, ya que el Estado⁸ debe de transformarse según los cambios políticos y económicos que se den a su alrededor y tomar a la modernización como algo necesario para la permanencia de sus diferentes organizaciones administrativas.

La modernización administrativa como todo proceso de cambio genera tensiones y divergencias, sin embargo las sociedades la adoptan como estrategia principal para impulsar la creatividad individual y colectiva, que estimula el desarrollo económico y el mejoramiento social, de tal forma la Modernización Administrativa no debe perder su objetivo, que es: encaminar a la Administración Pública, para que modifique los procesos de servicios que ofrece, tomando como base las características de la modernidad, la cual se considera como una acción racional de las sociedades que ejercen sobre sí mismas para desarrollarse y poner en movimiento sus recursos intelectuales y materiales.

Con base en estos aspectos, el Servicio de Administración Tributaria tiene el reto de modernizar los servicios que ofrece, atendiendo necesidades con; información fidedigna, asesoría profesional, y eficiencia administrativa, cubriendo así las necesidades de la ciudadanía económicamente activa.

8.- Estado definido como la entidad jurídica política que se integra por la unidad del territorio, población, soberanía y gobierno que resulta de la afinidad en el ordenamiento legal que identifica a un grupo de personas.

2.2 CALIDAD.

Una de las estrategias del SAT es la introducción del SGC, para generar homogeneidad en la información y en el servicio, pero ¿qué es la calidad?, el término “calidad” tiene connotaciones positivas y por lo tanto se usa generalmente para promocionar productos y servicios. En un contexto no profesional los límites del entendimiento son diversos y su significado varia volviéndose confuso, sin embargo cuando hay que aplicar el término en lo profesional es necesario desarrollar una definición clara para evitar confusión.

El significado profesional de la calidad lo define la Organización de Estandarización Internacional mejor conocida por sus siglas en inglés como (ISO), como: “el grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos para llegar a los objetivos trazados”.

De tal manera que la calidad tal como la define ISO tiene que ver con la satisfacción del cliente y en este caso el contribuyente como lo entiende el SAT, comprendiendo tanto las necesidades explícitas como implícitas. La calidad se refiere al producto o servicio, al proceso o sistema, o a cualquier combinación de ellos, dentro de una institución u organización.

2.2.1 TEÓRICOS DE LA CALIDAD.

Los sistemas de calidad tienen principios básicos para su entendimiento y aplicación y estos no pueden ser ignorados por aquellas organizaciones o instituciones que desean incorporar la calidad administrativa como sistema de trabajo. Los teóricos de la calidad por algunos conocidos como los gurús de la calidad, con el paso del tiempo y de sus experiencias en dicho campo han logrado y concretando premisas para la incorporación y seguimiento de lo que ahora

conocemos como los SGC, sus principales representantes son:

JOSEPH M. JURAN que propone 10 puntos básicos para obtener la calidad a saber son:

- “Despertar la conciencia en torno a las oportunidades de mejora.
- Establecer metas de mejoramiento.
- Organizarse para alcanzar metas.
- Impartir capacitación.
- Llevar a cabo proyectos para la resolución de problemas.
- Informar los progresos.
- Dar el debido conocimiento a cada persona.
- Comunicar los resultados.
- Llevar un recuento del proceso.
- Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte integral de los sistemas y procesos habituales en la compañía.”⁹

Capacitación y comunicación como punto estratégico para lograr la calidad, para éste filósofo.

Por otra parte W. EDWARDS DEMING propone catorce puntos para obtener la calidad administrativa, son los siguientes:

- “hacer constante el propósito de mejorar la calidad.
- Adoptar la nueva filosofía.
- Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
- Terminar con la práctica de decidir negocios en base al precio.
- Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios de manera constante y permanente.
- Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.

- Instituir supervisión con modernos métodos estadísticos.
- Expulsar de la organización el miedo
- Romper las barreras entre departamentos de apoyo y de línea.
- Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.
- Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo.
- Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento.
- Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.”¹⁰

Se ha logrado establecer que al utilizar los principios de Deming la calidad aumenta y por lo tanto bajan los costos y los ahorros se le pasa al consumidor. Continuando con los teóricos, PHILIPS B. CROSBY propone para lograr cero defectos catorce pasos los cuales son:

- “Compromiso de la dirección.
- Equipo para la mejora de la calidad.
- Medición del nivel de calidad.
- Valuación del costo de la calidad.
- Conciencia de la calidad.
- Sistema de acciones correctivas.
- Establecer comité del programa Cero Defectos.
- Entrenamiento en supervisión.
- Establecer el día Cero Defectos.
- Fijar metas.
- Remover causas errores.
- Dar reconocimiento.
- Formar consejos de calidad y repetir todo de nuevo.”¹¹

10.- Ibídem

11.- Ídem pág. 60

Por último la filosofía de KAOURU ISHIKAWA se resume en los siguientes puntos:

- “La calidad empieza y termina con la educación.
- El primer paso de la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- El estado ideal del control de calidad es cuando la inspección ya no es necesaria.
- Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas.
- El control de calidad es responsabilidad de toda la organización.
- No se deben de confundir los medios con los objetivos.
- Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.
- La mercadotecnia es la entrada y éxito de la calidad.
- La alta administración no debe mostrar resentimientos cuando los hechos son presentados por sus subordinados.
- El 95% de los problemas de la compañía pueden ser resueltos¹²

Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar y mantener un producto o servicio de calidad, útil y siempre satisfactorio para el ciudadano.

Siempre considerando que se debe tener como características personales la constancia y compromiso con la calidad, para imponer los resultados positivos de un SGC en cualquier organismo o institución.

12. Ídem, pág. 61

2.2.2

CALIDAD EN EL SERVICIO.

“La calidad en el servicio es una forma de ser orientada a la mejora continua de sistemas y procesos de una organización, con el propósito de crear valor para sus clientes o usuarios.”

Definición del Modelo de Calidad “INTRAGOB” de la Secretaría de la Función Pública. En este programa institucional se pretende mejorar la calidad de los productos y servicios del Sector Público que tienen un alto impacto en la ciudadanía, en el corto plazo. Y así consolidar una Cultura de Calidad en el Servicio Público, para lograr una Administración Pública Federal Íntegra y Transparente.

Rendir cuentas y resultados en forma sistemática, impulsar el ahorro y aprovechamiento de los recursos, Unificar una Visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal.

Los servicios, son todas las actividades desarrolladas por una persona o una institución, para satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios. Según Joseph M Juran, “Es el trabajo realizado para otra persona”. El servicio es un intangible que se genera como resultado de la interacción entre personas. Se puede mencionar como ejemplos el recibir asesoría, recibir educación, ser transportado por un taxi, etc.

De tal manera que la percepción del cliente ante tal servicio se verá reflejado en la satisfacción de éste sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. El interés por la calidad ha existido durante muchos años alrededor de la manufactura y los productos y es a partir de los cincuenta cuando se reconoce la importancia de la calidad en los servicios de soporte a los procesos de manufactura, es decir, no solo el proceso de la elaboración del producto sino también de los servicios asociados.

Existen algunas razones por las cuales la calidad en el servicio no ha tenido el auge que tiene la calidad en los procesos manufactureros en todo el mundo, algunos de los puntos principales son los siguientes:

“Los servicios están sujetos a la calidad de los productos, por lo tanto sólo reciben una atención pasajera.

No hay ninguna organización que la difunda, a diferencia que en los productos donde existen cientos de organizaciones en el mundo que la promueven.

Existen pocos profesionales con dedicación exclusiva a la investigación y el desarrollo de la calidad en los servicios.”¹³

Con el avance tecnológico y los cambios en la economía mundial, la calidad en los servicios comienza a ser exigida por los consumidores. Este fenómeno es más acelerado en los países denominados del Primer Mundo, pero ocurre en menor grado en países menos desarrollados, dado que se considera organización de servicios prácticamente a toda aquélla que no realice transformación de materias primas en producto terminado. Esto incluye la banca, educación, gobierno, mensajería, turismo, transporte, consultoría, asesoría diversión, etc.

Algunos autores de la calidad mencionan que las operaciones empresariales son siempre una mezcla de transformación de materiales y servicios. Esta combinación se presenta en cinco niveles en donde se puede encontrar desde bienes tangibles con un bajo nivel de servicios hasta servicios puros, pasando por bienes con servicios intensivos, híbridos y servicios con uso intenso de equipo tangible.

Dada la naturaleza de los servicios, el cliente los juzga a través de cómo lo percibe; la mezcla de ambas percepciones forma en su mente una imagen que tendrá efecto en juicios posteriores. En servicios, las experiencias e imagen previas influyen en gran medida en el juicio de calidad y satisfacción del cliente.

13. DNV Training. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, managingrisk, 2009, pág. 43

El escritor A.C. Rosander expone lo siguiente:

“Los servicios salvo algunas excepciones no pueden medirse, a diferencia de medir las propiedades de un objeto o producto físico, los servicios no pueden medirse, solo pueden conocerse sus defectos. Esto se debe a que un servicio es dinámico, no estático”.

De cualquier forma, una operación de servicio puede relacionarse con unas medidas. Una consulta médica puede medirse por la eficacia con que el doctor ayuda a aliviar una enfermedad a través de medicamentos, pero los servicios no pueden almacenarse. Una vez que se ha prestado el servicio, ya no existe. Lo que puede permanecer es la evidencia del servicio.

- La calidad no puede determinarse de antemano. Los servicios no pueden examinarse de la misma manera que uno examina los alimentos antes de hacer una compra en el supermercado. El cliente no sabe si el servicio será satisfactorio si no lo compra y pasa por la experiencia.
- Un servicio no tiene una vida pero sí una consecuencia.
- Los servicios tienen una dimensión temporal o duración. Esto se debe a que los servicios ocurren en el tiempo. Tienen un comienzo y un fin.
- Los servicios se presentan tras una solicitud. Se realizan tras ser demandados de manera instantánea como el suministro de gas o electricidad o programadas como el servicio de un banco.
- Los servicios implican más fiabilidad que los productos, fiabilidad humana. Para dar un servicio tal vez se necesiten equipos y seres humanos, la naturaleza humana implica la posibilidad de equivocarse, el paro en el suministro de energía de una ciudad puede deberse a accionar por error un interruptor.”¹⁴

14. Ídem pág. 46.

La calidad de un servicio es difícil de medir, no se puede almacenar, es complicada de inspeccionar, no se puede anticipar su resultado, no tiene vida, su duración es muy corta, se ofrece bajo demanda, depende mucho de las personas y su interrelación. Todo esto hace que la calidad de un servicio sea juzgada por un cliente en el instante en que lo está recibiendo, o mejor dicho, en el momento de la verdad; este ocurre durante la interacción personal entre el que proporciona el servicio y quien lo recibe.

Los principales factores que determinan la calidad de los servicios son:

- El comportamiento, actitud y habilidad del empleado
- El tiempo de espera y el utilizado para ofrecer el servicio.
- Los errores involuntarios cometidos durante la prestación del mismo.

Para el SAT la calidad de los servicios es la tendencia a la mejora que se perciben cuando los errores, las pérdidas de tiempo y las conductas incorrectas tienden a cero.

Pero realmente cuales son los factores que determinan un buen servicio en las organizaciones públicas, hay que considerar que los servicios están supeditados por elementos humanos subjetivos y que los controles sin una supervisión continua no logran disiparlas. Una regla general que complica el servicios de calidad es, que los empleados con menor sueldo son los que ofrecen la atención directa con los clientes y en este caso con los contribuyentes, esto es literalmente cierto los vendedores, oficinistas, asistentes, cajeros, agentes de seguros, asesores, etc., son en su mayoría los inexpertos con relación al trato con el usuario, con horarios de atención continuos, manejando infinidad de sistemas computacionales incrementando posibles errores por carga de trabajo y que se ven reflejadas en un determinado tiempo, en fastidio y enojo hacia los usuarios. La AP ofrece datos que son preocupantes ya que la indiferencia y la falta de cortesía, entre otros, son cotidianos entre sus servidores.

2.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC).

Se ha nombrado en recurrentes ocasiones el tema del SGC, de tal manera que es el momento de definirlo; el SGC ofrece un marco de trabajo en torno al cual las personas actúan para que la organización alcance los resultados deseados en forma efectiva y eficiente.

Dicho de otra manera, el sistema de gestión es “la manera como queremos y sabemos que se deben hacer las cosas.”¹⁵

En el marco del SGC se deben fijar políticas y objetivos alcanzables por la única razón de que la calidad es responsabilidad de todos los involucrados, con la incorporación de esta forma de trabajar se tienen más elementos para gestionar los riesgos relacionados con el cumplimiento de objetivos:

- Alcanzar objetivos
- Gestionar sus procesos de forma efectiva
- Utilizar los recursos de forma eficiente
- Mejorar la satisfacción y confianza de los clientes (contribuyentes)
- Mejora continua
- Reducir el número de pérdidas no deseadas.

En un SGC todos los involucrados son importantes, de tal manera que en el ejercicio de la incorporación de dicho sistema, todos deben ver mejoras inmediatamente a la implantación, para lograr de esa manera su aceptación.

15. Ídem. Pág. 60

2.3.1 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

Dentro de la organización, el aseguramiento de la calidad se utiliza como una herramienta para ofrecer confianza. En situaciones contractuales, con el aseguramiento, el usuario tiene la confianza de que una organización puede ofrecer la calidad que se especifica en el contrato. Hay que tener en cuenta que el aseguramiento de la calidad, es una cuestión que tiene que ver con ofrecer confianza. Cualquier institución depende de la confianza de los ciudadanos, las autoridades, la gerencia, los empleados, etc.

La definición de ISO sobre el aseguramiento de calidad es:

“Parte de la gestión de la calidad destinada a ofrecer la confianza de que se cumplan los requisitos de calidad.”¹⁶

Un SGC correcto debe garantizar que los procesos se desarrollen en condiciones bajo control. La norma ISO 9001¹⁷ no especifica cómo debe realizarse dicho control un grave problema a mi parecer, por lo tanto la responsabilidad es únicamente de la institución donde se incorpore dicho sistema, de tal manera que se debe tener asesores especializados en el tema, sino difícilmente podrían afrontar los problemas que se presenten en la incorporación

2.3.2 CONTROL Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

Control significa que se pueden medir los resultados de un proceso contrastándolos con los criterios dados y rectificar el proceso en caso de que se detecten irregularidades o desviaciones (fallas para la realización de su objetivo).

16. MONTAÑO LARIOS, José de Jesús. ISO 9000 2000 GUIA PRÁCTICA DE NORMAS PARA IMPLANTARLAS EN LA EMPRESAS, pág. 75

17. ISO 9001 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo.

En el control de calidad, la medición puede realizarse mediante auditorias, supervisión o consiguiendo datos proporcionados del cliente.

Durante esa monitorización de un parámetro del proceso, la organización también observara el desarrollo del proceso antes de elaborar los denominados productos no conformes (PNC), éstos son reportes que se crean para informar sobre errores u omisiones durante el proceso de la atención.

El control y el aseguramiento de la calidad suelen estar relacionados y pueden resultar difíciles de distinguir. Para simplificarlo se puede decir que el control de la calidad tiene que ver con los medios operativos para cumplir los requisitos de calidad, mientras que el aseguramiento de la calidad tiene como objetivo ofrecer la confianza de que se va a cumplir, tanto, a la organización como al último receptor del servicio.

2.4 PROCESOS.

Se puede considerar como proceso cualquier actividad o conjunto de actividades que utilizan los recursos (entradas) para transformarse en resultados (salidas). Cada organización debe determinar cuáles son los procesos que necesita para alcanzar sus objetivos. Todo proceso debe tener un propósito muy claro, una metodología definida, los controles apropiados para garantizar su ejecución correcta y minimizar los riesgos identificados, además de los medios con los que se determina su eficacia. Dichos procesos en conjunto y las partes que la forman, en condiciones de trabajo en equipo y en armonía, constituyen el sistema de las organizaciones. Con la aplicación del enfoque basado en procesos, una organización puede identificar los puntos críticos, lo que permitirá aplicar los controles para gestionar las trascendencias de estos puntos. En esencia, con esto se gestionan los riesgos.

2.4.1

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.

Se conoce como enfoque basado en procesos a la identificación sistemática y la gestión de los procesos que se utilizan así como sus interacciones. Con la aplicación del enfoque basado en procesos, una organización puede identificar los errores, lo que le permitirá aplicar controles idóneos para la mejora constante.

3. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE MODERNIZACIÓN DEL SAT EN LAS ALSC's.

Una vez identificados y aclarados los puntos importantes relacionados con el SGC y de sus principales teóricos, se analizarán algunas de las iniciativas más importantes que se proponen para justificar el ingreso del SGC, siendo éste para el SAT un elemento clave para el cambio en el servicio en los módulos del servicio a los contribuyentes como se verá a continuación:

“Se definen once iniciativas estratégicas que se promueven para incorporar de manera ordenada la implementación de los procesos de transformación y que paralelamente sirven de marco para llevar a cabo una buena operación.

Iniciativas Estratégicas:

- Desarrollar la organización y el talento humano para administrar el cambio y la transformación.
- Diseñar y automatizar los procesos claves.
- Simplificar los servicios al contribuyente apoyado en medios electrónicos.
- Mejorar la efectividad en las actividades de control de obligaciones, fiscalización y cobranza.
- Fortalecer el Registro Federal de Contribuyentes.
- Actuar proactivamente en el marco jurídico.
- Transformar los datos en conocimiento para la toma de decisiones.
- Establecer la Aduana Modelo.

- Promover la cultura fiscal.
- Establecer las habilidades y sistemas que aseguren la planeación, control y evaluación sistemática, eficiente y transparente.
- Fomentar la honestidad, la transparencia y combatir la corrupción.

Entre algunas características que vale la pena mencionar y que pueden constituir puntos de partida para el SGC, es la vinculada con el desarrollo del talento humano. El personal contratado por el régimen de confianza abarca el mayor segmento; durante los últimos años ha cambiado la escolaridad del personal, actualmente 57.14 % tienen licenciatura y 4.54 % cuentan con maestría; en cuanto al clima organizacional, el estudio longitudinal indica que entre los años 2001 y 2003 –la incorporación del SGC se dio a partir del 2004- no ha existido una mejora en términos reales en los tabuladores (salarios) con los que actualmente se cuenta, lo que ocasiona que personal que ha sido desarrollado y preparado por el SAT, tienda a incorporarse a otras ofertas del mercado laboral.

A la fecha no se cuenta con una estrategia sólida para que el área de recursos humanos facilite el cambio y la modernización para la institución y en respuesta a las necesidades del SGC, no ha existido una mejora palpable en este rubro. Los esfuerzos orientados a implantar procesos de calidad para la selección, formación, desarrollo y así lograr la permanencia del personal más capaz han quedado en solo en buenas intenciones, los niveles altos o con mejor remuneración económica siguen siendo puestos estratégicamente políticos.

En este sentido una de las propuestas que en tiempos pasados se dio a conocer con igual fuerza fue el Servicio Fiscal de Carrera¹⁸ que en la realidad no tuvo el impacto esperado en cuestión de promociones laborales, ya que la elección final la tiene el administrador.

18.-El Servicio Fiscal de Carrera tiene por objeto dotar al SAT, de funcionarios fiscales de carrera calificada, profesional y especializada para cumplir con eficiencia las obligaciones que le fija la Ley del Servicio de Administración Tributaria, y se rige por los principios señalados en el artículo de la misma ley.

Y la formación de personal se ha limitado a cursos vía televisión (TVSAT) el cual no permite tener una visión real del conocimiento del trabajador sobre el tema, porque, la mayoría de estos cursos son impersonales, exponen temas de una manera superflua con tiempos relativamente cortos para su presentación, dando como resultados temas y temarios irrelevantes, aburridos y con falta de métodos pedagógico para captar la atención.

Sobre los cursos referentes al SGC, fueron pocos y con información errónea sobre conceptos y acciones a realizar para lograr la certificación, esto se dio porque el mismo personal proporcionaba las pláticas sobre el SGC. Con el paso del tiempo el área Central encargada de dicho sistema transmitía información diferente a la que se había proporcionado en los módulos con anterioridad.

El problema real fue que no se contrató asesores externos que expusieran sobre el tema.

El SAT, promueve el cambio, como mandato superior, sin saber las verdaderas necesidades y los problemas que se tiene en sus áreas adjetivas, introduciendo a éstas a un sistema que ellos desconocían.

La iniciativa más importante o la que a mi parecer pudo tener un verdadero alcance en el proyecto de mejora, era el del rediseño de la estructura organizacional, ya que éste marcaría la pauta de un cambio verdadero en la institución, el modificar las estructuras jerarquías por una de procesos, traería consecuencias importantes de mejora. Situación que nunca se concretó como se presentara más adelante.

El proyecto del cambio seguía las siguientes líneas de acción. (Ver figura 5)

Figura del proyecto de cambio en el SAT:

Figura 5 ¹⁹

Proyecto	Área Patrocinadora
Diseño y desarrollo de la estrategia de difusión y comunicación intra-institucional	ADMINISTRACIÓN GENERAL DE INOVACIÓN Y CALIDAD ahora (ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE GESTION DE LA CALIDAD)
Diseño y desarrollo de la estrategia de Recursos Humanos	ADMINISTRACIÓN GENERAL DE INOVACIÓN Y CALIDAD
Formación Integral	ADMINISTRACION GENERAL DE INOVACIÓN Y CALIDAD
Rediseño de la Estructura Organizacional SAT	ADMINISTRACIÓN GENERAL DE INOVACIÓN Y CALIDAD
Administración del cambio	ADMINISTRACIÓN GENERAL DE TECNOLOGÍA

Se proyectan actividades interesantes, las cuales pueden crear un cambio en la institución, como lo comente anteriormente, el rediseño de la estructura organizacional basado en el SGC era la más importante.

19.- Plan estratégico del SAT, folleto No.18

3.1 SGC EN LA ALSC SUR DEL D.F.

El SGC entra en vigor en las Administraciones Locales de Asistencia al Contribuyente en el año 2004, con un proceso de certificación total en las 67 locales.

Para diciembre del 2005, la Local del Sur fue la última en certificarse por sus dimensiones.

Se informó al personal sobre las políticas y objetivos de calidad del SGC en los módulos de atención, la cual tuvo varios ajustes con los años quedando de esta manera:

POLÍTICA DE CALIDAD:

“En el SAT tenemos el compromiso de brindar al contribuyente servicios de calidad que faciliten y propicien su cumplimiento tributario. Por ello trabajamos para asegurar que nuestros procesos y canales de atención satisfagan las expectativas de sus clientes internos y externos, estén sujetos a una revisión continua y se mejoren en forma permanente.”²⁰

Aún y con las modificaciones realizadas durante los años transcurridos del 2004 a la fecha, ésta política de calidad tiene sus imprecisiones, se menciona al contribuyente y al cliente en la misma oración, esto confunde al lector.

Estos conceptos diferentes para identificar a un mismo sujeto. Ya que uno evoca a lo público y el otro a lo privado, con campo de acción diferente.

En otras palabras, el gobierno tiene a la administración pública para realizar sus actividades, que por naturaleza suelen ser monopólicas como la de recaudar, para beneficio del país y del propio ciudadano, el cual, es la razón de ser de este tipo de instituciones, ésta, no tiene clientes sino sujetos obligados a los cuales les debe de proporcionar asesoría y atención necesaria para que estos tributen de una manera oportuna, en otras palabras depende de la institución proporcionar las vías necesarias para que éstos realicen sus trámites de una manera sencilla y rápida y así regresen en los plazos determinados por la autoridad, en razón de que ese es el objetivo de ésta.

Por otro lado un cliente tiene un rol diferente con respecto a la relación con las empresas, éste podría por decisión propia buscar un producto o servicios en diferentes tiendas dependiendo de la calidad y precios que ofrezcan, de tal manera que el cliente no está obligado a regresar o comprar permanentemente una marca en especial, existe la variedad y desde este punto de vista, el concepto el cliente al del contribuyente son diferentes, viven realidades disímiles por lo tanto el aplicar el concepto de cliente en la política de calidad en la administración pública, no es viable.

La persona es cliente y sujeto obligado al mismo tiempo pero en diferentes situaciones contractuales.

OBJETIVOS DE CALIDAD

1	“Brindar información de calidad al contribuyente, para alcanzar y mantener una calificación de 9 en los indicadores de orientación.
2	Brindar un servicio con calidad al contribuyente, para alcanzar y mantener una

	calificación de 9 en los indicadores de calidad en el servicio.
3	Mantener una calificación de 9 en las acciones encaminadas a incrementar y actualizar el padrón de contribuyentes.
4	Mantener una calificación de 9 en las acciones encaminadas a elevar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
5	La Promoción de la cultura fiscal.”²¹

Los objetivos están relacionados a números o estándares que deben alcanzar los módulos de atención para estar dentro de la calidad establecida. De tal manera hallamos en los objetivos que el SGC se vuelve presa de una calificación y no de una forma de trabajar, si recordamos una de las premisas de los teóricos de la calidad, comenta sobre el cómo llegar a alcanzar los objetivos institucionales, para no caer en presiones injustificadas, por estándares, que son difíciles de alcanzar sin un método certero.

En la ALSC Sur del D.F. la mejora en el servicio se percibe parcialmente se sigue viendo y viviendo tratos preferenciales para algunos contribuyente, las citas no se respetan, por la existencia de sobreoferta, la información es homogénea, falta de capacitación, se da espacio a la aplicación de criterios de los mandos

21.- Ídem. pág. 16

medios ante las reglas institucionales y requisitos ya preestablecidos, los protocolos de atención no se siguen al pie de la letra, el personal no es parte activa del SGC, la supervisión es a los trabajadores y no a los procesos, entre otros aspectos, las estructuras jerárquicas siguen siendo las mismas, no se percibe un cambio o mejora en el trabajo cotidiano.

Un aspecto importante que se podría decir disimulo los resultados del SGC fue el cambio informático, éste presento logros importantes ya que se liberaron los trámites y declaraciones por internet, que ha impactado de manera positiva en la percepción del contribuyente.

El SGC no ha podido cumplir con su objetivo reformador, ya que no desplaza al sistema existente, sino se agrega a las formas de trabajo antiguo, por lo tanto se convierte en una especie de loza pesada sobre la espalda de todos los trabajadores, que paralelamente a su trabajo tienen que generar reportes para nutrir un SGC, el cual no entienden, y que genero poco a poco hacerlo de lado en el actuar diario del trabajador de la ALAC del Sur y homónimos.

Por lo tanto al ser un sistema inexistente por la falta de resultados, no ha moldeado el concepto de calidad a los trabajadores.

Un elemento clave para recomponer al sistema serían las auditorias, tanto internas -por parte de la misma institución- como externas –por parte de empresa ajena al SAT-, que con su análisis sobre la realidad recogida mediante la observación, preguntas y encuestas, Sin embargo éstas también muestran las deficiencias del entendimiento del SGC y la aplicación de ésta para una mejora continua. Estas acciones de revisión muestran la faceta de la mentira, esa que menciona un cambio positivo respondiendo a las expectativas de las áreas encargadas de introducir dicho sistema en los módulos de atención, mostrando

avances inexistentes con la finalidad de seguir creando falsas expectativas y logros ilusorios.

Joseph M. Juran comenta sobre este tipo de sistemas y dice: “si el sistema está chueco los resultados serán iguales”. Es inevitable que los interesados de la calidad puedan errar en el intento de la incorporación de éste sistema, pero el trabajo arduo hacia el entendimiento y las implicación que conllevan los sistemas de calidad podrán dar los efectos positivos que se tienen proyectados.

La calidad en ningún momento desplaza a los trabajadores al contrario los incluye con los programas de educación.

No hay que olvidar que el 95% de los errores no son por culpa de los trabajadores sino de un mal sistema, esto abre la puerta a un nuevo paradigma, que sería la eliminación de la supervisión y la generación de confianza en el sistema y el trabajador.

3.1.1 ADVERSIDADES DE LA CALIDAD EN LA ALSC SUR DEL D.F.

“Nos entrenábamos exhaustivamente, pero parecía que cada vez que comenzábamos a formar grupos, volvían a organizarnos. Luego aprendería que en la vida solemos afrontar toda situación nueva mediante la reorganización y que este puede ser un método maravilloso para crear la ilusión del progreso, mientras se produce confusión, ineficiencia y desmoralización” Petronius Arbitr.

La realización del diseño del SGC en las ALSC's fue ejecutada por la Administración Central de Gestión de la Calidad por indicaciones de la Administración General de Servicios al Contribuyente, este diseño fue establecido por gente con experiencia en los servicios proporcionados al contribuyente, pero

con nulas nociones y experiencia en el sistema de gestión de calidad.

La primera adversidad con la que se enfrentó la ALSC SUR del D.F. fue, el reconocer que la empresa certificadora no contaba con personas de capacitadas en el campo de las auditorías, tal pareciera como si la certificación estuviera comprada con anterioridad, ya que nunca hubo un involucramiento real por parte de éstos para señalar las deficiencias que se veían a simple vista en la coordinación, información y desarrollo del SGC en el módulo de servicios.

El diseño de los procesos se encontraba mal configurado o podría decir que no hubo un diseño de procesos como tal, por las siguientes razones:

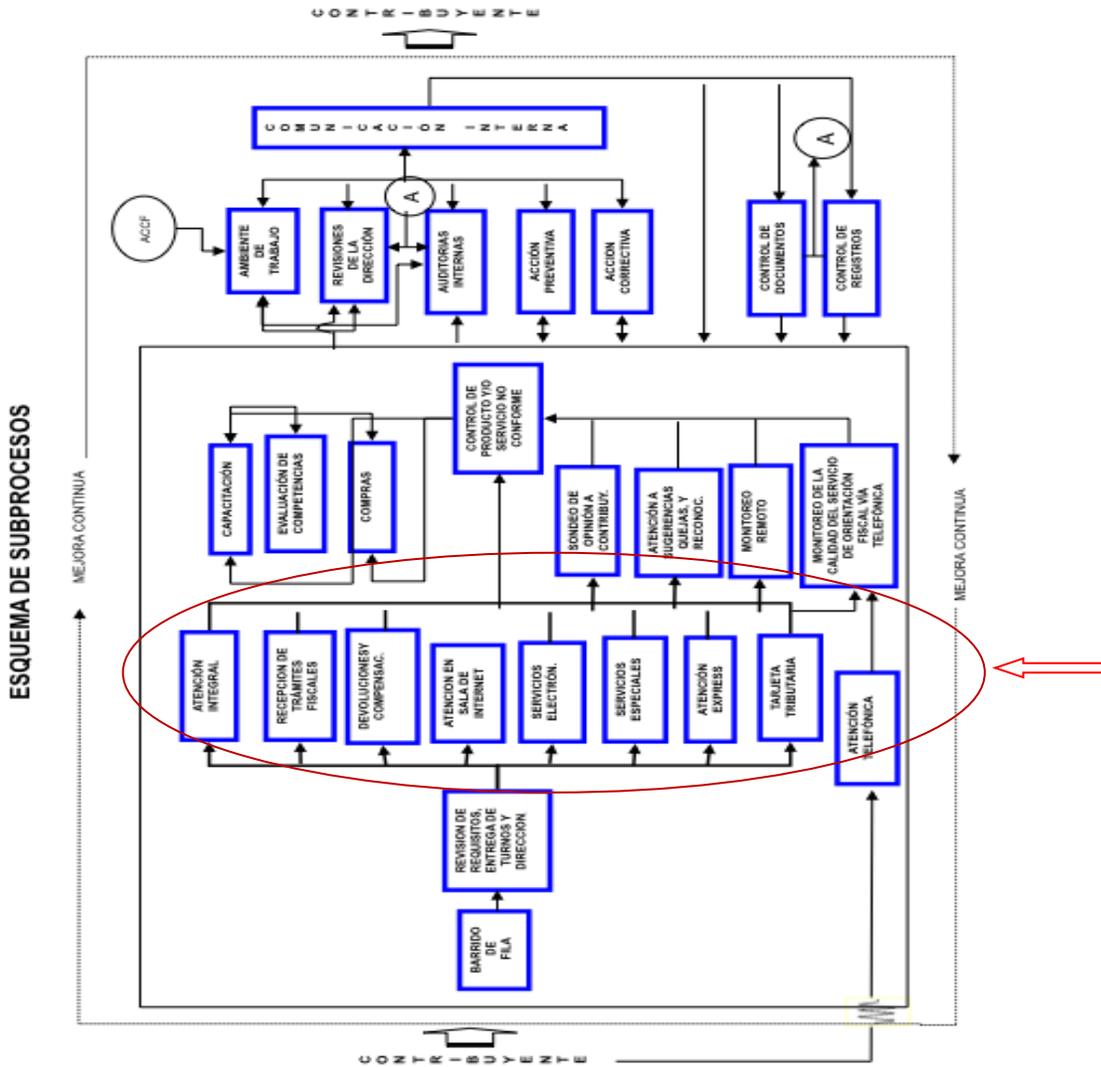
En el primer esquema de procesos en el cual se compone de 27 subprocesos entre operativos y no operativos, los operativos son 11 (ver figura 6), los cuales no tienen relación unos con otros, primera deficiencia, ya que un proceso como lo hemos visto anteriormente se puede considerar como cualquier actividad o conjunto de actividades que utilizan recursos para transformar las entradas en resultados, dichos procesos se interrelacionan entre las partes que los conforman, en condiciones de trabajo en equipo y en armonía, ya que constituyen el sistema de las organizaciones.

No se puede considerar configuración o diseño de un SGC el simple hecho de nombrar procesos a las actividades ya existentes en el área de servicios y menos ponerles el prefijo de “sub” a éstos.

La finalidad de introducir el SGC dentro de una organización es el identificar y diseñar los procesos necesarios para que éste trabaje a la perfección con los procesos necesarios y así anular las áreas que no son necesarias y transformar o mantener las que proporcionen ese valor agregado para una institución o empresa. Los módulos de servicios tiene dos grandes actividades, el de orientar y el de recibir solicitudes para enviarlos a las diferentes áreas para su respuesta y seguimiento, -con el ingreso de la tecnología, los módulos de asistencia

empezaron a impactar solicitudes de inscripción y cambios al RFC en las mismas

Figura 6 ²²



ventanillas- de tal manera que todos los subprocesos como entrada tenían al contribuyente y también como salida, pero el contribuyente es un insumo? o quizá la documentación o petición de éste al dejarlo en ventanilla y a la correcta recepción o el buen asesoramiento a éste, comenzaría el insumo para algún proceso interno que generaría una respuesta a la petición del contribuyente, pero en la lógica de estos subprocesos, estas solicitudes que se recibían o aquellas orientaciones que se daban ¿a qué área impactaban? y estas áreas ¿eran parte del SGC?.

Desafortunadamente los subprocesos de los denominados operativos generaban insumo para las áreas internas como lo son: Recaudación, Auditoría y Jurídica, pero estas no forman parte del SGC y peor aún los mandos medios y administradora tenían la firme idea que los insumos iban de y para los subprocesos de recepción y orientación lo cual generó confusión y resultados negativos. Esto provocó una suma de errores y desavenencias entre el personal y los contribuyentes que no percibían cambio positivo en los resultados a sus peticiones ya que las tardanzas y falta de calidad en los productos y/o servicios seguían existiendo.

En el interior de la local del sur estas confusiones generaban tensión de unos con otros, se iba gestando un clima organizacional adverso, ya que los trabajadores no percibían mejora alguna y las decisiones que se implementaban seguían siendo unilaterales por parte de altos mandos, aunado a el nulo entendimiento del SGC y la presión del área central por recibir información oportuna para saber cómo se estaba desarrollando éste sistema, dentro de la administración local, se pasó la responsabilidad a los mandos medios para generar los insumos necesarios entre su personal para dicha evaluación, estos insumos eran los PNC (Producto No Conforme), siendo la única manera que se conocía para generar información y así encontrar los errores que se cometían diariamente dentro de los subprocesos,

generando un verdadero caos dentro de la administración ya que un PNC levantado a un trabajador impactaba a la jefatura de la cual pertenecía éste, generando entre mandos medios disputas y enconos por los PNC levantados a su personal. Fueron tiempos de verdadera presión infundada en donde una vez que la ALSC del sur se certificó, todos los trabajadores entre operativos y mandos medios se dedicaron a olvidar el SGC.

Si analizamos las estadística del clima organizacional dentro de la ALSC Sur del D.F. podremos ver que este sistema no causo efecto positivo proyectado ni a corto ni mediano; largo plazo.

La propaganda interna y los discursos del área central hablaban de una nueva forma de trabajo, donde todos eran parte importante del sistema ya que se trabajaría por procesos, la cual generaría una integración de todos, que se irían derrumbando los feudos de poder de un área a otra, donde todos serían reconocidos y escuchados, donde las puertas del administrador estarían abiertas para todos, ya que serían la pieza más importante del SGC y donde el contribuyente sería la razón de ser de la institución, donde la supervisión iría desapareciendo paulatinamente para únicamente ir verificando y mejorando los procesos de trabajo.

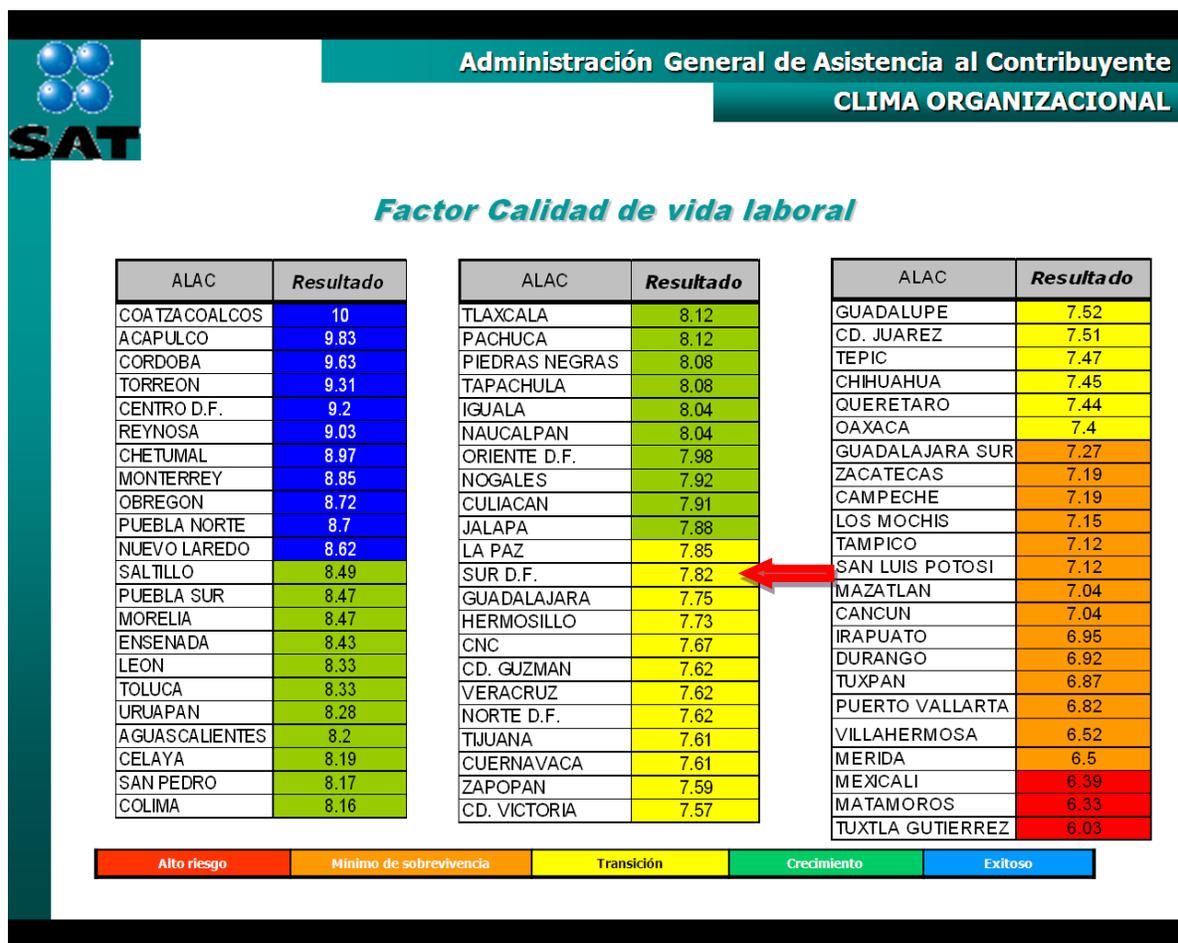
Sin embargo no sucedió, paradójicamente la presión se agudizo (ver figuras 7, 8 y 9 reactivos del clima organizacional), no se contaba con los insumos necesarios para el desarrollo del sistema, impulsando, la decisión por parte del área central de quitar toda participación activa de las administraciones locales para dar paso a los estándares y calificaciones generalizados desde dicha área. Cabe mencionar que estas acciones ya se realizaban previamente a la entrada del SGC, en otras palabras regresaron a sus principios ignorando el nuevo sistema.

Fortalecida las formas de trabajo que se querían erradicar, usaron al SGC, como un instrumento de propaganda, para hacer creer a la población de su avance en

cuestión de calidad en los servicios mostrando en todos sus módulos la certificación de ISO 9000.

Las calificaciones y gráficas sobre el clima organizacional en la ALSC Sur del D.F., muestra este hecho, (ver las siguientes figuras), así como los factores y reactivos de las encuestas de calidad (ver anexo1).

Figura 7²³

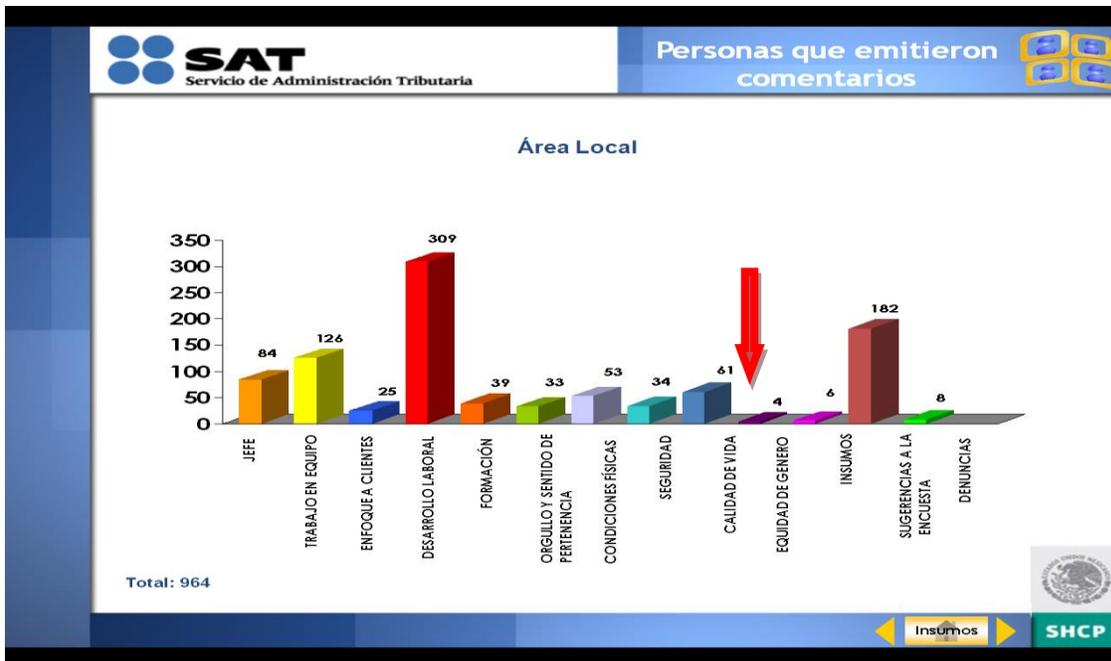


23.- SAT, Comunicados históricos de calidad en: INTRASAT/comunicadoshistoricos2006.html.INFORMACIÓN.local.

Figura 8 24

COMENTARIOS						
No.	Área	Unidad	Comentarios	Modificado	Jefe	Cond Física
3123	A.G. DE ASIST. AL CONTRIBU	ADMINISTRACION LOCAL DEL SUR D.F.	en ocasiones nos solicitan estudiar tal o cual información importante pero aveces no comprenden que la demanda de trabajo es tal que no da tiempo de siquiera leer ya de por si nos quitan media hora diaria porque entramos a las 8:30 y salimos hasta las 6 (cuando no se alarga la capacitación) el modulo causaria mejor impresion si todos los cubiculos tuvieran silla para que el contribuyente esté sentado mientras se le atiende			1
3127	A.G. DE ASIST. AL CONTRIBU	ADMINISTRACION LOCAL DEL SUR D.F.	LAS AREAS SUSTANTIVAS NECESITAN APOYO DE PERSONAL DE LAS AREAS ADJETIVAS, TODA VEZ QUE HAY EMPLEADOS PROFESIONISTAS QUE ESTAN DESPERDICADOS, INCLUSO PASAN DIAS SIN TENER TRABAJO. SERIA CONVENIENTE PENSAR EN UN CAMBIO DE ADSCRIPCION.		1	
3132	A.G. DE ASIST. AL CONTRIBU	ADMINISTRACION LOCAL DEL SUR D.F.	DEBERIAN DE REALIZAR UNA ESTRATEGIA PARA QUE TODO EL PERSONAL TUVIERA OPORTUNIDAD DE CONCURSAR POR UNA MEJOR PLAZA, Y NO DAR PREFERENCIA A RECOMENDADOS O PARIENTES AL OCUPAR PLAZAS DE MANDOS MEDIOS.			
3134	A.G. DE ASIST. AL CONTRIBU	ADMINISTRACION LOCAL DEL SUR D.F.	EN RELACION A LOS ASCENSOS SIEMPRE SE LES HA PROMOCIONADO A LAS PERSONAS QUE ABRAZAN A LAS JEFES	m		
3138	A.G. DE ASIST. AL CONTRIBU	ADMINISTRACION LOCAL DEL SUR D.F.	SER TRATADOS COMO PERSONAS QUE TENEMOS TAMBIEN PRIORIDADES PARA NUESTRA FAMILIA Y LA SALUD PROPIA, PARA ASI PODER DAR MAS COMO EMPLEADOS DEL SAT.			
3140	A.G. DE ASIST. AL CONTRIBU	ADMINISTRACION LOCAL DEL SUR D.F.	QUE SE RESPETEN LOS HORARIOS ESTABLECIDOS, MEJORAS EN SUELDO, LA PRESION QUE SE EJERCE ES MUCHA Y ESO NOS AFECTA EN NUESTRA VIDA PERSONAL Y EN SALUD, NO SE NOS VALORA COMO PERSONA Y LAS VACACIONES NO SE RESPETAN, LOS JEFES NO SON CONGRUENTES CON LO QUE DICEN Y HACEN, Y NO HAY NINGUN ESTIMULO NI RECONOCIMIENTO, Y LOS UNIFORMES QUE NOS DAN NO SON LOS SUFICIENTES PARA TODA LA SEMANA, LOS COLORES NOS OPACAN		1	1
3141	A.G. DE ASIST. AL CONTRIBU	ADMINISTRACION LOCAL DEL SUR D.F.	CREO QUE LOS CAMBIOS QUE SE REALICEN DEBEN SER DE FORMA PAULATINA Y CON SU DEBIDA CAPACITACION PARA QUE SE PUEDA CAPATAR DE LA MEJOR MANERA LOS PROXIMOS CAMBIOS			
3142	A.G. DE ASIST. AL CONTRIBU	ADMINISTRACION LOCAL DEL SUR D.F.	QUISIERA QUE RESPETARAN LA HORA DE LA SALIDA QUE ES A LAS 5, YA QUE LO ESTABLECE EN NUESTRO CONTRATO.			
3148	A.G. DE ASIST. AL CONTRIBU	ADMINISTRACION LOCAL DEL SUR D.F.	ES INJUSTO QUE NO NOS DEJEN SALIR A LA HORA ESTABLECIDA EN LAS LISTAS DE ASISTENCIA, CUANDO HAY CARGAS DE TRABAJO SE ENTIENDE, PERO DE DIARIO.			
	A.G. DE ASIST. AL CONTRIBU	ADMINISTRACION LOCAL DEL SUR D.F.	ME GUSTARIA PUSIERAN GENTE CON CAPACIDAD PARA MANDAR Y ENSEÑAR YA QUE EXISTE TODAVIA EL NEPOTISMO Y EXISTE			

Figura 9 25



24.- SAT, Comunicados históricos de calidad, P..5, en : INTRASAT/comunicadoshistoricos2007.html.INFORMACIÓN.local.

25.-Idem, P.8

Uno de los factores con calificación por debajo de los 7 puntos de la gráfica de la figura 9, es el de calidad de vida. En este rubro el Modelo de Calidad de INTRAGOB (programa encargado de reactivos de clima organizacional en la A.P.) Nos revela en su apartado 3.3 la medición de la mejora, la satisfacción, salud y bienestar del personal que trabaja dentro de las instituciones.

Puntos a determinar en la evaluación del sub criterio:

- Factores críticos de satisfacción para las diferentes categorías y tipos de personal.
- Se evalúa y mide el grado de satisfacción: y se adecuan estas mediciones para las diferentes categorías y tipos de personal.
- Se lleva a cabo la evaluación de los superiores para reforzar su desarrollo

Respuesta institucional al resultado:

- Dar respuesta a las necesidades del personal, para mejorar su satisfacción
- Mejora la relación laboral
- Se apoya al personal por medio de políticas, servicios y prestaciones y se adecuan para las diferentes categorías y tipos de personal
- Mide y mejora la seguridad, higiene y ergonomía en el trabajo y la vida personal en las diferentes áreas y niveles de organización
- Promueve el bienestar familiar.

El SAT con estos reactivos tiene resultados importantes para mejorar la situación del trabajador como se señala en éste apartado, sin embargo, al pasar de los años no se tiene acciones en este rubro, de tal suerte que todo se queda en reportes únicamente, porque no se considera dichos resultados para lograr una mejorar.

La figura 9, muestra las deficiencias de servicio en los módulos de atención en las diferentes Administraciones. Esta situación trae como resultado que el personal no vea al SGC como una acción positiva para la mejora de ellos como de los

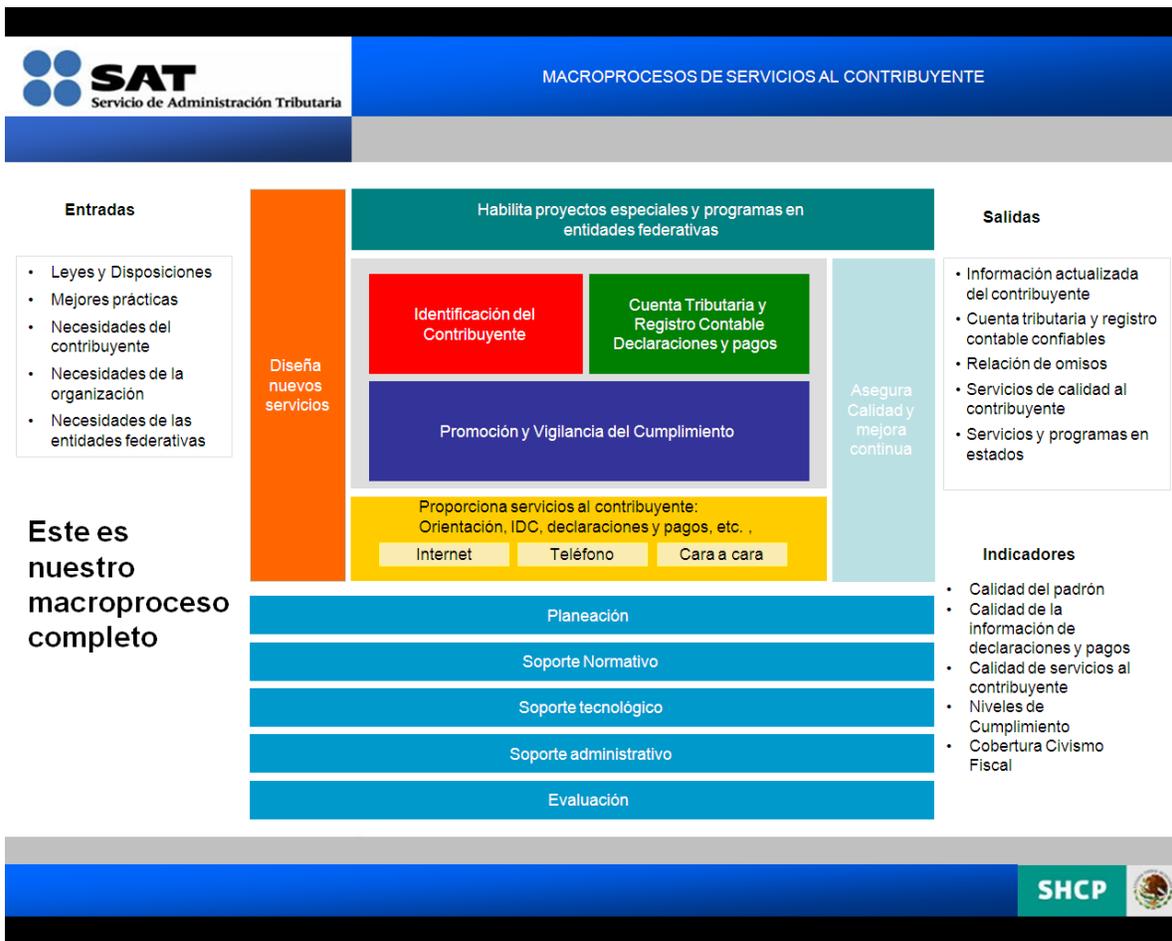
Figura 11 ²⁷

Num.	Concepto	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Prom.	Est. Vig.	Ponderación	
1	Niveles de servicio en la atención de casos	99.61	99.43	24.99	90.23	24.08	24.62	90.87	99.98	93.94	100.00	99.74	77.04	95	-	Detalle
2	Porcentaje de Ocupación de la Atención	95.00	86.80	67.10	66.60	70.10	73.60	85.70	72.90	82.60	75.50	94.20	79.10	80	-	Detalle
3	Cobertura y disponibilidad de la atención con cita		75.83	100.00	100.00	78.48	87.28	80.40	88.04	85.55	95.62	92.39	88.42	90	-	Detalle
4	Productividad de Unidades de Enrolamiento	57.50	65.00	78.00	74.00	79.00	77.00	81.00	91.00	100.00	85.65	91.36	79.95	90	-	Detalle
5	Rangos de Tiempos de Espera con y sin Cita	79.62	66.66	84.01	73.10	93.35	89.82	85.25	87.91	91.69	85.40	72.20	82.64	80	-	Detalle
6	Calidad de la Atención Presencial	100.00	100.00	38.00	90.00	88.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	92.36	90	-	Detalle
7	Percepción del servicio, canal presencial	87.12	88.32	90.10	85.62	89.38	88.52	89.24	85.36	89.98	91.06	88.84	88.50	92	-	Detalle
8	Percepción del servicio, canal web			65.23	68.60	63.17	56.90	74.13	89.50	91.60	90.63	87.03	76.31	90	-	Detalle
9	Eficacia en las acciones de mejora			100.00	75.00	93.75	100.00	100.00	42.50	35.83	35.00	76.25	73.15	91	-	Detalle
10	Calidad de la atención web	97.36	99.73	98.55	92.95	95.64	97.91	96.08	96.20	96.07	97.21	95.91	96.69	90	-	Detalle
11	Servicio Conclusivo				64.38	72.94	82.25	85.52	78.02	96.48	90.20	92.25	82.75	90	-	Detalle

Después de 3 años de la implantación del SGC y en respuesta al bajo rendimiento del sistema, se elabora el denominado rediseño del sistema en el 2008 y tuvo las siguientes adecuaciones:

La Administración General de Innovación y Calidad ahora (Administración Central de Gestión de la Calidad) al cambio de la estructura del SGC lo denomino como, Macro Proceso (ver figura 12) el cual no tenía como entradas únicamente al contribuyente sino a leyes y disposiciones, mejoras prácticas, necesidades del sujeto obligado, necesidades de la organización y necesidades de las entidades Federativas.

Figura12 ²⁸



Y como salidas la información actualizadas del contribuyente, la cuenta tributaria y registro contable confiables, relación de omisos, servicios de la calidad al contribuyente y servicios y programas en estados.

Por lo tanto los indicadores se enfocaron en la calidad del padrón, calidad de la información de declaraciones y pagos, calidad de servicios al contribuyente, niveles de cumplimiento y cobertura de civismo fiscal. Los procesos se agruparon por su naturaleza de funciones, servicios y programas vigentes, los procesos quedaron de esta manera:

28.- SAT, Comunicados históricos de calidad, P.10, en: INTRASAT/comunicados.html.INFORMACIÓN.local

Identificación al contribuyente, Orientación al contribuyente, Declaraciones y Pagos y cumplimiento y gestión tributaria.

Y renombro a los subprocesos existentes de la siguiente manera, ver la siguiente figura. (Figura 13)

Figura 13²⁹



En esta nueva etapa la administración local de servicios al contribuyente toma renovadas fuerzas, ahora se encarga de un gran porcentaje de las funciones que la local de recaudación tenía, estas son las áreas que se encargan de las declaraciones y el control de obligaciones, de esta manera se pretende permear del SGC a más áreas.

29.- Ídem, p. 12

El SGC se ha transformado, con la nueva reestructuración ahora nos presentan unas nuevas entradas y salidas de los nuevos cuatro macro procesos, enfocándose en el control del contribuyente, cambiando el enfoque de la calidad en el servicio a la calidad de cobranza por parte del SAT, éstos a su vez son también subprocesos, es una idea de cambio muy ambiciosa, pero nuevamente errada, observamos que no hay una relación directa entre procesos, se observa que dentro de un macro proceso se dan todas las relaciones de insumos. Como identificar el buen o mal funcionamiento, sino existen esos procesos altamente auditables para encontrar errores de una manera precisa.

La falta de conocimiento de estos sistemas cada vez es más evidente no ajustan procesos o métodos de análisis, no proyecta ni diseñan los procesos pertinente para lograr trabajar de una forma lógica, en donde los procesos estén definidos para lograr los objetivos claros, eso es el sistema de calidad, entonces porque no querer seguir estos principios, y peor aún porque pretender seguir con una idea errada sobre del SGC, cuando se ha visto que no han podido transformar las formas de trabajo antiguas, por su mala aplicación.

Es obvio pensar en su inminente desaparición en el SAT ya que los resultados con su aplicación y con estos cambios siguieron siendo igual que antes de su ingresos con calificaciones negativas en diversas locales y con un clima organizacional negativo.

Es por eso que en el mes de mayo del 2014 (Ver figura 12) la administración central decide dejar a un lado el SGC como sistema administrativo de cambio, como a continuación lo veremos en el comunicado enviado por el Administrador Central de Servicios al Contribuyente:

Figura 12³⁰

ATN-0580 Viernes, 16 Mayo 2014 15:30.

Origen:

ACSTC/CNALSC

Dirigido a: A todo el personal de las ALSC y CNC.

Mensaje:

Derivado de la Reforma Hacendaria 2014 y la instrumentación de las nuevas plataformas tecnológicas en el SAT, se han detonando cambios en los servicios y expectativas de los contribuyentes, por lo cual nuestro Modelo de Atención requiere evolucionar. La aplicación de la norma ISO 9001: 2008 nos ha conducido a altos niveles de exigencia y competitividad; sin embargo, es el momento de transitar a un nuevo modelo, que esté alineado a los nuevos requerimientos de los contribuyentes, con métodos de planificación, organización y control propios del SAT, que garanticen la satisfacción al contribuyente de manera integral. La certificación ISO 9001: 2008 concluye su vigencia el día de hoy, sin embargo mantendremos los estándares de calidad en la atención al contribuyente, coordinando nuestros esfuerzos, para dar continuidad a nuestros logros, manteniendo un servicio eficiente para los contribuyentes. La planeación del servicio, las mediciones en los esquemas de atención, la retroalimentación del contribuyente, la capacitación del personal, la solventación de áreas de oportunidad y las visitas de seguimiento en las ALSC, seguirán formando parte de las herramientas de mejora continua en nuestro modelo de atención, cuidando el desempeño e imagen del trabajo realizado por las Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente, a fin de asegurar los niveles de desempeño y calidad requeridos. El mayor de los retos permanece, al ser los contribuyentes quienes nos exigen un servicio eficiente del cual son merecedores, es decir, en brindarles soluciones integrales y oportunas con niveles competitivos de satisfacción, lo cual debe ser el principal incentivo de nuestro quehacer cotidiano, recordando que las Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente son la primera instancia de contacto entre el SAT y los contribuyentes, y que en función de nuestros servicios, está el estimular el cumplimiento oportuno y voluntario de sus obligaciones fiscales. Reconociendo el gran compromiso que mantienen con nuestra institución y conocedor de que continuaremos trabajando con altos estándares de calidad en los servicios, les envío un cordial saludo.

Guillermo Valls Esponda

30.- SAT, Comunicados en: INTRASAT/comunicados.html.INFORMACIÓN.local.

No es creíble considerar que los avances tecnológicos dejaron a un lado el SGC por obsoleto, ya que responden a cosas diferentes, el primero como tal es una herramienta y el otro un control administrativo.

Sin embargo de alguna manera se tenía que acabar con el SGC en el SAT.

La desincorporación del SGC es lo más congruente ante la falta de resultados, ahora, esto implica como dice el administrador central que verdaderamente se comprometan a realizar un cambio en la institución para generar buenos resultados en el plano administrativo, con las limitaciones que se tienen, pero, con las ganas de ir mejorando, la experiencia vivida del SGC los ubico en la realidad, la calidad no es algo fácil de alcanzar. Sin embargo con una buena planeación, los resultados -y estoy convencido- se perciben desde el primer día, la calidad y el buen actuar tiene que ir acompañadas de un proyecto claro y contundente, sino, solo son puras palabras y buenas intenciones que nunca llegan a concretarse en la administración pública.

CONCLUSIÓN

El SGC, por sí mismo no es generador de cambio, pero los métodos correctos y análisis previos para su incorporación si lo son, ya que el resultado que se obtenga de esa investigación dará como resultado la modificación de las áreas existentes a procesos altamente auditables, que llevarán al éxito a la institución u organización.

Los expertos de la calidad comentan que lleva tiempo conseguir resultados deseados ya que es una revolución de conocimientos que incluye a todos dentro de una organización, también porque representa un gran volumen de nuevas ideas, conceptos y técnicas donde se enlaza un cambio total de comportamiento, debido a que es una forma de trabajar diferente y que no a todos les agrada ni están dispuestos a ser parte del cambio, por lo tanto la perseverancia, la mejora continua y los resultados evidentes se convierte en la parte sustancial del éxito.

El SAT debe tener conciencia de sus traspiés, para lograr en un futuro que se materialice todos los actos de mejora que promuevan.

ANEXO 1

 		Anexo 1	
FACTORES Y REACTIVOS ECCO 2013			
Núm. de	Factor 2013	Concepto	ECCO 2013
			Descripción del reactivo
1	Reconocimiento laboral	Evalúa la percepción del servidor público respecto de su propio desempeño y cómo su jefe lo reconoce	En mi área se reconoce el logro de resultados. En mi institución existen mecanismos de reconocimiento al personal. Mi jefe me distingue cuando logro los objetivos esperados. Celebro las aportaciones laborales de mis compañeros.
2	Capacitación y desarrollo	Permite evaluar las acciones de capacitación y desarrollo de la institución para su personal.	La capacitación que recibo está relacionada con mi desarrollo profesional. En mi institución el programa de capacitación está alineado a mis funciones. Aplico la capacitación que recibo para mejorar mi desempeño en el trabajo. Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.
3	Mejora y cambio	Permite evaluar el grado de aceptación del servidor público al cambio y su disposición a incorporar su experiencia a los procesos de mejora.	En mi área buscamos nuevas formas de brindar los servicios eficazmente. En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar. Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar. Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo, para lograr los objetivos de la institución.
4	Calidad y orientación al usuario	Evalúa la identificación y conocimiento que tiene el servidor público de las necesidades y expectativas de los clientes, para incorporarlas a la mejora de sus actividades.	Conozco las necesidades de los usuarios de mi trabajo. Mi institución promueve captar las sugerencias de nuestros usuarios. En mi área se proporciona el servicio requerido de manera cordial y respetuosa. En mi área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios.
5	Equidad y género	Evalúa el grado de cumplimiento de la institución hacia los principios, valores y disposiciones de la no discriminación y la percepción del servidor público respecto a la práctica de la equidad.	En mi institución la intimidación y el maltrato se sancionan de acuerdo a la normatividad. En mi institución existen instalaciones para personas con discapacidad. Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres. En mi área el hostigamiento es inaceptable y sancionable. En mi institución se dan las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción entre mujeres y hombres. Los programas y eventos realizados en mi institución incluyen por igual a hombres y mujeres. Mi institución realiza acciones efectivas para promover la equidad de género y la no discriminación. Conozco los procedimientos internos para la atención de casos de hostigamiento sexual o laboral y la no discriminación.
6	Comunicación	Permite evaluar la percepción que el servidor público tiene sobre la funcionalidad, calidad y medios de la comunicación interna en su institución para el cumplimiento de sus objetivos.	En mi trabajo existe comunicación entre las diferentes áreas. Mi jefe me informa de los objetivos que tenemos que lograr en mi área. Mis superiores comunican la visión, la misión y los valores de la organización. Las comunicaciones oficiales al interior de mi institución consideran el lenguaje incluyente.
7	Disponibilidad de recursos	Evalúa la percepción del servidor público sobre la eficacia en el suministro de los recursos requeridos para el desarrollo de su trabajo.	Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones. El equipo de cómputo con que cuento es eficiente para el desarrollo de mi trabajo. Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.

8	Calidad de vida laboral	Evalúa la percepción del servidor público sobre factores que inciden al interior de la institución, tales como integración, bienestar, salud, seguridad, atención y trato	En mi institución existen condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo. Mi jefe me trata con respeto y confianza. Me siento feliz haciendo mi trabajo. Mi institución da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad.
9	Balance trabajo - familia	Permite evaluar la percepción del servidor público sobre la carga laboral y su impacto en la vida familiar.	Mi trabajo me permite dedicar tiempo a mi familia. Mi institución me informa sobre la prestación de guarderías. Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar. Participo en los eventos de integración familiar que se organizan en mi institución. En mi área se respeta el horario de trabajo. Mi institución realiza acciones encaminadas a favorecer la convivencia familiar.
10	Colaboración y trabajo en equipo	Evalúa la percepción del servidor público sobre los mecanismos que establece la institución en sus diferentes áreas para impulsar el trabajo en equipo e incrementar la participación y la	Mi jefe promueve la integración de nuestro equipo de trabajo. En mi institución recibimos capacitación para trabajar en equipo. Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados. En mi área se trabaja en equipo.
11	Liderazgo y participación	Evalúa la percepción del servidor público sobre el liderazgo del jefe, fundado en el ejemplo y la práctica de la comunicación, la promoción de la participación y la equidad.	Mi jefe es congruente en lo que dice y lo que hace. Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo. Mi jefe es un servidor público ejemplar. Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios. Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades.
12	Identidad con la institución y valores	Permite evaluar la autoestima del servidor público, su percepción del reconocimiento social con relación a su institución y su vivencia de los valores institucionales.	Mi institución es el mejor lugar para trabajar. Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados. Me siento orgulloso de ser parte de mi institución. Trabajar en el gobierno me permite contribuir al bienestar de la sociedad. En mi área se actúa conforme a los valores que fomenta mi institución.
13	Austeridad y combate a la corrupción	Evalúa la percepción del servidor público sobre el aprovechamiento de los recursos de la institución, así como de la prevención y combate a la corrupción.	Mi institución es ejemplo de transparencia y combate a la corrupción. En mi área hay medidas para prevenir la corrupción. Mis superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área. En mi trabajo si veo corrupción la denuncio. En mi institución se sancionan los actos de corrupción de acuerdo a la normatividad.
14	Enfoque a resultados y productividad	Permite evaluar la percepción del servidor público sobre su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.	Conozco el impacto del trabajo de mi institución. La estructura de mi área está alineada para el cumplimiento de nuestros objetivos. Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo. Mi jefe está enfocado a obtener mejores resultados sin incrementar el gasto. El área de recursos humanos da buen servicio al personal de mi institución.
15	Normatividad y procesos	Permite evaluar la percepción del servidor público sobre cómo afectan los procesos y la normatividad a la organización y desarrollo de su trabajo.	La normatividad de mi institución responde a las necesidades actuales. Los procedimientos de mi institución están actualizados. Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo. En mi institución se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo.
14	Enfoque a resultados y productividad	Permite evaluar la percepción del servidor público sobre su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.	La estructura de mi área está alineada para el cumplimiento de nuestros objetivos. Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo. Mi jefe está enfocado a obtener mejores resultados sin incrementar el gasto. El área de recursos humanos da buen servicio al personal de mi institución.
15	Normatividad y procesos	Permite evaluar la percepción del servidor público sobre cómo afectan los procesos y la normatividad a la organización y desarrollo de su trabajo.	La normatividad de mi institución responde a las necesidades actuales. Los procedimientos de mi institución están actualizados. Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo. En mi institución se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo.
16	Profesionalización de la Administración Pública Federal y Servicio Profesional de Carrera	Permite evaluar la percepción del servidor público sobre el cumplimiento del servicio profesional de carrera apegado estrictamente a la ley vigente.	En mi institución se promueve la cultura de la profesionalización.
17	Impacto de la encuesta en mi institución	Permite evaluar la percepción del servidor público sobre cómo su institución difunde los resultados del ejercicio anual de la encuesta y promueve acciones de mejora.	Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional. Participo en las acciones de mejora de clima y cultura organizacional de mi institución. Mi institución realiza acciones para mejorar el clima y cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

MARION, J. Levy JR "EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y LA ESTRUCTURA DE LAS SOCIEDADES" México: Editorial Tolle Lege Aguilar, 1966, Pág. 57 y 58.

VARIOS AUTORES, "ESTADO MODESTO ESTADO MODERNO ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO", México, Editorial Fondo de Cultura Económica (FCE), 1989 pág. 56

GOMEZ MORFIN, Joaquín, "LA ADMINISTRACIÓN MODERNA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN", México: Editorial, DIANA, 1981, pág. 156.

VARIOS AUTORES, "DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA, SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA COLECCIÓN SEMINARIOS NUM 1", México, pág. 459.

GUTIERREZ PULIDO, Humberto, "CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD", México: Editorial McGraw-Hill, 2005, p 35, 54, 59-66.

PHILIP B. Crosby, "LA CALIDAD NO CUESTA", XVII impresión, México: Editorial Compañía Editorial Continental, 2006, pág. 134, 145-188.

MUÑOZ MACHADO, Andrés, "LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA", México: Editorial Díaz de Santos 1999, pág. 32, 33, 67 y 68.

LYONNET, Patrick "LOS MÉTODOS DE LA CALIDAD TOTAL", México: Editorial Díaz de Santos, 1989, pág. 157,160 y 170. Editorial Norma, pág. 7-17.

EVANS James R. y M. LINDSAY William, "ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD", México: 7ª edición, Editorial CENGAGE Learning, 2008, pág. 78.

REYES PONCE Agustín, "ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS", México: Editorial LIMUSA 2011, pág. 148.

REYES PONCE Agustín, “ADMINISTRACIÓN MODERNA“, México: Editorial LIMUSA 2012, pág. 432.

ISHIKAWA Kaoru, “¿QUE ES EL CONTROL DE CALIDAD?“, Colombia: Editorial Grupo Editorial Norma 1988, pág. 261.

MONTAÑO LARIOS José Jesús, “ISO 9001:2000 GUÍA PRÁCTICA DE NORMAS PARA IMPLANTAR EN LA EMPRESA“, México: Editorial Trillas 2006, pág. 137.

PINAL MORA Karla magdalena, “APUNTES DE METODOLOGÍA Y REDACCIÓN, México: Editorial D.R. publicaciones Cruz O., S.A., Primera Edición 2006, Pág. 1-95.

VARIOS AUTORES, “TRATADO DE DERECHO ADMINISTRATIVO”, 8ª. Ed., Parte general, Buenos Aires, FDA, 2003, t.I, pág. 13.

DNV Training. Curso, EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, managingrisk, 2009, pág. 43-60.

Intrasat.sat.gob.mx/comunicadoshistoricosdecalidad, Pág. 1-29 Y 1-12 “REPORTES CLIMA ORGANIZACIONAL“.

Intrasat.sat.gob.mx/comunicado 7557, Presentación “RESTRUCTURACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE“.

Intrasat.sat.gob.mx/comunicado 0508, informe a todo el personal sobre la: “EVOLUCIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN“, mayo, 2014.

Intrasat/estandar.html.INFORMACIÓN.local., Comunicados históricos estándar, PRESENTACIÓN ESTANDAR, P.12, 2007.

SAT, “PLAN ESTRATÉGICO DEL SAT”, folleto No.18, Pág. 1-45, 2004.

SAT, “MANUAL DE CALIDAD CORPORATIVO DEL SAT”, pág. 9, 2005.