



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**NUEVO ENFOQUE DE LIDERAZGO
GUBERNAMENTAL EN CONTROL Y
TRANSPARENCIA INFORMATIVA**

TESINA

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN**

P R E S E N T A:

LYDIA BARRERA CRUZ



**DIRECTORA DE TESINA:
MTRA. ADELA MABARAK CELIS**

**CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA
CIUDAD DE MÉXICO
(2016)**



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.

DEDICATORIAS

QUERIDOS PADRES

A ustedes, razón y ejemplo de valores y perseverancia: todo mi amor, respeto y admiración por ser forjadores de superación constante.

LUCKY, JOSÉ LUIS, JOSÉ JUAN, SERGIO Y TOÑO (HERMANOS)

Mi gratitud por ser compañeros de vida y sueños, gran equipo que en tiempos de duelo seguimos el legado de nuestra amada mamita: siempre cumplir y trascender con humildad, respeto, alegría y constancia. Compromiso que nuestro querido papá aquilata como baluarte de fuerza y espíritu.

CHRISTIAN EMMANUEL (HIJO)

A mi guerrero incansable y motor de mi vida; compañero, ejemplo y gran tesoro por quien cada día busco senderos de excelencia; caminos donde siempre tu perseverancia es mi satisfacción.

ANA KAREN Y THALIA ALEXANDRA

Pequeñas y grandes cómplices del equipo familiar, que por ustedes hoy la vida es un gran proyecto.

LUIS GERMÁN, ANDY, SAMMY Y VANESSA

Sobrinos queridos y admirados por ser también ejemplos de horas sin tregua, para sus hermanos y familia en general.

AGRADECIMIENTOS

UNAM

Máxima Casa de Estudios, con prestigio allende las fronteras, por quien ratifico mi orgullo de forjar mis objetivos profesionales y ser parte de la comunidad orgullosamente universitaria.

F.C.P.Y.S

Fuente inagotable de talentos y ejemplos académicos a seguir.

ADELA MABARAK

CELIS

Mi gratitud total, para quien compartió experiencia y sabiduría, con el sello singular de académica universitaria comprometida con la excelencia.

LILIAN, AMADITA Y SANDY

Amigas y profesionistas, quienes desde sus respectivas trincheras, incentivaron mi compromiso de luchar siempre por lo mejor del conocimiento y la vida.



ÍNDICE	PÁG.
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”	6
1. <i>Enfoque histórico de la Comunicación Organizacional</i>	7
1.1 <i>Metodología en comunicación organizacional</i>	14
1.2 <i>Tipos de Comunicación Organizacional</i>	16
1.3 <i>Funciones de la Comunicación Organizacional</i>	26
1.4 <i>Beneficios de la Comunicación Organizacional</i>	30
CAPÍTULO II “EFICIENCIA Y DEMOCRACIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”	34
2. <i>Democracia y burocracia en México</i>	35
2.1 <i>Retos contemporáneos de la Administración Pública.</i>	49
2.2.1 <i>Planeación Estratégica de la Administración Pública</i>	58
2.3. AGSC (Administración General de Servicios al Contribuyente)	65
2.3.1 <i>Innovación de métodos de planeación y áreas de oportunidad</i>	81
2.3.2. <i>Diagnóstico creativo de vínculos internos y externos</i>	86
CAPÍTULO III “ ESTRATEGIA INTEGRAL DE PLANEACIÓN”	93
3. <i>Liderazgo organizacional</i>	96
3.1 <i>El SAT frente al reto de la comunicación organizacional</i>	99
3.2 <i>Plan Estratégico Integral de Comunicación Organizacional</i>	103
3.3 <i>Lineamientos y Prospectivas del Control y Transparencia</i>	129
3.4 <i>Capacitación profesional</i>	132
CONCLUSIONES	134
ABREVIATURAS Y DEFINICIONES	138
BIBLIOGRAFÍA	157
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación en modalidad de tesina, tiene como objetivo general: instrumentar un *Plan Integral de Comunicación Organizacional en el SAT* (Servicio de Administración Tributaria), bajo el identificador temático:

“Nuevo Enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”

Prospectiva estratégica, que por su modelo metodológico responderá a 3 objetivos particulares:

- Difundir la trascendencia democrática e integral de la comunicación organizacional;
- Proyectar la innovación de esquemas de interacción; e
- Involucrar a estudiantes y sociedad en general en una nueva cultura de identidad y orden de transparencia de información fiscal.

Estructura que para fines de comprensión se abordará en el siguiente orden:

CAPÍTULO I “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”; apartado en el cual se responderá a los tópicos **qué, quién, cómo, cuál y para qué** este clásico e innovador recurso integral permite potencializar los medios de interacción en la administración pública. Desarrollándose teórica y científicamente en 5 subtemas:

1. *Enfoque histórico de la Comunicación Organizacional*. Rubro descriptivo sobre las principales teorías y escuelas, **que** marcan una evolución metodológica por complementariedad, donde se establecen los parámetros necesarios del nuevo liderazgo en el s.XXI.

1.1 *Metodología en comunicación organizacional*. Sección donde se expone la ejecución de un método por enfoque mixto, **como** premisa básica para diseñar un innovador *Plan Integral de Comunicación Organizacional* corresponsable con los retos del quehacer gubernamental.



- 1.2 *Tipos de Comunicación Organizacional*. En este segmento se manifiesta estructuralmente **cuál** es la modalidad idónea para mejorar los procesos de trabajo, atención y respuesta del quehacer gubernamental.
- 1.3 *Funciones de la Comunicación Organizacional*. Aquí se plantea la responsabilidad y tarea de **quien** establece los referentes prácticos para mejorar los procesos de interacción.
- 1.4 *Beneficios de la Comunicación Organizacional*, subtema donde se detalla porque la ejecución de esta investigación permitirá un innovador cambio en la estrategia de interrelación Gobierno-sociedad en general.

Luego de este contexto teórico, se avanzará en el orden exponencial del sistema gubernamental con el desarrollo del **CAPÍTULO II “EFICIENCIA Y DEMOCRACIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”**, dividido en 6 apartados:

2. *Democracia y burocracia en México*, donde se abordan mitos y requisitos para avanzar en la responsabilidad del Servicio de Administración Pública.
 - 2.1 *Retos contemporáneos de la Administración Pública*. Contexto en el que se precisan los fenómenos de corrupción y falta de vinculación gobierno-sociedad, en el marco de los esfuerzos del presente para avanzar democráticamente.
 - 2.2.1 *Planeación Estratégica de la Administración Pública*, donde se describe tanto el ámbito de competencia, como su estructura,
 - 2.3. **AGSC** (Administración General de Servicios al Contribuyente), conforme al **RISAT** (Reglamento Interno del **SAT**), sección donde se expone campo de acción donde urge una vinculación de talentos para avanzar en el *Plan Integral* de esta investigación.
 - 2.3.1 *Innovación de métodos de planeación y áreas de oportunidad*, planteamiento donde con recursos FODA y Océanos azules, se indica el formulario asertivo para potencializar el talento del capital humano, como recurso de valor agregado.



2.3.2. *Diagnóstico creativo de vínculos internos y externos.* Punto donde se expone la vigencia de crear una comunidad del conocimiento tributario.

Y finalmente, en el **CAPÍTULO III “ ESTRATEGIA INTEGRAL DE PLANEACIÓN”**, se justifican los recursos estratégicos que aseguran una evolución de forma y fondo en comunicación organizacional, a partir de 5 subdivisiones temáticas:

3. *Liderazgo organizacional*, rubro en el que se destaca la importancia de un eje rector propositivo y corresponsable.

3.1 *El SAT frente al reto de la comunicación organizacional*, ámbito donde se destaca que la tarea recaudatoria no es una amenaza, sino una oportunidad para crear comunidades de conocimiento.

3.2 *Plan Estratégico Integral de Comunicación Organizacional*, denominado **“Nuevo enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”**, segmento que describe componentes y procesos de éste esquema de trabajo propositivo.

3.3 *Lineamientos y Prospectivas del Control y Transparencia*, bloque que cita la obligatoriedad de retroalimentación democrática como medio de garantía y eficiencia en todo el proceso de comunicación organizacional, para fines de cultura e identidad institucional.

3.4 *Capacitación profesional*, referente que se aborda como tarea obligatoria para mejorar un mejor nivel de responsabilidad al servicio del Estado.

Es así, como este trabajo de investigación mediante un **“Nuevo enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”**, se perfila como innovador método de trabajo, para promover e institucionalizar:

- Un Nuevo Orden de Administración Pública, y
- Una Cultura de Identidad Nacional.



Universo de responsabilidad y congruencia que en el **SAT** regula de manera unificada y sistémica los procedimientos (trámites) de su naturaleza administrativa (gestión, seguimiento y continuidad) que facturan un código de liderazgo para instituciones con obligatoriedad de rendición de cuentas, como garantía de transparencia.



CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Bajo este binomio multidisciplinario, se aborda la trascendencia estratégica de la comunicación organizacional, como medio contemporáneo de innovación y prospectiva del quehacer institucional en la administración pública.

Referente sectorial, que en el marco histórico y geográfico de nuestro país, faculta la instrumentación de un **“Nuevo enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”**.

Es por ello, que resulta importante definir que la comunicación organizacional es un fenómeno socio-cultural que ocurre de manera natural, a partir del conjunto total de mensajes que circulan a través de canales interpersonales o sofisticados, ya sean verbales o no verbales por estructuras formales o redes informales y tendencias horizontal o vertical según la jerarquía de la institución.

De acuerdo con **Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel**, la “comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades, que sustentadas en la investigación de campo, permite identificar tanto problemas como necesidades y áreas de oportunidad para una mejor interacción social”. (1)

Asimismo, dicho autor enfatiza que la comunicación es el proceso social más importante para innovar y focalizar talentos con valor agregado en producción, credibilidad, proyección y certeza funcional.

Con este enfoque la comunicación organizacional emerge como una disciplina metodológica de cultura e identidad, que en su aplicación garantiza una oportuna técnica de progreso corresponsable.

¹ **HORACIO ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL** “La Comunicación en las Organizaciones”, México, Edit. Trillas, 2ª ed., México, 2014, p. 11



Sin duda, la comunicación organizacional se caracteriza por ser una estrategia integral, que sustentada en la investigación aplicada, permite gestionar y definir sistemas de coordinación informativa, liderar cambios en las relaciones humanas, diseñar óptimos medios internos y externos para una mejor retroalimentación para diferentes públicos (emisores) y entornos (escenarios).

1. Enfoque histórico de la Comunicación Organizacional

Hablar de comunicación como la acción social más importante del hombre sería imposible de comprender, sin considerar las necesidades organizacionales de sus objetivos.

Su origen puede ubicarse desde el s.XVI en Egipto, cuando los negocios se definían en función de la organización de jerarquías de mando. Antecedente que cobra mayor énfasis a finales del s.XIX, a raíz de la Revolución Industrial y la creciente diversidad y complejidad de las organizaciones. (2)

Ahora bien, es a partir del s. XX, que emergen las teorías y escuelas del comportamiento organizacional con los planteamientos de **Frederick Taylor** y **Max Weber**, éste último reconocido como el iniciador del estudio sistemático sobre la burocracia, a partir de su teoría de la dominación.

Esquema teórico que contempla 3 principios básicos de legitimidad para una burocracia técnica, racional y eficaz:

- Dominación carismática, justificada por las características del líder y aceptada por los súbditos en función de su fe y en la que, en caso de surgir una organización administrativa, lo que resulta inestable e indeterminada;
- Dominación tradicional, legitima el poder del jefe en el pasado y el estatus heredado y suscita organizaciones administrativas de tipo patrimonial de

2 ALBERTO MARTÍNEZ DE VELASCO ARELLANO Y OTROS, "La Comunicación en las Organizaciones", México, Edit. Trillas, 2ª ed., México, 2014, p. 19



tipo feudal en las cuales los "funcionarios" dependen del jefe y están fuertemente vinculados a él;

- Dominación legal, se asienta en la ley como principio legitimador en función de su racionalidad y es independiente del líder o jefe que las haga cumplir.
(3)

Es evidente que la burocracia de **Weber**, dista de la realidad, tras las importantes aportaciones analíticas de las escuelas teóricas en materias de organización y relaciones humanas, que la presente tesina describe a partir de las siguientes 4 corrientes:



Teoría Clásica
(PRINCIPIOS DEL SIGLO XX)

Autores

Max
Weber



Frederick
W. Taylor



Henri
Fayol



Propuesta teórica



Establecen una forma sistémica de estudio para las organizaciones, bajo principios universales en materia de administración, particularmente en aspectos estructurales, como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos en las relaciones formales.

Aspectos metodológicos

- Comunicación muy formal
- Preponderantemente escrita
- Comunicación vertical descendente y muy regulada (piramidal)
- Contenido básico de normas y procedimientos internos
- Centralización en la toma de decisiones
- Supervisión cercana y control focalizado
- Nivel organizacional donde no cuentan las necesidades de los empleados



Teoría Humanista **(AÑOS 20 DEL S.XX)**

Autores	Elton Mayo		Kurt Lewin		Rensis Likert	
	Douglas McGregor			Chris Argyris		

Propuesta teórica

Enfatiza la importancia del factor humano en la organización, donde la comunicación desempeña un papel estratégico en estilos de liderazgo, análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades de interrelación gerencial, como medios para conocer y valorar el capital humano, según sus talentos y necesidades, a fin de infundir confianza y establecer estilos de participación.

Aspectos metodológicos

- **Comunicación formal e informal**
- **Oral y escrita**
- **Horizontal y vertical (descendente)**
- **Flexible**
- **Contenido básico grupal e interno (patrones de necesidades)**
- **Alta descentralización en la toma de decisiones**
- **Pondera las necesidades de los empleados**
- **Nivel individual y grupal**



Teoría de Sistemas (AÑOS 50 DEL S. XX)

Autores E. Trist



Daniel Katz



Roberto
Kahn



Propuesta teórica

Tienen particular importancia tanto la información como una entrada fundamental para el sistema de cualquiera de las partes, así como la retroalimentación como aspecto determinante de control y evolución organizacional. Manteniéndose siempre al tanto de la información recibida del entorno (social, económico, cultural y político)

Aspectos metodológicos

- **Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas**
- **Oral y escrita**
- **Horizontal y vertical**
- **Regulación variable**
- **Contenido básico organizacional interno y externo**
- **Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo**
- **Importancia de la retroalimentación como elemento central de control**
- **Se consideran tanto las necesidades de los individuos, como de los subsistemas y sistemas**
- **Nivel integral (individual, subsistemas y sistemas de entrada y salida)**



Teoría Contingente **(AÑOS 60 S.XX)**

Autores Joan Woodward Tom Burns



.G. M.
Stalker



Paul
Lawrence



Jay Lorsch



Propuesta teórica

Pondera vigilar la comunicación interna y externa, por ser factores estratégicos y enfatiza que no hay nada en absoluto, explicándose que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente (variables independientes) y las técnicas administrativas (variables dependientes) para alcanzar de manera eficaz los objetivos de la organización (institución)

Aspectos metodológicos

- **Comunicación básica formal (dentro y entre sistemas y subsistemas)**
- **Oral y escrita**
- **Horizontal y vertical (interna y externa)**
- **Regulación variable según las demandas del entorno (situacional)**
- **Contenido básico organizacional**
- **Comunicación como elemento integrador**
- **Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto**
- **Nivel organizacional o parcial, dependiendo de los factores del contexto**



Teorías que la Escuela Neoclásica, precisa como importantes y fundamentales para comprender la evolución organizacional de la comunicación, donde el orden administrativo impulsa en todo momento innovación, competitividad y estrategias integrales de difusión, con enfoque pragmático.

Entre los exponentes de esta corriente destacan: ***Peter Drucker, Louis Allen, Ralph Davis y Ernest Dale.***

Es así, como se puede precisar que la comunicación organizacional nace como tal en los años 70's, definiéndose como el proceso de cambio planificador que focaliza talentos del capital humano y ventajas del desarrollo tecnológico, para un bien común: comprensión aplicativa de recursos y procedimientos de trabajo en equipo.

Entre los exponentes más importantes de la comunicación organizacional (4), destaca **Warren Bennis**, quien precisa 4 condiciones fundamentales:

- 1.- **Transformación.-** Se da a partir de una organización horizontal y participativa (trabajo en equipo);
- 2.- **Aumento del tamaño de las organizaciones.-** desarrollo y búsqueda de nuevos mercados y/o nichos de oportunidades;
- 3.- **Diversificación tecnológica.-** siempre gradual y vinculada entre necesidades y capacidad de respuesta, y
- 4.- **Cambio del comportamiento administrativo.-** a partir de valores, ética y visión corporativa.

4 **Idem** "La Comunicación en las Organizaciones", México, Edit. Trillas, 2ª ed., México, 2014, p. 39



Y como nada es estático, luego de la década de los 70'S, la comunicación organizacional registra nuevos cambios, cuando en busca de la excelencia, emerge el factor de la competitividad como elemento de identificación para avanzar hacia una perspectiva cultural (5)

Porque en definitiva, comunicación es cultura. Y Eso lo hicieron evidente las empresas japonesas (*Sony, Honda o Matsushita*) que al reforzar la identidad lograron superar la competencia occidental.

Sistema cultural que operó a partir del trabajo en equipo, flexibilidad en cambios de dinámicas de interrelación laboral y objetivos en común.

Posteriormente, esta influencia teórica actualmente permite destacar que la comunicación organizacional promueve una cultura integral con base en valores y métodos administrativos entre fuerza de trabajo y sociedad en general.

En suma, la comunicación organizacional representa la tarea permanente del orden administrativo y democrático, para evolucionar conforme la transformación de la cultura nacional.

1.1 Metodología en Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es un elemento de gran importancia por ser una metodología idónea para satisfacer necesidades tanto afectivas (trabajo en equipo), como sociales (competitividad), así como un proceso trascendental para dar orden, forma y sentido a toda decisión institucional.

Es así, que es válido determinar que la comunicación organizacional es estratégica e integral porque tiene un fin práctico: potencializar las relaciones humanas en beneficio de una institución gubernamental y/o sociedad en general.

Metodológicamente, debemos considerar 4 tipos de enfoque:

Mecanicista.- Mensajes por medio de un canal (medios con el personal)

5 **Idem** "La Comunicación en las Organizaciones", México, Edit. Trillas, 2ª ed., México, 2014, p. 40



Psicológico.- basado en las intenciones, donde existe una correlación lineal entre cogniciones y el comportamiento (persuasión-publicidad-propaganda)

Tecnócrata.- aplica un sistema de objetivos y criterios de acción para desarrollar aspectos de reingeniería y la calidad total.

Oral.- donde la línea y contenido del discurso es importante para mantener la congruencia entre propuesta, hecho y resultado.

Es así, que la comunicación organizacional permite cambios en la cultura de trabajo y la interrelación con la sociedad en general, Además de permitir identificadores apropiados en misión, visión y valores, todo esto conforme la imagen corporativa y/o institucional.

Entre sus particulares metodológicas, la materia que nos ocupa promueve el diagnóstico para mejorar tanto las relaciones internas, como externas para vincular favorablemente el potencial humano y las tecnologías disponibles.

Es así, que con base en la metodología científica se buscará generar parámetros para una mejora continua del presente proyecto de investigación.

Como lo señaló en su momento **Richard Grinnel** “Nada es para siempre de acuerdo al método científico” (6). Es así que en este contexto de metodología se romperá con 2 mitos clásicos de la Investigación: La investigación es complicada, y no está vinculada.

En el **“Nuevo enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”**, se emplea el enfoque mixto, que en metodología de la investigación, implica los siguientes parámetros:

Cualitativo.- que asume una dinámica entre los hechos y su interpretación; se sustenta en un proceso inductivo, al explorar y describir, para luego generar

6 DR. ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI Y OTROS “Metodología de la Investigación”, México, Edit. McGraw-Hill, 5ª ed., México, 2014, p. XX




prospectivas teóricas. Y por ello va de lo particular a lo general. Además, en este enfoque, se analizan las interacciones entre individuos, grupos y colectividades, empleándose entrevistas (evaluación de experiencias profesionales)


Cuantitativo.- Parte de una idea, se delimita y por ende genera objetivos a partir de los tópicos de investigación. En este enfoque se revisa toda literatura, para generar una perspectiva teórica donde las preguntas generan variables dependientes (internas) e independientes (externas) y con razonamiento deductivo se identifican causas (problemas), que como hipótesis se resolverán considerándose resultados por inferencia.

1.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Sin duda la comunicación organizacional, es un portal ilimitado de recursos para desarrollar estrategias integrales en procesos administrativos, sociales, económicos, culturales y políticos. Y por ello se divide en dos tipos:



Comunicación externa.- “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (proveedores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios)



Comunicación interna.- que “ es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”

(7)



A partir de estas conceptualizaciones, se deduce que la comunicación organizacional, si bien no es una disciplina reciente, hoy día representa un postulado integral de principios de continua actualización por ser un proceso sistémico y cultural, que en cada uno de sus tipos responde a necesidades específicas, que permiten a las instituciones, que es el caso particular de esta tesina: informar, lograr identificación (imagen corporativa) y difundir una correcta administración de servicios a la sociedad.

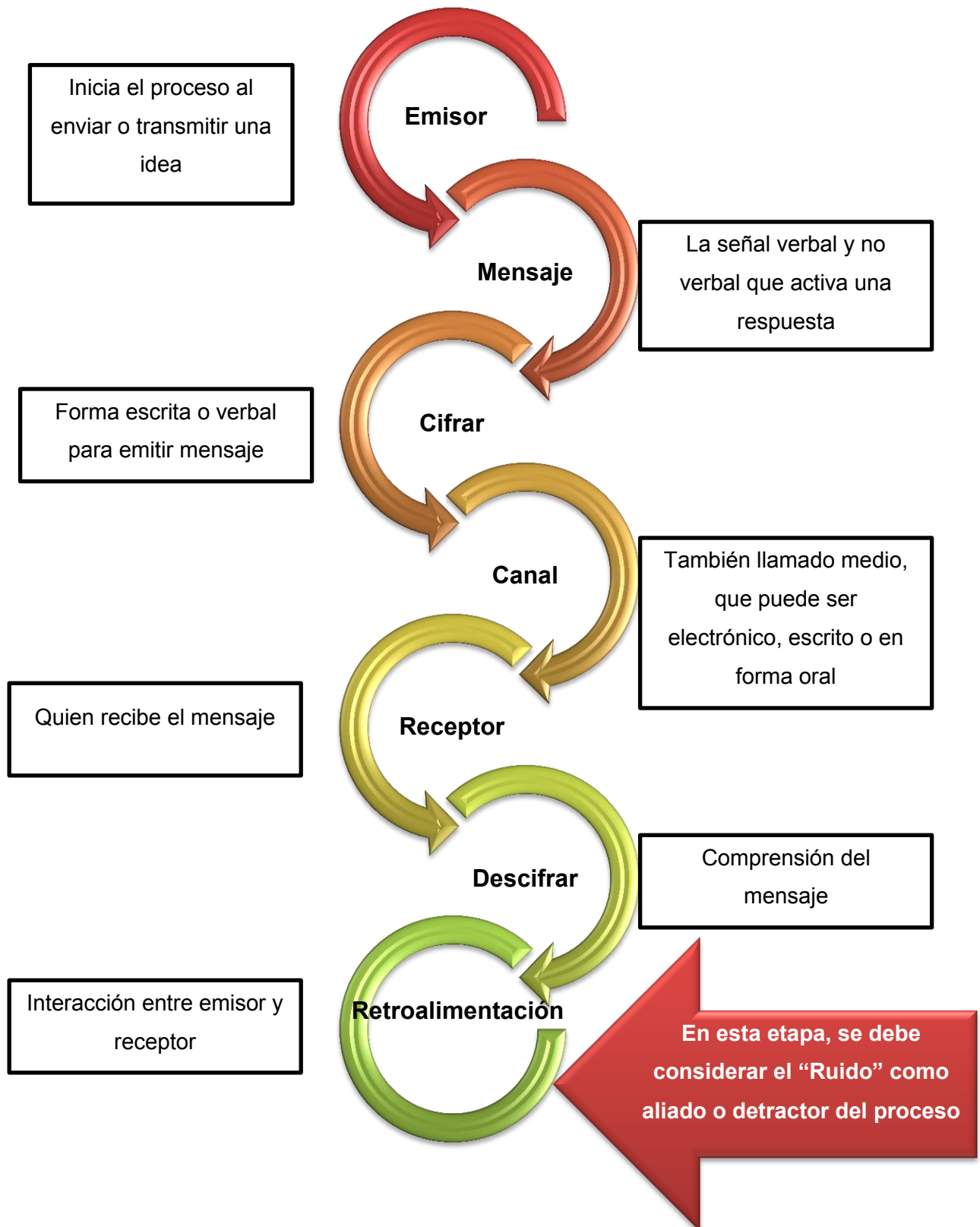
Por eso, es acertada la descripción de **Ronal B. Adler y Jeanne Marquarat (8)** quienes establecen que en cada tipo de comunicación organizacional, es fundamental el flujo de su ejecución, que se divide en 3 categorías:

- a) Comunicación descendente
- b) Comunicación ascendente
- c) Comunicación horizontal (lateral)

Trilogía que exige primero definir como variables independientes los términos: *comunicación y organización*.

Siendo el primero de éstos un proceso dinámico, cognitivo y dual basado en 7 elementos:

8 RONALD B. ADLER Y JEANNES MARQUARAT "Comunicación organizacional", México, Edit. McGraw-Hill, 5ª ed., México, 2014, p. 15

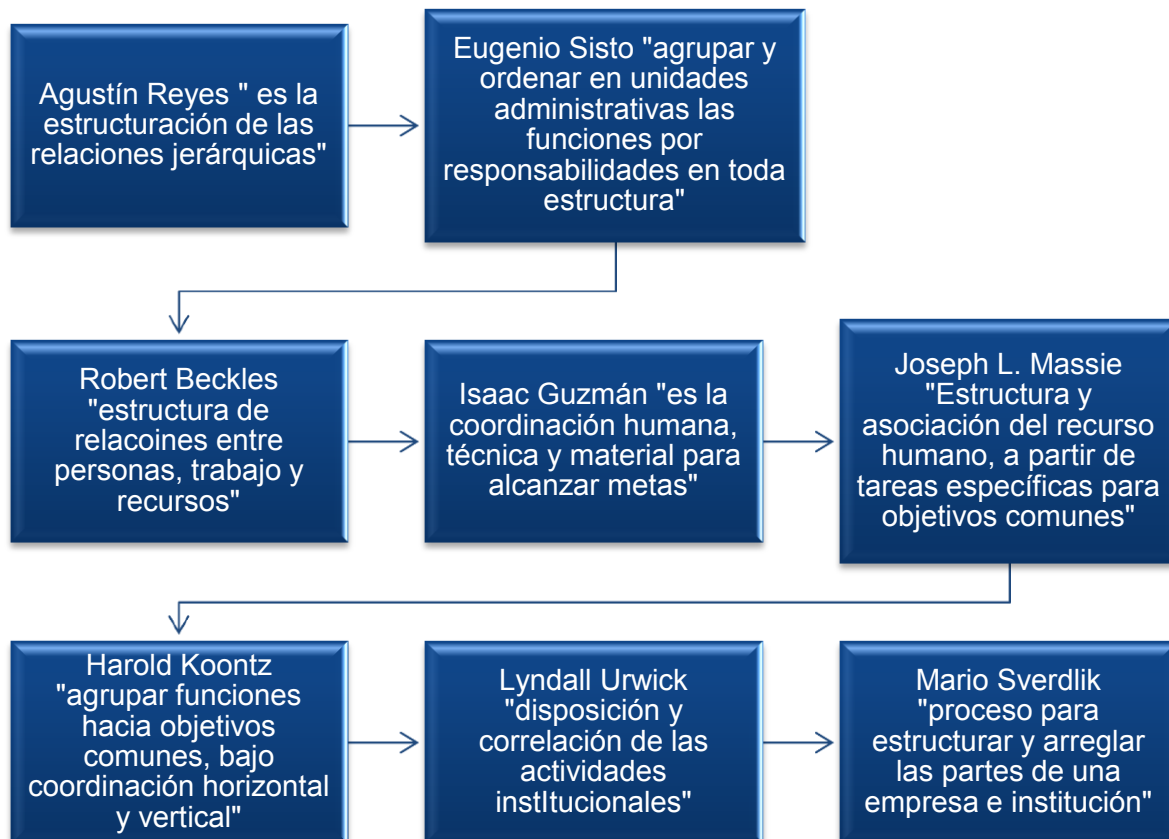




Con todo lo anterior la comunicación se puede definir, como un proceso natural, lógico e irreversible, que en esencia faculta la capacidad cognitiva para crear códigos de ética, conducta, cultura y orden social.

Lo que complementa el también importante concepto de **organización**, dinámica que los autores **Münch y García** (9) definen como *“ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte... de un grupo social”*

Autores que precisan que dicho fundamento, proveniente del griego **organon** (instrumento), y que como proceso social se comprende mejor con las precisiones de varios especialistas en la materia (10)



9 **MÜNCH y GARCÍA** "Fundamentos de Administración", México, Edit. Trillas, 8ª ed., 2009, p. 119

10 **Idem** "Fundamentos de Administración", México, Edit. Trillas, 8ª ed., 2009, p. 120



Es con todo este acervo, como se deduce que toda organización posee 5 principios:

1. **Estructura**, donde los objetivos se posicionan por organigrama (jerarquía, vinculación y funciones)
2. **Sistematización**, que implica por especialidad una óptima coordinación de recursos para el trabajo.
3. **Agrupación de responsabilidades**, a partir de una efectiva comunicación que permita conocer funciones por especialidad.
4. **Jerarquía** por niveles de autoridad y grados de responsabilidad.
5. **Simplificación de funciones** como unidad de mando, para establecer la metodología adecuada en el trabajo institucional.

Elementos que marcan a su vez fundamentos lógicos como: **dinámica** constante de cambios (evolución); **innovación** de procesos de trabajo (métodos de coordinación) y **delimitación** de funciones para evitar duplicidades y detectar talentos.

Es así, como la organización en combinación con el recurso de comunicar, genera un binomio integral para lograr eficiencia y eficacia tanto interna, como externa con base en los 9 principios de toda organización racional (11)



PRINCIPIO	DEFINICIÓN
1.- Del Objetivo	Toda acción debe relacionarse con objetivos y propósitos de la empresa.
2.- Especialización	Por talentos y acciones delimitadas, para potencializar eficiencia y destreza.
3.- Jerarquía	Establecer centros de autoridad con responsabilidades.
4.- Paridad de autoridad y responsabilidad	Conceder a cada grado de autoridad (mando) igual nivel de responsabilidad.
5.- Unidad de mando	Respetar orden por jerarquía.
6.- Difusión	Descripción de funciograma.
7.- Amplitud o tramo de control	Establecer equipos de trabajo y garantizar equidad de actividades.
8.- De la coordinación	Es lo que se conoce como estructura organizacional, y que se ejecuta mediante un objetivo en común para trabajar en sincronía.
9.- Continuidad	Trabajo que exige un responsable de valorar la estructura organizacional y sugerir las modificaciones necesarias.



Con tales premisas, ahora es comprensible porque la comunicación según su tipo puede derivar en 3 tipos de comunicación formal, según **Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt** (12)

TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

DEFINICIÓN

COMUNICACIÓN DESCENDENTE Superior a subordinado

TIPOS	POSIBLES BENEFICIOS	POSIBLES PROBLEMAS
<ul style="list-style-type: none">• Instrucciones del Trabajo• Lógica del trabajo• Procedimientos y prácticas organizacionales• Retroalimentación a subordinados• Adoctrinamiento de la cultura de la organización	<ul style="list-style-type: none">• Prevenir/corregir errores de los empleados• Mayor satisfacción con el trabajo• Mejor estado de ánimo	<ul style="list-style-type: none">• Mensajes insuficientes o poco claros• Exceso de mensajes• Mensaje distorsionado conforme pasa por uno o varios intermediarios



TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

DEFINICIÓN

COMUNICACIÓN ASCENDENTE Subordinado a superior

TIPOS	POSIBLES BENEFICIOS	POSIBLES PROBLEMAS
<ul style="list-style-type: none">• Lo que están haciendo los subordinados• Problemas laborales sin resolver• Sugerencias para mejorar• Lo que sienten los subordinados acerca del trabajo y los compañeros	<ul style="list-style-type: none">• Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos• Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia	<ul style="list-style-type: none">• Los superiores podrían desalentar mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancia• Los superiores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables



TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

DEFINICIÓN

COMUNICACIÓN HORIZONTAL (LATERAL)

Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos

TIPOS	POSIBLES BENEFICIOS	POSIBLES PROBLEMAS
<ul style="list-style-type: none">• Coordinar tareas• Resolver problemas• Compartir información• Manejar conflictos• Crear afinidad	<ul style="list-style-type: none">• Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones• Mayor entendimiento de la misión de la organización	<ul style="list-style-type: none">• Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas• La especialización dificulta la comprensión• El exceso de información desalienta los contactos• Las barreras físicas desalientan el contacto• Falla de motivación



Indudablemente las tipologías enunciadas tienen tanto aspectos positivos, como negativos, lo que en esta investigación en modalidad de tesina, permite destacar otro tipo denominado comunicación inteligente y/o integral.

Concepto que opera como estrategia efectiva al formar redes de comunicación entre los integrantes de un área departamental o institución de gobierno, a partir de interacciones constructivas (13), que por su naturaleza se denominan como redes formales e informales.

- Redes formales.- Organigrama
- Redes informales.- Interacción

Ambas, importantes para toda comunicación integral, inteligente y organizacional que muestran la interacción humana y tecnológica que caracterizan a este s. XXI., como una vinculación cultural que diversifica los canales de comunicación tal como lo plantean **Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt** (14). Aspecto que por ende implica un quehacer profesional prospectivo y analítico en toda estrategia de trabajo.

1.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Ante la importancia de causa y efecto que genera la comunicación organizacional, como método de interacción inteligente (capital humano e infraestructuras material y tecnológica), es prioritario especificar “las funciones multidisciplinarias que contempla su ejercicio” (15), como se observa en un trabajo académico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Aportación universitaria que cita a **Gary Kreps y Carlos Padilla**, destacados autores y expertos en la materia, para deducir que “la comunicación

13 **Idem** “Comunicación organizacional”, México, Edit. McGraw-Hill, 5ª ed., México, 2014, p.p. 14,19

14 **Idem** “Comunicación organizacional”, México, Edit. McGraw-Hill, 5ª ed., México, 2014, p.p. 32-33

15 **UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA**

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_comunicacin_organizacional_concepto_y_funciones.html 09/06/15' 14:48 hrs



organizacional, es un proceso integral donde convergen tanto técnicas, como actividades informativas, sociológicas, administrativas, político-económicas y culturales”. (16)

Siendo por ello, un sistema de construcción permanente de símbolos y significados, donde resulta evidente el enfoque de la psicología social, como eje analítico y generador de escenarios (propuestas) para garantizar éxito e identidad corporativa.

Reflexión que con estilo contemporáneo, plantea la **Mtra. Adela Mabarak Celis**, (destacada catedrática en la F.C.P y S. UNAM) con el siguiente postulado:

“La comunicación organizacional se encripta en retórica, si su función prospectiva excluye los aportes de la psicología social, en materia de patrones de conducta”. (17) Hoy referentes para comprender a la sociedad mexicana del s.XXI, tan aislada de la interacción humana ante los medios por ordenadores, como el celular y las redes sociales. Reales en tiempo, pero virtuales en retroalimentación, si no se adecúan las funciones comunicativas.

Hoy la psicología social, como la comunicación son binomio necesario para identificar, resolver y prever problemas, a partir de una efectiva organización, como lo sustenta **Fernando Martín Martín**, doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense y licenciado en Periodismo por la Universidad Autónoma de Barcelona, España, en su ponencia: “Comunicación empresarial: necesidad y deber social” (18)

16 Idem. http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccion_comunicacion_organizacional_concepto_y_funciones.html

17 MTRA. ADELA MABARAK CELIS, Asesora en el marco del Curso de Tesina, EDUCON, MAYO 2015

18 REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN: MEDIACIONES SOCIALES (NÚMERO 2) Primer semestre 2008. Madrid, España, Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias de la Información. p.p 179-
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccion_comunicacion_organizacional_concepto_y_funciones.html

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccion_comunicacion_organizacional_concepto_y_funciones.html 15/06/2015 (14:45 hrs)



Contexto teórico que se comprende incluso cuando destaca “los 2000 son una Década profundamente mediatizada por los avances tecnológicos de la comunicación y la informática, en donde es probable que muchas personas pasan mucho más tiempo, de su actividad laboral y personal, comunicándose con ordenadores..., en vez de hacerlo con el resto de los miembros de su organización o de otras exteriores a ella...” (19)

Situación que es grave, de fallar la estrategia integral de comunicación organizacional en toda empresa y/o institución de gobierno, lo que agrega el referido especialista, no debe suceder, pues ante todo comunicar es una necesidad, un deber y el diálogo social constante, en toda organización de tipo empresa, educativa o institucional.

Y con este axioma es donde trasciende la importancia de las funciones de la comunicación organizacional, que **Fernando Martín Martín** (20) sintetiza así:

- **Función descriptiva**, investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- **Función evaluadora**, explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

19 Idem. **REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN: MEDIACIONES SOCIALES** (NÚMERO 2) Primer semestre 2008. Madrid, España, Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias de la Información. http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccion_comunicacion_organizacional_concepto_y_funciones.html 15/06/2015 (14:45 hrs)

20 Idem **UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA** http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccion_comunicacion_organizacional_concepto_y_funciones.html



- **Función de desarrollo**, analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.
- **Función informativa**, comprendida como una estrategia para interactuar y permitir que fluyan las diferentes informaciones en las empresas.

Es así como agrega el especialista “una organización, ya sea una empresa pública o privada, conseguirá tener una buena credibilidad, reputación y prestigio o en concreto una positiva imagen corporativa, llegando a ser referente social de su sector, sólo cuando utilice la comunicación como una herramienta de estrategia y gestión social imprescindible en sus organizaciones” (21)

Planteamiento que en esta tesina se sustenta mediante un *Plan Integral de Comunicación Organizacional en el SAT* (Servicio de Administración Tributaria), bajo el identificador temático: “**Nuevo Enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa**”

Es así como se puede sintetizar que las funciones metodológicas de la comunicación organizacional son las estrategias integral e inteligente de investigación constante y generación simultánea, que responden a las necesidades y cambios sociales, donde el poder está en el manejo de la información para crear, planear y ejecutar acciones y procesos de trabajo.



1.4 BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Enunciar las bondades de la comunicación como estrategia integral e inteligente, implica detallar su quehacer multidisciplinario, al involucrar no sólo estructuras, sino también dinámicas de interacción internas y externas, para un bien común: proyección corporativa con identidad y misión democrática de servicio.

Y es en el interior de toda empresa u organización, como en el modelo de la familia, donde se gesta el valor real de su composición de servicio. De allí que las conductas sean materia prima para conocer, identificar, analizar y direccionar lo que del exterior permea social e institucionalmente, ya que un ciclo de uno, es todo; y todo, es uno.

Lógica que implica ponderar conductas internas y externas, para delimitar oportuna y correctamente efectivos equipos de trabajo, donde el liderazgo y la corresponsabilidad sean complementarios.

Lo cual según **Valeria Cebrián**, administradora de *Ciclus Group* (22), es posible gracias a la comunicación organizacional que garantiza los siguientes beneficios:

- Garantiza un mejor manejo de los recursos disponibles
- Favorece las relaciones entre las personas
- Integra la comunicación informal y formal
- Impulsa la identidad corporativa
- Orienta a los empleados hacia el logro de los objetivos comunes
- Brinda la oportunidad de potenciar a los recursos humanos.
- Facilita que los empleados se puedan expresar con mayor libertad y se pueda aprovechar la imaginación, inteligencia e iniciativa de las personas
- Permite lograr un clima laboral positivo

22 <https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/01/18/importancia-de-la-comunicación-organizacional/09/06/15>



Aspectos de valor agregado que se formalizan mediante la comunicación organizacional: (23)

- **Manuales del empleado:** Contienen la misión, los valores y el plan de acción de la empresa, el reglamento general de la compañía. Permiten establecer reglas de forma clara y encausar todas las acciones hacia un mismo objetivo.
- **Revistas institucionales:** Facilitan que la información de las distintas áreas llegue a toda la empresa y/o institución.
- **Buzón de sugerencias:** Brinda la posibilidad a todos los colaboradores de expresar en forma libre opiniones y sugerencias.
- **Reuniones:** Un lugar para debatir y reflexionar acerca de lo que acontece y permite una interacción dinámica y directa.
- **Newsletters:** Informes ágiles que permiten entregar noticias, sucesos importantes e información relevante de la empresa y/o institución.
- **Intranet:** Permite que los colaboradores estén conectados en todo momento a través de una red interna.
- **Foros de discusión:** Fomenta la participación y despierta el interés de los trabajadores en los temas que conciernen a la empresa y/o institución.

Lista en la que ineludiblemente se debe agregar el marketing y la publicidad, recursos que en la comunicación organizacional, dan sentido integral a sus procesos de planeación y ejecución.

Con base en tal contexto, es oportuna la aseveración de **Rubén Treviño M.** (24), quien en el cuerpo de contenido de su prólogo, enuncia un elemento adicional para el éxito de la comunicación: la creatividad.

23 *Idem.* <https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/01/18/importancia-de-la-comunicación-organizacional/09/06/15>

24 **RUBÉN TREVIÑO M.** “*Publicidad... comunicación integral en marketing*”, Edit. Mc Graw Hill, 3ª. Ed. México, 2010 p. XV



Ingrediente que hoy se reproduce no obstante los tiempos de crisis económica e inestabilidad internacional, por ser materia prima para los procesos de identidad cultural, planeación administrativa, difusión, imagen, democracia, economía, transparencia y política.

“... En las diferentes áreas de comunicación vemos con gusto una explosión de corrientes artísticas que están haciendo que la creatividad, combinada con una buena estrategia, resulte más que... recomendable. Dicha creatividad impacta tanto que incluso el consumidor la comparte por internet... Esta difusión y compartición de anuncios creativos está en los niveles más altos de la historia...”
(25)

Con este planteamiento, **Rubén Treviño** enfatiza que hoy el marketing ha dado fin a los procesos obsoletos de difusión invasiva, porque la comunicación integral y organizacional, hoy ha cambiado los procesos de análisis, manufactura y proyección, a partir de la inclusión activa y crítica del individuo en todo acto y decisión que involucre sus necesidades e intereses.

Razón que exige de la comunicación organizacional un enfoque de valor y ética corresponsables, para promover justicia y democracia en los ámbitos de información y transparencia de políticas públicas y privadas.

Formulario que esta tesina desarrolla en el siguiente capítulo, desde la perspectiva de una nueva administración pública, que por consenso internacional debe ser eficaz y eficiente; moderna más no burocrática, trascendental y reformadora constante, donde se logra diferenciar entre **empresa** (unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos), que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicio,

25 **Idem.** “Publicidad... comunicación integral en marketing”, Edit. Mc Graw Hill, 3ª. Ed. México, 2010 p.XVI



con el uso de los **factores productivos**: trabajo, tierra y capital) (26); **institución** (concepto social que hace referencia a todas aquellas estructuras que suponen cierto mecanismo de control u orden [...] que son creadas justamente para facilitar la convivencia humana y que tienen que ver con el desarrollo de lazos y vínculos grupales en diferentes circunstancias o momentos de la vida) (27), y **organización** (sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente [...] con características propias de acuerdo a su función) (28)

26 <http://definicion.de/empresa/> 09/11/2015; 18:16

27 <http://www.definicionabc.com/social/institucion.php> 09/11/2015 18:23

28 <http://www.gestiopolis.com/definiciones-organizacion-empresarial/> 09/11/2015 18:32



CAPÍTULO II

EFICIENCIA Y DEMOCRACIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En este planteamiento temático: democracia y administración pública, más que conceptos independientes, son retos del s.XXI para innovar procedimientos en los servicios del Estado por sinergia entre sociedad y gobierno.

Alto rendimiento por cooperación y suma de talentos, que ubican al **SAT** (Servicio de Administración Tributaria), como institución idónea para comenzar un “**Nuevo Enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa**”, donde el equilibrio o el contrapeso para la equidad y el combate a la burocracia es la estrategia integral de una comunicación organizacional prospectiva.

Meta para la cual surgen los siguientes cuestionamientos:

¿Y cómo lograr una efectiva administración pública con identidad y democracia?

¿Qué obstáculos impiden los retos contemporáneos e internacionales de la administración pública?

¿Por qué la comunicación organizacional, hoy debe ser una estrategia integral en las áreas de la administración pública?

¿En qué medida el gobierno y sociedad de México están obligados a formalizar en la comunicación organizacional una identidad, cultura y moral pública, en materia fiscal?

¿Cómo superar la burocracia?

¿El SAT está listo para el cambio metodológico en materia de gestión?

Interrogantes que en este segmento, se responden con premisas de análisis para mejorar estrategias integrales en comunicación organizacional y liderazgo.



2 Democracia y burocracia en México

Dualidad que desde el s.XX guarda una interrelación permanente como recurso para justificar programas gubernamentales o elementos del discurso político.

Sin embargo, esta investigación en modalidad de tesina, aborda tales conceptos como importantes parámetros de análisis y evaluación, para focalizar deficiencias o áreas de oportunidad en la administración pública, la cual debe ser de alto nivel como lo exige nuestra nación para afianzar democracia y progreso. Meta donde la comunicación integral, estratégica, organizacional y prospectiva es un recurso de valía singular.

Particularmente, porque la democracia en la administración pública, es la que da sentido real a todo cambio estructural, toda vez que es una dinámica donde convergen no sólo acciones, sino también intereses para transformar las relaciones políticas, económicas y sociales, bajo un eje central: la equidad y la transparencia.

Reflexión que como tal destaca **Cecilia Cadena Inostroza**, en una publicación de la Universidad Autónoma del Estado de México (29) “La democracia es un proyecto de largo plazo. No es una meta sino un proceso que se construye de forma permanente; y corresponde a una forma de vivir y coexistir en un entorno social y económico particular. No hay recetas para la democracia porque ello implica dejar de lado la especificidad cultural de cada país o región. Hay, en cambio, grandes principios básicos que hacen más viable el proyecto democrático. Uno de ellos es la competitividad electoral y la transparencia en los procesos, otro es la relación de los ciudadanos a través de reglas institucionalizadas que conforman el Estado de derecho”

29 **CADENA INOSTROZA, CECILIA**, Ensayo: Administración pública y democracia: el proceso histórico y los obstáculos al cambio. Ciencia Ergo Sum, vol. 11, núm. 1, marzo-junio, 2004, p.96 Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10411112> 19/08/2015 17:18



Es por tanto, que esta tesina incorpora como estrategia la dualidad existente entre democracia y transparencia, donde la competencia desde la perspectiva de la comunicación organizacional se traduce en innovación constante, a partir del análisis objetivo de los ámbitos interno y externo de la administración pública.

“La administración tiene la tarea del funcionamiento de la maquinaria gubernamental en el cumplimiento diario de las finalidades políticas. Esto constituye un papel vital en los sistemas políticos. El gobierno democrático se distingue de otros por su aptitud para responder a las preferencias de sus ciudadanos sin establecer diferencias entre ellos [...] Estos regímenes necesitan para su eficiente desempeño una *organización* que responda a criterios de racionalidad y legalidad. El ejercicio de la administración en un régimen democrático supone entonces al menos tres condiciones: una práctica eficiente que implica el uso racional de los recursos; la especialización y contratación meritocrática de los funcionarios, y el control por parte de los congresos, poderes locales y grupos sociales. Para reforzar los principios democráticos en el manejo cotidiano del poder público, se requiere una administración racional, eficaz y profesional, que además de responder eficientemente a las demandas y prestación de bienes y servicios de los ciudadanos, proporcione un trato indistinto al estrato económico o influencia política o personal. El proceso de consolidación democrática es favorecido cuando cuenta con un Poder Ejecutivo vigoroso dependiente de instituciones que respondan a los diversos intereses y demandas [...] La administración pública es una institución fundamental del régimen político. La existencia de un aparato público profesionalizado corresponde a la estructura de un Estado regido por normas y reglas que vinculan a la sociedad; reglas de juego formales (cuerpo jurídico, reglamentos y constituciones) e informales (como el comportamiento, las tradiciones, los códigos de conducta) que establecen incentivos y restricciones para dar forma a la interacción humana [...] La falta de un orden institucional o su escasa presencia que impide tener la certidumbre acerca del ejercicio del gobierno, es un obstáculo de la mayor importancia para



construir el orden político democrático” (30). Esto sin duda, permite un referente contemporáneo: toda política de gobierno para lograr eficiencia y eficacia, demanda una organización en comunicación estratégica e integral, que mediante el análisis constante genere escenarios y acciones de respuesta nacional, acordes al avance del concierto mundial, en las materias fiscal, económica, social, etc.

Frente a un esquema como tal, **Jorge Carpizo**, en su texto académico “Moral pública y libertad de expresión”, sentencia de manera visionaria que para alcanzar el reto de eficiencia y eficacia, se necesita no sólo de la sinergia, sino además del poder de la voluntad nacional (identidad), que es un contrapeso fundamental para garantizar democracia.

Conforme su estilo de contraste clásico, quien fuera rector de la **UNAM** (1986-1989), sentenció que para toda propuesta o buena intención de gobierno, es importante considerar que “cuando los servidores públicos son incompetentes, irresponsables, no comprometidos con su labor o corruptos [...] las mejores instituciones se encaminan al fracaso... (31)

Por ello, advierte que todo proyecto gubernamental debe ser sujeto de estudio multidisciplinario y objetivo, para identificar pros y contras de toda acción. Y ejemplifica: “la libertad de expresión, así como el derecho a la información no deben confundirse como prerrogativas de impunidad, pues tales garantías están limitadas en algunos casos por seguridad” (32)

30 **CADENA INOSTROZA, CECILIA**, Ensayo: Administración pública y democracia: el proceso histórico y los obstáculos al cambio. Ciencia Ergo Sum, vol. 11, núm. 1, marzo-junio, 2004, p.97 Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10411112> 19/08/2015 17:18

31 **JORGE CARPIZO/PERLA GÓMEZ GALLARDO/ERNESTO VILLANUEVA**, “Moral pública y libertad de expresión”, Edit. Jus, S.A. de C.V., 1ª. Ed. México, 2009 p. 7

32 **Idem.**, “Moral pública y libertad de expresión”, Edit. Jus, S.A. de C.V., 1ª. Ed. México, 2009 p. 8



Aquí vale la pena un paréntesis para precisar lo que es derecho a la información y libertad de expresión, como lo cita **Ernesto Villanueva** (33)

[...] “ derecho a la información (en su sentido amplio), de acuerdo con el artículo 19 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos es la garantía fundamental que toda persona posee a: atraerse información, a informar y a ser informada.

De la definición apuntada se desprenden los tres aspectos más importantes que comprende dicha garantía fundamental:

- a) el derecho a atraerse información,
- b) el derecho a informar, y
- c) el derecho a ser informado

El derecho a atraerse información incluye las facultades de i) acceso a los archivos, registros y documentos públicos y, ii) la decisión de que medio se lee, se escucha o se contempla.

El derecho a informar incluye las i) libertades de expresión y de imprenta y, ii) el de constitución de sociedades y empresas informativas.

El derecho a ser informado incluye las facultades de i) recibir información objetiva y oportuna, ii) la cual debe ser completa, es decir, el derecho a enterarse de todas las noticias y, iii) con carácter universal, o sea, que la información es para todas las personas sin exclusión alguna.

La información debe entenderse en un sentido amplio que comprende los procedimientos -acopiar, almacenar, tratar, difundir, recibir-; así como los tipos - hechos, noticias, datos, opiniones, ideas-; y sus diversas funciones.

33 <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/decoin/cont/1/cnt/cnt6.htm> 10/02/2016 09:50 hrs.



El derecho a la información emplea los más diversos espacios, instrumentos y tecnologías para la transmisión de hechos e ideas. Algún medio puede presentar peculiaridades propias pero las instituciones del derecho a la información son las mismas para todos ellos, aunque acomodándose a sus características.

Del propio artículo 19 se desprende con toda claridad que el derecho a la información es un derecho de doble vía en virtud de que incluye, y en forma muy importante, al receptor de la información; es decir, al sujeto pasivo, a quien la percibe y quien -ya sea una persona, un grupo de ellas, una colectividad o la sociedad- tiene la facultad de recibir información objetiva e imparcial”

Y con base en tal precisión, cabe destacar que hoy día en el **SAT**, se cumple con tal garantía de reserva y disfrute, al ponderar el secreto fiscal, blindaje a la información de los contribuyentes, que lo ordena el Art. 69 del **CFE** (Código Fiscal de la Federación):

“Reserva o secreto fiscal. Casos que no comprenden reserva

Artículo 69.- El personal oficial que intervenga en los diversos trámites relativos a la aplicación de las disposiciones tributarias estará obligado a guardar absoluta reserva en lo concerniente a las declaraciones y datos suministrados por los contribuyentes o por terceros con ellos relacionados, así como los obtenidos en el ejercicio de las facultades de comprobación. Dicha reserva no comprenderá los casos que señalen las leyes fiscales y aquéllos en que deban suministrarse datos a los funcionarios encargados de la administración y de la defensa de los intereses fiscales federales, a las autoridades judiciales en procesos del orden penal o a los Tribunales competentes que conozcan de pensiones alimenticias, o en el supuesto previsto en el artículo 63 de este Código. Dicha reserva tampoco comprenderá la información relativa a los créditos fiscales exigibles de los contribuyentes, que las autoridades fiscales proporcionen a las sociedades de información crediticia que obtengan autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de conformidad con la Ley de Agrupaciones Financieras.



Ver: CFF (Código Fiscal de la Federación) 42; 51; 63; 93.

La información relativa a la identidad de los terceros independientes, sólo podrá ser revelada a los tribunales

Cuando las autoridades fiscales ejerzan las facultades a que se refiere el artículo 64-A de la Ley del Impuesto sobre la Renta, la información relativa a la identidad de los terceros independientes en operaciones comparables y la información de los comparables utilizados para motivar la resolución, sólo podrá ser revelada a los tribunales ante los que, en su caso, se impugne el acto de autoridad, sin perjuicio de lo establecido en los artículos 46, fracción IV y 48, fracción VII de este Código.

Ver: CFF 46 IV; 48 VII; 63; 75 II g); 85 IV; 86 IV; 87 IV; 88; 111 VI; 209 último pfo.; 214 último pfo. LISR 214. Publicación de dato.

Sólo por acuerdo expreso del Secretario de Hacienda y Crédito Público se podrán publicar los siguientes datos por grupos de contribuyentes: nombre, domicilio, actividad, ingreso total, utilidad fiscal o valor de sus actos o actividades y contribuciones acreditables o pagadas.

Ver: CFF 2; 10. LISR 10. LIVA 1.

Intercambio recíproco internacional de información fiscal

Mediante acuerdo de intercambio recíproco de información, suscrito por el Secretario de Hacienda y Crédito Público, se podrá suministrar la información a las autoridades fiscales de países extranjeros, siempre que se pacte que la misma



sólo se utilizará para efectos fiscales y se guardará el secreto fiscal correspondiente por el país de que se trate” (34)

Justo con el concepto de reserva, **Jorge Carpizo**, quien fue también Secretario de Gobernación (1994), aporta a esta tesina otro elemento importante: la seguridad.

Es así que en su obra “Moral pública y libertad de expresión”, el que también fue Procurador General de la República (1993), en su análisis del sistema político de nuestro país durante los años 70’s, pondera el “contrapeso” de las fuerzas partidistas, como factor para garantizar democracia y seguridad en la administración pública, así como en todos los ámbitos de la estructura social.

¿Y cómo entender y aplicar el término de contrapeso en esta tesina?

A partir de “cambios en las actitudes mentales”, (35) lo que implica tipificar una auténtica identidad de servicio del Estado, donde la sinergia y los valores serán determinantes para establecer un contrapeso.

Y en continuidad con su propuesta se presenta un cuadro comparativo entre las acciones que **Jorge Carpizo** propone como moral pública, y las estrategias que esta tesina enuncia para avanzar en el “**Nuevo Enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa**”, mediante un Plan Estratégico e Integral de Comunicación Organizacional en el **SAT**:

34 http://www2.sat.gob.mx/sitio_internet/transparencia/51_2779.html Art. 69 CFF 23 junio 2015 (10:00)

35 **Idem.**, “*Moral pública y libertad de expresión*”, Edit. Jus, S.A. de C.V., 1ª. Ed. México, 2009 p. 30



MORAL PÚBLICA

Establecer una lucha frontal y sin cuartel en contra de la corrupción por parte del gobierno. Tolerancia cero. No más discursos, sino acciones...

Simplificar los trámites administrativos para que el ciudadano cumpla en forma sencilla con sus obligaciones, y el margen discrecional del servidor público sea mínimo para evitar posibles corruptelas.

contraste

PLANEACIÓN PROSPECTIVA

Promover una sinergia entre los contribuyentes y las áreas que integran el **SAT**, con acciones y servicios de calidad y equidad, a partir del trabajo y presupuesto de su área de comunicación institucional.

Crear comunidades del conocimiento y ejercicio fiscal, a partir de la interrelación con la sociedad, mediante una difusión oportuna y objetiva de retos y metas, considerándose los tiempos oficiales.



MORAL PÚBLICA

Realizar campañas de concientización en los medios de comunicación para que la sociedad se involucre en la lucha contra la corrupción...

Hacer efectivo el principio de que nadie se encuentra por encima de la ley, y nadie debe solicitar excepciones a su aplicación...

Propiciar cambios en las actitudes mentales...

contraste

PLANEACIÓN PROSPECTIVA

Instrumentar una comunicación social, estratégica y organizacional, para elaborar productos de difusión (campañas fiscales) que además de informativos, sean formadores de opinión y evaluación, en las administraciones desconcentradas del **SAT**.

Crear Un Nuevo Orden Democrático de Servicios y Resultados en el **SAT**, que opere desde un Comité de Control y Gestión, para asegurar la equidad y atención oportuna de los contribuyentes.

Diversificar los medios internos y externos de capacitación del personal del **SAT**, para que se genere una comunidad de auténtico servicio profesional. Porque es importante mencionar que en el **SAT**, si bien existe el Servicio Fiscal de Carrera, éste no tiene vinculación con el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, por ello se considera imperante la comunicación organizacional tributaria.



Lo anterior se observa en los siguientes estatutos de referencia:

Artículo 14. El ingreso al **SFC**, estará sujeto al cumplimiento de los siguientes requisitos:

- I. Ocupar una plaza presupuestal permanente de confianza en los niveles de Administrador, Subadministrador, Jefe de Departamento o Enlace;
- II. Tener una antigüedad mínima de tres años en el **SAT**, en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o en sus órganos desconcentrados. Dicha antigüedad deberá de ser comprobable de acuerdo a las disposiciones administrativas correspondientes;

También se considerará al personal que demuestre una experiencia mínima de tres años en administración tributaria, con motivo de haberse desempeñado en la Administración Pública Federal, Estatal, Municipal, o bien, en



tribunales administrativos de carácter fiscal, así como en otras entidades u organismos relacionados con la materia;

- III. Obtener un resultado normal, alto o superior, en la evaluación del desempeño inmediata anterior a su participación en el proceso de Ingreso al **SFC**;
- IV. Aprobar la evaluación de conocimientos técnicos, mediante la certificación de las Competencias técnicas asociadas al puesto que ocupe, y
- V. Aprobar las evaluaciones que determine la **AGE** cuando dichas evaluaciones no estén vigentes o el servidor público no las haya aplicado.

La **AGE** definirá en un plazo no mayor a 5 días hábiles, a partir de la consulta respectiva, la aplicación o no de dichas evaluaciones (36)



MORAL PÚBLICA

PLANEACIÓN PROSPECTIVA

contraste

Abrir con toda seriedad el debate social...

Generar espacios de retroalimentación física y tecnológica, en las Administraciones Desconcentradas de Servicios al Contribuyente, que a nivel nacional suman 67, mediante seminarios, áreas de capacitación fiscal y estudios de opinión pública.

Convertir a los órganos fiscalizadores [...] en verdaderos órganos constitucionales autónomos...

Buscar que el **SAT** sea un auténtico ejemplo de modernidad en la administración pública, al generar sistemas de responsabilidad por áreas de trabajo, mediante un Manual Organizacional de Comunicación Social, Estratégica e Integral.

(37)

Sin duda, este contexto prospectivo es un importante reto para la administración pública, y por certeza de causa e investigación también para esta tesina. Temática que se plantea con el siguiente imperativo del Dr. **Jorge Carpizo**:

37 *Idem.*, "Moral pública y libertad de expresión", Edit. Jus, S.A. de C.V., 1ª. Ed. México, 2009 p. 31-34



“El poder no pertenece al servidor público sino a la comunidad, y debe estar al servicio de ésta, y no del funcionario. Si no es así, a éste último hay que exigirle responsabilidades”. (38)

Responsabilidad no sólo profesional y pública, sino también democrática, porque todo servicio debe ser sujeto de evaluación y seguimiento, para mejora continua. Proceso en el que la comunicación desde los ámbitos organizacional, integral, estratégico y social juega un papel importante, por ser medio y generador de enlaces entre capital humano y tecnología.

Aspecto que mencionan especialistas alemanes de la **Fundación Konrad – Adenauer- Stiftung, A.C.** (Fundación germana, que impulsa trabajos del Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo Latinoamericano), al precisar que si bien es sorprendente como el avance tecnológico, a través del internet y los recursos informáticos, reducen fronteras, también preocupa como la globalización incrementa la individualidad social.

Entendiéndose que globalización “significa la creciente integración de naciones y regiones [...] que genera transformaciones por las redes informáticas en un rápido proceso [...] donde es más fácil y rápido generar ciencia e información y compartir vínculos de cooperación. (39)

Y justo por tal orden sistémico, urge una comunicación integral, estratégica y organizacional en la administración pública, que aporte y difunda un nuevo orden social, ya que en “la actualidad, las elites de la política, la ciencia, la economía y los medios de comunicación están convocadas para aportar soluciones a los principales problemas [...], ya que las posibilidades de introducir cambios

38 **Idem.** , “*Moral pública y libertad de expresión*”, Edit. Jus, S.A. de C.V., 1ª. Ed. México, 2009

39 **JOSEF THESING Y FRANK PRIESS**, “Globalización, democracia y medios de comunicación”, CIEDLA (Centro interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo Latinoamericano), 1999, Konrad –Adenauer- Stiftung, A.C. Buenos Aires, Argentina, p. 14



dependen esencialmente de la decisión y el sentido de responsabilidad de todo dirigente y líder” (40)

Acción y actitud que deben ser democráticas, y por ende efectivas mediante un **“Nuevo Enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”**, como lo establece la presente tesina para el **SAT**.

Perspectiva que **Josef Thesing**, fundamenta teórica y prácticamente conforme los parámetros de la globalización:

“[...] la democracia descansa esencialmente en el consenso [...] los valores y actitudes [...] Todo desemboca en una cultura democrática [...] lo ético y lo político deben constituirse en elementos integrantes [...] (41)

Entorno que como lo cita el mismo especialista alemán implica el promover sociedades con ciudadanos activos, porque es preocupante que hoy la pérdida de valores se de en naciones, como la nuestra, donde los cambios favorecen sistemas de información abiertos.

Problemática que encuentra solución a partir del binomio comunicación-administración pública estratégica, como se desarrollará en el siguiente apartado.

40 **JOSEF THESING Y FRANK PRIESS**, “Globalización, democracia y medios de comunicación”, CIEDLA (Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo Latinoamericano), 1999, Konrad –Adenauer- Stiftung, A.C. Buenos Aires, Argentina, p. 17

41 **JOSEF THESING Y FRANK PRIESS**, “Globalización, democracia y medios de comunicación”, CIEDLA (Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo Latinoamericano), 1999, Konrad –Adenauer- Stiftung, A.C. Buenos Aires, Argentina, p. 24



2.1 Retos contemporáneos de la Administración Pública

Es evidente que el S.XXI no sólo se caracteriza por la evolución constante de la ciencia y tecnología, sino también por la transformación de los sistemas sociopolíticos en el orbe.

Y bajo esta premisa, los retos y desafíos de la administración pública juegan un papel importante, por ser axiomas que delimitan el imperio del Estado de Derecho, que como tal se busca desde el s.XIX en naciones donde la democracia es garantía de justicia.

¿Qué debemos entender por administración pública?

De acuerdo con **Rafael I. Martínez Morales** la citada disciplina es prioridad en el ámbito de la función pública, donde el Estado se considera como una importante organización, que posee una gran estructura de amplios servicios.

Responsabilidad que distribuye entre sus servidores públicos, que hoy se estima supera los 6 millones, cifra que representa más del 15% con respecto al total de la población económicamente activa (42)

Históricamente, la función pública como tarea administrativa tiene su origen durante la época del esplendor militar en Grecia y Roma. Tras una evolución de orden en forma y fondo, tal concepto es llamado por los liberales de Francia (s. XVIII) como burocracia. Término empleado para identificar a quien actúa con altanería, despilfarro de recursos y exceso de trámites.

Fue hasta el s. XIX cuando la función pública del servidor se asume con un sentido técnico [...] que da lugar a una serie de estudios jurídicos, filosóficos y administrativos (43)

42 Idem. RAFAEL I. MARTÍNEZ MORALES, “Derecho Administrativo 2° Curso”, Edit. OXFORD, 2007, México p.305

43 Idem. RAFAEL I. MARTÍNEZ MORALES, “Derecho Administrativo 2° Curso”, Edit. OXFORD, 2007, México p.306



Tal sujeto de análisis y consideración, asume de inmediato un ámbito jurídico importante: el derecho burocrático, que se justifica frente a la evidente relación de trabajo entre los servidores públicos y el Estado (44)

Esta evolución de actitud negativa a una acción responsable, agrega valor al presente proyecto, pues mediante la comunicación organizacional, se enaltecerá la responsabilidad de la burocracia en un servicio público que interactúe bajo un código de ética, honestidad, respeto y lealtad institucional, que se genere por medio de una auténtica imagen corporativa (misión, visión y valores)

Puesto que en México existe el Código Federal de Procedimientos Administrativos, esta tesina establece una efectiva comunicación organizacional para coadyuvar en las “tareas de seguimiento, gestión y funcionalidad”. (45)

Vinculación que plantea no sólo una garantía, sino también un deber: cimentar las bases de un Estado de derecho (sistema normativo) que sea efectivo y con sentido común (acatar la ley) para evitar la impunidad.

Aspecto que **Julio Scherer Ibarra**, acota: “el fin último del Estado no es otro que la protección de los más altos valores de la colectividad en su libertad y su seguridad, imprescindibles para la sana convivencia y el desarrollo social” (46)

Con base en este punto, es evidente como lo desarrolla el citado abogado, que la impunidad es un mal y un reto que la administración pública debe superar, para hacer del servicio al Estado un quehacer profesional ético y apegado a la ley.

Además de citar que derecho, ética, servicio y ley son parte importante de la administración pública, **Scherer**, agrega otro elemento más: la corresponsabilidad al citar “... fortalecer un sano clima de convivencia, es tarea de todos: eso sí, bajo

44 Idem. RAFAEL I. MARTÍNEZ MORALES, “Derecho Administrativo 2° Curso”, Edit. OXFORD, 2007, México p.306

45 Idem. RAFAEL I. MARTÍNEZ MORALES, “Derecho Administrativo 2° Curso”, Edit. OXFORD, 2007, México p.402

46 JULIO SCHERER IBARRA, “Impunidad, la quiebra de la ley”, Edit. Random House Mondadori, S.A de C.V. 1ª. Ed. 2009, México, p. 18



la eminente tutela de un Estado probo [...] Siempre es buen momento para crear leyes que obliguen a nuestros gobiernos a velar por la salud y la moral de la República” (47)

En virtud de lo expuesto, esta tesina considera además como retos y desafíos de la administración pública, los siguientes apartados:

- Fortalecimiento de las instituciones de gobierno en la democracia, con base en la eficacia, eficiencia y transparencia (bases de un buen Gobierno)
- Promover una auténtica política social (cambios con sentido y beneficio social)
- Impulsar una reforma administrativa integral, federalista e innovadora (reducir la burocracia con acciones integrales)
- Consolidar la estabilidad corresponsable en la gobernanza (promover el conocimiento de las normas administrativas, supervisar responsabilidades, y vocación de servicio)
- Fomentar la capacidad de los recursos humanos (capacitación constante)
- Aumentar la capacidad financiera (equilibrio del Estado)
- Promover la creatividad e innovación permanentes (identificar talentos)
- Impulsar las tecnologías de la Información y la comunicación con visión humanista

Puntos que **José R. Castelazo**, presidente del Instituto Nacional de la Administración Pública, delimita como puntos de acuerdo del Tercer Milenio para una efectividad de planeación y mandos asertivos. (48)

47 **Idem. JULIO SCHERER IBARRA**, “Impunidad, la quiebra de la ley”, Edit. Random House Mondadori, S.A de C.V. 1ª. Ed. 2009, México, p. 21

48 http://estepais.com/site/wp-content/uploads/2009/12/Desafios_castelazo.pdf 19:30 19 junio 2015



Contexto que esta tesina aborda como retos y desafíos ante la problemática que ocasiona la falta de identidad ante la llamada gerencia pública, la cual **Omar Guerrero**, colaborador de la Revista Venezolana de Gerencia, sintetiza así:

“Recientemente el concepto de gerencia pública (public management) [...] implica importantes premisas 1) Es una visión privada de lo público, de naturaleza cataláctica porque brota del pensamiento económico clásico, que la sitúa en el mercado para sustituir el esquema burocrático, 2) Se ostenta como nueva pero sus antecedentes son tan antiguos como la economía clásica y neoclásica, 3) En ella convergen una variedad de ingredientes pero de igual naturaleza que la hacen compleja, 4) Su arribo es consonante con los tiempos actuales cuando se proponen soluciones económicas a los problemas políticos en una atmósfera donde el estudio de la política se distancia de la economía, 5) Son conceptos fundacionales: orientación al cliente, privatización, mercado y competencia y en la reforma del sector público: enfoque empresarial-gerencial, gerencia por objetivos y resultados y agenciación y reducción de costos, 6) Situada en el mercado, paradójicamente desde dentro es activada por la gerencia y da paso a reglas burocráticas, reemplazando al gobierno de los hombres, visión romántica de un gobierno sin política” (49)

Concepto que implica desde el inicio del s. XXI, la interrelación entre economía y política, como condicionante para toda cultura e identidad de servicio público, por lo cual esta tesina, pondera la comunicación organizacional como el portal para la capacitación de un capital humano burocrático profesional e institucional, que opere en el marco de una gerencia pública moderna donde lo importante no sea sólo la atención y prestación de servicios, sino la calidad y efectividad de los resultados.



Particularmente porque gerencia pública genera “un prospecto de reformulación para el uso actual y futuro del proceso de gobierno” (50), tal como lo precisa **Juan Rosales Núñez**, al indicar además que ésta dinámica es “un proceso administrativo de toda institución del sector público [...] que parte de un gran conocimiento de sus estructuras, de su factor humano, de tecnologías, utilizando el desarrollo organizacional (cambio planeado), para la instrumentación de las mejores decisiones de trabajo (51). Y con ello, interactuar oportunamente ante todo cambio tecnológico, social, político, educativo y laboral.

Lo que gerencia pública con este nuevo *Plan Estratégico e Integral de Comunicación Organizacional en el SAT*, permite una gestión de gobierno eficiente interna y externamente, que como tal representa “... la suma de procesos tecnológicos que dan vida a las decisiones correctas en todo programa de gobierno” (52)

Contexto, que **José R. Castelazo**, describe como un orden sistémico global complicado para nuestro país debido a “la reducción del tamaño de gobierno y del gasto público, aplicación de criterios de mercado en las políticas sociales, la certificación de los servidores públicos, la competencia entre colegas y entidades [...] (53)

Aspecto, que el mencionado especialista, precisa: tiene características específicas según el gobierno y el país. Apreciación importante que esta investigación asume como referente para proponer un *Plan Integral de Comunicación Organizacional en el SAT* (Servicio de Administración Tributaria), bajo el identificador temático:

50 **JUAN ROSALES NÚÑEZ**, “Gerencia Pública. Administración Pública Canteporánea”, Edit. GERNIKA, México, 2004, p.16

51 **JUAN ROSALES NÚÑEZ**, “Gerencia Pública. Administración Pública Canteporánea”, Edit. GERNIKA, México, 2004, p. 20

52 **JUAN ROSALES NÚÑEZ**, “Gerencia Pública. Administración Pública Canteporánea”, Edit. GERNIKA, México, 2004, p.157

53 http://estepais.com/site/wp-content/uploads/2009/12/Desafios_castelazo.pdf p. 20 19:30 19 junio 2015



“Nuevo Enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”

Esquema que tal como lo menciona **José R. Castelazo**, no responde a tiempos sexenales o intereses partidistas, sino a un orden democrático participativo en gestión, que esta tesina lo denomina “Comité de Investigación, Análisis y Prospectiva”, el cual funge como órgano de evaluación y seguimiento para mejoría continua de procesos y dinámicas de trabajo, el cual como tal reportará avances al titular de la **AGSC** (Administración General de Servicios al Contribuyente)

Es fundamental reflexionar sobre el gran desafío integral que representa la democracia participativa en gestión, entendiéndose por ella “el derecho que tiene todo ciudadano para acceder a todos los asuntos (trámites y procesos) de la administración pública [...] garantía que debe poseer una inteligencia social a partir de la alianza entre autonomía y corresponsabilidad ciudadana” (54)

Habilidad y destreza que genera una cultura de trabajo y colaboración permanente para aprovechar los talentos profesionales, tanto de la ciudadanía como de los trabajadores al servicio del Estado en el **SAT**.

Con este atributo, mediante el referido “*Comité de Investigación, Análisis y Prospectiva*”, se puede conocer y generar simultáneamente problema y opción de gestión, respectivamente, sin alterar resultados.

Por ello, en esta tesina se posiciona a la comunicación organizacional como el portal para la capacitación de un capital humano burocrático profesional e institucional, que opere en el marco de una gerencia pública moderna donde lo

54 <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/social/93333.pdf> DOSSIER: JULIO ALGUACIL GÓMEZ, Intervención Psicosocial 2004, p. 291; 15/07/2015 17:26



importante no sea sólo la atención y prestación de servicios, sino la calidad y efectividad de los resultados.

Proceso psicosocial que hace de la democracia participativa una necesidad humana, como lo indica el especialista **Julio Alguacil Gómez**, en el Dossier especializado en la materia bajo la siguiente afirmación:

“Nos situamos desde el enfoque de la teoría de las necesidades humanas (**Doyal y Gough**, 1994) y del desarrollo a escala humana (**Max Neef; Elizalde** et al. 1986). Ambos, enfoques son equivalentes y contrastan abiertamente con teorías muy asentadas como la perspectiva jerárquica de las necesidades de **Maslow** (1975). Vienen a plantear que las necesidades humanas son pocas, finitas, identificables, clasificables y universales, es decir son iguales para cualquier ser humano independientemente de la época histórica que le haya tocado vivir o de la cultura donde se haya socializado. Lo que varía de una época a otra, de una cultura a otra, son los procedimientos a través de los cuales se satisfacen esas necesidades, es decir lo que estos autores denominan satisfactores.

[...] Para **Max Neef y Elizalde** el sistema de necesidades combinan categorías axiológicas (nueve necesidades: subsistencia, protección, afecto, comprensión, participación, creación, recreo, identidad y libertad) con categorías existenciales (ser, tener, hacer, relaciones). Todas ellas las podemos considerar como derechos humanos, y cada una de ellas, sí es satisfecha a través de satisfactores sinérgicos, contribuye transversalmente a la adecuada satisfacción de las demás. Quizá la más relevante en este sentido es la necesidad de participación ya que ésta interviene directamente y transversalmente optimizando el acceso a la satisfacción de las demás necesidades, es la más radical. De hecho **Doyal y Gough** la identifican como *autonomía crítica* (derecho a comunicar, a proponer, a disentir, a decidir, a compartir, etc.). Sin embargo, en un modelo de producción y consumo que es un fin en sí mismo, donde las necesidades de los sujetos deben de adaptarse, hasta confundirse, con las propias “necesidades” que tiene el



sistema económico para reproducirse así mismo, los satisfactores son sobretodo destructores e inhibidores. Las necesidades se convierten así en aspiraciones y deseos no universalizables que alientan la exclusión y el carácter entrópico del modelo [...]

La simulación y simbolización de la participación a través del sistema de producción y de consumo convierte a las necesidades en deseos que son estimulados desde instancias ajenas al propio sujeto que se encuentra, de este modo, crecientemente alienado. Es por tanto, la participación, es la necesidad humana más distorsionada, y también, la más inconsciente, la más oculta. Por ello es preciso hacerla emerger” (55)

Es así, como necesidades equivalen a oportunidades, toda vez que ambas son vínculos perfectos para aprovechar el capital relacional (humano), según sus talentos por nivel académico y experiencia profesional.

Pero, es básico un paréntesis reflexivo: la democracia participativa en gestión implica sin duda una estrategia organizacional, como lo es la comunicación.

Disciplina que como ciencia esta tesina la aplica desde la funcionalidad organizacional, como se muestra en la siguiente gráfica: (56)

55 <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/social/93333.pdf> DOSSIER: JULIO ALGUACIL GÓMEZ, Intervención Psicosocial 2004, p. 292; 15/07/2015 17:26

56 <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/social/93333.pdf> DOSSIER: JULIO ALGUACIL GÓMEZ, Intervención Psicosocial 2004, p. 293; 15/07/2015 17:26



ESQUEMA DE JULIO ALGUACIL GÓMEZ				PROPUESTA
HACER PARTICIPAR	PROCESO IMPLICARSE	TOMAR/ TENER PARTE EN UN PROYECTO DE FUTURO, O BIEN EN LOS PROCEDIMIENTOS DECIDIR	SENTIRSE PARTE DE UNA COMUNIDAD IDENTIDAD	<p>“Nuevo enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa.</p> <p>Innovador método para promover:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un Nuevo Orden de Administración Pública, y • Una Cultura de Identidad fiscal, que como tal permita a los contribuyentes un compromiso nacional del cumplimiento tributario. <p>Mediante un <i>Plan Integral de Comunicación Organizacional</i>, que propicie áreas permanentes de conocimiento, a partir del “<i>Comité de Investigación, Análisis y Prospectiva</i>”, que garantiza excelencia y democracia. Desde el valor agregado de la autonomía crítica (derecho a comunicar, proponer y compartir) en sinergia entre ciudadanía e instituciones; que para esta investigación tal dualidad es: contribuyentes y el SAT (Servicio de Administración Tributaria)</p>
SER PARTE	DE REDES SOCIALES	INCLUSIVO	COMUNICACIÓN Y CONOCIMIENTO	
ESTAR EN	UN LUGAR	INTEGRADO PRÓXIMO		



Prospectiva para la cual es obligatorio generar un factor de alianza en proceso y funcionalidad con la administración pública, que se denomina planeación estratégica, tema que como tal se desarrolla en el siguiente rubro.

2.2.1 Planeación Estratégica de la Administración Pública

¿Cómo se vincula socialmente la comunicación organizacional con la administración pública?

Tópico que esta tesina responde a partir del enfoque crítico de diversos analistas como **José Juan Méndez Ramírez y Teresa Becerril Sánchez** (Universidad Autónoma del Estado de México), quienes en un artículo advierten:

La revolución tecnológica e informativa es uno de los elementos que han dado forma a la nueva recomposición de las estructuras productivas y administrativas de las organizaciones privadas, en tal dimensión, que ha impuesto nuevos ritmos de producción, comercialización, distribución y consumo en el mundo entero, además de insertar a la administración pública en un contexto de competitividad, eficiencia y eficacia y la ha orillado a adoptar algunas de las técnicas empleadas en el ámbito privado a fin de dar respuesta satisfactoria a las presiones del mercado”, tales como [...] adopción, adaptación y aplicación de técnicas gerenciales en la administración pública [...] (57) Campo de acción de la comunicación organizacional desde la tarea social de crear los medios de interacción (relaciones públicas), difusión, análisis, monitoreo, marketing e identidad institucional (cultura).

57 Autores: | José Juan Menéndez Ramírez | Teresa Becerril Sánchez | Artículo: Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública, Revista: Quivera 2005 7(2) <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40170207>
07/07/2015 17:52 hrs



A este contexto, se adiciona un elemento importante para entender la importancia entre planeación estratégica de la administración pública y la comunicación organizacional: la gobernabilidad, que de acuerdo con **José R. Castelazo**, “es un conjunto de condiciones armonizadas [...] que propician la capacidad de gobernar mediante la atención constante de órganos gubernamentales e instituciones políticas y sociales [...] para dar respuestas idóneas a la constante evolución social” (58)

El también integrante del Instituto Nacional de Administración Pública, precisa que la gobernabilidad se rige por 3 elementos fundamentales:

PRINCIPIOS	Libertad, Soberanía, Independencia, que dan Legitimidad a las políticas públicas.
NORMAS	Dispuestas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que determinan derechos y obligaciones, con el fin de distribuir responsabilidades institucionales y personales, tanto al gobierno como a la sociedad, como reglas de convivencia pacífica y constructiva.
PRÁCTICAS	Político-administrativas, traductoras de los principios y normas, en conductas específicas, comportamientos individuales e institucionales, orientados a lograr acuerdos básicos para “hacer” cosas que conlleven al bienestar general. Sin la búsqueda del bienestar, no hay gobernabilidad estable. (59)

58 **JOSÉ R. CASTELAZO**. “FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA”,

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/110/art/art13.pdf>; P.133, 21/07/2015

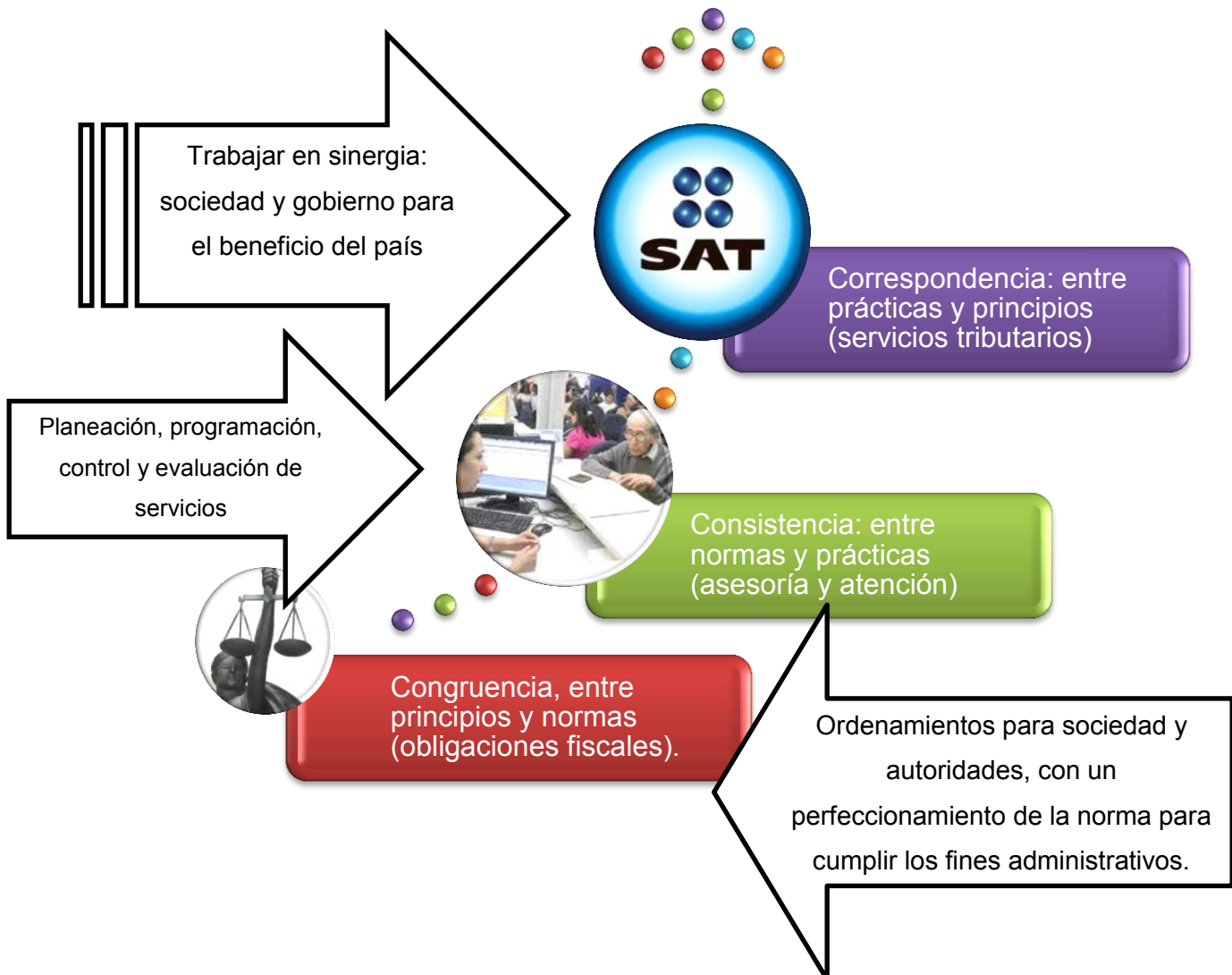
59 **Idem** “FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA”,

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/110/art/art13.pdf>; P.134, 21/07/2015



A partir de tal esquema, queda claro que gobernabilidad es gobernar con efectividad, y para ello la comunicación es importante porque instrumenta y ejecuta oportunamente estrategias organizacionales como lo esquematiza **José R. Castelazo**, y que esta tesina adecuaba conforme su objetivo principal:

“Nuevo enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia Organizacional”, facilita una óptima sinergia entre Gobierno y sociedad





De este modo, la comunicación organizacional permite una política pragmática en el sector público, pues con base en investigación y análisis, genera mejores servicios, y mediante la difusión oportuna promueve una cultura de atención **informativa, que mediante un Plan Integral de Comunicación** efectiva y eficaz, a partir de métodos de evaluación, generándose en conjunto una conciencia Democrática.

Importante reto, para el cual es imprescindible conocer los modelos y roles de la administración pública, y para ello, esta investigación recurre a la aportación esquemática del especialista Julio Alguacil Gómez (60)

MODELOS DE ADMINISTRACIÓN			
DIMENSIONES SOBRE/DE	MODELO BUROCRÁTICO	MODELO GERENCIAL	MODELO RELACIONAL
POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none">ESTADO CENTRALIZADOPRESTACIÓN DIRECTA DE SERVICIOSDEMOCRACIA REPRESENTATIVA (DE OFERTA)	<ul style="list-style-type: none">ESTADO MÍNIMO PROTECTORPRIVATIZACIÓN DE SERVICIOSDEMOCRACIA DE MERCADO (DE DEMANDA)	<ul style="list-style-type: none">ESTADO DESCENTRALIZADOCOMUNITARIZACIÓN DE SERVICIOSDEMOCRACIA PARTICIPATIVA (REFLEXIVA)
GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none">DIRECTA	<ul style="list-style-type: none">DIFERIDAEXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS, TANTO CONCESIONADOS COMO PRIVADOS	<ul style="list-style-type: none">COMPARTIDACO-GESTIÓN
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none">COMO PREBENDA	<ul style="list-style-type: none">COMO PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none">COMO PROCESO



PARTICIPACIÓN	INFORMAR: MONÓLOGO	CONSULTAR: PARLOTEO	COOPERAR: DIÁLOGO
INSTRUMENTOS DE PARTICIPACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• ENTREVISTAS INDIVIDUALES• NORMAS Y REGLAMENTOS• CONSEJOS CONSULTIVOS	<ul style="list-style-type: none">• GRUPOS DE DISCUSIÓN• ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN• CONSEJOS CIUDADANOS• TELEDEMOCRACIAS• PLANES ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none">• ASAMBLEA• I.A.P.• PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS• TALLERES PROYECTIVOS• PLANES INTEGRALES DE DESARROLLO COMUNITARIO
CULTURA	<ul style="list-style-type: none">• LA BUROCRACIA ES UN INSTRUMENTO NEUTRAL• LO PÚBLICO ESTATAL	<ul style="list-style-type: none">• LA EMPRESA PRIVADA ES EL MODELO A IMITAR• DE LO PÚBLICO A LO PRIVADO	<ul style="list-style-type: none">• MULTICULTURALIDAD, INTERCULTURALIDAD, NUEVA CULTURA DE LO PÚBLICO• LO PÚBLICO NO ESTATAL



ROLES DE LOS AGENTES SEGÚN MODELOS DE ADMINISTRACIÓN

ROLES DE/EN	MODELO BUROCRÁTICO	MODELO GERENCIAL	MODELO RELACIONAL
POLÍTICOS	REPRESENTANTE	REPRESENTANTE-EMPRESARIO	EMPRENDEDOR: MEDIADOR DE REDES INTERACTIVAS
TÉCNICOS	TECNOCRATA AUTORITARIO	GERENTE ESPECIALIZADO	MEDIADOR: COMUNICADOR QUE IMPLICA A LOS DIFERENTES AGENTES EN LOS PROCESOS
EMPLEADOS PÚBLICOS	FUNCIONARIOS	TRABAJADORES CONTRATADOS	TRABAJADORES CORRESPONSABLES
ASOCIACIONES	REIVINDICACIÓN	COLABORADOR EN PRSTACIONES	COOPERACIÓN Y MEDIACIÓN EN TÉRMINOS DE RECIPROCIDAD Y CORRESPONSABILIDAD
CIUDADANOS	CONTRIBUYENTES	DEMANDANTES DE SERVICIOS DE CALIDAD CLIENTE USUARIO	CIUDADANO ACTIVO CIUDADANO CORRESPONSABLE CIUDADANO PARTICIPATIVO



Como se aprecia, en esta investigación la comunicación organizacional es fundamental para el buen funcionamiento de todo esquema de trabajo y atención social, porque interactúa en favor de una agenda de buen gobierno, donde la interrelación entre ciudadanía (contribuyentes) e institución (SAT), marca pautas para el correcto funcionamiento de los mecanismos (trámites y servicios).

“Y es que es fácil que la agenda del buen gobierno tienda a confundirse cada vez más con otros muchos sectores de la agenda del desarrollo, porque no es posible fundamentar una acción en una materia [...] si no se da un funcionamiento adecuado de los mecanismos institucionales públicos que regulan (no sólo solucionan temporalmente) las relaciones entre los grupos sociales involucrados en determinada área o acción. Por eso se hace cada vez más necesario establecer prioridades y estrategias que guíen las políticas de cooperación en materia de gobernabilidad democrática, porque es la institucionalidad quien aporta el marco de regulación del desarrollo sostenible” (61)

Lo anterior es parte del análisis y prospectiva del gobierno español para mejoría de su administración pública, que coloca en la mesa de debate un teorema (Proposición que afirma una verdad demostrable (62), para la carrera de comunicación, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM:

La comunicación organizacional debe ser así en lo estratégico y social, para justificar su ejercicio como dinámica preponderante para toda política del progreso nacional, sin importar el área pública, al tener la responsabilidad histórica de ser eje de acción, más no sólo de medio y enlace para tomas de decisión.

Aspecto que se detalla con particularidad en el siguiente inciso.

61 <http://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/gobernabilidad.pdf> 15/07/2015 15:23, p.4

62 <http://es.thefreedictionary.com/teorema>, 23/07/2015; 13:09



2.3. AGSC (Administración General de Servicios al Contribuyente)

Esta área es parte del **SAT** (Servicio de Administración Tributaria), y desde el 2014, ejecuta importantes cambios de impacto nacional, toda vez que se activó una nueva modalidad fiscal: **RIF** (Régimen de Incorporación Fiscal), en sustitución al **REPECO** (Régimen de Pequeños Contribuyentes).

Tal acción modificó no sólo la organización, sino también la manera de planear estrategias de información y asistencia, para incorporar a los contribuyentes en la formalidad y/o con poco capital.

Con este panorama, se justifica la necesidad de un **“Nuevo enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa, que mediante un Plan Integral de Comunicación Organizacional, se logre una sinergia entre contribuyentes y la Administración General de Servicios al Contribuyente (SAT).**

Ante tal aspecto de trascendencia, se procede a una contextualización histórica del **SAT** y su Administración General de Servicios al Contribuyente:

Creación del SAT (63)

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



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

Desde entonces el **Servicio de Administración Tributaria (SAT)** es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 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. (64)

Su **misión**: Recaudar los recursos tributarios y aduaneros que la Ley prevé, dotando al contribuyente de las herramientas necesarias que faciliten el cumplimiento voluntario.

Su **visión**: Ser una institución moderna que promueva el cumplimiento voluntario de los contribuyentes a través de procesos simples.

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

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

64 Idem, www.sat.gob.mx



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

Con los cambios anteriores, la estructura orgánica básica del SAT quedó conformada de la siguiente manera: (65)

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

También las administraciones regionales y locales dependientes de las administraciones generales de Recaudación, Auditoría Fiscal Federal, Jurídica de

65 Idem, www.sat.gob.mx



Ingresos y Aduanas, y las coordinaciones regionales y locales de Recursos, dependientes de la Coordinación General de Recursos.

REASIGNACIÓN DE FACULTADES (66)

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

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

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

EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

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

La estructura orgánica básica del SAT quedó conformada por:

Presidencia del Servicio de Administración Tributaria, Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, Contraloría Interna, Unidad de Comunicación

66 Idem, www.sat.gob.mx



Social, Dirección General de Tecnología de la Información, Administración General de Recaudación, Administración General de Auditoría Fiscal Federal, Administración General Jurídica de Ingresos, Administración General de Aduanas y Coordinación de Recursos.

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

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

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

- Presidencia del SAT
- Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera
- Contraloría Interna
- Administración General de Tecnología de la Información
- Administración General de Grandes Contribuyentes
- Administración General de Recaudación
- Administración General de Auditoría Fiscal Federal
- Administración General Jurídica de Ingresos



- Administración General de Aduanas
- Administración General de Recursos
- Administración General de Coordinación y Evaluación Tributaria
- Administraciones Estatales, Metropolitanas y las Administraciones Locales
- y la de Aduanas

FORTALECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DEL SAT (67)

A fin de fortalecer y consolidar una moderna administración tributaria en respuesta a una creciente demanda de mejores y más eficientes servicios que requieren los contribuyentes, se publicó el 22 de marzo de 2001 un nuevo reglamento Interior de éste órgano desconcentrado, en el cual se presentaron los siguientes cambios de denominación dentro de su estructura orgánica:

- La Administración General Jurídica de Ingresos cambió por Administración General Jurídica
- La Administración General de Recursos cambió a Administración General de Innovación y Calidad
- La Administración General de Coordinación y Evaluación Tributaria por Administración General de Evaluación

Se crearon las administraciones generales de:

- Asistencia al Contribuyente
- Destino de Bienes de Comercio Exterior propiedad del Fisco Federal
- La Administración Central de Investigación de Operaciones
- Las Administraciones Regionales de Evaluación
- Las Subadministraciones de Innovación y Calidad para las Administraciones Locales y Aduanas

67 Idem, www.sat.gob.mx



De acuerdo con estas modificaciones, el **Reglamento Interior** estableció la siguiente estructura orgánica para éste órgano desconcentrado: (68)

- Presidencia del SAT
- Contraloría Interna
- Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera
- Administración General de Auditoría Fiscal Federal
- Administración General Jurídica
- Administración General de Aduanas
- Administración General de Innovación y Calidad
- Administración General de Evaluación
- Administración General del Destino de Bienes de Comercio Exterior
Propiedad del Fisco Federal
- Administración Central de Investigación de Operaciones
- Administraciones Locales y Aduanas
- Administraciones Regionales de Evaluación

A fin de fortalecer y consolidar una moderna administración tributaria en respuesta a una creciente demanda de mejores y más eficientes servicios que requieren los contribuyentes, se publicó el 22 de marzo de 2001 un nuevo reglamento Interior de éste órgano desconcentrado, en el cual se presentaron los siguientes cambios de denominación dentro de su estructura orgánica:

- La Administración General Jurídica de Ingresos cambió por Administración General Jurídica
- La Administración General de Recursos cambió a Administración General de Innovación y Calidad
- La Administración General de Coordinación y Evaluación Tributaria por Administración General de Evaluación

68 Idem, www.sat.gob.mx



Se crearon las administraciones generales de:

- Asistencia al Contribuyente
- Destino de Bienes de Comercio Exterior propiedad del Fisco Federal
- La Administración Central de Investigación de Operaciones
- Las Administraciones Regionales de Evaluación
- Las Subadministraciones de Innovación y Calidad para las Administraciones Locales y Aduanas

De acuerdo con estas modificaciones, el **Reglamento Interior** estableció la siguiente estructura orgánica para éste órgano desconcentrado:

- Presidencia del SAT
- Contraloría Interna
- Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera
- Administración General de Auditoría Fiscal Federal
- Administración General Jurídica
- Administración General de Aduanas
- Administración General de Innovación y Calidad
- Administración General de Evaluación
- Administración General del Destino de Bienes de Comercio Exterior Propiedad del Fisco Federal
- Administración Central de Investigación de Operaciones
- Administraciones Locales y Aduanas
- Administraciones Regionales de Evaluación (69)

Con el fin de Orientar la ejecución de facultades y atribuciones conferidas a las unidades administrativas de las Dependencias de la Administración Pública, se

69 Idem, www.sat.gob.mx



publicó en el *Diario Oficial de la Federación* el 30 de abril de 2001 el Decreto mediante el cual se reformó el artículo 2o. del Reglamento Interior del SAT, donde se eliminó a la Administración Central de Investigación de Operaciones, la cual se transfirió a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El 12 de junio de 2003, se publicó el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas posiciones contenidas en la Ley del Servicio de Administración Tributaria, cuyos cambios fueron los siguientes:

- La Presidencia del Servicio de Administración Tributaria cambio su denominación por Jefatura del Servicio de Administración Tributaria.
- El Servicio de Administración Tributaria, en materia de recaudación del pago de contribuciones mediante la entrega de obras plásticas que realizaran sus autores, debía recibir las obras de conformidad con el procedimiento de selección que de ellas realizara un Comité integrado por personas expertas en artes plásticas, designado por la Junta de Gobierno del Servicio de Administración Tributaria, previa opinión del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

CAMBIOS EN INNOVACIÓN Y CALIDAD

El 12 de mayo de 2006 se publicó el **Decreto** por el que se reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria, destacándose las modificaciones de la Administración General de Innovación y Calidad, donde cambian las denominaciones de la Administración Central de Recursos Humanos por Administración Central de Capital Humano y de la Administración Central de Recursos Materiales y Servicios por Administración Central de Recursos Materiales.

Por otra parte, desaparecen las subadministraciones locales de Innovación y Calidad y surgen la Administración Central de Operaciones Administrativas, las Administraciones de Servicios y las subadministraciones de los Centros de Servicios Administrativos.



Asimismo, se crea la Aduana de Guanajuato, dentro de la estructura de la Administración General de Aduanas, con la que se tienen 49 aduanas en todo el país.

ENFOQUE Y VISIÓN INTEGRAL DE PROCESOS (70)

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

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

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

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

Con dicha reestructura el **SAT**:

- Contará con una visión completa del contribuyente al tener mayor conocimiento y control de sus obligaciones fiscales

70 Idem, www.sat.gob.mx



- Avanzará en la búsqueda de la eficiencia de los servicios
- Fortalecerá sus mecanismos de control para contribuir a la mejora de la recaudación de impuestos

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

- Servicios al contribuyente, para promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones del contribuyente
- Recaudación, para lograr mayor efectividad al exigir los créditos fiscales a cargo de los contribuyentes
- Fiscalización, con el fin de asegurar el cumplimiento del contribuyente en tiempo y forma y para generar mayor percepción del riesgo
- Aduanas, para lograr una mayor facilidad, cumplimiento y control en materia de comercio exterior (71)

De acuerdo con estas modificaciones la estructura orgánica del SAT quedó conformada de la siguiente forma: (72)

- Jefatura del SAT
- Administraciones Generales de Aduanas
- Servicios al Contribuyente
- Auditoría Fiscal Federal
- Grandes Contribuyentes
- Jurídica
- Recaudación
- Recursos y Servicios

71 Idem, www.sat.gob.mx

72 Idem, www.sat.gob.mx



- Comunicaciones y Tecnologías de la Información
- Evaluación
- Planeación
- Unidades Administrativas Regionales
- Locales
- Aduanas

Y para hacer evidente la relevancia de sus titulares en el SAT, se enlista a los responsables de dicho órgano desconcentrado, cada uno ícono en su tiempo de contribuciones públicas:

Desde su creación, en 1997, el Servicio de Administración Tributaria ha tenido los siguientes titulares:

- **Licenciado Aristóteles Núñez Sánchez** (diciembre 2012).
- Licenciado Alfredo Gutiérrez Ortiz Mena (julio de 2008)
- Ingeniero José María Zubiría Maqueo (julio de 2003)
- Licenciado Rubén Aguirre Pangburn (enero de 2001)
- Contador Público Raúl Sánchez Kobashi (marzo de 2000)
- Licenciada Alma Rosa Moreno Razo (julio de 1999)
- Contador Público Eduardo González González (enero de 1998)
- Licenciado Tomás Ruíz González (julio de 1997)



Como contextualización de esta tesina, enseguida se describe semblanza del Jefe del **SAT**, Lic. Aristóteles Núñez Sánchez, funcionario que se ha destacado por su firme compromiso para enaltecer el trabajo del capital humano.

SEMBLANZA DEL ACTUAL JEFE DEL SAT (73)



Lic. Aristóteles Núñez Sánchez

Lugar de nacimiento: Huajuapán de León, Oaxaca.

Fecha de nacimiento: 21 de agosto de 1969.

Formación Académica

- Licenciatura en Administración Industrial.
Especialidad en Finanzas.
Unidad Profesional Interdisciplinaria en Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas.
IPN 1987-1991.
- Seminario Internacional “Instituciones y Técnicas Tributarias en Latinoamérica”.
Instituto de Estudios Fiscales. Madrid, España.
1996.

Experiencia Profesional

- Subsecretario de Ingresos.
Secretaría de Finanzas. Gobierno del Estado de México.
2007- al 30 de noviembre de 2012.
- Director General de Recaudación. 2006.
Secretaría de Finanzas. Gobierno del Estado de México.
- Director General de Fiscalización. 2005.
- Director Ejecutivo de Coordinación y Evaluación Regional.
Financiera Rural.
2003 – septiembre 2005.

73 Idem, www.sat.gob.mx



- Director General Adjunto de Apoyos Financieros. Instituto para la Protección al Ahorro Bancario. 1999-2003.
- Director de Control de Gestión. Secretaría de Comunicaciones y Transportes. 1998-1999.
- Administrador de Operación Recaudatoria. Servicio de Administración Tributaria. SHCP. 1996-1998.
- Director de Evaluación Regional. Dirección General de Recaudación. SHCP. 1994-1996.
- Subdirector de Información y Atención a Usuarios. Dirección General de Recaudación. SHCP. 1993-1994.
- Jefe de Proyecto. SHCP. Dirección General de Recaudación. 1991.
- Servicio Social. SHCP. Dirección General de Recaudación. 1991.

Logros y actividades principales en la trayectoria

- Incremento en recaudación de ingresos propios estatales al pasar de 9,104 mdp en 2005 a 26,687 mdp en 2011.
- Modernización del sistema tributario y bancarización de pagos de contribuciones estatales.
- Participante en el Comité de Vigilancia del Sistema de Participaciones Federales.
- Participante en el Comité de Vigilancia del Sistema de Aportaciones y otros apoyos federales.
- Participación en la compra de cartera de créditos agrícolas de Financiera Rural a Banrural.
- Diseño de métodos de evaluación y coordinación de la operación de crédito rural.
- Participación en el proceso de venta de acciones de Grupo Financiero Serfín.
- Coordinador del proceso de venta de las acciones de Bancrecer y de Scotiabank Inverlat.
- Participación en la Resolución Financiera de Casas de Bolsa Intervenidas (Mexival, Estrategia bursátil, Valburmex, Bursamex, Arka).
- Responsable de evaluación de Centros SCT (31 delegaciones federales a nivel nacional).



- Miembro fundador del Servicio de Administración Tributaria.
- Responsable de la recaudación de contribuciones federales.
- Desarrollo de métodos de evaluación de la operación recaudatoria.
- Responsable del Diseño del Sistema de Información de Recaudación.
- Líder de proyecto de módulos del Sistema Integral de Recaudación.⁷⁴

Y de este contexto, pasamos al que corresponde a la **Administración General de Servicios al Contribuyente**, la cual está conformada por 9 Administraciones Centrales, 67 Administraciones Desconcentradas y un Centro Nacional de Consulta, en los que diariamente laboran aproximadamente 3,940 empleados.

Esta Administración General es responsable de proporcionar al contribuyente en forma eficiente y sistematizada los servicios de información, orientación, asistencia técnica especializada y recepción de trámites para facilitar el cumplimiento voluntario y oportuno de las obligaciones fiscales, así como de llevar a cabo la promoción y vigilancia del cumplimiento de dichas obligaciones (75)

Misión

Asistir y atender de manera integral a los contribuyentes facilitando el cumplimiento voluntario y oportuno de sus obligaciones fiscales y el ejercicio de sus derechos, con transparencia, calidad, calidez y en forma gratuita y confidencial, a fin de coadyuvar en la recaudación de las contribuciones fiscales federales necesarias para financiar el gasto público y de crear una cultura fiscal en la sociedad.

Visión

Consolidarnos como un área única de contacto para el contribuyente, que cuente con procesos certificados; que esté conformada con personal honesto, comprometido, con vocación de servicio y altamente capacitado, y que sea reconocida por la sociedad y contribuya al arraigo de una cultura fiscal.

⁷⁴ http://www.sat.gob.mx/que_sat/Paginas/default.aspx: 23/07/2015; 13:53

⁷⁵ Idem, www.sat.gob.mx



Objetivo

Establecer las normas, políticas y procedimientos para proporcionar al contribuyente en forma sistematizada los servicios de información, orientación, asistencia técnica especializada y recepción de trámites para facilitarle el cumplimiento voluntario, correcto y oportuno de sus obligaciones tributarias y el ejercicio de sus derechos ante las autoridades fiscales federales; así como integrar, actualizar y operar el padrón del Registro Federal de Contribuyentes y la cuenta tributaria, para contar con una base estructurada e integral de información que permita coadyuvar a mejorar los niveles de recaudación. (76)

Ahora bien, la AGSC, se rige conforme el **RISAT** (Reglamento Interno del **SAT**), (ANEXO 1), el cual si bien norma las actividades de sus áreas, no así las que tienen que ver con la materia de Control de Gestión, que es donde esta investigación desarrolla el *Plan Integral de Comunicación Organizacional en el SAT* (Servicio de Administración Tributaria), bajo el identificador temático:

“Nuevo Enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”.

Ahora bien, como se observa en Anexo citado, aún no aparece la Administración Central de Promoción a la Formalidad, que es responsable del RIF (Régimen de Incorporación Fiscal), dilación que si bien no afecta la operatividad del mismo, y que como tal se ejecuta desde 2014, a través del Programa de gobierno Crezcamos Juntos, para reducir la informalidad, es importante un cambio, toda vez que ha generado confusión y desconfianza entre los contribuyentes vulnerables que no entienden los beneficios y desventajas del tributo.

Por ello, es evidente y justificable impulsar un **“Nuevo enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa, que mediante un Plan**

76 Idem, www.sat.gob.mx



Integral de Comunicación Organizacional, que garantice sinergia entre contribuyentes y la Administración General de Servicios al Contribuyente (SAT), para contribuir a la gobernabilidad democrática.

Propuesta que implica considerar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como se detalla enseguida.

2.3.1 Innovación de métodos de planeación y áreas de oportunidad

Toda prospectiva estratégica en la administración pública, exige un formulario asertivo para potencializar el talento del capital humano, como recurso de valor agregado.

Y esto es posible mediante un **Plan Integral de Comunicación Organizacional**, como lo sustenta esta investigación, el cual permite por medio de la investigación identificar **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y océanos azules, así como difundir objetivamente las acciones (trámites) de la administración pública, generándose con ello una nueva cultura de servicio.

Es importante destacar, que el **FODA**, es una matriz que resulta imprescindible para instrumentar toda prospectiva estratégica de trabajo, ya sea en la iniciativa privada o en la administración pública.

Recurso que “tiene como objetivo identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Institución u Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se obtiene de empresa o dependencia, la cual se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para... maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las



debilidades y amenazas. Se debe de utilizar al desarrollar un plan estratégico, o al planear una solución específica a un problema. Una vez que se ha analizado el ambiente externo (por ejemplo: la cultura, la economía, datos demográficos, etc.).

Dinámica que implica 2 entornos indispensables a considerar:

A) **Análisis Interno.**- Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades. Como ejemplos podemos mencionar: Recursos humanos con los que se cuenta, recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, etc.

B) **Análisis Externo.**- Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo. Algunos ejemplos son: el Sistema político, la legislación, la situación económica, la educación, el acceso a los servicios de salud, las instituciones no gubernamentales, etc. (77)

Formulario que se emplea como medio de capacitación en diversas dependencias, desde 2003. Y que para esta investigación será premisa inicial para toda estrategia de servicio al contribuyente, facilitándose la focalización de los mejores medios de conocimiento y difusión para la gobernabilidad democrática.



Como aspecto adicional, también la comunicación organizacional, expuesta en esta tesina, considera importante aprovechar los alcances que permiten los océanos azules y rojos desde su especialidad en marketing.

Pero ¿qué son los océanos azules y rojos?

Es la metodología que denomina a los océanos azules como las oportunidades que permiten a la iniciativa privada aprovechar la constante competencia, como una aliada para obtener mejores resultados en imagen y posicionamiento.

En tanto, que los “océanos rojos”, son la competencia aguerida entre empresas con saldo de fuerte desgaste [...] alerta para compañías que desean ser exitosas al dejar de competir entre sí [...] en los últimos veinte años todo el pensamiento estratégico ha sido dirigido en el océano rojo, la administración lo asigna como éxito o fracaso de las compañías, lo que permite desempeñarse en el mundo de los negocios. (78)

Ejemplo de océanos azules es el Cirque du Soleil, creado en Canadá por un grupo de actores, que hoy ha logrado llegar a más de cuarenta millones de personas en noventa ciudades en el mundo, al dejar de competir con los circos y proceder a la innovación, al combinar el escenario circense con la sofisticación y riqueza intelectual del teatro.

“El Cirque du Soleil no triunfó a fuerza de arrebatarse los clientes a las industrias y no compitió contra Ringling Bros y Barnum sino que creó un espacio antes conocido en el mercado y apeló a un grupo de clientes ya que de ser niños se enfocó a adultos y clientes corporativos a pagar un precio alto muy por debajo de los circos comunes.

78 <http://www.gestiopolis.com/estrategia-del-oceano-azul-en-las-empresas-de-hoy/23/07/2015>; 18:36



El Cirque triunfó por que reconoció que para tener éxito las compañías deberían dejar de competir entre sí y que la única manera de vencerla es tratar de vencerla” (79). Y esto se fortalece con las siguientes precisiones:

Océanos azules

“Los estudios de 150 movimientos estratégicos que abarca más de cien años y treinta industrias plantean que las empresas líderes del mañana no lograrán el éxito batallando contra competidores si no haciendo “océanos azules”, estos movimiento denominados “innovación en valor” genera grandes ideas para la empresa como para los clientes y busca estrategias para que los rivales queden obsoletos.

La estrategia océano azul es un enfoque sistémico que tiene como objetivo que la competencia no sea irrelevante y la estrategia habla de aumentar el tamaño de la demanda y dejar atrás a la competencia” (80)

Los cuatros principios de todo océano azul son:

Que sean altamente rentable la viabilidad de la estrategia. El objetivo será disminuir la implantación de la estrategia. El océano azul busca que se le presente algo al cliente excepcional en el producto o servicio. El nuevo producto o servicio debe marcar diferencia que atraiga a los clientes y retenerlos para crear fidelidad.

Conocer más allá de la demanda de los clientes. Consta principalmente que no se centre en las necesidades del cliente actual y no realizar una segmentación excesiva del mercado.

Crear espacios para el consumo. Se busca nuevos negocios originales e innovadores y que permitan a futuro ocupar un lugar en el mercado que genere la

79 Idem. <http://www.gestiopolis.com/estrategia-del-oceano-azul-en-las-empresas-de-hoy>

80 Idem. <http://www.gestiopolis.com/estrategia-del-oceano-azul-en-las-empresas-de-hoy>



suficiente rentabilidad, no nada más es crear ideas y probar si no hacer un proceso estructurado que logre ampliar límites.

Centrarse en ideas globales. Teniendo las ideas claras, se busca alejarse de los rivales con ideas innovadoras, es necesario ir más allá para tener una clara visión de cómo nos alejaremos de la competencia [...] (81)

Océanos rojos

En los océanos rojos será de suma importancia mantenerse a flote gracias a la competencia y será una realidad de la vida de los negocios. Las empresas deben ir más allá de la competencia para lograr crecimiento y rentabilidad.

Las características de océano rojo son:

- Reto a la competencia.
- Las estrategias deben estar estructuradas de manera que esté a bajo costo.
- Tener al máximo la demanda que existe.

Razones para superar los destructivos océanos rojos:

- La oferta supera a la demanda por los avances tecnológicos y globalización de mercados.
- En un mercado tan competente, la oferta se ha transformado en genérica porque aumenta en precios y reducen el margen de utilidades.
- Las marcas son cada vez más similares en las categorías en productos y servicios, mientras mayor similitud, mayor tendencia del consumidor a elegir basado en el precio” (82)

81 **Idem.** <http://www.gestiopolis.com/estrategia-del-oceano-azul-en-las-empresas-de-hoy>

82 **Idem.** <http://www.gestiopolis.com/estrategia-del-oceano-azul-en-las-empresas-de-hoy>



Estrategias que definitivamente con las herramientas de la comunicación organizacional, permiten la focalización de oportunidades y talentos, para impulsar una efectiva cultura del servicio público en el SAT, particularmente en la AGSC (Administración General de Servicios al Contribuyente), donde causa ejecutoria esta tesina.

Investigación, que hasta aquí nos lleva hacia una importante premisa: todo cambio se da, perdura y actualiza por el conocimiento asertivo, como se detalla en el siguiente capítulo.

2.3.2. Diagnóstico creativo de vínculos internos y externos.

Punto donde se expone la vigencia de crear una comunidad del conocimiento tributario.

Definiciones, metodologías, normas y especificaciones de la comunicación organizacional y la administración pública se han puesto de manifiesto en esta tesina, que hasta este punto, permite destacar una innovación: generar un vínculo de conocimiento, valoración, estrategia, innovación, transparencia y proyección, a partir del ámbito fiscal.

Y para ello, resulta necesario establecer una comunidad de conocimiento tributario, a partir de las aportaciones que sobre éstos espacios considera el catedrático **Arturo Montañana Surió**, del IPN (Instituto Politécnico Nacional), bajo la siguiente reflexión:

“Existen en el conocimiento prospectivo 3 tipos de teorías:

Por leyes (explican causas particulares)

Por narrativa (hechos históricos)



Por confrontación de estrategias (contempla el uso de las ya mencionadas) (83)

Destaca la importancia de las tecnologías del gobierno: sistemas informáticos, recursos que deben ser de uso general para la eficiencia institucional (trámites que urgen mejorar)

El autor precisa que todo proyecto debe generar comunidades de sentido, en las que exista un espacio-tiempo, lo que en caso de esta tesina será de tipo fiscal, las cuales deben ser diseñadas como foro abierto y plural, donde se gesticule la identidad, y así facilitar la comprensión y cumplimiento fiscal.

Se buscará la representación del SAT, como órgano desconcentrado y comprometido con una atención oportuna y transparente. Lo que deberá darse interna y externamente, con base en la representación de su significación institucional.

Esto como lo cita el autor: "... la representación tiene un doble sentido: hacer presente una ausencia, pero también exhibir su propia presencia como imagen" (84)

La comunicación organizacional pondera contenidos congruentes, lo que se dará a través de una óptima estrategia de difusión que enuncien resultados tangibles, con referentes avalados por la ciudadanía

Recomienda el cuidado del discurso, que en todo momento debe ser propositivo y con lenguaje claro y directo, que genere una imagen conceptual y que ésta derive en un referente estadístico, donde lo administrativo, más que un proceso complicado se traduzca en una realidad del quehacer público.

83 **ARTURO MONTAÑANA SURIÓ**. "Conocimiento prospectivo", México, 1ª. Ed. 2004. IPN, CIECAS (Centro de Investigaciones Económicas y Sociales), p.35

84 **ARTURO MONTAÑANA SURIÓ**. "Conocimiento prospectivo", México, 1ª. Ed. 2004. IPN, CIECAS (Centro de Investigaciones Económicas y Sociales), p. 38



El autor es preciso, al citar que sin organización es imposible la evolución, pues organizar es razonar todo lo que implica un proceso desde el origen y cambio hasta su innovación.

Dinámica que no sólo implica un constante análisis, sino una permanente retroalimentación en toda instancia de la administración pública, como lo menciona **Marisol Chiquinquirá Fucci Bornachera**, en una investigación sobre comunidades del conocimiento para la Universidad venezolana del Zulia, donde especifica que estratégicamente las comunidades del conocimiento son indispensables para todo proceso democrático, transparencia y mejora administrativa.

“Gestionar el conocimiento constituye una prioridad [...] El objetivo [...] es, analizar la conformación de [...] una estrategia [...] que permita generar, intercambiar, y difundir [...] las capacidades [...] para alcanzar el óptimo funcionamiento en los procesos y servicios administrativos” (85)

Es evidente que las comunidades del conocimiento, no son aldeas aisladas de información, sino portales activos que se interrelacionan a partir del intercambio de procesos y dinámicas de trabajo, generándose en consecuencia confianza y credibilidad de toda institución administrativa, en virtud de que el capital humano (interno y externo) mantienen una sinergia democrática y de rendición de cuentas, con lo cual alcanza una efectiva presencia gubernamental, pues pasa de ser una institución metódica a una instancia proactiva e inteligente.

Y esto lo soporta la investigación de **Marisol Chiquinquirá Fucci Bornachera**, con el siguiente postulado integral:

85 **MARISOL CHIQUINQUIRÁ FUCCI BORNACHERA**. Investigación: Conformación de comunidades de conocimiento: una estrategia del sector universitario (caso Universidad del Zulia. Luz) <http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa13/m13p09.pdf>; 27/07/2015 18:20



“Las organizaciones inteligentes generan, comparten y transfieren el conocimiento, adecuando espacios idóneos que permitan al talento humano expresar e intercambiar todo tipo de experiencias e ideas, lo cual nos ha conducido a la hoy denominada sociedad del conocimiento [...] La evolución de los nuevos mercados laborales en el nivel mundial está planteando la necesidad de innovar las estructuras de las instituciones [...] y los procesos de formación de los individuos, con el fin de alcanzar mayor rentabilidad, productividad, crecimiento, eficiencia y calidad de los bienes y servicios producidos. En este contexto, la innovación y la convergencia tecnológica de las redes de telecomunicaciones, informáticas y audiovisuales son factores fundamentales de cambio, que producen profundas transformaciones en los mercados laborales y en los sistemas de educación superior, y representan grandes desafíos para los países en desarrollo [...] entramos en una era completamente distinta de la que conocimos. El gran cambio lo está marcando la transición del paradigma de la sociedad industrial al paradigma de la sociedad del conocimiento. (86)

Aumentar la productividad tratando de optimizar la fragmentación del trabajo o aplicando esquemas tradicionales, ya no es la solución. La revolución de la productividad así entendida ya se agotó. La nueva era del trabajo implica la aplicación del conocimiento como la nueva fuente de creación de valor y riqueza.

La generación de valor agregado, vía conocimiento, es la innovación y la mejora de los productos y servicios de la empresa que provienen de la inteligencia y la creatividad de las personas [...] el objetivo de las estrategias de las empresas innovadoras es aumentar la productividad y competitividad, así como mejorar el posicionamiento en los mercados. (87). Lo que en el SAT, mediante la

86 **Idem MARISOL CHIQUINQUIRÁ FUCCI BORNACHERA.** Investigación: Conformación de comunidades de conocimiento: una estrategia del sector universitario (caso Universidad del Zulia. Luz)
<http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa13/m13p09.pdf>; 27/07/2015 18:20

87 **Idem MARISOL CHIQUINQUIRÁ FUCCI BORNACHERA.** Investigación: Conformación de comunidades de conocimiento: una estrategia del sector universitario (caso Universidad del Zulia. Luz)
<http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa13/m13p09.pdf>; 27/07/2015 18:20



comunicación organizacional, se traduciría en atención oportuna, eficiente y eficaz para los contribuyentes.

Organizar comunidades de conocimiento [...] (88) puede llevar al logro significativo de aportes tanto, a nivel intelectual como a nivel económico, permitiendo trabajar de manera coherente, práctica y estándar. [...] Debido a que la gestión del conocimiento exige profesionales con capacidad para crear, promover y establecer la infraestructura tecnológica necesaria que permita a los contribuyentes ejecutar las acciones que demanda el cumplimiento de obligaciones tributarias.

Cabe destacar, que [...] el constante y eficaz funcionamiento de este tipo de comunidades permitirá a la institución los siguientes aportes tangibles e intangibles:

- Efectividad en los procesos y servicios administrativos ofrecidos a la comunidad intra y extra...
- Reducción de costos, en lo que a investigación y elaboración de proyectos relacionados con la generación, actualización e innovación de la gestión administrativa y gerencial.
- Las comunidades de conocimiento permitirán [...] un ahorro proporcional en lo que a gastos por la contratación de personal especializado externo concierne.
- Las comunidades de conocimiento fomentaran el desarrollo y crecimiento individual y profesional del talento humano.
- Este tipo de actividad en comunidad incrementara las relaciones de cooperación entre las diferentes dependencias [...]
- Permitirá alcanzar y fortalecer la imagen institucional.
- Los aportes serán constantes permitiendo ofrecer mejores productos y servicios.
- Permitirá el intercambio y colaboración en un futuro con la comunidad externa.

88 **Idem MARISOL CHIQUINQUIRÁ FUCCI BORNACHERA.** Investigación: Conformación de comunidades de conocimiento: una estrategia del sector universitario (caso Universidad del Zulia. Luz)
<http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa13/m13p09.pdf>; 27/07/2015 18:20



- Reducirá el tiempo de ocio en el trabajo.
- Fortalecerá el reconocimiento y respeto por la institución, influyendo directamente, para lograr alcanzar el respaldo de instituciones externas.
- Permitirá obtener ingresos propios, a través de la prestación de servicios a sectores externos [...] (89)

Organizar en comunidades de conocimiento a todo el personal administrativo [...], permitirá un incremento en su productividad, ya que estas comunidades pasarán a representar una expresión concreta de los logros que pueden ser alcanzados, con el esfuerzo mancomunado dirigido al cumplimiento de la misión institucional y no a la conclusión de un trabajo departamental” (90). Lo que significa trabajar cantidad con calidad de servicio.

Y para esto la comunicación organizacional es propicia para generar una psicología del trabajo, donde se infunda la confianza y la competitividad a favor del bien común. Conceptualización de sentido propositivo de esta tesina, y que en el siguiente capítulo se describe ya con especificaciones del *Plan Integral de Comunicación Organizacional en el SAT* (Servicio de Administración Tributaria), bajo el identificador temático:

“Nuevo Enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”

Prospectiva estratégica, que por su modelo metodológico responderá a 3 objetivos particulares:

- Difundir la trascendencia democrática e integral de la comunicación organizacional;

89 **Idem MARISOL CHIQUINQUIRÁ FUCCI BORNACHERA.** Investigación: Conformación de comunidades de conocimiento: una estrategia del sector universitario (caso Universidad del Zulia. Luz)
<http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa13/m13p09.pdf>; 27/07/2015 18:20

90 **Idem MARISOL CHIQUINQUIRÁ FUCCI BORNACHERA.** Investigación: Conformación de comunidades de conocimiento: una estrategia del sector universitario (caso Universidad del Zulia. Luz)
<http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa13/m13p09.pdf>; 27/07/2015 18:20



- Proyectar la innovación de esquemas de interacción; e
- Involucrar a estudiantes y sociedad en general en una nueva cultura de identidad y orden de transparencia.

A la fecha, el cambio propuesto por esta tesina permitirá en el corto plazo evitar dilaciones en atención de servicios tributarios por falta de personal capacitado para trabajar en comunidades del conocimiento y estrategias de comunicación organizacional.

Y en esto, es recomendable la aportación tanto de estudiantes como de profesores de la **Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM**, que poseen experiencia no sólo en análisis, sino también en ejecución de planeación y estrategias de trabajo para el alto rendimiento de la administración pública y la comunicación organizacional.



CAPÍTULO III

“ ESTRATEGIA INTEGRAL DE PLANEACIÓN ”

A partir de este segmento, la presente investigación detalla la justificación e importancia de la planeación integral, como estrategia para promover una comunicación y cultura organizacional, que en binomio garantizan un **“Nuevo Enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”** en el SAT, a partir del quehacer de su Administración General de Servicios al Contribuyente.

Planeación estratégica e integral que en el ámbito de la administración pública, implica una constante mejora y transformación institucional, acorde con el actual escenario nacional y mundial desde sus ámbitos: político, económico y social.

Responsabilidad de toda entidad de gobierno, que por mandato debe responder con antelación a las necesidades y demandas de la ciudadanía, como lo establece nuestra Constitución Política.

Tarea que desde 2011 es constante en las áreas y órganos de gobierno, desde públicos hasta autónomos, como el IFE (Instituto Federal Electoral, hoy INE), que al respecto detalla que todo Modelo Integral de Planeación debe “actuar en términos de eficiencia, eficacia, calidad, transparencia y rendición de cuentas [...] en la incorporación de formas innovadoras de gestión que surjan desde sus propios servidores públicos, y que sean aplicadas por éstos, promoviendo con ello la formación y el desarrollo del capital intelectual y el incremento en el grado de profesionalismo de su personal.

[...] 91

91 http://www2.ine.mx/docs/IFE-v2/UTSID/UTSID-InformacionRelevante/UTSID-Utp/ModeloIntegralPI_CG615-2012.pdf
20/08/2015 18:00 HRS



El modelo tiene como objetivo ser el eje rector de la política de planeación y orientar el proceso de transformación institucional con flexibilidad y adaptabilidad, que permita guardar el equilibrio en todos los ámbitos del quehacer institucional, respetando los ciclos [...] (92), y con enfoque incluyente y participativo, fortaleciendo la interacción de los distintos niveles de la organización.

Dentro de la definición del modelo, se estableció un mecanismo para realizar el análisis, revisión y actualización de conformidad con la realidad institucional” (93)

Con este referente, se expone la vigencia ineludible de la planeación estratégica, como otro recurso importante para la comunicación organizacional, que como tal se aborda en el *Plan Integral de Comunicación Organizacional en el SAT* (Servicio de Administración Tributaria), bajo el identificador temático:

“Nuevo Enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”

Prospectiva estratégica, que se expone con detalle en los siguientes apartados, con base en los siguientes tópicos:

- Trascendencia democrática e integral de la comunicación organizacional;
- Liderazgo
- Innovación de esquemas de interacción (la era de la información)
- Comunidades de conocimiento fiscal

92 **Idem** http://www2.ine.mx/docs/IFE-v2/UTSID/UTSID-InformacionRelevante/UTSID-Utp/ModeloIntegralPI_CG615-2012.pdf 20/08/2015 18:00 HRS

93 **Idem** http://www2.ine.mx/docs/IFE-v2/UTSID/UTSID-InformacionRelevante/UTSID-Utp/ModeloIntegralPI_CG615-2012.pdf 20/08/2015 18:00 HRS



- Cultura tributaria
- Identidad fiscal, y
- Transparencia de la información en la administración pública.

Esquemas que desde los años 90's constituyen retos frente al impacto y transformación que implica la globalización en los ámbitos económico, social y político, sino también en lo cultural y científico, tal como lo señalan **José Juan Méndez Ramírez y Teresa Becerril Sánchez**, de la Universidad mexicana en una publicación de su casa de estudios sobre planeación en la administración pública:

“La globalización de los mercados y prácticamente la desaparición [...] de las fronteras[...] han obligado a los gobiernos y sociedades a modificar [...] e implementar estrategias que les permitan enfrentar las reglas [...] internacionales. (94)

[...] en el ámbito administrativo las organizaciones privadas y actualmente las organizaciones públicas han puesto mayor atención a sus procesos administrativos, es decir, se han preocupado por lograr una mayor eficiencia en la prestación de servicios públicos, mediante la reducción de los trámites burocráticos, tramitologías más ligeras, maximización de recursos, entre otros, a fin de poder sobrevivir a las nuevas exigencias del mercado internacional. En este contexto de globalización económica y de interdependencia a partir de la "internacionalización de la economía y de la sociedad, se hace precisa una reconsideración de la configuración y de la actuación del Estado y de sus instituciones, desarrollando al máximo su voluntad y capacidad para la receptividad, la innovación, la eficiencia, la adaptación, el aprendizaje, la transparencia, la competitividad, la flexibilidad, la comunicación e información internas y externas, la desconcentración y descentralización, así como la

94 <http://www.redalyc.org/pdf/401/40170207.pdf> 17/08/2015 19:20 hrs (MÉNDEZ RAMÍREZ, JOSÉ JUAN, BECERRIL SÁNCHEZ, TERESA; PUBLICACIÓN QUIVERA DE LA UAEM, VOL. 7. NÚM. 2 JULIO-DICIEMBRE 2005)



medición y valoración de los resultados a través de la evaluación. Estos son pues, valores y criterios de actuación requeridos por las nuevas circunstancias" [...] Ante estas exigencias, la administración pública se ha visto forzada a cambiar su quehacer sobre la gestión" (95)

Término que en la Administración General de Servicios al Contribuyente del SAT, se denomina Control de Gestión, departamento que esta tesina redimensiona por su capacidad de acopio, seguimiento y atención a miles de trámites que procesa sin una sinergia efectiva con sus homólogas de otras áreas.

Modalidad que urge cambiar mediante un óptimo *Plan Integral de Comunicación Organizacional en el SAT, con el que se instrumenta un “Nuevo Enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”*, Proceso que se sustenta en el siguiente segmento.

3. Liderazgo organizacional

El liderazgo organizacional, es una tarea característica del Tercer Milenio, por constituirse como la estrategia de trascendencia cultural de todo proceso de innovación gubernamental en los ámbitos: político, social, económico, informativo y científico-tecnológico.

Esta disciplina la describe la presente investigación como un **“Nuevo Enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”**, que como tal se ejemplifica en el quehacer cotidiano del Departamento de Control de Gestión de la **AGSC** (Administración General de Servicios al Contribuyente del SAT)

Y por ello es importante reflexionar sobre la nueva responsabilidad del líder, como constructor del futuro, quien debe asumir su responsabilidad social, mediante un

95 Idem <http://www.redalyc.org/pdf/401/40170207.pdf> 17/08/2015 19:20 hrs (MÉNDEZ RAMÍREZ, JOSÉ JUAN, BECERRIL SÁNCHEZ, TERESA; PUBLICACIÓN QUIVERA DE LA UAEM, VOL. 7. NÚM. 2 JULIO-DICIEMBRE 2005)



efectivo y real código de ética con cultura y valores, como se aplica en el SAT.
(ANEXO 2).

Es así, que “el nuevo líder en todos los niveles y en todos los campos del trabajo humano es en realidad un constructor de la cultura organizacional [...], la cual es un conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos” (96)

Y qué se necesita para una óptima comunicación organizacional, pues 8 procesos:

- Comunicación e información
- Integración y trabajo en equipo
- Delegación y empowerment (empoderamiento)
- Motivación y el reconocimiento
- Creatividad e innovación
- Capacitación y desarrollo humano
- Toma de decisiones, y
- Liderazgo

Acciones que interrelacionadas permiten crear una estructura corporativa o bien una institución con identidad, a partir de lo siguientes elementos que conforman la filosofía de empresas y/o instituciones de gobierno:

- Visión (Imagen que se crea y proyecta con entusiasmo y compromiso)
- Misión (acciones y/o tareas por vocación)
- Código ético (valores)
- Capital intelectual (talento humano)
- Agentes de cambio (líderes que crean y promueven equipos de trabajo)

96 ALFONSO SILICEO A, DAVID CASARES A., Y JOSÉ LUIS GONZÁLEZ, “Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional”, México, 3ª.ed. McGraw Hill, 2013, p. 129



- Educación (capacitación constante)
- Mejora continua (tarea que considera, analiza y pondera percepciones, actitudes y conductas para responder oportunamente a las demandas sociales)

El ejercicio responsable de éstos elementos, permiten que el líder que sustenta su quehacer en la comunicación organizacional, logra más que competir, ser competitivo, al innovar las dinámicas de trabajo con calidad, servicio y valor agregado, al promover en todo momento el capital intelectual, la filosofía institucional y la mejora continua.

En este sentido los autores **Alfonso Siliceo A, David Casares A., Y José Luis González.**, en su obra: “Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional”, manifiestan que en todo liderazgo en la administración pública se debe recordar el axioma de Peter Drucker :

“La administración es la función central de la sociedad moderna. Todas las instituciones tienen responsabilidad por la calidad de vida del ser humano. Existen técnicas de administración, pero administrar es también un sistema de valores y creencias, una cultura. La administración no responde al desarrollo social y económico. Lo crea. No hay países subdesarrollados. Sólo hay países subadministrados” (97)

Y con esto se deduce que el líder que asume y aplica la comunicación organizacional como estrategia de innovación integral, genera un formulario básico: el capital intelectual (talento) es lo que da mayor competitividad a las instituciones de gobierno. Generándose una cultura organizacional, donde se garantizan:

- Calidad de servicio

97 ALFONSO SILICEO A, DAVID CASARES A., Y JOSÉ LUIS GONZÁLEZ, “Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional”, México, 3ª.ed. McGraw Hill, 2013, p. 139



- Innovación, y
- Productividad (eficiencia de servicios y/o trámites)

Sin duda, la comunicación organizacional no es sólo una especialidad, sino una estrategia metodológica que en más de dos décadas ha avanzado conforme la evolución del orden sistémico en la administración pública.

Antes Prensa y Relaciones Públicas, y que hasta la década de los 90's la llamaban Comunicación Social, y hoy en algunas áreas "comunicación institucional", tal es el caso del SAT.

No obstante la categoría, la comunicación organizacional es y debe ser social, y para ello éste esquema conceptual se aborda en el siguiente subtema.

3.1 El SAT frente al reto de la comunicación organizacional

A partir de la administración del Lic. Aristóteles Núñez Sánchez, Jefe del SAT (Servicio de Administración Tributaria), la comunicación interna y externa han sido un referente de singular importancia, bajo su distinción en el capital humano, por ser el medio para lograr más y mejores metas de recaudación.

En el portal del SAT es evidente la línea de ponderar la atención y calidad de servicio, porque no sólo se ofrecen servicios y trámites, sino también instancias de asesoría para el ejercicio pleno de los derechos que poseen los contribuyentes:



En diversas entrevistas, el actual Jefe del SAT, destaca que el “gran reto es simplificar y mejorar los servicios al contribuyente. Para ello apostaremos al uso intensivo de las nuevas tecnologías en alianza con el sector privado, a través de los proveedores de desarrollo de sistemas, de soluciones informáticas de vanguardia, de soluciones que le permitan al contribuyente cumplir con mayor facilidad, desde cualquier lugar, en cualquier momento y desde cualquier equipo móvil. Ya con el uso general de la factura electrónica, ahora la contabilidad electrónica y el Buzón Tributario, esto será más fácil.

The screenshot shows the SAT website interface. At the top, there are logos for SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público) and SAT (Servicio de Administración Tributaria). A search bar is present with the text "Google" Búsqueda personalizada. Below the header is a green navigation bar with links: SAT, Trámites, Información, Comercio exterior, Aduanas, Declaraciones, Cifras SAT, Transparencia, Sala de prensa.

The main content area features three service tiles labeled A, B, and C:

- A Factura:** Image of a woman with a laptop.
- B Consulta:** Image of a woman at a computer.
- C Declara y paga:** Image of a man with a laptop.

On the right side, there are links for "Inscríbete en el RFC", "Cédula de Identificación Fiscal", "Régimen de Incorporación Fiscal", and "Mis cuentas". Below these are social media icons for Twitter, Facebook, YouTube, and a mobile app icon.

The central section contains three columns:

- Novedades:** A list of recent updates including resolutions on trade rules, exchange rates, and press releases.
- Lo más buscado:** A list of popular search terms like "Solicitud de certificados digitales", "Renovación de firma electrónica", etc.
- Destacados:** A list of featured topics such as "Constancia de inscripción en el RFC", "Contabilidad electrónica", etc.

Below the news is a large banner titled "Conoce tus derechos y obligaciones como contribuyente" featuring a smiling man's face.

At the bottom, there is a row of promotional banners:

- "Mesa de discusión en materia tributaria" with the logo of the "Administrador General de Grandes Contribuyentes".
- "Modernización Aduanas" with the text "Proyecto de Integración Tecnológica Aduanera".
- "Contabilidad electrónica" with the text "Cumplir es más fácil que nunca".
- "¡No te dejes sorprender!" with a warning sign icon and the text "Consulta".
- "Regístrate en el nuevo Portal Empresarial del Infonavit".
- "VEN a TRABAJAR en las aduanas del SAT" with an image of a globe.
- "Acuerdo entre A Compete Intercambio de Info Cuentas".



[...] Hacia allá va la apertura. No podemos negar la evolución que ha tenido la tecnología en nuestro país en los últimos 20 años, sobre todo en el servicio público , donde pasamos de la concentración del conocimiento y desarrollo de sistemas en un grupo muy pequeño en áreas de gobierno, a aprovechar la creatividad [...] (98)

Con base en esta precisión es evidente que el SAT deja de ser una institución de trámite fiscal limitado, para actuar hoy como instancia de gobierno que con sinergia con los contribuyentes, promueve un servicio tributario de calidad.

El SAT en esta administración es parte de las reformas estructurales y hace evidente su compromiso de cambio con la responsabilidad en temas cruciales como acciones de modernización en aduanas, en servicios al contribuyente, como el RIF (Régimen de Incorporación Fiscal), la contabilidad electrónica, la publicación de los contribuyentes incumplidos, la factura electrónica. Todo para ir contra la evasión.

Y para hacer más oportuno y óptimo estos retos, esta tesina propone el *Plan Integral de Comunicación Organizacional en el SAT* (Servicio de Administración Tributaria), bajo el identificador temático:

“Nuevo Enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”, el cual considera la era de las redes de información y la conexión tecnológica para manejo de datos.

Porque resulta evidente que el Siglo XXI, es la era de la información, que como un desafío del Tercer Milenio modifica la relación humana en torno al vínculo: globalidad e identidad, tal como lo cita **Manuel Castells**:

“Las economías de todo el mundo se han hecho interdependientes a escala global, introduciendo una nueva forma de relación entre economía, Estado y sociedad en un sistema de geometría variable [...] caracterizado por una mayor flexibilidad de gestión [...] donde las respuestas, en la sociedad y la política, son

98 Entrevista “Puntos finos”. Revista especialidad de Consulta Fiscal, No. 237 Abril, 2015, pp.12-16, México,



responsabilidad y privilegio de los ciudadanos” (99), porque la información si bien dicta que su control es poder, la generación de la misma es un distintivo democrático que urge se controle y difunda con orden y disciplina, lo que en la administración pública, se logra mediante la comunicación organizacional.

Escenario que en los Estados Unidos Mexicanos, reproduce una nueva generación de transformaciones estructurales en lo económico, social y político, el cual exige además de gobernabilidad democrática, una efectiva identidad nacional.

Propiedad que permite que toda acción tenga sentido y rendición de cuentas, en el marco de [...] “un nuevo sistema de comunicación, que cada vez habla más un lenguaje digital universal... integrando globalmente la producción y distribución de palabras, sonidos e imágenes de nuestra cultura y acomodándolas a los gustos de las identidades y temperamentos de los individuos. Las redes informáticas interactivas crecen de modo exponencial, creando nuevas formas y canales de comunicación [...] los cambios sociales son tan espectaculares como los procesos de transformación tecnológicos y económicos.

[...] Los sistemas políticos están sumidos en una crisis estructural de legitimidad, hundidos de forma periódica por escándalos, dependientes esencialmente del respaldo de los medios de comunicación y de liderazgo personalizado, y cada vez más aislados de la ciudadanía [...] Nuestras sociedades se estructuran cada vez más en torno a una oposición bipolar entre la red y el yo” (100)

Castells, clasifica tal entorno como una especie de esquizofrenia estructural, donde la solución es el buen ejercicio de una comunicación efectiva y activa que armonice sociedad y tecnología, como interacción de evolución en beneficio de la

99 **MANUEL CASTELLS**, “La era de la información. La sociedad red” Vol. 1. Edit. S-XXI, 1ª. Ed. México, 2006. pp. 23-24

100 **MANUEL CASTELLS**, “La era de la información. La sociedad red” Vol. 1. Edit. S-XXI, 1ª. Ed. México, 2006. pp. 29



humanidad, ya que más que el avance tecnológico, es la forma en que la sociedad ejerce sus beneficios como se generan sociedades modernas y democráticas.

Sin duda, como lo refirió en entrevista el Lic. Aristóteles Núñez Sánchez, Jefe del SAT, la innovación tecnológica predominará en los trámites fiscales, lo que a su vez implica la necesidad de establecer comunidades del conocimiento en conexión entre los contribuyentes y los medios informáticos, para garantizar un acceso democrático a los mismos, con sentido social y simplificado.

Por ello, esta investigación pondera que ante la era de la información y el predominio de las redes (internet) urge un *Plan Integral de Comunicación Organizacional en el SAT* (Servicio de Administración Tributaria), con un **“Nuevo Enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”**, tal como se describe a continuación.

3.2 Plan Estratégico Integral de Comunicación Organizacional

La instrumentación de esta prospectiva considera una premisa fundamental:

- **Gobernabilidad democrática en la administración pública.**

Delimitada en la Administración General de Servicios al Contribuyente del SAT, a partir de su Departamento de Control de Gestión, área que a partir de la primera década del S.XXI, opera como centro de acopio, análisis, asignación de responsabilidad, asesoría y seguimiento de peticiones tributarias, como domicilio fiscal, RFC, factura electrónica, declaraciones, Firma Electrónica y regularización tributaria, etc.

Este *Plan Estratégico Integral de Comunicación Organizacional*, es el medio por el cual se promoverá un **“Nuevo enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”**; dinámica que se basa en las características de las estructuras formal e informal:



“La estructura formal contextualiza el intercambio de mensaje por medio de canales designados de manera oficial [...] por ejemplo la revista para los empleados, la red interna [...] y los manuales y reglamentos escritos [...]

[...] Y la estructura informal constituida por los episodios de interacción que no ocurren mediante los canales oficiales [...] que emerge de los intereses personales y sociales de los empleados [...] (101)

Esto lo especifica **Roberto Hernández Sampieri**, en su aportación “La comunicación en las organizaciones”, publicada en conjunto con otras obras por parte de **Carlos Fernández Collado**, como un referente estratégico para precisar que la comunicación organizacional, es la metodología idónea para el éxito de todo proceso de transformación, en el que están inmersos los hechos sociales y la actualidad político económica de nuestro país.

Con el fin de exponer con fines prácticos este Plan Estratégico, se procede a continuación a detallar su contenido y proceso:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
TEMÁTICA	Plan Estratégico Integral de Comunicación Organizacional
OBJETIVO INTEGRAL	Impulsar un “Nuevo enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia” en el SAT, como estrategia social de innovación en la administración pública. Prospectiva estratégica, que por su modelo metodológico responderá a 3 objetivos particulares: <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="695 1753 1411 1803">• Difundir la trascendencia democrática e

101 **CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO** “La Comunicación en las organizaciones” (Roberto Hernández Sampieri: la comunicación organizacional y la cultura corporativa), Edit. Trillas, México, 3ª. Ed, p.p 98-99.



DELIMITACIÓN	<p>integral de la comunicación organizacional;</p> <ul style="list-style-type: none">• Proyectar la innovación de esquemas de interacción; e• Involucrar a estudiantes y sociedad en general en una nueva cultura de identidad y orden de transparencia. <p>En la AGSC (Administración General de Servicios al Contribuyente) del SAT, a partir de su área departamental: Control de Gestión.</p>
--------------	--



**ESTRATEGIA
INTEGRAL DE
COMUNICACIÓN**

La comunicación organizacional, se emplea desde 3 ámbitos:

- 1.- Disciplina estratégica de cultura e identidad;
- 2.- Recurso metodológico de investigación (diagnóstico), y
- 3.- Medio democrático de orden administrativo.

METODOLOGÍA	Enfoque metodológico mixto: Cualitativo Cuantitativo
ENFOQUE METODOLÓGICO	1.- Transformación. - a partir de una organización horizontal y participativa (trabajo en equipo); 3.- Diversificación tecnológica. - siempre gradual y vinculada entre necesidades y capacidad de respuesta, y 4.- Cambio del comportamiento administrativo. - a partir de valores, ética y visión corporativa.
TIPO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none">• Ascendente• Descendente• Horizontal
FUNCIÓN	Social, como sistema de construcción permanente de técnicas y actividades informativas, sociológicas y administrativas.
INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Impulsar un Nuevo Orden de Administración Pública, y• Promover una Cultura de Identidad Nacional.



- *Diagnóstico creativo de vínculos internos y externos*, para crear una comunidad del conocimiento tributario.
- Crear Un Nuevo Orden Democrático de Servicios y Resultados en el SAT, que opere desde un Comité de Control y Gestión, para asegurar la equidad y orden de ley.
- Crear código de ética entre derechos y obligaciones entre la sociedad y el SAT (nuevo liderazgo organizacional)
- *Innovación de métodos de planeación y áreas de oportunidad*

Universo de responsabilidad y congruencia que en el SAT regula de manera unificada y sistémica los procedimientos (trámites) de su naturaleza administrativa (gestión, seguimiento y continuidad) que facturan un código de liderazgo para instituciones con obligatoriedad de rendición de cuentas, como garantía de transparencia.

FÓRMULA
DE
POSICIONAMIENTO



LO QUE SIGNIFICA:

PERCEPCIÓN + MENTE + OPINIÓN = IDENTIDAD + TIEMPO = PRESTIGIO



RETOS	<ul style="list-style-type: none">• <i>Gobernabilidad democrática en la administración pública</i>• <i>Combate a la corrupción</i>• <i>Sinergia entre gobierno y sociedad</i>• <i>Nuevo liderazgo en la administración pública</i>
BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none">• Mejor manejo de los recursos disponibles• Favorece las relaciones entre las personas• Integra la comunicación informal y formal• Impulsa la identidad institucional• Orienta a los empleados hacia el logro de los objetivos comunes• Oportunidad de potenciar a los recursos humanos.• Permite lograr un clima laboral positivo• Atención eficiente y oportuna de trámites
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none">• <i>Diagnóstico creativo de vínculos internos y externos.</i> Punto donde se expone la vigencia de crear una comunidad del conocimiento tributario.• <i>Capacitación profesional</i>• Promover una sinergia entre los contribuyentes y las áreas que integran el SAT, con acciones y servicios de calidad y equidad.• Crear comunidades del conocimiento y ejercicio fiscal, a partir de la interrelación con la sociedad, mediante una difusión oportuna y objetiva de retos y metas.



- Instrumentar una efectiva comunicación estratégica y organizacional.
 - Diversificar los medios internos y externos de capacitación del personal del SAT, para que se genere una comunidad de auténtico servicio profesional.
 - Generar espacios de retroalimentación física y tecnológica.
 - Buscar que el SAT sea un auténtico ejemplo de modernidad en la administración pública, al generar sistemas de responsabilidad por áreas de trabajo, mediante un Manual Organizacional de Comunicación Social, Estratégica e Integral.
- FODA y Océanos azules: formulario asertivo para potencializar el talento del capital humano, como recurso de valor agregado.

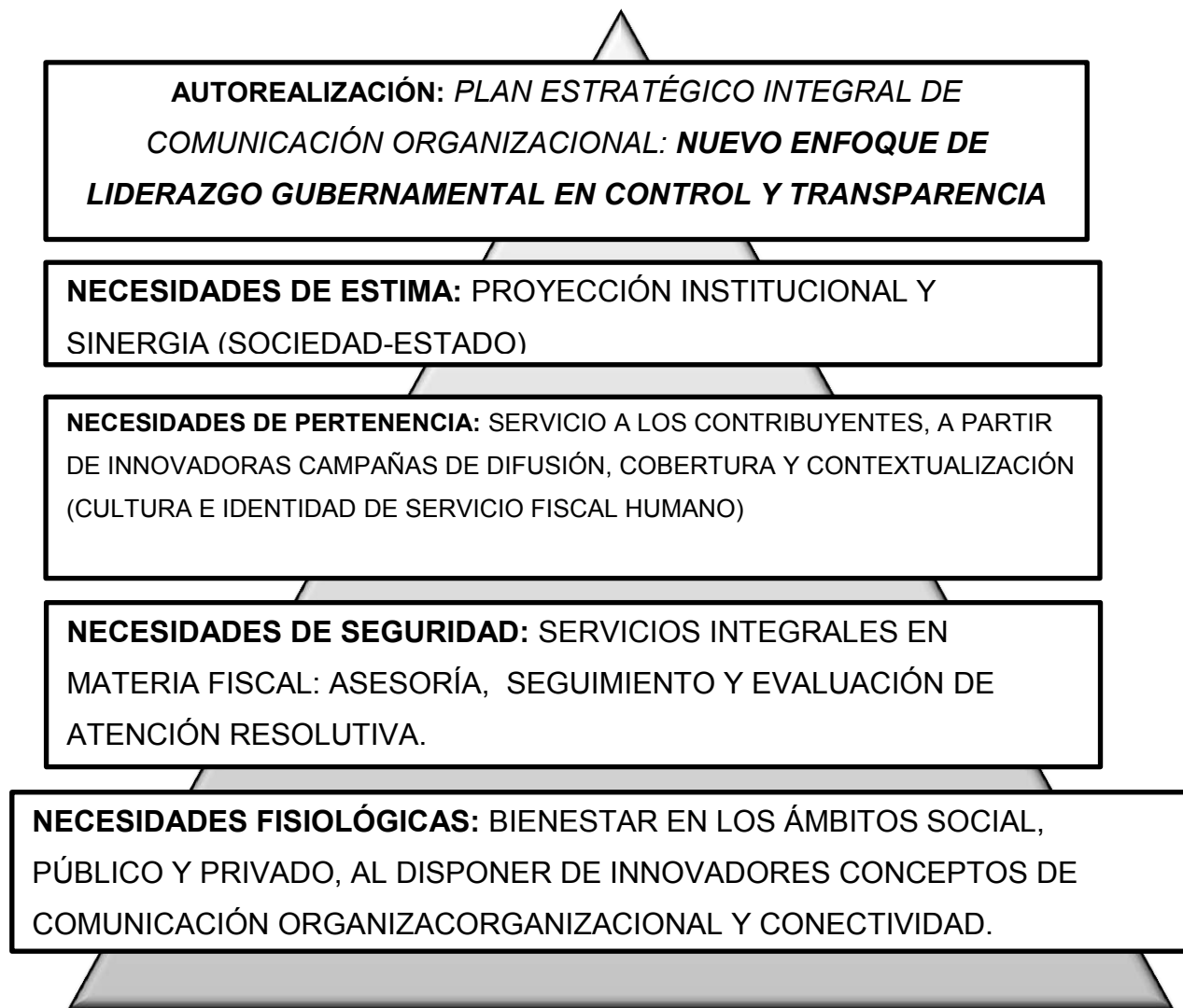


ASPECTOS INTERNOS QUE SE PUEDEN CONTROLAR	
Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Experiencia profesional (capital humano calificado)• Estudios de Mercado• Evaluación de procesos de trabajo• Contextualización de necesidades y servicios	Debilidades <p>Rápida innovación tecnológica</p> <p>Falta de comunidades de conocimiento</p>
Oportunidades <p>Demanda de servicios focalizada</p> <p>Programas de apoyo</p> <p>Apertura democrática</p>	Amenazas <p>Cambios gubernamentales</p> <p>Mínimo personal con excelencia académica</p> <p>Bajos salarios</p>
ASPECTOS EXTERNOS QUE NO SE PUEDEN MODIFICAR	
OCEÁNOS AZULES	Competitividad institucional <ul style="list-style-type: none">• El SAT es una institución de vanguardia que hace de la innovación un referente para impulsar el talento de su capital humano
OCEÁNOS ROJOS	La demanda supera la capacidad y habilidad de acceso tecnológico <ul style="list-style-type: none">• Se deben ejecutar las innovaciones tecnológicas simultáneamente con la habilidad de los contribuyentes en el manejo de las herramientas digitales.



PIRÁMIDE DE MASLOW

Esquema para mantener la lógica entre los procesos y las estrategias para el bien común, que genera democracia en los servicios públicos.





MEJORA
CONTINUA
(DEMOCRACIA
PARTICIPATIVA)

Formalizar un Comité de Investigación, Análisis y Prospectiva, que como órgano de evaluación y seguimiento, permite la mejoría continua de procesos y dinámicas de trabajo.

Dinámica que se realiza por evaluación y seguimiento permanente en los ámbitos organizacional, integral, estratégico y social, para generar enlaces entre capital humano y tecnología.

Instancia que garantiza excelencia y democracia, desde el valor agregado de la autonomía crítica (derecho a comunicar, proponer y compartir) en sinergia entre ciudadanía e instituciones; que para esta investigación tal dualidad es: contribuyentes y el SAT (Servicio de Administración Tributaria)

FILOSOFÍA DE
SERVICIO

Departamento de Control de Gestión (administración General de Servicios al Contribuyente)
MISIÓN: Contribuir en la instrumentación de una Nueva Cultura de Servicios con beneficio social, en materia de cumplimiento y transparencia fiscal.



RED DE
INFORMACIÓN

VÍNCULO DE
INFORMACIÓN

VISIÓN: Innovación en servicios integrales y estratégicos de comunicación organizacional, para satisfacer necesidades, objetivos y metas de proyección social y gubernamental, mediante códigos de vanguardia y liderazgo, para optimizar asesoría, atención, cobertura y difusión de servicios al contribuyente.

VALORES:

Empleados.- **Respeto** para quienes día con día son el por qué de nuestra imagen institucional

Proveedores.- **Lealtad** para quienes son parte fundamental en todo inicio ascendente en comunicación, proyección y difusión institucional.

Contribuyentes: **Honestidad** para quienes nos comprometen a ofrecer y garantizar servicios de alta calidad

Comunidad en general- **Trabajo** comprometido con su necesidad de atención, para quien es pilar de unidad, soberanía, democracia, progreso y justicia nacional.

Establecer un Centro Estratégico de Control de Gestión en la AGSC, para evitar la desinformación y multas por dilación en respuesta a contribuyentes y órganos peticionarios.

Globalidad e identidad: control objetivo de la información de manera interna, para conocer con antelación todo cambio en competencia o estructura de atención fiscal.



DIAGNÓSTICO CREATIVO	Crear comunidades del conocimiento fiscal a partir de vínculos internos (capital humano especializado y contenidos congruentes) y vínculos externos (transparencia e innovación tecnológica)
FUNCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Informar de manera permanente para mejor retroalimentación y toma de decisiones acertadas Promover la identidad de pertenencia y procedencia de servicio institucional, con respeto a los derechos humanos
IDENTIDAD	EFFECTIVA: Por el principio de gobernabilidad democrática, que consiste en promover una identidad de atención democrática, eficaz y oportuna bajo el lema: servir a México. Tarea para la cual se mejoran los canales de atención al contribuyente, donde intervienen los alumnos y egresados de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, así como de otras instituciones educativas.
TRANSPARENCIA	<i>Prospectivas del Control y Transparencia:</i> obligatoriedad de retroalimentación democrática como medio de garantía y eficiencia en todo el proceso de comunicación organizacional, para fines de cultura e identidad institucional.



TRASCENDENCIA

Interconexión entre las comunidades del conocimiento fiscal (asesores), contribuyentes y medios informáticos. Fórmula que garantiza no sólo el flujo de información, sino además el acceso inmediato a las tecnologías que simplifican la responsabilidad fiscal.

Este *Plan Estratégico Integral de Comunicación Organizacional: **Nuevo Enfoque de Liderazgo Gubernamental en Control y Transparencia Informativa***, permite demostrar que la comunicación y la cultura organizacional son hoy día un método de sinergia para promover una identidad de pertenencia y procedencia nacional, donde el liderazgo deja de ser un botín político de protagonismo, para asumir la responsabilidad social de ser ejemplo de cumplimiento con ética de servicio.

Es así que cultura y comunicación organizacional en la administración pública, son recursos estratégicos para asegurar existencia, continuidad y éxito institucional allende las fronteras, en materia de gestión, control, transparencia e información.

Esto se hace evidente al vincular de manera idónea el capital interno y la estructura externa (gobierno), para administrar de manera idónea el conocimiento, la capacidad de innovación y la administración eficaz de la tecnología de la información. Reto contemporáneo para reducir burocracia y ampliar cobertura de servicios y cumplimiento fiscal.

Porque es evidente que el Siglo XX heredó para el Tercer Milenio la era digital de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (**TIC'S**), y con ello un cambio generacional en las interacciones económica, social, política, cultural, educativa y laboral.

Efectos en los que el internet y sus bondades electrónicas en nuestro país exigen una nueva cultura de responsabilidad, que como tal se sustente en la reforma constitucional de telecomunicaciones (Art. 6), aprobada en 2013 y que dicta:



“El Estado garantiza el derecho al acceso a las tecnologías de la información y comunicación, así como a los servicios de radiodifusión y telecomunicaciones, incluido el de banda ancha e internet. Para tales efectos, el Estado establecerá condiciones de competencia efectiva en la prestación de dichos servicios” (102) Diario Oficial de la Federación, fecha: 11/06/2013.

Ahora bien, cabe recordar que fue a partir de la última década del s.XX, cuando en nuestro país la administración pública enarboló el pendón de la modernización con su tendencia para promover la gestión electrónica.

Y bajo ese contexto, el **SAT** (Servicio de Administración tributaria) se incorpora con su Factura Electrónica, para seguir con el **CFD** (Comprobante Fiscal Digital), el **CFDI** (Comprobante Fiscal Digital por Internet), Y luego la **FIEL** –Firma Electrónica-

Herramientas cuya breve historia es la siguiente:

Factura electrónica

- **2004** – Inicia el proceso de implementación oficial de **CFD** (Comprobante Fiscal Digital) como documento tributario.
- **2005** – La facturación electrónica se implementa utilizando el esquema 1.0 y se realizan 139,509 transacciones de acuerdo con la **AMEXIPAC** (Asociación Mexicana de Proveedores Autorizados de Certificación)
- **2009** – El **CFD** cobra fuerza y los contribuyentes tienen opción de realizar el proceso de emisión de sus documentos tributarios personalmente o a través de un asesor del **SAT**

102 www.dof.gob.mx



- **2010** – Se anuncia la creación del **CFDI** (Comprobante Fiscal Digital por Internet) y la implementación de los Proveedores Autorizados de Certificación (**PAC**)
- **2011** – La facturación electrónica se vuelve obligatoria para quienes facturan más de 4 millones anuales utilizando tanto el **CFD** como el **CFDI** y quienes facturan menos que la cantidad indicada tienen la opción de utilizar el Código de Barras Bidimensional
- **2014** – La facturación electrónica se vuelve obligatoria para los contribuyentes que ganan más de \$250,000 al año

Firma Electrónica (FIEL)

2004 - “Tu firma”, concepto que el Sistema de Administración Tributaria (**SAT**) implementó como mecanismo alternativo.

2005 - Después de una serie de reformas al Código Fiscal de la Federación la **FIEL** es obligatoria, que sustituye a la firma autógrafa y que permite autenticar a un contribuyente la expedición de facturación fiscal electrónica con los siguientes beneficios:

- Ahorro en insumos y demás gastos administrativos, al reducir el uso del papel.
- Posibilidad de presentar avisos a través de internet.
- Consulta de situación fiscal del contribuyente por internet.
- Los documentos firmados electrónicamente tienen las mismas funcionalidades y garantías que un documento físico.
- Gracias a sus características de no repudio y autenticidad, se dará más certeza jurídica al contribuyente en sus transacciones.
- Envío de información fiscal de relevancia mediante boletines vía correo o buzón electrónico.
- Este primer intento por consolidar las transacciones electrónicas alcanzó casi dos millones de contribuyentes registrados que junto con su Clave de Identificación Electrónica Confidencial (**CIEC**), iniciaron el camino para la posterior puesta en marcha de la Firma Electrónica Avanzada (**FEA**).



La segunda etapa de la firma electrónica se inicia con el cambio de la **CIEC** por la denominada **Firma Electrónica Avanzada**, que inicialmente tenía las mismas funciones que la firma electrónica, y que fue creciendo en funcionalidad.

2011 - El Senado de la República aprobó la Ley de Firma Electrónica Avanzada, para que los ciudadanos puedan realizar trámites administrativos y gubernamentales a través de internet.

Como se puede observar, dichas herramientas implican tareas no por todos accesibles en comprensión y dominio tecnológico, y es por ello que esta tesina busca promover una cultura organizacional estratégica, que facilite la interrelación: era digital y sociedad. Binomio en el que por consecuencia están implícitos los temas de transparencia y rendición de cuentas de la gestión pública, en materia fiscal. (103)

Conceptos que **Ernesto Villanueva y Vanessa Díaz**, destacan como eje de análisis y prospectiva para el derecho de las nuevas tecnologías (104)

“Los términos de transparencia y rendición de cuentas desde el punto de vista del derecho de las nuevas tecnologías normalmente van incorporados en temas relativos a datos abiertos gubernamentales y gobierno electrónico o democracia digital...” Autores que en esta relación citan la importancia y vigencia del Derecho de las nuevas tecnologías, que también se le conoce como Derecho informático, Derecho de la sociedad de la información, Derecho del ciberespacio, y Derecho del internet que como tales se vinculan en el ámbito de la gerencia pública (administración pública) al aprovechar los avances y transformaciones de la era digital, bajo estrictas normas de confiabilidad, eficiencia, eficacia y seguridad.

103 www.sat.gob.mx

104 **ERNESTO VILLANUEVA/VANESSA DÍAZ**, “Derecho de las nuevas tecnologías” (en el siglo XX derecho informático), Edit. Oxford, México, 2015, p. 5



Ernesto Villanueva y Vanessa Díaz, precisan que “El Derecho de las nuevas tecnologías se puede definir como el conjunto de normas y principios jurídicos que imponen deberes y confieren facultades que establecen la convivencia social de los fenómenos tecnológicos, cuyo fin es dotar a los miembros de la sociedad de los mínimos de seguridad, certeza, igualdad, libertad, justicia y competitividad” (105)

Con tal referente, esta tesina reitera la oportunidad de impulsar el quehacer de una comunicación organizacional acorde a la era digital: objetiva, democrática, oportuna, prospectiva, y estratégica.

Tarea en la cual los estudiantes de la Carrera de Comunicación de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, tienen una importante oportunidad para constituir el capital humano especializado en investigar, difundir y analizar los temas inherentes a la era digital y el Derecho de las nuevas tecnologías y comunicaciones, que tiene los siguientes referentes jurídicos: (106)

“Las características de las normas jurídicas del Derecho de las nuevas tecnologías son la bilateralidad (imperativo-atributivas), exteriores, coercibles, heterónomas, permanentes, generales, abstractas y legítimas”.

Ahora bien, en continuidad con la aportación analítica de **Ernesto Villanueva y Vanessa Díaz**, es importante considerar que las **TIC's** (Tecnologías de la Información y Comunicación), no sólo implican cambios, sino también problemas, retos y desafíos jurídicos y administrativos que necesitan ser analizados y procesados mediante óptimas estrategias de comunicación, que como tales permitan la retroalimentación necesaria para garantizar igualdad en las gestiones de la administración pública, que entre sus deberes está el dar atención efectiva y oportuna a la sociedad en general.

105 Idem **ERNESTO VILLANUEVA/VANESSA DÍAZ**, “Derecho de las nuevas tecnologías” p. 10

106 Idem **ERNESTO VILLANUEVA/VANESSA DÍAZ**, “Derecho de las nuevas tecnologías” p. 11



Y es por ello que la presente tesina plantea este *Plan Estratégico Integral de Comunicación Organizacional*, es el medio por el cual se promoverá un **“Nuevo enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”**.

Investigación donde la comunicación organizacional es pilar fundamental para hacer de las nuevas tecnologías, herramientas de igualdad y progreso, ya que como tales representan “una oportunidad de cambio en el sistema tradicional de gobernar [...] así como la máxima transparencia en la actividad de los gobiernos. Así como la colaboración y la apertura de la participación ciudadana en todos los procesos de decisión y control” (107)Y para esa eficiencia y eficacia, se requiere de una comunicación oportuna y estratégica acorde al **GE**, Gobierno Electrónico (gobierno digital) que se impulsa con singularidad en nuestro país.

Sobre este concepto, es importante su definición:

“En 1998, la **OCDE** (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) define como “Gobierno Electrónico... el uso de las tecnologías de la información y comunicación (**TIC's**), particularmente la Internet, como una herramienta para alcanzar un mejor gobierno”. (108)

En tanto que el Banco Mundial lo describe como “El gobierno electrónico [...] uso de tecnologías de información por parte de las agencias gubernamentales que tienen la habilidad de transformar las relaciones entre los ciudadanos, los negocios y otros brazos del gobierno” (BANCO MUNDIAL) (109) Cabe recordar que si bien fue en 1969, cuando surgió el internet no es hasta 1994 cuando la gente lo conoce como “resultado de la interacción de la ciencia, la academia

107 Idem **ERNESTO VILLANUEVA/VANESSA DÍAZ**, “Derecho de las nuevas tecnologías” p. 55

108 http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/gobierno_electronico_anaser.pdf 10/01/2016

109 http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/gobierno_electronico_anaser.pdf 10/01/2016



universitaria y programas de investigación...” (110) y con ello sociedades y gobiernos del mundo, generan una era de efectividad en procesos, pero compleja para determinados sectores que no tienen acceso a esta modernidad.

Justo es por este aspecto, que es inevitable una estrategia integral que proporcione no sólo educación en **TIC’S**, sino también elementos para evaluar procesos de gestión en la administración pública, la cual tiene “como objetivo mejorar los servicios e información ofrecida a los ciudadanos” (111)

Reto de los **GE** que deben demostrar eficiencia, eficacia y beneficio en tiempo y forma, donde predomine la transparencia e información de todas las acciones y/o programas gubernamentales.

Ante este objetivo trascendental, el presente *Plan Integral de Comunicación Organizacional en el SAT* (Servicio de Administración Tributaria), con un “**Nuevo Enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa**”, considera mediante la comunicación organizacional una gerencia pública en el SAT, que promueva una identidad de servicio efectivo y eficaz ante los desafíos de la era tecnológica, donde el fenómeno **big data** (conjunto masivo de datos que se almacenan en servidores) promueva la constante formulación de estrategias para la seguridad y el buen manejo de la información fiscal.

Esto redundará en la denuncia oportuna de fraudes fiscales por parte de terceros, que al insertarse clandestinamente en la nube de los datos digitales, generan correos apócrifos con logotipos del **SAT** y la **SHCP** (Secretaría de Hacienda y Crédito Público), para el robo de información.

Recurrencia ilícita que a la fecha, según datos del portal del SAT, suman más de cien los correos falsos que buscan sorprender y dañar el patrimonio de los contribuyentes.

110 Idem **ERNESTO VILLANUEVA/VANESSA DÍAZ**, “Derecho de las nuevas tecnologías” p. 7

111 Idem **ERNESTO VILLANUEVA/VANESSA DÍAZ**, “Derecho de las nuevas tecnologías” p. 61



LISTA DE CORREOS APÓCRIFOS IDENTIFICADOS (112)

Los correos apócrifos identificados hasta el momento son:

1. 0001104@itelcel.com
2. 0001126@itelcel.com
3. 0001011@itelcel.com
4. 0001175@itelcel.com
5. 0001137@itelcel.com
6. 0001086@itelcel.com
7. 0001174@itelcel.com
8. 0001177@itelcel.com
9. 0001180@itelcel.com
- 10.0001145@itelcel.com
- 11.0001164@itelcel.com
- 12.0001156@itelcel.com
- 13.0001148@itelcel.com
- 14.0001093@itelcel.com
- 15.0001166@itelcel.com
- 16.0001176@itelcel.com
- 17.000871@itelcel.com
- 18.noreply@drmarbys.com
- 19.000769@itelcel.com
- 20.00788@itelcel.com



21. 000858@itelcel.com
 22. 000768@itelcel.com
 23. 000943@itelcel.com
 24. 000466@itelcel.com
 25. 000506@itelcel.com
 26. 000617@itelcel.com
 27. SAT<mail@gitash.com>
 28. SAT<admin@eastcurtainwall.com>
 29. admin@onlinespiele-deutschland.de
 30. SAT<admin@eyworkforceservices.com>
 31. SAT<admin@returnandreport.org>
 32. SAT<admin@squashme.co.uk>
 33. SAT<admin@ville-allonnes.fr>
 34. aduanademexicosat@hotmail.com
 35. alertas@shcp.gob.mx
- anuncios@sat.goc.mx con los remitentes:
- 35.1 <adelalorca@une.net.co>
 - 35.2 adelalorca@une.net.co
 - 35.3 centraldeinformatica@une.net.co y
 - 35.4 annie2006@une.net.co
36. SAT<abuse@ran.es>
 37. "Aviso SAT" 000442@itelcel.com
 38. avisos@sat.gob.mx
 39. avisos@shcp.gob.mx
 40. avisosat@shcp.gob.mx



41. boletin@hacienda.gob.mx

42. boletines@sat.gob.mx

43. busonfiscal@gmail.com

44. cobranzas@sat.gob.mx

45. comunica@sat.com.mx

46. comunicados_dir@sat.gob.mx

47. contacto@sat.com.mx

48. contacto@shcp.com

49. contacto@shcp.gob.mx

50. contraloria@hacienda.com.mx

51. contraloria@hacienda.gob.mx

52. contraloria@sat.com.mx

declaraciones.electronicas@sat.gob.mx con los remitentes:

53.1 <contact@bycv.com>

53.2 <noauth@majordormo.ru>

53.3 <info@ymmoobilienmarkt-muenstrland>

53.4 <noauth@rhein-zeitung.net>

53.5 <noauth@mozart-mail.com>

53.6 <sopport@happydaysmailer.com>

53.7 <admin@therighthost.com>

53.8 <admin@bergerexecutive.com>

53. declarasat@sat.gob.mx

54. declaratusat@gmail.com

55. denuncia-sat@hotmail.com

56. SAT<hostmaster@majorskylights.com>

57. SAT<mailto:fax@d40.ru

58. SAT<fax@hestego.cz>



59. fax@washosc.com
60. impuestos@sat.gob.mx
61. importante@sat.gob.mx
62. info@akdede.com.tr
63. info@taxrefund2010.com.mx
64. info@focusngroup.in
65. SAT<info@bhrgroup.com>
66. SAT<mailto:info@ujc.uz>
67. info@shopquestar.com
68. info@vibgyorhigh.com
69. informa@shcp.com.mx
70. información@aduana-gob.mx
71. informacion@shcpdf.com
72. news@eliotchs.org
73. noauth@gn020s.com.es
74. notifica.sat@mail.telcel.com
75. SAT<noauth@net.ar>
76. SAT<noauth@outflow.net>
77. SAT<noauth@renukaenergy.com>
78. SAT<mailto:noauth@vivoensale.com>
79. notificaciones@sat.gob.mx
80. noreply@fusionio.com
81. SAT<mailto:info@keec.ir>
82. SAT<sales@itwhighland.com>



83. SAT<test@magiconline.fr>
 84. SAT <test@seba-eau.fr>
 85. noreplay@shcp.com.mx
 86. SAT<news@hyline.com.sg>
 87. SAT<noreply@armstrong.com.sg>
 88. notassav@shcp.gob.mx
 89. notificaciones@shcp.gob.mx
 90. notificaciones@sppld.sat.gob.mx
 91. obligacionesfiscales@sat.gob.mx
 92. SAT<postmaster@aicsteel-uae.com>
 93. recaudaciones@sat.mx
 94. recaudadora@sat.gob.mx
 95. recursoshumanossat@hotmail.com
 96. reply@sppld.sat.gob.mx
 97. resoluciones@aduanasdemexico.net
 98. SAT<spam@ceyd.es>
 99. spam@condmag.ro
 100. spam@methodsmachine.com
 101. <sat.shcp@mail.telcel.com>
 102. sat.in_forma@hotmail.com
 103. sat@shcp.gob.mx
 104. sat@shcp.org.mx
- sat.facturafuel@ con los remitentes:



106.1 (sat.gob.mx fergnava@hotmail.com) y
106.2 (sat.gob.mx d4nielcc_3@hotmail.com)

105. satmx@mail.telcel.com
106. staff@nicholsoncpa.com
107. secretariadeadministraciontributaria.cobranza@sat.com.mx
108. SAT<support@berg-schmidt.com.sg>
109. support@smart-spread.com
110. support@telegram.org
111. <test@eurosiatrading.com>
112. SAT<test@ppopt.ru>
113. SAT<test@shimasyo119.jp>
114. test@stav.ru
115. ventanilla@sat.gob.mx
116. info@keepinhead.com
117. noauth@windstream.net
118. cynthia_89@msn.com
119. SAT info@creditbank.mn
120. noauth@pedagogiche.fr
121. mesadecontrol@celtec.mx
122. Notificaciones SAT finanzas@cvalvri.com.mx
123. 000919@itelcel.com
124. 000908@itelcel.com
125. 000871@itelcel.com



También se han identificado mensajes de direcciones electrónicas supuestamente bancarias que hacen referencia a la situación del contribuyente ante el SAT: son mensajes son apócrifos si tienen el siguiente remitente:

web@terra.ch
SHCP<newsletter@informa.santander.com.mx >
Imagen del mensaje apócrifo

Problemática que justifica el ejercicio de una política de comunicación organizacional prospectiva en el **SAT**.

Es por ello que la presente investigación empodera a la comunicación organizacional, como un eslabón logístico para corresponder a la obligatoriedad de una evolución social con gobernabilidad democrática y uso eficiente de la planeación estratégica en administración pública, con base en los principios de la creatividad:

1. Ciencia, para analizar e instrumentar estrategias efectivas
2. Tecnología, que permita la accesibilidad inmediata
3. Cultura, con valores para una moral democrática de servicios de calidad
4. Organización, con objetivos, metas y recursos humanos y técnicos para la eficiencia y eficacia.

Es con este *Plan Estratégico Integral de Comunicación Organizacional: **Nuevo Enfoque de Liderazgo Gubernamental en Control y Transparencia Informativa***, que se inicia un cambio no sólo en planeación, sino también de estructura y cultura en el Departamento de Control de Gestión para avanzar con responsabilidad y nivel profesional.

Aportación, que como lo precisa la **Mtra. Adela Mabarak Celis**, reconocida catedrática de la UNAM, visionaria ejemplar de la innovación y ejemplo de valor



profesional, se inscribe en el referente metodológico de que “todo cambio efectivo en comunicación implica ruptura de estructuras nocivas para avanzar en la instrumentación de una nueva cultura organizacional, evitándose círculos viciosos y generándose en cambio: ciclos virtuosos. (113)

Axioma que se pondera en el siguiente segmento, donde se destaca que toda acción que se busca democratizar, no sólo demanda rendición de cuentas, transparencia y efectividad, sino también control de calidad y respeto a los derechos humanos de los trabajadores al servicio del Estado.

3.3 Lineamientos y Prospectivas del Control y Transparencia

Hoy día, abordar el tema de transparencia en la administración pública, deriva en la obligatoriedad del poder informativo para asegurar un conocimiento democrático de las descripciones básicas de los servidores públicos, como es la Declaración Patrimonial o como en el SAT, el recurso de evaluación de la confiabilidad, que consta de análisis socioeconómico, examen toxicológico y polígrafo.

Para este fin resulta oportuna la frase de Benito Juárez:

“Los funcionarios públicos no pueden disponer de las rentas sin responsabilidad; no pueden gobernar a impulsos de una voluntad caprichosa, sino con sujeción a la leyes; no pueden improvisar fortunas ni entregarse al ocio y la disipación, sino consagrarse asiduamente al trabajo. Disponiéndose a vivir en la honrada medianía que proporciona la retribución que la ley señala”

En este contexto, la comunicación organizacional en calidad de estrategia integral permite por sus características de difusión: promover una cultura del cumplimiento al instar de manera interna a los empleados del SAT a



cumplir eficientemente con sus tareas vitales de trabajo en atención y asesoría al contribuyente.

Y como constancia de tal mérito, existe un órgano Interno de Control en el SAT, el cual tiene la siguiente función:

“Recibir, investigar y resolver con oportunidad, conforme a los ordenamientos legales aplicables y a las normas y procedimientos establecidos por la Secretaría de la Función Pública, las quejas y denuncias por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos.

Llevar el registro y control de las quejas y denuncias, comunicándolas a las áreas donde se originaron y solicitándoles su desahogo a la brevedad posible.

Integrar debidamente los expedientes de las denuncias presentadas y turnarlos a las instancias correspondientes.

Promover y llevar a cabo las investigaciones que procedan, en los casos en que se presuma que los servidores públicos incurrieron en responsabilidades. Orientar e informar a los particulares y servidores públicos que presenten quejas o denuncias, sobre su trámite o desahogo.

Analizar las causas y los mecanismos utilizados en los casos de comisión de ilícitos, así como comprobar la forma en que funcionan los controles establecidos, con el fin de evitar y prevenir su recurrencia.

Someter a la consideración del Jefe del Servicio de Administración Tributaria, los casos en que el personal incurra en responsabilidad en los términos legales aplicables, con el objeto de que se instrumenten los cursos de acción correspondientes.



Dar vista y denunciar ante la autoridad competente, en coordinación con el área respectiva las irregularidades detectadas que pudieran implicar responsabilidad penal.

Aplicar a los servidores públicos las sanciones que correspondan, en los términos de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

Difundir el Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL), como mecanismo de contraloría social que permita facilitar y ampliar las posibilidades para que la ciudadanía pueda entrar en contacto con la Secretaría de la Función Pública y exponer vía telefónica sus quejas, denuncias o consultas.

Coordinar conjuntamente con las áreas competentes, la creación del Padrón de Servidores Públicos del Servicio de Administración Tributaria y mantenerlo permanentemente actualizado. Realizar la defensa jurídica de las resoluciones que emita en la esfera administrativa y ante los diversos Tribunales Federales.

Realizar estudios tendientes a unificar criterios debidamente fundados y motivados de los asuntos de la competencia del Órgano Interno de Control en el Servicio de Administración Tributaria.

Coordinarse con los titulares de Unidades Administrativas del Servicio de Administración Tributaria, cuando así se requiera para el mejor funcionamiento de dicho Órgano. Acordar con el superior jerárquico inmediato, la solución de los asuntos relevantes en el ámbito de su competencia” (114)



Como consta, este *Este Plan Estratégico Integral de Comunicación Organizacional*, es el medio por el cual se promoverá un **“Nuevo enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”**, y para ello resulta singular la incorporación de estudiantes de la carrera de comunicación de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, ya sea mediante servicio social focalizado, o bien como capital humano por convenio entre la Máxima Casa de Estudios y el SAT, para mantener una comunidad de especialidad objetiva en el manejo de la información que se brinda tanto al contribuyente, como a los empleados del Servicio de Administración Tributaria, en particular en el Control de Gestión de la Administración General de Servicios al Contribuyente, donde se procesan por día un total aproximado de 200 trámites, que van desde solicitudes de registro fiscal, hasta recursos de reconsideración, y declaraciones, entre otros temas.

3.4 Capacitación profesional

Como dinámica de actualidad y eficiencia, es importante formalizar la capacitación profesional, como un referente obligatorio para mejorar de manera permanente los procesos de trabajo en el departamento de Control de Gestión de la AGSC (Administración General de Servicios al Contribuyente), para hacer de ésta área un ejemplo de eficiencia en el SAT.

La capacitación no sólo será en materia de organización, sino también en los ámbitos de comunicación y administración pública, con el fin de responder a los objetivos principales del *Plan Estratégico Integral de Comunicación Organizacional*: **“Nuevo enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”**

Y con la finalidad de aprovechar el talento académico en la FCPyS (UNAM), se propone un convenio para continua capacitación y diagnóstico en materia de comunicación organizacional.



La capacitación permitirá no sólo aprovechar al máximo el capital humano, sino además avanzar en la delimitación de funciones (equidad de trabajo), así como en cambios efectivos en la dinámica de un Control de Gestión para servicios fiscales.



CONCLUSIONES

Esta tesina denominada: *Plan Estratégico Integral de Comunicación Organizacional: “Nuevo enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”*, si bien constituye una nueva prospectiva de comunicación organizacional contemporánea en la administración pública, aún su aplicativo en el Departamento de Control de Gestión de la AGSC (Administración General de Servicios al Contribuyente del SAT), requiere de 5 nuevas líneas de investigación:

1. Plan Federal de Políticas Públicas en comunicación social, como paradigma de la democracia y transparencia en el gasto público y la identidad nacional. (límites del Plan Nacional de Desarrollo)
2. Los medios de comunicación en peligro de extinción ante la nulidad de su carácter confiable como recurso de libertad de expresión e información, y el auge del internet
3. Reforma en contenidos y planes de estudio en las instituciones de educación superior, en materia de comunicación organizacional y planeación estratégica en la administración pública (Prospectiva estratégica)
4. Conflicto entre la formación académica y todos los campos laborales para egresados de la comunicación.
5. Reforma en la Ley de la Administración Pública, para asegurar el derecho del trabajador al servicio del Estado, como profesional público con derecho equitativo al Servicio Civil de Carrera.

Problemáticas que se identificaron en esta investigación, al pretender inscribir el reconocimiento del *Plan Estratégico Integral de Comunicación Organizacional*:



“Nuevo enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa” en el Departamento de Control de Gestión, en vísperas de la nueva entrada en vigor del RISAT (Reglamento Interno del SAT), a partir de noviembre 2015, que se presente en el ANEXO 3.

Nuevo ordenamiento que cambió no sólo la estructura de la AGSC en materias de áreas de trabajo, sino también de capital humano. Obligándose en consecuencia a modificar el acopio, asignación, resolutivo y seguimiento de los trámites fiscales.

Por ello, urge un Plan Federal de Comunicación Social, como garante de la democracia y transparencia en el gasto público y la identidad nacional, ya que como propuesta integral hará factible:

- Unificar procedimientos de planeación estratégica de contenidos y herramientas de accesibilidad en redes de información;
- Identidad cultural;
- Reducir gastos onerosos en cambios y manuales de identidad, y
- Consolidar la identidad y cultura de una nación auténticamente democrática, moderna y auditable sin métodos represivos por tendencias político-partidistas

Aunado a ese problema de intereses políticos por cambios sexenales, resulta necesario: contrarrestar el peligro de extinción de los medios de comunicación y/o el control de los mismos, por carecer de una infraestructura en la materia. Acción que implicaría, promover el rescate de los medios del Estado (radio, televisión, prensa escrita y redes digitales), pero bajo la observancia social para blindar su objetividad y transparencia, a fin de garantizar el uso de tribunas democráticas para dirimir diferencias y resolver carencias.

Ámbito que de manera imprescindible exige una reforma en contenidos y planes de estudio en las instituciones de educación superior, en materia de comunicación



organizacional y planeación estratégica en la administración pública, porque sólo así se logrará crear el ejército profesional de comunicadores, que asumirá el reto de corresponder con su pasión por la libertad y el buen manejo de la información, a la superación de mitos sobre el autoritarismo de los medios y la manipulación de patrones de conducta.

Estos paradigmas, serían insuficientes sin analizar y resolver el conflicto entre la formación académica y el campo laboral para egresados de la comunicación, quienes si bien no tienen como condicionante para ejercer, la cédula profesional. Hoy día, urge reducir la brecha entre los egresados con experiencia y los titulados sin conocimiento de causa.

Problemática que esta tesina se propuso enfrentar, sin embargo ante la falta de un poder natural de credibilidad y fuerza de los profesionales de la comunicación son efímeros la experiencia y la capacidad de innovación para cambiar y reposicionar con mejores niveles y salarios a los profesionales de la UNAM.

Batalla que para ser superada, exige una reforma en la Ley de la Administración Pública, para asegurar el derecho del trabajador al servicio del Estado, como profesional público, y no como burócrata. Además, resulta como lo contextualizó esta tesina: redefinir la designación de servidor público y trabajador al servicio del Estado, conceptos que no caen en la tesitura de sinónimos, pues el salario, responsabilidad y beneficios entre ambos dista en forma diametral. Tan sólo un Jefe de Departamento gana entre 15 y 25 mil pesos mensuales, mientras que un alto mando, obtiene más de 60 mil pesos a la quincena.

Datos que están a la vista en los portales de transparencia, y que desafortunadamente no muestran que hay personas con puestos de mando medio, sin cubrir el nivel de licenciatura. Casos que deprimen y generan patrones de conducta de frustración y solapan la desigualdad de una burocracia exenta de valores y democracia.



Por lo anterior, se concluye que este *Plan Estratégico Integral de Comunicación Organizacional*: **“Nuevo enfoque de liderazgo gubernamental en control y transparencia informativa”**, es un ejercicio que bien puede contribuir a una gobernabilidad democrática en gestión para la administración pública.



ABREVIATURAS

A	AGE	Administración General de Evaluación
	AGSC	Administración General de Servicios al Contribuyente
	AMEXIPAC	Asociación Mexicana de Proveedores Autorizados de Certificación
C	CFD	Comprobante Fiscal Digital
	CFDI	Comprobante Fiscal Digital por Internet
D	DOF	Diario Oficial de la Federación
F	FCPyS	Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
	FEA	Firma Electrónica Avanzada
	FIEL	Firma Electrónica
G	GE	Gobierno Electrónico y/o Gobierno Digital
O	OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
R	REPECO	Régimen de Pequeños Contribuyentes.
	RISAT	Reglamento Interno del SAT (Sistema de Administración Tributaria)
	RIF	Régimen de Incorporación Fiscal
S	SAT	Servicio de Administración Tributaria
	SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público



	SFC	Servicio Fiscal de Carrera
T		
	TIC's	(Tecnologías de la Información y Comunicación)
U	UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México



DEFINICIONES

- A ADMINISTRACIÓN** Hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las **organizaciones**. El término proviene del latín *ad-ministrare* (“servir”) o *ad manus trahere* (“manejar” o “gestionar”).

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Es un término procedente de *administratio*, un vocablo latino. La primera acepción del concepto que menciona el diccionario de la **Real Academia Española (RAE)** alude al **acto y el resultado de administrar** (dirigir, gobernar, organizar u ordenar algo).

Lo **público**, por otra parte, es aquello que pertenece al **Estado** y, por lo tanto, a la **comunidad en general**. Público es lo opuesto a **privado** (cuya propiedad está en poder de un individuo o de un grupo de personas).

La idea de **administración pública**, se vincula a la **gestión de servicios brindados por el Estado** y al grupo de las entidades estatales que se dedican a desarrollar estas funciones.



- C** **CIUDADANÍA** La noción de **ciudadanía** tiene tres grandes usos: permite referirse a la **calidad y derecho de ciudadano** (“*La ciudadanía no es respetada en este país*”), al conjunto de los ciudadanos de una **nación** (“*Los representantes han escuchado las exigencias de la ciudadanía*”) y al **comportamiento propio de un buen ciudadano** (“*El empresario, haciendo gala de su sentido de la ciudadanía, donó miles de pesos al comedor infantil*”).

	CIUDADANO	Ciudadano es aquel o aquello perteneciente o relativo a la ciudad . Una ciudad, por otra parte, es el área urbana que cuenta con una elevada densidad poblacional y cuyos habitantes (los ciudadanos) no suelen dedicarse a la actividad agrícola.
	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Es un conjunto de técnicas y actividades, que sustentadas en la investigación de campo, permite identificar tanto problemas como necesidades y áreas de oportunidad para una mejor interacción social.
D	DEMOCRACIA	La palabra democracia deriva del griego. DEMOS: pueblo. KRATOS: autoridad o poder. Significa gobierno o autoridad del pueblo. De allí que se defina a la democracia como "la doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y



también al mejoramiento de la condición del pueblo".

En la actualidad, el concepto de *democracia* no se limita al de una forma determinada de gobierno sino también a un conjunto de reglas de conducta para la vivencia social y política:

- La democracia como *forma de gobierno* es la participación del pueblo en la acción gubernativa por medio del sufragio y del control que ejerce sobre lo actuado por el estado.

- La democracia como *estilo de vida* es un modo de vivir basado en el respeto a la dignidad humana, la libertad y los derechos de todos y cada uno de los miembros de una comunidad.

DERECHO

Proviene del término latino *directum*, que significa “**lo que está conforme a la regla**”. El derecho se inspira en **postulados de justicia** y constituye el **orden normativo e institucional** que regula la conducta humana en sociedad. La base del derecho son las **relaciones sociales**, las cuales determinan su contenido y carácter. Dicho de otra forma, el derecho es un conjunto de normas que permiten resolver los conflictos en el seno de una sociedad.

E

ESTADO

Forma de organización política.



	ÉTICA	<p>La palabra ética proviene del griego ethikos (“carácter”).</p> <p>Se trata del estudio de la moral y del accionar humano para promover los comportamientos deseables, y a partir de ello se establecen sentencias éticas, las cuales suponen la elaboración de un juicio moral y una norma que señala cómo deberían actuar los integrantes de una sociedad: bueno, malo, obligatorio, permitido, etc. en lo referente a una acción o a una decisión.</p>
G	GERENCIA	<p>La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.</p>
	GERENCIA PÚBLICA	<p>Gestión de gobierno eficiente interna y externamente.</p>



GOBERNABILIDAD

Se encuentra en el latín y emana del verbo *gubernare*, que puede traducirse como “pilotar un barco”.

Gobernabilidad es la **cualidad de gobernable** (que puede ser gobernado). El concepto también se utiliza como sinónimo de **gobernanza** (la manera de gobernar). Por ejemplo: *“La oposición pone en juego la gobernabilidad del país con su actitud intransigente”*, *“Este préstamo nos permite reforzar la gobernabilidad y evitar la crisis”*, *“Vamos a aportar nuestro grano de arena para garantizar la gobernabilidad”*.

No existe una definición exacta de la noción de gobernabilidad, sino que el concepto varía y refleja distintos matices según quien lo pronuncie. Para las entidades supranacionales y los organismos internacionales, la gobernabilidad está vinculada al estilo de un **gobierno** que busca colaboración y entendimiento con los actores no estatales.

Un gobierno nacionalista o que sostenga la importancia del **Estado**, en cambio, afirmará que la gobernabilidad depende de la independencia que puedan tener las autoridades para construir el orden social.



Muchos son los estudiosos que a lo largo de la historia han analizado la gobernabilidad desde muy diversos puntos de vista. En este caso, tenemos que resaltar que uno de los estudios más interesantes fue el llevado a cabo por el académico Luciano Tomassini, que se centró fundamentalmente en determinar los elementos que facilitan o dificultan aquella.

De esta manera, fue como expuso que entre los factores más significativos se encontraban el comportamiento y la dirección que toma la economía del país, el nivel de fortalecimiento que muestra en todo momento la sociedad civil, el que todos los sectores de la sociedad se encuentren implicados y participativos en lo que sería el sistema productivo y también las estrategias y orientaciones que en todo momento va tomando la política.

Del mismo modo, también merece la pena subrayar las teorías que en este mismo sentido desarrollaron otros pensadores, académicos y especialistas como sería el caso de Arbós y Giner. Del conjunto de estudios llevados a cabo, se establece que los factores que influyen en la gobernabilidad de una nación son



indiscutiblemente la evolución y el desarrollo tecnológico que presente y que fomente, la eficacia del gobierno reinante, la composición y adaptación de la anteriormente mencionada sociedad civil y también las presiones llevadas a cabo por el resto de agentes que rodean al gobierno.

A nivel general, puede decirse que el punto en común en las distintas definiciones de gobernabilidad tiene que ver con las condiciones favorables para la acción de gobierno. Un gobierno que cuenta con buenas condiciones de gobernabilidad, por lo tanto, estará capacitado para desarrollar acciones y poner en marcha sus políticas.

Existen diversos factores que pueden poner en riesgo la gobernabilidad. Los **partidos de la oposición** que se encargan de obstaculizar las medidas gubernamentales, el **ejército** dispuesto a alterar el orden constitucional y las fuerzas del mercado que desestabilizan la **economía** son algunos de ellos. Es habitual, de todas formas, que un gobierno critique a la oposición acusándola de dificultar la gobernabilidad, aún cuando estos partidos se limiten a defender sus propias posiciones.



GOBIERNO

El vocablo **gobierno** hace mención al desarrollo de un **poder del Estado** y/o a la **conducción dirigencial en general**. Según la teoría, se define como gobierno al organismo que, según reconoce la **Constitución**, asume las responsabilidades del poder ejecutivo y concentra el poder político para conducir a una determinada **sociedad**. Generalmente, está integrado por un **Presidente** o **Primer Ministro** y una cierta cantidad de Ministros, Secretarios y otros funcionarios.

Es importante destacar que gobierno no significa lo mismo que **Estado**: un gobierno consigue llegar al poder (en el caso de la **democracia**, mediante elecciones libres), ejerce su tarea y se retira, pero el Estado perdura siempre de la misma manera y es inalterable frente a los sucesivos gobiernos. En otras palabras, puede decirse que el gobierno es un grupo donde se nuclean diversos órganos que encaminan a un Estado, por medio del cual se refleja el poder estatal regido y controlado por el orden jurídico.

La historia señala que los primeros gobiernos se formaron en la tribu, con la intención de coordinar de manera eficiente los **recursos humanos**. Con el paso de los años, la función de gobierno terminaría por segmentarse en tres poderes: el **Poder Ejecutivo**, que actúa como ente coordinador; el **Poder Legislativo**, encargado de generar las leyes y normas que rigen la vida en un cierto territorio; y el **Poder Judicial**, cuya



tarea es velar por el cumplimiento de dichas leyes y normas.

Entre las distintas formas de gobierno, puede mencionarse a la **democracia** (donde, por medio de mecanismos de participación directa o indirecta, el pueblo elige a sus representantes) y a la **monarquía** (donde el cargo supremo de un Estado es vitalicio y suele ser designado a través de un orden hereditario).

El término también hace alusión al **método** a través del cual un grupo político dirige a un pueblo. Para gobernar a una sociedad, dicho grupo se sirve de los órganos estatales, legítimamente constituidos, para elaborar leyes y ponerlas en práctica.

Las formas en las que un gobierno asume su mandato pueden ser diversas. En el caso de una **república** se decide a través del **sufragio**, todos los ciudadanos votan para escoger al mejor candidato a ocupar el puesto; en el caso de las **monarquías** el puesto se consigue por lazos de sangre o voluntad divina. Si se trata de un gobierno de facto, el puesto es tomado mediante la fuerza por un grupo que considera que el gobierno vigente no realiza bien su labor.

Diferentes debates sobre el gobierno ideal

A lo largo de la historia se han realizado **múltiples teorías** acerca de cuál es la forma de gobierno más recomendable y se han probado diferentes opciones.



Teorizando qué individuos son los más aptos para ejercer el cargo supremo en el poder.

En la Grecia Antigua, **Platón** aseguraba que existían seis formas posibles de gobierno y que entre todas, algunas de ellas sumamente corruptas como la oligarquía, estaba la **timocracia** (concepto que él ideó) y que se refería a un tipo de gobierno de transición que se encontraba entre las formas tradicionales de gobierno y las ideales.

Para **Aristóteles** los aspectos que era necesario analizar para entender si un gobierno era recomendable o no, era si el objetivo fundamental del gobierno residía en buscar el interés común o el propio. Proponía como gobierno ideal a la **monarquía** porque pese a que era un gobierno “acomodado” solía tener como fin primordial conseguir la estabilidad y la armonía social.

Posteriormente, **Maquiavelo** manifestará en su obra “El Príncipe” que todos los gobiernos que habían existido hasta el momento eran republicanos o principados y que posiblemente ninguna ideología podía ser considerada ideal, a no ser que en ella pudieran fusionarse los buenos principios de las otras formas. Es decir, proponía un tipo de **gobierno mixto**, donde monarquía, aristocracia y democracia coexistieran de este modo los poderes de cada una de ellas controlarían los ejercicios de las otras y evitarían



los abusos, llegado el caso.

Por su parte **Santo Tomás**, afirmándose en las teorías medievales afirma que el gobierno ideal debe ser uno donde el poder se encuentre concentrado en una sola persona, como el cuerpo humano es regido por una única alma, y un sólo dios rige el Universo. Este concepto se opone rotundamente a la **anarquía**, sin embargo asegura el derecho del pueblo a la arbitrariedad política, en caso de que el monarca no cumpla correctamente con sus mandatos.

Gobiernos constitucionales y anticonstitucionales

Como lo hemos dicho anteriormente un **gobierno constitucional** se rige por una serie de leyes dictadas por organismos legítimamente escogidos. Cuentan con la característica de que varios partidos se presentan a elecciones y son elegidos limpiamente. El partido que más votos reciba encabezará el gobierno, el resto de los partidos ocuparan diferentes porcentajes en la cámara de diputados y senadores, a fin de que el poder se encuentre dividido de forma equitativa y no exista un gobierno monopolista. Además, el gobierno debe **atarse a las leyes existentes** y rendir cuenta de todas las acciones que realice. Estos requisitos convierten al Estado en una entidad democrática de derecho. Entre estos gobiernos se incluyen el sistema de gobierno **presidencial, parlamentario o semipresidencial**.



Un **gobierno de facto** (dictaduras), por su parte, es **anticonstitucional** porque para existir debe pasar por alto las leyes que rigen la armonía y la convivencia de esa sociedad. Estos gobiernos, por ende, no representan las ideas del pueblo sino de un reducido grupo de la sociedad que a través de la violencia destituye al actual gobernante para ocupar su puesto. Un gobierno de facto puede surgir de varias formas: a través de un **golpe de Estado** o por una revolución u otro procedimiento de hecho que se encuentre desvinculado con el ordenamiento jurídico. Como ejemplos de este tipo de gobiernos podemos mencionar el de **Franco** en España durante la Guerra Civil de 1936, en **Argelia** durante la época de la Independencia y en **América Latina** en países como Chile y Argentina en la década del '70, y en Colombia en la actualidad.

L

LIDERAZGO

La palabra **liderazgo** define a una **influencia** que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como **líder**.

Existen distintas clasificaciones de los líderes, que se establecen a partir de diversos criterios. Cuando un líder es escogido por una organización, se habla de un



líder formal. Los **líderes informales**, en cambio, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo.

De todas formas, la clasificación más difundida es aquella que refiere al vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales influencia (es decir, sus seguidores). En este caso, existen liderazgos **democráticos**, **autoritarios** y **liberales (laissez faire)**.

El líder **democrático** es aquel que, en primer lugar, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo. Después toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión.

El líder **autoritario**, en cambio, es aquel que decide por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores. Esta clase de líder apela a la **comunicación unidireccional** (no hay diálogo) con el subordinado.

M

MORAL

Del latín “mores”, significa costumbre. Por lo tanto intrínsecamente no son ni buenas ni malas, pues hay costumbres de ambas clases. La costumbre puede definirse como conductas reiteradas, que forja en los integrantes de la comunidad que las sigue, una conciencia de ser obligatorias. Lo fueron en el Derecho Romano, cuyas “mores maiorum” o costumbres de los



		antepasados fueron su primera fuente de derecho, sobre todo en la época monárquica.
O	OBLIGACIÓN	Obligación es aquello que una persona está forzada (obligada) a hacer . Puede tratarse de una imposición legal o de una exigencia moral . Por ejemplo: <i>“Pagar los impuestos.</i>
	OBLIGACIÓN TRIBUTARIA	Obligación es un término que procede del latín <i>obligatio</i> y que refiere a algo que una persona está forzada a hacer por una imposición legal o por una exigencia moral. La obligación crea un vínculo que lleva al sujeto a hacer o a abstenerse de hacer algo de acuerdo a las leyes o las normativas.
P	POLÍTICAS PÚBLICAS	<p>Las políticas públicas son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones.</p> <p>1. Las políticas públicas son acciones de gobierno con objetivos de interés público, que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad:</p> <p>Las acciones de política pública tienen dos características fundamentales:</p> <p>1) Buscar objetivos de interés o beneficio</p>



	<p>público; y</p> <p>2) Ser resultado de un proceso de investigación que implica el uso de un método para asegurar que la decisión tomada es la mejor alternativa posible para resolver un determinado problema público.</p>
S	<p>PROSPECTIVA Conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales.</p>
	<p>SERVICIO La primera acepción del término servicio que menciona el diccionario de la Real Academia Española (RAE) hace referencia al acto y el resultado de servir (el desarrollo de una acción para la satisfacción de una cierta necesidad).</p>
	<p>SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA Servicio que opera bajo los principios rectores de legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género, para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad.</p>
	<p>SERVICIO PÚBLICO Serie de actividades que son realizadas por los profesionales que se encuentran trabajando para la Administración Pública de una ciudad, región o país.</p>



	<p>Conjunto de acciones que tienen como objetivo satisfacer necesidades básicas y fundamentales del ciudadano en educación, sanidad o transporte.</p>
T	<p>TRANSPARENCIA INFORMATIVA</p> <p>Es un concepto de múltiples caras, definido por cuatro calificativos: abierta, completa, sencilla y clara. Las medidas para el aumento de la transparencia aspiran a crear las condiciones idóneas para entablar un debate público más informado sobre el Estado y la sociedad y su futuro.</p> <p>La transparencia no sólo es una herramienta para dar contenido y efectividad al derecho de acceso a la información y de participación, sino que debe considerarse como una exigencia de la administración pública, de buen funcionamiento, probidad, rectitud, honestidad y austeridad</p>



FUENTES DE CONSULTA

<http://deconceptos.com/ciencias-sociales/moral>

<http://definicion.de/liderazgo/>

HORACIO ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL “La Comunicación en las Organizaciones”, México, Edit. Trillas, 2ª ed., México, 2014,

<http://concurso.cnice.mec.es/cnice2006/material003/Trabajos/DemocraciaD/Irene%20Web/concepto.htm>

<http://www.degerencia.com/articulo/que-es-prospectiva>

http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/joqg/democracia_administracion_publica_transparencia_mexico.html

<http://www.spc.gob.mx/buscar.asp> (SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA)

JUAN ROSALES NÚÑEZ, “Gerencia Pública. Administración Pública Contemporánea”, Edit. GERNIKA, México, 2004

JULIO FRANCO CORZO, “Diseño de Políticas Públicas”, <http://www.iexe.edu.mx/blog/que-son-las-politicas-publicas.html>

RAFAEL I. MARTÍNEZ MORALES, “Derecho Administrativo 2º Curso”, EDIT. OXFORD, 2007, MÉXICO



BIBLIOGRAFÍA

ALBERTO MARTÍNEZ DE VELASCO ARELLANO Y OTROS, “La Comunicación en las Organizaciones”, México, Edit. Trillas, 2ª ed., México, 2014.

ALFONSO SILICEO A, DAVID CASARES A., Y JOSÉ LUIS GONZÁLEZ, “Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional”, México, 3ª.ed. McGraw Hill, 2013.

ARTURO MONTAÑANA SURIÓ. “Conocimiento prospectivo”, México, 1ª. Ed. 2004. IPN, CIECAS (Centro de Investigaciones Económicas y Sociales)

CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO “La Comunicación en las organizaciones” (Roberto Hernández Sampieri: la comunicación organizacional y la cultura corporativa), Edit. Trillas, México, 3ª. Ed.

DR. ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI Y OTROS “Metodología de la Investigación”, México, Edit. McGraw-Hill, 5ª ed., México, 2014.

ERNESTO VILLANUEVA/VANESSA DÍAZ, “Derecho de las nuevas tecnologías” (en el siglo XX derecho informático), Edit. Oxford, México, 2015

HORACIO ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL “La Comunicación en las Organizaciones”, México, Edit. Trillas, 2ª ed., México, 2014.

JORGE CARPIZO/PERLA GÓMEZ GALLARDO/ERNESTO VILLANUEVA, “*Moral pública y libertad de expresión*”, Edit. Jus, S.A. de C.V., 1ª. Ed. México, 2009.

JOSEF THESING Y FRANK PRIESS, “Globalización, democracia y medios de comunicación”, CIEDLA (Centro interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo



Latinoamericano), 1999, Konrad –Adenauer- Stiftung, A.C. Buenos Aires, Argentina.

JULIO SCHERER IBARRA, “Impunidad, la quiebra de la ley”, Edit. Random House Mondadori, S.A de C.V. 1ª. Ed. 2009, México.

MANUEL CASTELLS, “La era de la información. La sociedad red” Vol. 1. Edit. S-XXI, 1ª. Ed. México, 2006.

MÜNCH –GARCÍA “Fundamentos de Administración”, México, Edit. Trillas, 8ª ed., 2009.

RONALD B. ADLER Y JEANNES MARQUARAT “Comunicación organizacional”, México, Edit. McGraw-Hill, 5ª ed., México, 2014.

RUBÉN TREVIÑO M. “*Publicidad... comunicación integral en marketing*”, Edit. Mc Graw Hill, 3ª. Ed. México, 2010.

REFERENCIAS DE CONSULTA WEB

CADENA INOSTROZA, CECILIA, Ensayo: Administración pública y democracia: el proceso histórico y los obstáculos al cambio. Ciencia Ergo Sum, vol. 11, núm. 1, marzo-junio, 2004, p.96 Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10411112> 19/08/2015 17:18

<http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>; 23/07/2015; 18:29 hrs

http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/gobierno_electronico_anaser.pdf 10/01/2016



http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/gobierno_electronico_anaser.pdf 10/01/2016

<http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/social/93333.pdf> DOSSIER:

<https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/01/18/importancia-de-la-comunicación-organizacional/09/06/15>

www.dof.gob.mx

<http://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/gobernabilidad.pdf>

15/07/2015 15:23, p.4

<http://www.definicionabc.com/social/institucion.php> 09/11/2015 18:23

<http://definicion.de/empresa/> 09/11/2015; 18:16

http://estepais.com/site/wp-content/uploads/2009/12/Desafios_castelazo.pdf

19:30 19 junio 2015

http://estepais.com/site/wp-content/uploads/2009/12/Desafios_castelazo.pdf p. 20

19:30 19 junio 2015

<http://es.thefreedictionary.com/teorema>, 23/07/2015; 13:09

<http://www.gestiopolis.com/definiciones-organizacion-empresarial/> 09/11/2015

18:32

JOSÉ R. CASTELAZO. “FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA”,

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/110/art/art13.pdf>; P.133, 21/07/2015

JULIO ALGUACIL GÓMEZ, Intervención Psicosocial 2004, p. 291; 15/07/2015

17:26



Autores: | José Juan Menéndez Ramírez | Teresa Becerril Sánchez | Artículo:
Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública,
Revista: Quivera 2005 7(2) <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40170207>
07/07/2015 17:52 hrs

<http://www.gestiopolis.com/estrategia-del-oceano-azul-en-las-empresas-de-hoy/23/07/2015>; 18:36

MARISOL CHIQUINQUIRÁ FUCCI BORNACHERA. Investigación: Conformación de comunidades de conocimiento: una estrategia del sector universitario (caso Universidad del Zulia. Luz) <http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa13/m13p09.pdf>; 27/07/2015 18:20

http://www2.ine.mx/docs/IFE-v2/UTSID/UTSID-InformacionRelevante/UTSID-Utp/ModeloIntegralPI_CG615-2012.pdf 20/08/2015 18:00 HRS

<http://www.redalyc.org/pdf/401/40170207.pdf> 17/08/2015 19:20 hrs (**MÉNDEZ RAMÍREZ, JOSÉ JUAN, BECERRIL SÁNCHEZ, TERESA**; PUBLICACIÓN QUIVERA DE LA UAEM, VOL. 7. NÚM. 2 JULIO-DICIEMBRE 2005)

<http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-de-la-burocracia.html> 17/11/15 19:30

REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN: MEDIACIONES SOCIALES (NÚMERO 2) Primer semestre 2008. Madrid, España, Universidad Complutense de Madrid. Facultad de ciencias de la Información.

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_comunicacin_organizacional_concepto_y_funciones.html 15/06/2015 (14:45 hrs)

<http://www.omarguerrero.org/articulos/29002302.pdf> 07/07/15 12:35 hrs
http://www.sat.gob.mx/que_sat/Paginas/default.aspx: 23/07/2015; 13:53

http://www2.sat.gob.mx/sitio_internet/transparencia/51_2779.html Art. 69 CFF

23 junio 2015 (10:00)



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_comunicacin_organizacional_concepto_y_funciones.html 09/06/15' 14:48 hrs

PUBLICACIÓN

Entrevista “Puntos finos”. Revista especialidad de Consulta Fiscal, No. 237
Abril, 2015, pp.12-16, México

APORTACIONES ACADÉMICAS

MTRA. ADELA MABARAK CELIS

ANEXOS



ANEXO 1

De la Administración General de Servicios al Contribuyente

Artículo 14.- Compete a la Administración General de Servicios al Contribuyente:

I.- Participar en los programas relativos a la aplicación de las disposiciones en materia de participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, conjuntamente con las unidades administrativas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, del propio Servicio de Administración Tributaria y demás dependencias competentes.

II.- Se deroga.

III.- Prestar, a través de diversos canales de atención a los contribuyentes, los servicios de asistencia en el cumplimiento de las obligaciones fiscales y aduaneras, así como darles a conocer sus derechos; normar y ejercer las acciones de los programas en materia de prevención y resolución de problemas del contribuyente y síndicos del contribuyente.

IV.- Recibir de los particulares directamente o a través de las oficinas y medios electrónicos autorizados las declaraciones, avisos, requerimientos, solicitudes, manifestaciones, instrumentos autorizados y demás documentación a que obliguen las disposiciones fiscales y aduaneras que no deban presentarse ante otras unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria, y orientar a los contribuyentes en el cumplimiento de tales obligaciones.

V.- Recibir las solicitudes de marbetes y precintos y apoyar a las áreas competentes en el trámite respectivo y realizar su entrega.

VI.- Recibir y atender las quejas que presenten los contribuyentes, así como operar el Sistema Integral de Quejas, Denuncias y Reconocimientos, dando la participación correspondiente al Órgano Interno de Control y a la Administración General de Evaluación.

VII.- Celebrar toda clase de actos jurídicos directamente vinculados con el desarrollo de la firma electrónica avanzada, que no sean de la competencia de otra unidad administrativa del Servicio de Administración Tributaria.

VIII.- Llevar el registro de contribuyentes que obtengan el certificado digital que confirme el vínculo entre el firmante y los datos de creación de la firma electrónica avanzada, y realizar cualquier otro acto relacionado con los mismos, incluyendo las autorizaciones relacionadas con la expedición de documentos digitales.

IX.- Normar los programas y procedimientos para la inscripción, así como realizar la inscripción, suspensión, modificación y cancelación de los registros y padrones de importadores, de exportadores sectoriales, de importadores de sectores específicos y de cualquier otro padrón o registro previsto en la legislación fiscal o aduanera, así como dejar sin efectos la suspensión del registro en dichos padrones, y normar el procedimiento de inscripción en el registro de representantes legales de los contribuyentes.

X.- (Se Deroga).



XI.- Normar y ejercer las acciones de los programas en materia de civismo fiscal.

XII.- Integrar y mantener actualizado el Registro Federal de Contribuyentes y los demás registros y padrones previstos en la legislación fiscal; verificar el exacto cumplimiento de las obligaciones en materia de registro y actualización del Registro Federal de Contribuyentes, requerir la presentación de avisos, solicitudes y demás documentos autorizados en materia de Registro Federal de Contribuyentes, cuando los obligados no lo hagan en los plazos respectivos; tramitar y resolver las solicitudes de aclaraciones que presenten los contribuyentes en esta materia, así como requerir la rectificación de errores u omisiones contenidos en los citados documentos.

XIII.- Participar con las unidades administrativas competentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y del Servicio de Administración Tributaria, en el diseño de los procesos de recaudación de ingresos por las entidades u oficinas de recaudación autorizadas.

XIV.- Se deroga.

XV.- Vigilar la aplicación de los sistemas de contabilidad de los ingresos federales, de los movimientos de fondos y de la deuda pública; consolidar los estados de resultados de las operaciones relativas a los conceptos antes mencionados, en coordinación con las unidades administrativas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público responsables de dichas funciones.

XVI.- Fijar los plazos a los cuentadantes de la Federación para la rendición de la cuenta comprobada mensual.

XVII.- Recaudar directamente, por terceros o a través de las oficinas autorizadas al efecto, el importe de las contribuciones y aprovechamientos, incluyendo las cuotas compensatorias, así como los productos federales.

XVIII.- Concentrar en la unidad administrativa competente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público los ingresos recaudados.

XIX.- Efectuar los pagos que tenga radicados y rendir la cuenta del movimiento de fondos y valores.

XX.- Llevar a cabo las acciones necesarias para el desarrollo, instrumentación y mantenimiento del servicio de cuenta tributaria.

XXI.- Coordinar los programas en materia de calidad que le sean aplicables, así como dirigir la actualización permanente de la información de la gestión de calidad.

XXII.- Definir, previa opinión de la Administración General de Planeación, tanto las formas oficiales y demás documentos requeridos por las disposiciones fiscales y aduaneras, como la integración y actualización de los archivos que se utilicen para el procesamiento electrónico de datos y verificar la integridad de la información contenida en los mismos, dándole la participación que le corresponda a las unidades administrativas competentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

XXIII.- Recibir, tramitar y resolver las solicitudes de autorización de disminución de pagos provisionales de contribuciones, inclusive tratándose de los sujetos a que se refiere el apartado B del artículo 20 de este Reglamento.



XXIV.- Expedir constancias de residencia para efectos fiscales.

XXV.- Recibir, dictaminar y resolver las solicitudes de expedición de informe de cumplimiento de obligaciones fiscales de conformidad con lo previsto en el artículo 32-D del Código Fiscal de la Federación.

XXVI.- Normar, tramitar y resolver las solicitudes de aclaración que presenten los contribuyentes sobre problemas relacionados con la presentación de declaraciones, imposición de multas, requerimientos, solicitudes y avisos al Registro Federal de Contribuyentes.

XXVII.- Elaborar y actualizar los instructivos de operación para la recepción de pagos y declaraciones presentadas a través de medios electrónicos y de papel de las instituciones de crédito, así como terceros u oficinas autorizadas al efecto.

XXVIII.- Verificar que los diferentes cuentadantes de la Federación apliquen correctamente las cuentas contables y claves de cómputo que conforman el Sistema de Contabilidad de los Ingresos Federales.

XXIX.- Entregar a la unidad administrativa del Servicio de Administración Tributaria que corresponda los reportes necesarios para cumplir con las peticiones realizadas por las diferentes autoridades.

XXX.- Participar en la definición e instrumentación de los mecanismos para la implementación de los proyectos especiales en materia de recaudación, en forma desagregada por sector de contribuyentes.

XXXI.- Realizar, acordar y promover programas relativos al intercambio de información con autoridades y organismos públicos y privados, que controlen padrones con información genérica de personas físicas y morales, de conformidad con las disposiciones legales aplicables, para la actualización del Registro Federal de Contribuyentes, previa determinación de la viabilidad y características técnicas de los intercambios y actualizaciones, así como colaborar en el diseño, generación y mantenimiento de los registros que lleve.

XXXII.- Vigilar que los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados en materia de contribuciones, aprovechamientos y sus accesorios, cumplan con la obligación de presentar declaraciones, así como solicitar a dichas personas y a terceros los datos, informes o documentos para aclarar la información asentada en las declaraciones de pago provisional, definitivo, del ejercicio y complementarias.

XXXIII.- Otorgar a los contribuyentes el certificado que les permita la emisión de comprobantes digitales, así como llevar el registro y control de dichos certificados.

XXXIV.- Fungir como unidad de enlace ante el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública.

XXXV.- Elaborar el contenido de toda clase de material de información impresa y electrónica para la orientación en el cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales y aduaneras.

XXXVI.- Recibir los dictámenes formulados por contador público registrado para su entrega e intervenir en su trámite.



XXXVII.- Participar en los sondeos y encuestas de evaluación de la operación recaudatoria y la calidad y cobertura de los registros de padrones contemplados en la legislación fiscal y aduanera.

XXXVIII.- Generar e integrar la información estadística en materia de Registro Federal de Contribuyentes.

XXXIX.- Ordenar y practicar visitas domiciliarias a los contribuyentes, a fin de verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales en materia del Registro Federal de Contribuyentes, para comprobar los datos que se encuentran en dicho registro y realizar las inscripciones y actualizaciones de los mismos por actos de autoridad.

XL.- Requerir la presentación de declaraciones, avisos, documentos e instrumentos autorizados, cuando los obligados no lo hagan en los plazos respectivos y simultánea o sucesivamente hacer efectiva una cantidad igual a la determinada en la última o en cualquiera de las seis últimas declaraciones de que se trate o a la que resulte determinada por la autoridad, así como requerir la rectificación de errores u omisiones contenidos en las declaraciones, solicitudes, avisos, documentos e instrumentos autorizados.

XLI.- Recibir las solicitudes de recuperación de los depósitos en cuenta aduanera y los rendimientos que se hayan generado en dicha cuenta, efectuados por contribuyentes ante instituciones de crédito y casas de bolsa autorizadas para estos efectos.

XLII.- Normar y ejercer las acciones de los programas en materia de actualización del Registro Federal de Contribuyentes.

XLIII.- Recibir y autorizar las solicitudes para la incorporación al sistema de inscripción de personas morales a través de fedatario público, inclusive tratándose de los sujetos a que se refiere el apartado B del artículo 20 de este Reglamento.

XLIV.- Establecer, normar y mantener actualizado el registro de trámites fiscales, incluyendo los requisitos para la presentación de los mismos.

XLV.- Autorizar a las organizaciones que agrupen a contribuyentes para que a nombre de éstos puedan presentar declaraciones, avisos, solicitudes y demás documentos que exijan las disposiciones fiscales, inclusive tratándose de los sujetos a que se refiere el apartado B del artículo 20 de este Reglamento.

XLVI.- Dejar sin efectos sus propias resoluciones, cuando se hayan emitido en contravención a las disposiciones fiscales, siempre que la resolución no se encuentre firme, hubiere sido impugnada a través de algún recurso de revocación y medie solicitud de la Administración General Jurídica o de sus unidades administrativas.

XLVII.- Resolver las solicitudes de autorización para registrar equipos electrónicos, imprimir comprobantes, auto imprimir y utilizar equipos propios para el registro de operaciones, registrar nuevos modelos de equipos electrónicos de registro fiscal y de máquinas registradoras de comprobación fiscal autónomas y equipo terminal punto de venta, utilizar equipos propios y de franquicia en el registro de operaciones con el público en general y para la auto impresión e impresión de comprobantes fiscales, inclusive tratándose de los sujetos a que se refiere el apartado B del artículo 20 de este Reglamento.



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

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

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

LI.- Proponer y apoyar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en las campañas de difusión en materia fiscal y aduanera, sugerir los medios de comunicación en que se realicen y apoyarla en la evaluación de las actividades de información, difusión y relaciones públicas del Servicio de Administración Tributaria.

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

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

LIV.- Emitir en coordinación con la Administración General de Comunicaciones y Tecnologías de la Información los lineamientos para el diseño de estrategias para el desarrollo y el fortalecimiento de los servicios digitales y otros programas que faciliten el cumplimiento voluntario y oportuno de las obligaciones fiscales y aduaneras.

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

Las unidades administrativas de las que sean titulares los servidores públicos que a continuación se indican estarán adscritas a la Administración General de Servicios al Contribuyente:

1. Administrador Central de Servicios Tributarios al Contribuyente:

a) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "1".

b) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "2".

c) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "3".

d) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "4".



2. Administrador Central de Promoción y Vigilancia del Cumplimiento:

- a) Administrador de Promoción y Vigilancia del Cumplimiento "1".
- b) Administrador de Promoción y Vigilancia del Cumplimiento "2".
- c) Administrador de Promoción y Vigilancia del Cumplimiento "3".
- d) Administrador de Promoción y Vigilancia del Cumplimiento "4".

3. Administrador Central de Operación de Canales de Servicios:

- a) Administrador de Operación de Canales de Servicios "1".
- b) Administrador de Operación de Canales de Servicios "2".
- c) Administrador de Operación de Canales de Servicios "3".
- d) Administrador de Operación de Canales de Servicios "4".

4. Administrador Central de Gestión de Calidad:

- a) Administrador de Gestión de Calidad "1".
- b) Administrador de Gestión de Calidad "2".

5. Administrador Central de Identificación del Contribuyente:

- a) Administrador de Identificación del Contribuyente "1".
- b) Administrador de Identificación del Contribuyente "2".
- c) Administrador de Identificación del Contribuyente "3".
- d) Administrador de Identificación del Contribuyente "4".

6. Administrador Central de Cuenta Tributaria y Contabilidad de Ingresos:

- a) Administrador de Cuenta Tributaria y Contabilidad de Ingresos "1".
 - b) Administrador de Cuenta Tributaria y Contabilidad de Ingresos "2".
 - c) Administrador de Cuenta Tributaria y Contabilidad de Ingresos "3".
 - d) Administrador de Cuenta Tributaria y Contabilidad de Ingresos "4".
 - e) Administrador de Cuenta Tributaria y Contabilidad de Ingresos "5".
-



7. Administrador Central de Comunicación Institucional:

a) Administrador de Comunicación Institucional.

8. Coordinador Nacional de Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente.

9. Administradores Locales de Servicios al Contribuyente.

La Administración General de Servicios al Contribuyente contará adicionalmente con el personal que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio.

Artículo 15.- Compete a las siguientes unidades administrativas de la Administración General de Servicios al Contribuyente ejercer las facultades que a continuación se precisan:

A. A la Administración Central de Servicios Tributarios al Contribuyente y a las unidades administrativas adscritas a la misma:

I.- Administración Central de Servicios Tributarios al Contribuyente:

Las señaladas en las fracciones VII, VIII, XI, XXXIII, XLIV y XLVII del artículo anterior de este Reglamento.

II.- Administraciones de Servicios Tributarios al Contribuyente "1", "2", "3" y "4":

a) Las señaladas en las fracciones XI y XLIV del artículo anterior de este Reglamento.

b) Llevar el registro de contribuyentes que obtengan el certificado digital que confirme el vínculo entre el firmante y los datos de creación de la firma electrónica avanzada.

c) Resolver las solicitudes de autorización para registrar equipos electrónicos o nuevos modelos de equipos electrónicos de registro fiscal, de máquinas registradoras de comprobación fiscal autónomas y de equipo terminal punto de venta.

B. A la Administración Central de Promoción y Vigilancia del Cumplimiento y a las unidades administrativas adscritas a la misma:

I.- Administración Central de Promoción y Vigilancia del Cumplimiento:

Las señaladas en las fracciones III, XII, XXV, XXVI, XXXII, XL, XLV, XLVI y XLVII del artículo anterior de este Reglamento.

II.- Administraciones de Promoción y Vigilancia del Cumplimiento "1", "2", "3" y "4":

a) Las señaladas en las fracciones XXV, XXVI, XXXII y XL del artículo anterior de este Reglamento.

b) Prestar, a través de diversos canales de atención a los contribuyentes, los servicios de asistencia en el cumplimiento de las obligaciones fiscales y aduaneras.



c) Verificar el exacto cumplimiento de las obligaciones en materia de registro y actualización del Registro Federal de Contribuyentes; requerir la presentación de avisos, solicitudes y demás documentos autorizados en materia de Registro Federal de Contribuyentes, cuando los obligados no lo hagan en los plazos respectivos; tramitar y resolver las solicitudes de aclaración que presenten los contribuyentes en esta materia, así como requerir la rectificación de errores u omisiones contenidos en los citados documentos.

C. A la Administración Central de Operación de Canales de Servicios y a las unidades administrativas adscritas a la misma:

I.- Administración Central de Operación de Canales de Servicios:

Las señaladas en las fracciones I, III, IV, V, XXIII, XXXV y XXXVI del artículo anterior de este Reglamento.

II.- Administraciones de Operación de Canales de Servicios "1", "2", "3" y "4":

Prestar, a través de diversos canales de atención a los contribuyentes, los servicios de asistencia en el cumplimiento de las obligaciones fiscales y aduaneras, así como darles a conocer sus derechos.

D. A la Administración Central de Gestión de Calidad y a las Administraciones de Gestión de Calidad "1" y "2":

Las señaladas en las fracciones VI, XXI, XXXIV y XXXVII del artículo anterior de este Reglamento.

E. A la Administración Central de Identificación del Contribuyente y a las unidades administrativas adscritas a la misma:

I.- Administración Central de Identificación del Contribuyente:

Las señaladas en las fracciones IV, IX, XII, XIII, XXVI, XXIX, XXX, XXXI, XXXVIII, XXXIX, XLIII y XLVIII del artículo anterior de este Reglamento.

II.- Administraciones de Identificación del Contribuyente "1", "2", "3" y "4":

a) La señalada en la fracción XXVI del artículo anterior de este Reglamento.

b) Verificar el exacto cumplimiento de las obligaciones en materia de inscripción y actualización en el Registro Federal de Contribuyentes; requerir la presentación de avisos, solicitudes y demás documentos autorizados en materia de Registro Federal de Contribuyentes, cuando los obligados no lo hagan en los plazos respectivos; tramitar y resolver las solicitudes de aclaración que presenten los contribuyentes en esta materia, así como requerir la rectificación de errores u omisiones contenidos en los citados documentos.

F. A la Administración Central de Cuenta Tributaria y Contabilidad de Ingresos y a las unidades administrativas adscritas a la misma:

I.- Administración Central de Cuenta Tributaria y Contabilidad de Ingresos:



Las señaladas en las fracciones XIII, XV, XVI, XVII, XVIII, XIX, XX, XXII, XXVII, XXVIII, XXIX y XXX del artículo anterior de este Reglamento.

II.- Administraciones de Cuenta Tributaria y Contabilidad de Ingresos "1", "2", "3", "4" y "5":

a) Las señaladas en las fracciones XX y XXVII del artículo anterior de este Reglamento.

b) Integrar y actualizar los archivos que se utilicen para el procesamiento electrónico de datos y verificar la integridad de la información contenida en los mismos previa opinión de la Administración General de Planeación.

G. A la Administración Central de Comunicación Institucional:

Las señaladas en las fracciones XIII, XXX, XXXV, XLIX, L, LI, LII, LIII y LIV del artículo anterior de este Reglamento.

H. A la Coordinación Nacional de Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente:

Las señaladas en las fracciones VI, VII y XXIV del artículo anterior de este Reglamento.

Artículo 16.- Compete a las Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente dentro de la circunscripción territorial que a cada una corresponda, ejercer las facultades señaladas en las fracciones I, III, IV, V, VI, VIII, IX, XI, XII, XVII, XVIII, XX, XXIII, XXIV, XXV, XXVI, XXXII, XXXIII, XXXIV, XXXVI, XXXVII, XXXIX, XL, XLI, XLII, XLIII, XLV, XLVI y XLVII del artículo 14 de este Reglamento.

Compete a las Subadministraciones Locales de Servicios al Contribuyente, dentro de la circunscripción territorial que corresponda a la Administración Local a la que se encuentran adscritas, ejercer las siguientes facultades:

I.- La señalada en la fracción XL del artículo 14 de este Reglamento.

II.- Prestar, a través de diversos canales de atención a los contribuyentes, los servicios de asistencia en el cumplimiento de las obligaciones fiscales y aduaneras, así como darles a conocer sus derechos.

III.- Verificar el exacto cumplimiento de las obligaciones en materia de inscripción y actualización del Registro Federal de Contribuyentes; requerir la presentación de avisos, solicitudes y demás documentos autorizados en materia de Registro Federal de Contribuyentes, cuando los obligados no lo hagan en los plazos respectivos; tramitar y resolver las solicitudes de aclaraciones que presenten los contribuyentes en esta materia, así como requerir la rectificación de errores u omisiones contenidos en los citados documentos.

IV.- Tramitar y resolver las solicitudes de aclaración que presenten los contribuyentes sobre problemas relacionados con la presentación de declaraciones, imposición de multas, requerimientos, solicitudes y avisos al Registro Federal de Contribuyentes.

Las Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente estarán a cargo de un Administrador Local, auxiliado en el ejercicio de sus facultades por los Subadministradores, Jefes de



Departamento, así como por el personal que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio.

Esto según el Diario Oficial de la Federación, RISAT. Publicado en el DOF el 22 de octubre de 2007. (Actualizado con los DECRETOS, publicados en el DOF el 29 de abril de 2010, 13 de julio de 2012 y 30 de diciembre de 2013).





ANEXO 2





ANEXO 3

DOF: 24/08/2015

REGLAMENTO Interior del Servicio de Administración Tributaria.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.

ENRIQUE PEÑA NIETO, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo 89, fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y, con fundamento en los artículos 17 y 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, y 1o., 4o., 7o. y 8o. de la Ley del Servicio de Administración Tributaria, he tenido a bien emitir el siguiente

REGLAMENTO INTERIOR DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Título I

Disposiciones Generales

Capítulo I

De la Organización

Artículo 1.- El Servicio de Administración Tributaria, como órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tiene a su cargo el ejercicio de las atribuciones y el despacho de los asuntos que le otorgan la Ley del Servicio de Administración Tributaria, otras leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y demás disposiciones jurídicas aplicables, así como los asuntos que el Secretario de Hacienda y Crédito Público le encomiende ejecutar y coordinar en las materias a que se refiere el presente Reglamento.

Artículo 2.- El Servicio de Administración Tributaria, para el despacho de los asuntos de su competencia, contará con las unidades administrativas siguientes:

- A.** Jefatura;
- B.** Unidades Administrativas Centrales:
 - I.** Administración General de Recaudación:
 - a)** Administración Central de Declaraciones y Pagos;
 - b)** Administración Central de Promoción y Vigilancia del Cumplimiento;
 - c)** Administración Central de Notificación;
 - d)** Administración Central de Cobro Persuasivo y Garantías;



- e) Administración Central de Cobro Coactivo;
 - f) Administración Central de Planeación y Estrategias de Cobro;
 - g) Administración Central de Programas Operativos con Entidades Federativas, y
 - h) Administración Central de Apoyo Jurídico de Recaudación;
 - II. Administración General de Aduanas:
 - a) Administración Central de Operación Aduanera;
 - b) Administración Central de Apoyo Jurídico de Aduanas;
 - c) Administración Central de Investigación Aduanera;
 - d) Administración Central de Atención Aduanera y Asuntos Internacionales;
 - e) Administración Central de Modernización Aduanera;
 - f) Administración Central de Equipamiento e Infraestructura Aduanera;
 - g) Administración Central de Planeación Aduanera, y
 - h) Administración Central de Procesamiento Electrónico de Datos Aduaneros;
 - III. Administración General de Auditoría Fiscal Federal:
 - a) Administración Central de Operación de la Fiscalización Nacional;
 - b) Administración Central de Análisis Técnico Fiscal;

 - c) Administración Central de Planeación y Programación de Auditoría Fiscal Federal;
 - d) Administración Central de Verificación y Evaluación de Entidades Federativas en Materia de Coordinación Fiscal;
 - e) Administración Central de Fiscalización Estratégica;
 - f) Administración Central de Apoyo Jurídico de Auditoría Fiscal Federal, y
 - g) Administración Central de Devoluciones y Compensaciones;
 - IV. Administración General de Auditoría de Comercio Exterior:
 - a) Administración Central de Planeación y Programación de Comercio Exterior;
 - b) Administración Central de Apoyo Jurídico de Auditoría de Comercio Exterior;
-



- c) Administración Central de Investigación y Análisis de Comercio Exterior;
 - d) Administración Central de Operaciones Especiales de Comercio Exterior;
 - e) Administración Central de Auditoría de Operaciones de Comercio Exterior;
 - f) Administración Central de Certificación y Asuntos Internacionales de Auditoría de Comercio Exterior, y
 - g) Administración Central de Coordinación Estratégica de Auditoría de Comercio Exterior;
 - V. Administración General de Grandes Contribuyentes:
 - a) Administración Central de Planeación y Programación de Fiscalización a Grandes Contribuyentes;
 - b) Administración Central de Fiscalización al Sector Financiero;
 - c) Administración Central de Fiscalización a Grupos de Sociedades;
 - d) Administración Central de Fiscalización a Grandes Contribuyentes Diversos;
 - e) Administración Central de Fiscalización Internacional;
 - f) Administración Central de Fiscalización de Precios de Transferencia;
 - g) Administración Central de Apoyo Jurídico y Normatividad de Grandes Contribuyentes;
 - h) Administración Central de Apoyo Jurídico y Normatividad Internacional;
 - i) Administración Central de lo Contencioso de Grandes Contribuyentes, y
 - j) Administración Central de Coordinación Estratégica de Grandes Contribuyentes;
 - VI. Administración General de Hidrocarburos:
 - a) Administración Central de Planeación y Programación de Hidrocarburos;
 - b) Administración Central de Verificación de Hidrocarburos;
 - c) Administración Central de Fiscalización de Hidrocarburos;
 - d) Administración Central de Apoyo Jurídico y Normatividad de Hidrocarburos;
 - e) Administración Central de lo Contencioso de Hidrocarburos, y
 - f) Administración Central de Operación de Hidrocarburos;
 - VII. Administración General de Servicios al Contribuyente:
 - a) Administración Central de Servicios Tributarios al Contribuyente;
-



- b) Administración Central de Apoyo Jurídico de Servicios al Contribuyente;
- c) Administración Central de Gestión de Servicios y Trámites con Medios Electrónicos;
- d) Administración Central de Operación de Padrones;
- e) Administración Central de Comunicación Institucional;
- f) Administración Central de Programas Interinstitucionales de Servicios;

- g) Administración Central de Promoción a la Formalidad;
- h) Administración Central de Gestión de Servicios y Trámites en materia de Comercio Exterior, y
- i) Coordinación Nacional de las Administraciones Desconcentradas de Servicios al Contribuyente;

VIII. Administración General Jurídica:

- a) Administración Central de Normatividad en Impuestos Internos;
- b) Administración Central de Normatividad en Comercio Exterior y Aduanal;
- c) Administración Central de lo Contencioso;
- d) Administración Central de Amparo e Instancias Judiciales;
- e) Administración Central de Asuntos Penales y Especiales;
- f) Administración Central de Operación de Jurídica, y
- g) Administración Central de Asuntos Jurídicos de Actividades Vulnerables;

IX. Administración General de Planeación:

- a) Administración Central de Planeación, Análisis e Información;
- b) Administración Central de Proyectos y Vinculación Institucional;
- c) Administración Central de Estudios Tributarios y Aduaneros;
- d) Administración Central de Modelos de Riesgo, y
- e) Administración Central de Modelos de Integración de Información;

X. Administración General de Recursos y Servicios:

- a) Administración Central de Recursos Financieros;



- b) Administración Central del Ciclo de Capital Humano;
 - c) Administración Central de Destino de Bienes;
 - d) Administración Central de Recursos Materiales;
 - e) Administración Central de Apoyo Jurídico de Recursos y Servicios;
 - f) Administración Central de Planeación y Proyectos;
 - g) Administración Central de Operación de Recursos y Servicios;
 - h) Administración Central de Fideicomisos, y
 - i) Administración Central de Control y Seguridad Institucional;
- XI. Administración General de Comunicaciones y Tecnologías de la Información:**
- a) Administración Central de Planeación y Programación Informática;
 - b) Administración Central de Operación y Servicios Tecnológicos;
 - c) Administración Central de Soluciones de Negocio;
 - d) Administración Central de Transformación Tecnológica;
 - e) Administración Central de Desarrollo y Mantenimiento de Aplicaciones, y
 - f) Administración Central de Seguridad, Monitoreo y Control, y
- XII. Administración General de Evaluación:**
- a) Administración Central de Coordinación Evaluatoria;
 - b) Administración Central de Análisis y Evaluación de Riesgos;
 - c) Administración Central de Evaluación de la Confiabilidad;

 - d) Administración Central de Evaluación de Comercio Exterior y Aduanal;
 - e) Administración Central de Evaluación de Impuestos Internos;
 - f) Administración Central de Evaluación de Seguimiento;
 - g) Administración Central de Procedimientos Especiales;
 - h) Administración Central de Evaluación de Procesos e Información;
-



- i) Coordinación de Evaluación de Comunicaciones y Tecnologías de la Información, y
- j) Coordinación de Procedimientos Penales;

C. Unidades Administrativas Desconcentradas, y

D. Aduanas.

Las administraciones generales estarán integradas por sus titulares y por administradores centrales, coordinadores, administradores, administradores desconcentrados, administradores de las aduanas, subadministradores, jefes de departamento, enlaces, supervisores, auditores, ayudantes de auditor, inspectores, abogados tributarios, ejecutores, notificadores, visitadores, verificadores, oficiales de comercio exterior, personal al servicio de la Unidad de Apoyo para la Inspección Fiscal y Aduanera y demás servidores públicos que señala este Reglamento, así como por el personal que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio.

La Comisión del Servicio Fiscal de Carrera a que se refiere la Ley del Servicio de Administración Tributaria, estará presidida por el Jefe del Servicio de Administración Tributaria y constituida por los demás servidores públicos que determine el Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera, quienes ejercerán las facultades que dicho Estatuto les confiera.

El Servicio de Administración Tributaria contará con un Órgano Interno de Control que se regirá conforme al artículo 46 de este Reglamento.

Artículo 3.- Los trabajadores de base o de confianza del Servicio de Administración Tributaria estarán obligados a aplicar los manuales de procedimientos, de operación, de organización y de servicios al público que al efecto emita dicho órgano administrativo desconcentrado, así como las disposiciones que emitan las unidades administrativas competentes del Servicio de Administración Tributaria. Se considerará que dichos manuales y disposiciones son obligatorios cuando los mismos se hayan dado a conocer a los citados trabajadores y exista la constancia correspondiente o, en su caso, se hayan incorporado en los sistemas electrónicos establecidos por el Servicio de Administración Tributaria.

Se exceptúa de lo previsto en el párrafo anterior, los casos en que los manuales o las disposiciones se publiquen en el Diario Oficial de la Federación, supuesto en el cual se estará a lo previsto en el régimen transitorio de los mismos.

El personal adscrito al Servicio de Administración Tributaria, en términos de la Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos y demás disposiciones jurídicas aplicables, podrá ser autorizado para portar armas en el ejercicio de las facultades que tenga conferidas; asimismo, cuando con motivo del ejercicio de dichas facultades el mencionado personal autorizado practique alguna detención o advierta la comisión de una probable conducta delictiva, deberá adoptar las medidas conducentes conforme a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las disposiciones aplicables en materia de



detención, uso de la fuerza y, en particular, de protección a los derechos humanos que correspondan.

Artículo 4.- El Jefe del Servicio de Administración Tributaria será suplido en sus ausencias por los administradores generales Jurídico, de Grandes Contribuyentes, de Hidrocarburos, de Recaudación, de Auditoría Fiscal Federal, de Auditoría de Comercio Exterior, de Aduanas, de Servicios al Contribuyente o de Recursos y Servicios, por los administradores centrales de Amparo e Instancias Judiciales, de lo Contencioso, de lo Contencioso de Grandes Contribuyentes o de lo Contencioso de Hidrocarburos, en el orden indicado.

El Jefe del Servicio de Administración Tributaria será suplido en sus ausencias por los administradores desconcentrados jurídicos exclusivamente para interponer ante los Tribunales Colegiados de Circuito los recursos de revisión a que se refiere la Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo en contra de las sentencias emitidas por el Pleno, Sección o Salas Regionales del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa que se dicten en los juicios contenciosos administrativos.

Los administradores generales serán suplidos por los administradores centrales y coordinadores adscritos a su respectiva Administración General, en el orden en el que se enumeran en el artículo 2 de este Reglamento.

Los administradores centrales serán suplidos por los administradores o coordinadores que de ellos dependan, en el orden que se establece para cada Administración Central en los artículos 16, 19, 22, 25, 28, 30, 32, 35, 38, 40, 42 y 44 de este Reglamento.

Los administradores adscritos a las unidades administrativas centrales, a las coordinaciones y a las administraciones desconcentradas, serán suplidos por los administradores o subadministradores que de ellos dependan.

Los administradores de las aduanas serán suplidos por los subadministradores, jefes de sección, jefes de sala o jefes de departamento adscritos a ellas.

El Jefe del Servicio de Administración Tributaria y los administradores generales de Recaudación, de Servicios al Contribuyente, de Auditoría Fiscal Federal y de Auditoría de Comercio Exterior, serán suplidos en sus ausencias y exclusivamente para la resolución del recurso de revisión a que se refiere el artículo 61 de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, por el Administrador Central de Asuntos Jurídicos de Actividades Vulnerables.

Los administradores desconcentrados de recaudación, de servicios al contribuyente y de auditoría fiscal, serán suplidos en sus ausencias y exclusivamente para la resolución del recurso de revisión a que se refiere el artículo 61 de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, por el administrador desconcentrado jurídico que corresponda a su sede.

Los demás servidores públicos del Servicio de Administración Tributaria serán suplidos en sus



ausencias por los inmediatos inferiores que de ellos dependan, salvo que se trate de personal de base.

El titular del Órgano Interno de Control y los titulares de las áreas que lo integren, serán suplidos conforme a lo previsto en el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública.

Artículo 5.- Las administraciones generales y las administraciones centrales, así como las coordinaciones, las administraciones y las subadministraciones adscritas a éstas, tendrán su sede en la Ciudad de México y ejercerán sus atribuciones en todo el territorio nacional.

Las administraciones centrales de las administraciones generales de Recursos y Servicios, de Comunicaciones y Tecnologías de la Información, de Planeación y de Evaluación, y las administraciones, coordinaciones y subadministraciones que se encuentren adscritas a aquéllas, podrán ubicar su sede fuera de la Ciudad de México, de conformidad con el Acuerdo que al efecto emita el Jefe del Servicio de Administración Tributaria, el cual debe publicarse en el Diario Oficial de la Federación.

Las unidades desconcentradas a que se refiere el apartado C del artículo 2 del presente Reglamento tendrán la sede que se establece en el artículo 6 de este ordenamiento y ejercerán sus atribuciones en todo el territorio nacional.

Las aduanas tendrán la sede que se establece en el artículo 7 de este Reglamento y ejercerán sus atribuciones conforme al artículo 21 del presente ordenamiento.

[...]

Título II

De la Competencia

Capítulo I

Del Jefe del Servicio de Administración Tributaria

Artículo 8.- El Jefe del Servicio de Administración Tributaria es la máxima autoridad administrativa de este órgano administrativo desconcentrado, a quien le corresponde originalmente el trámite y resolución de los asuntos de la competencia de dicho órgano y ejercerá, además de las facultades previstas en el artículo 14 de la Ley del Servicio de Administración Tributaria, las siguientes:

- I.** Participar con la representación del Servicio de Administración Tributaria en reuniones de organismos internacionales en que se traten temas fiscales y aduaneros;
- II.** Representar al Secretario de Hacienda y Crédito Público en controversias fiscales, excepto en materia de amparo, cuando dicho servidor público actúe como autoridad responsable, conforme a lo previsto en el artículo 7o., fracción III de la Ley del Servicio de Administración Tributaria;
- III.** Proponer la celebración de sesiones extraordinarias de la Junta de Gobierno del Servicio de Administración Tributaria;
- IV.** Constituir las instancias de consulta y los comités especializados a que se refiere el artículo 19 de la Ley del Servicio de Administración Tributaria; emitir los lineamientos para la integración y funcionamiento de dichas instancias de consulta y comités especializados, del Comité de Impuestos Internos y del Comité de Aduanas y Comercio Exterior, así como aprobar los procedimientos para el análisis y discusión de políticas operativas y administrativas en las materias de la competencia de cada uno de dichos comités y para la emisión por parte de éstos de las recomendaciones que procedan a las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria y presidirlos;
- V.** Aprobar los asuntos que no requieran autorización de la Junta de Gobierno del Servicio de



Administración Tributaria;

VI. Aprobar el plan estratégico y supervisar el proceso de planeación estratégica del Servicio de Administración Tributaria;

VII. Presidir la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera a que se refiere la Ley del Servicio de Administración Tributaria;

VIII. Supervisar la integración del programa anual de mejora continua del Servicio de Administración Tributaria;

IX. Evaluar el funcionamiento de las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria y, en su caso, expedir o instruir la expedición de los lineamientos para el análisis, control y evaluación de los procedimientos internos del Servicio de Administración Tributaria;

X. Autorizar a servidores públicos del Servicio de Administración Tributaria para que realicen actos y suscriban documentos específicos;

XI. Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales asignados a las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria;

XII. Nombrar y remover a los servidores públicos del Servicio de Administración Tributaria, así como a los funcionarios fiscales de libre designación, en términos del Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera y demás disposiciones jurídicas aplicables;

XIII. Crear grupos de trabajo necesarios para la adecuada interpretación de la legislación fiscal y aduanera, considerando la participación que corresponda a las unidades administrativas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

XIV. Supervisar que se otorguen las prestaciones de carácter social y cultural, así como que se lleven a cabo las actividades de capacitación del personal del Servicio de Administración Tributaria, de acuerdo con las normas y principios establecidos por la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera y demás disposiciones jurídicas aplicables;

XV. Otorgar las autorizaciones previstas por las disposiciones fiscales y aduaneras;

XVI. Modificar o revocar las resoluciones administrativas de carácter individual no favorables a un particular de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, que emitan las unidades administrativas adscritas a él;

XVII. Expedir los acuerdos por los que se deleguen facultades a los servidores públicos o a las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria; se determinen la circunscripción territorial de las aduanas y las secciones aduaneras de las aduanas, subsedes de las administraciones desconcentradas de la Administración General de Auditoría de Comercio Exterior; se constituyan sedes de las unidades administrativas centrales fuera de la Ciudad de México y aquéllos por los que se apruebe la ubicación de sus oficinas en el extranjero y designar a los servidores públicos adscritos a dichas oficinas;

XVIII. Proporcionar a las autoridades competentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la información que requieran para la evaluación y diseño de la política fiscal y aduanera, y para elaborar los informes que la Secretaría esté obligada a presentar;

XIX. Celebrar contratos, convenios y, en general, toda clase de actos jurídicos directamente vinculados con el desarrollo de las atribuciones del Servicio de Administración Tributaria o relacionados con la administración de los recursos humanos, materiales y financieros que le sean asignados;

XX. Solicitar opinión a la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente sobre la interpretación de las disposiciones fiscales y aduaneras, y

XXI. Aquellas que le confieren al Servicio de Administración Tributaria el Reglamento de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, la Ley de Ingresos sobre Hidrocarburos y su Reglamento y otras disposiciones jurídicas aplicables.

Artículo 9.- El Jefe del Servicio de Administración Tributaria propondrá para aprobación de la Junta



de Gobierno de dicho órgano:

- I. La política operativa, normativa y funcional, así como los programas que deben seguir las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria;
- II. Los lineamientos, normas y políticas bajo las cuales el Servicio de Administración Tributaria proporcionará informes, datos y cooperación técnica que sean requeridos por algunas de las entidades federativas, las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal, la Procuraduría General de la República, o cualquier otra autoridad competente;
- III. El programa anual de mejora continua, en términos del artículo 10, fracción VII de la Ley del Servicio de Administración Tributaria;
- IV. Los proyectos de modificaciones a la legislación fiscal y aduanera para la mejora continua de la administración tributaria;
- V. El proyecto del Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera;
- VI. Los lineamientos de operación y funcionamiento de la Junta de Gobierno del Servicio de Administración Tributaria y el nombramiento del Secretario Técnico y del prosecretario de la misma;
- VII. La opinión sobre los proyectos de iniciativas de ley, decretos, reglamentos, acuerdos, resoluciones administrativas y disposiciones de carácter general en las materias fiscal y aduanera, que corresponda expedir o promover a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y
- VIII. Cualquier otro asunto de relevancia para el Servicio de Administración Tributaria que estime necesario.

Artículo 10.- El Jefe del Servicio de Administración Tributaria podrá delegar mediante Acuerdo que se publicará en el Diario Oficial de la Federación, las facultades que de conformidad con este Reglamento, así como de otros ordenamientos, correspondan a éste, en los servidores públicos de las unidades administrativas de este órgano administrativo desconcentrado.

Los titulares de las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria podrán seguir ejerciendo las facultades que les correspondan conforme a este Reglamento, sin perjuicio de las facultades que sean delegadas en términos del párrafo anterior.

El Jefe del Servicio de Administración Tributaria no podrá delegar las facultades conferidas a éste en los artículos 8, fracciones III, IV, V, VII y XVII y 9 de este Reglamento.

Capítulo II

De las Facultades Comunes de las Unidades Administrativas del Servicio de Administración Tributaria

Sección I

De las Administraciones Generales

Artículo 11.- Los administradores generales, además de las facultades que les confieren otros artículos de este Reglamento, tendrán las siguientes:

- I. Representar legalmente al Servicio de Administración Tributaria, con la suma de facultades generales y especiales que se requieran conforme a las disposiciones jurídicas aplicables, en los asuntos de su competencia;
- II. Representar al Servicio de Administración Tributaria en los foros, eventos y reuniones nacionales ante organismos públicos y privados nacionales en asuntos de su competencia y dar cumplimiento a los acuerdos y convenios que celebren;
- III. Representar al Servicio de Administración Tributaria en los foros, eventos y reuniones internacionales y fungir como autoridad competente ante organismos de carácter internacional vinculados con la administración tributaria y aduanera en asuntos de su competencia, de conformidad con los lineamientos que al efecto emita el Jefe del Servicio de Administración Tributaria;
- IV. Proponer la participación del Servicio de Administración Tributaria en foros internacionales, así



como en programas, proyectos, acciones y suscripción de instrumentos jurídicos de cooperación científica, técnica, regulatoria o de cualquier otra índole en las materias de su competencia con países, organismos internacionales, entidades extranjeras, instituciones u organizaciones públicas o privadas o con particulares, para promover y propiciar la investigación, mejores prácticas, el desarrollo tecnológico, la formación de recursos humanos y la difusión de conocimientos y la mejora en la calidad de los servicios del Servicio de Administración Tributaria, de conformidad con los lineamientos que al efecto emita el Jefe del Servicio de Administración Tributaria;

V. Proponer a la Administración General Jurídica, proyectos de modificaciones a la legislación fiscal y aduanera, así como la publicación o modificación de disposiciones de carácter general y proyectos de criterios normativos que deba emitir el Servicio de Administración Tributaria;

VI. Emitir opinión, previa solicitud de la Administración General Jurídica, respecto de los anteproyectos de iniciativas de leyes o decretos; reglamentos, reglas o cualquier otra disposición jurídica que regule las materias de su competencia;

VII. Participar, conjuntamente con las unidades administrativas competentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la elaboración de los convenios y acuerdos de coordinación en materia fiscal federal con las autoridades fiscales de las entidades federativas y, en el ámbito de su competencia, emitir los lineamientos que se deban aplicar con motivo de los convenios o acuerdos que se celebren, así como solicitar y entregar información relacionada con los mismos a las propias entidades federativas y evaluar los resultados de la aplicación de dichos convenios y acuerdos;

VIII. Celebrar, modificar y revocar contratos, convenios y, en general, toda clase de actos jurídicos directamente vinculados con el desarrollo de sus facultades;

IX. Implementar los acuerdos y coordinar las acciones en el ámbito de su competencia, respecto de las atribuciones que le correspondan al Servicio de Administración Tributaria, para el cumplimiento de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita y su Reglamento, la Ley de Ingresos sobre Hidrocarburos y su Reglamento, y demás disposiciones jurídicas aplicables;

X. Informar respecto de las infracciones a las leyes fiscales y aduaneras detectadas en el ejercicio de sus facultades, a las autoridades fiscales, organismos u órganos facultados para determinar créditos fiscales o imponer sanciones en materias distintas a las de su competencia y proporcionar los datos y elementos necesarios para que dichas autoridades ejerzan sus facultades;

XI. Proporcionar a la Administración General de Evaluación, la información y documentación que le soliciten las instancias competentes en materia de seguridad nacional;

XII. Coadyuvar con las autoridades competentes en investigaciones, procedimientos y controversias relativas a los derechos humanos;

XIII. Atender los requerimientos o solicitudes que se deriven de la aplicación de la Ley Orgánica de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente;

XIV. Proporcionar a las autoridades competentes, en términos del Código Fiscal de la Federación y la Ley Federal de los Derechos del Contribuyente, la información y datos de los contribuyentes, así como los manifestados en sus declaraciones y, en su caso, la información relativa a los juicios contencioso administrativos federales y demás procedimientos jurisdiccionales en los que el Servicio de Administración Tributaria sea parte;

XV. Requerir a los contribuyentes, responsables solidarios o terceros con ellos relacionados, para que exhiban la contabilidad y proporcionen la documentación, datos e informes que sean necesarios para el ejercicio de sus facultades, así como recabar de los servidores públicos y fedatarios públicos los informes y datos que tengan con motivo de sus funciones respecto de los asuntos de su competencia;

XVI. Implementar, en coordinación con la Administración General de Servicios al Contribuyente, los programas que formulen en las materias de su competencia y que repercutan en la atención y servicios establecidos por dicha Administración General;

XVII. Notificar los actos que emitan relacionados con el ejercicio de sus facultades y los que dicten las



unidades administrativas a su cargo;

XVIII. Llevar a cabo las acciones que correspondan para dar cumplimiento a sentencias ejecutoriadas o resoluciones firmes dictadas por autoridades judiciales o administrativas, respecto de los asuntos de su competencia;

XIX. Dejar sin efectos sus propias resoluciones cuando se hayan emitido en contravención a las disposiciones fiscales y aduaneras, siempre que no se encuentren firmes, se haya interpuesto medio de defensa en su contra y medie solicitud de la Administración General Jurídica en los términos de la Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo y de los lineamientos que para tales efectos emita dicha Administración General;

XX. Modificar o revocar las resoluciones administrativas de carácter individual no favorables a un particular de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, emitidas por las unidades administrativas a su cargo;

XXI. Proponer y participar en la emisión de los manuales de servicios al público, en las materias de su competencia;

XXII. Abstenerse, conforme a la Ley del Servicio de Administración Tributaria, de llevar a cabo la determinación de contribuciones y sus accesorios, así como de imponer las sanciones correspondientes a las infracciones descubiertas con motivo del ejercicio de sus facultades de comprobación;

XXIII. Imponer sanciones por infracción a las disposiciones jurídicas que rigen la materia de su competencia;

XXIV. Cancelar los requerimientos y, en su caso, las multas en materia de su competencia, cuando deriven de supuestas omisiones en términos del Reglamento del Código Fiscal de la Federación, y

XXV. Vigilar la debida garantía del interés fiscal en los asuntos en que tengan competencia.

[...]

Capítulo IX

De la Administración General de Servicios al Contribuyente

Artículo 32.- Compete a la Administración General de Servicios al Contribuyente:

- I. Prestar a través de diversos canales de atención a los contribuyentes, los servicios de asistencia y orientación, auxiliarlos en el cumplimiento de las obligaciones fiscales, aduaneras y de comercio exterior, así como darles a conocer sus derechos;
 - II. Recibir de los particulares directamente o a través de las oficinas y medios electrónicos autorizados las declaraciones, avisos, requerimientos, solicitudes, aclaraciones, manifestaciones, instrumentos autorizados y demás documentación a que obliguen las disposiciones fiscales y aduaneras que no deban presentarse ante otras unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria;
 - III. Coordinar el proceso de asignación de infraestructura para el registro de los datos de identidad que vinculen al firmante con los datos de creación de la firma electrónica, así como los servicios de certificación de las administraciones desconcentradas de servicios al contribuyente y dependencias de la Administración Pública Federal, entidades federativas y municipios conforme a las disposiciones jurídicas aplicables;
 - IV. Llevar el registro de contribuyentes que obtengan el certificado digital que confirme el vínculo entre el firmante y los datos de creación de la firma electrónica avanzada, así como realizar cualquier otro acto relacionado con los mismos, incluyendo las autorizaciones relacionadas con la expedición de documentos digitales;
 - V. Coordinar los programas en materia de calidad que le sean aplicables, así como aprobar los lineamientos y procedimientos para la actualización de la información del sistema de gestión de calidad en los servicios al contribuyente;
 - VI. Expedir constancias de residencia para efectos fiscales;
-



VII. Tramitar y resolver las solicitudes de aclaración que presenten los contribuyentes sobre problemas relacionados con la imposición de multas, requerimientos, solicitudes y avisos al registro federal de contribuyentes;

VIII. Otorgar a los contribuyentes el certificado para el uso de sellos digitales que les permita la emisión de comprobantes fiscales digitales por Internet, así como llevar el registro y control de dichos certificados;

IX. Recibir las solicitudes de recuperación de los depósitos en cuenta aduanera y los rendimientos que se hayan generado en dicha cuenta, efectuados por contribuyentes ante instituciones de crédito y casas de bolsa autorizadas para estos efectos;

X. Establecer, normar y actualizar el registro de trámites fiscales, incluyendo los requisitos para la presentación de los mismos;

XI. Recibir las solicitudes de opinión de cumplimiento de obligaciones fiscales de conformidad con lo previsto en el artículo 32-D del Código Fiscal de la Federación;

XII. Recibir y tramitar las solicitudes de marbetes y precintos que los contribuyentes deban utilizar cuando las leyes fiscales los obliguen, así como ordenar su elaboración y, en los casos que proceda, su destrucción conforme a las disposiciones jurídicas aplicables;

XIII. Recibir y tramitar las solicitudes de autorización para la utilización del código de seguridad que los contribuyentes deban ocupar en las cajetillas de cigarros y otros tabacos labrados, con excepción de puros y otros tabacos labrados hechos enteramente a mano, cuando las leyes fiscales los obliguen;

XIV. Cancelar, revocar o dejar sin efectos los certificados de sello digital de conformidad con el Código Fiscal de la Federación; restringir el uso del certificado de la firma electrónica avanzada o cualquier otro mecanismo permitido en las disposiciones jurídicas aplicables y resolver las aclaraciones o solicitudes que presenten los contribuyentes para subsanar o desvirtuar las irregularidades detectadas en el ejercicio de las atribuciones a que se refiere este artículo, así como establecer las estrategias o lineamientos para el ejercicio de esta atribución;

XV. Recibir, tramitar y resolver las solicitudes de información materia de su competencia en los términos de este artículo, realizadas por diversas autoridades de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables;

XVI. Realizar, según sea el caso, la inscripción, actualización, modificación, cancelación, suspensión o dejar sin efectos esta última, en el registro federal de contribuyentes, en los padrones de importadores, de importadores de sectores específicos, de exportadores sectoriales y de cualquier otro padrón o registro previsto en la legislación fiscal o aduanera, así como habilitar a los agentes aduanales a los que se le hubiera conferido el encargo para actuar como consignatarios o mandatarios;

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

XVIII. Solicitar a la Administración General de Recaudación la publicación, a través de la página de Internet del Servicio de Administración Tributaria, del nombre o denominación o razón social y la clave del registro federal de contribuyentes de aquellos sujetos que se ubiquen en alguno de los supuestos establecidos en el artículo 69 del Código Fiscal de la Federación;

XIX. Establecer e implementar las acciones de los programas de prevención y resolución de problemas del contribuyente, a través de los síndicos que éstos designen;

XX. Participar, conjuntamente con las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la formulación de los programas relativos a la aplicación de las disposiciones en materia de participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas;

XXI. Validar el contenido que tendrá el material de información impresa y electrónica para la orientación de los contribuyentes respecto del cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales y aduaneras;

XXII. Autorizar a las organizaciones que agrupen a contribuyentes para que a nombre de éstos puedan presentar declaraciones, avisos, solicitudes y demás documentos que exijan las disposiciones fiscales;



XXIII. Resolver las solicitudes de autorización para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta, así como revocar, no renovar o dar a conocer la pérdida de vigencia de dichas autorizaciones;

XXIV. Verificar el cumplimiento de las obligaciones de las personas morales y fideicomisos autorizados para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta, respecto de la información que deban proporcionar para garantizar la transparencia, uso y destino de los donativos recibidos;

XXV. Proponer estrategias para fomentar el uso de los medios electrónicos de pago, comprobantes fiscales digitales por Internet y otros programas auxiliares a la fiscalización, en coordinación con las demás unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria;

XXVI. Llevar a cabo las acciones necesarias para desarrollar, instrumentar y normar la operación de los comprobantes fiscales digitales por Internet y la firma electrónica avanzada, así como de los documentos electrónicos en los servicios a los contribuyentes, en coordinación con las demás unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria;

XXVII. Proponer, desarrollar, normar e instrumentar el uso y mejora de medios electrónicos, en los servicios dirigidos a los contribuyentes, en coordinación con las demás unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria;

XXVIII. Resolver las solicitudes de autorización para actuar como proveedor de certificación en los procesos previstos en las disposiciones fiscales que tiene a su cargo el Servicio de Administración Tributaria, así como, según corresponda, amonestar, revocar, dejar sin efectos, no renovar o dar a conocer la pérdida de la vigencia de dicha autorización;

XXIX. Emitir, en coordinación con la Administración General de Comunicaciones y Tecnologías de la Información, los lineamientos para el diseño de estrategias para el desarrollo y el fortalecimiento de los servicios digitales y otros programas que faciliten el cumplimiento voluntario y oportuno de las obligaciones fiscales y aduaneras;

XXX. Ordenar y practicar visitas domiciliarias a los contribuyentes, a fin de verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales en materia de registro de contribuyentes, para comprobar los datos que se encuentran en el registro federal de contribuyentes y realizar las inscripciones y actualizaciones de los mismos por actos de autoridad;

XXXI. Generar e integrar la información estadística en materia de registro federal de contribuyentes;

XXXII. Normar, coordinar e implementar los programas y procedimientos para la inscripción, suspensión, modificación, cancelación y actualización en el registro federal de contribuyentes, en los padrones de importadores, de exportadores de sectores específicos, de exportadores sectoriales y de cualquier otro padrón o registro previsto en la legislación fiscal o aduanera;

XXXIII. Integrar, dirigir y mantener actualizado el registro federal de contribuyentes y los demás registros y padrones previstos en la legislación fiscal y aduanera, basándose en los datos que las personas le proporcionen, o los que obtenga por cualquier otro medio, en términos del Código Fiscal de la Federación;

XXXIV. Verificar el cumplimiento de las obligaciones en materia de registro y actualización del registro federal de contribuyentes, basándose en los datos que las personas le proporcionen, los que le proporcionen terceros, las demás unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria, o los que obtenga por cualquier otro medio; requerir la presentación de avisos, solicitudes y demás documentos autorizados en materia de dicho registro, cuando los obligados no lo hagan en los plazos respectivos y tramitar y resolver las solicitudes de aclaraciones que presenten los contribuyentes en esta materia, así como requerir la rectificación de errores u omisiones contenidos en los citados documentos;

XXXV. Realizar, acordar y promover programas relativos al intercambio de información con autoridades y organismos públicos y privados, que normen padrones con información de personas físicas y morales, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables, para la actualización del registro federal de contribuyentes, así como diseñar, generar y mantener los registros y demás padrones que se generen en el Servicio de Administración Tributaria;

XXXVI. Recibir y autorizar las solicitudes de fedatarios públicos para la inscripción de personas morales;



- XXXVII.** Diseñar y elaborar un marco geográfico fiscal que permita georeferenciar cualquier tipo de información, así como actualizar tanto el sistema de información geográfica fiscal como dicho marco;
- XXXVIII.** Validar los datos de identidad de los contribuyentes ante el registro federal de contribuyentes, que generen los diferentes entes obligados a verificarlos con el Servicio de Administración Tributaria;
- XXXIX.** Aprobar la imagen institucional de los productos, material y eventos del Servicio de Administración Tributaria, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables;
- XL.** Fungir como enlace del Servicio de Administración Tributaria entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y los medios de comunicación nacionales e internacionales, coordinando todo tipo de actividades con ellos;
- XLI.** Proponer y realizar, en coordinación con la unidad administrativa competente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las actividades de información, difusión y relaciones públicas del Servicio de Administración Tributaria;
- XLII.** Elaborar e implementar con aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las estrategias y campañas de comunicación del Servicio de Administración Tributaria, así como ejecutar los programas y acciones que deriven de ellas;
- XLIII.** Coordinar la comunicación interna del Servicio de Administración Tributaria, así como apoyar las iniciativas para promover los objetivos estratégicos de dicho órgano administrativo desconcentrado;
- XLIV.** Administrar, en coordinación con las demás unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria, la información que se publica en la página de Internet y en las redes sociales de dicho órgano administrativo desconcentrado;
- XLV.** Implementar mecanismos de seguimiento, análisis y control de la información de los contribuyentes que se incorporan a la economía formal;
- XLVI.** Normar, aprobar y ejercer las acciones de los programas en materia de civismo fiscal, así como fomentar los valores y principios de la cultura contributiva;
- XLVII.** Coordinar las actividades de concertación y sensibilización de grupos de contribuyentes y población en general, para la participación en la actualización de la información del registro federal de contribuyentes;
- XLVIII.** Normar, coordinar e implementar los programas y procedimientos que promuevan y coadyuven a la incorporación de los sectores específicos de contribuyentes a la economía formal y, dirigir las acciones tendientes a fomentar y promover dicha incorporación;
- XLIX.** Implementar acciones derivadas de los resultados que arrojen los mecanismos de promoción de incorporación a la economía formal de sectores específicos de contribuyentes, en coordinación con otras unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria, para el seguimiento y control de dichos sectores;
- L.** Coordinar con las instituciones de seguridad social y demás entes públicos involucrados, la información en materia de seguridad social que deba darse a conocer a los contribuyentes para promover la economía formal;
- LI.** Fungir como enlace del Servicio de Administración Tributaria con los grupos o sectores de contribuyentes que deban incorporarse a la economía formal, a fin de auxiliarlos en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y darles a conocer sus derechos;
- LII.** Establecer canales de atención con los contribuyentes, organismos y asociaciones que los representen, en materia de simplificación y facilitación en el cumplimiento de sus obligaciones de comercio exterior, así como analizar las propuestas formuladas que tengan por objeto dar claridad y sencillez a la aplicación de los trámites y servicios previstos en la Ley Aduanera y demás disposiciones fiscales;
- LIII.** Definir y establecer con las administraciones generales de Aduanas y de Auditoría de Comercio Exterior, los medios para dar a conocer a los contribuyentes la información contenida en el material impreso o electrónico, vinculada con la orientación en el cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales, aduaneras y de comercio exterior;
-



LIV. Participar con las unidades administrativas competentes del Servicio de Administración Tributaria, en el estudio y elaboración de propuestas de procedimientos de operación, relativos a la promoción del cumplimiento voluntario de las obligaciones en materia aduanera y de comercio exterior, y

LV. Fungir como unidad de transparencia del Servicio de Administración Tributaria ante el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales.

Tratándose de las entidades y sujetos a que se refieren los artículos 28, apartado B y 30 apartado B de este Reglamento, la Administración General de Servicios al Contribuyente, sus unidades administrativas centrales y desconcentradas, podrán ejercer sobre dichas entidades y sujetos, las atribuciones contenidas en este artículo, sin perjuicio de las atribuciones que les correspondan a la Administración General de Grandes Contribuyentes, a la Administración General de Hidrocarburos o a las unidades administrativas adscritas a las mismas, de conformidad con los artículos 28, 29, 30 y 31 de este Reglamento.

La Administración General de Servicios al Contribuyente estará a cargo de un Administrador General, auxiliado en el ejercicio de sus facultades por los servidores públicos siguientes:

1. Administrador Central de Servicios Tributarios al Contribuyente:
 - a) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "1";
 - b) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "2";
 - c) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "3";
 - d) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "4";
 - e) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "5";
 - f) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "6", y
 - g) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "7";
 2. Administrador Central de Apoyo Jurídico de Servicios al Contribuyente:
 - a) Administrador de Apoyo Jurídico de Servicios al Contribuyente "1";
 - b) Administrador de Apoyo Jurídico de Servicios al Contribuyente "2";
 - c) Administrador de Apoyo Jurídico de Servicios al Contribuyente "3";
 - d) Administrador de Apoyo Jurídico de Servicios al Contribuyente "4", y
 - e) Administrador de Apoyo Jurídico de Servicios al Contribuyente "5";
 3. Administrador Central de Gestión de Servicios y Trámites con Medios Electrónicos:
 - a) Administrador de Gestión de Servicios y Trámites con Medios Electrónicos "1";
 - b) Administrador de Gestión de Servicios y Trámites con Medios Electrónicos "2";
 - c) Administrador de Gestión de Servicios y Trámites con Medios Electrónicos "3", y
 - d) Administrador de Gestión de Servicios y Trámites con Medios Electrónicos "4";
 4. Administrador Central de Operación de Padrones:
 - a) Administrador de Operación de Padrones "1";
 - b) Administrador de Operación de Padrones "2";
 - c) Administrador de Operación de Padrones "3";
 - d) Administrador de Operación de Padrones "4";
 - e) Administrador de Operación de Padrones "5", y
 - f) Administrador de Operación de Padrones "6";
 5. Administrador Central de Comunicación Institucional:
-



- a) Administrador de Comunicación Institucional "1";
- b) Administrador de Comunicación Institucional "2";
- c) Administrador de Comunicación Institucional "3";
- d) Administrador de Comunicación Institucional "4";

- e) Administrador de Comunicación Institucional "5";
- f) Administrador de Comunicación Institucional "6";
- g) Administrador de Comunicación Institucional "7", y
- h) Administrador de Comunicación Institucional "8";
6. Administrador Central de Programas Interinstitucionales de Servicios:
 - a) Administrador de Programas Interinstitucionales de Servicios "1";
 - b) Administrador de Programas Interinstitucionales de Servicios "2";
 - c) Administrador de Programas Interinstitucionales de Servicios "3";
 - d) Administrador de Programas Interinstitucionales de Servicios "4";
 - e) Administrador de Programas Interinstitucionales de Servicios "5", y
 - f) Administrador de Programas Interinstitucionales de Servicios "6";
7. Administrador Central de Promoción a la Formalidad:
 - a) Administrador de Promoción a la Formalidad "1";
 - b) Administrador de Promoción a la Formalidad "2", y
 - c) Administrador de Promoción a la Formalidad "3";
8. Administrador Central de Gestión de Servicios y Trámites en materia de Comercio Exterior:
 - a) Administrador de Gestión de Servicios y Trámites en materia de Comercio Exterior "1";
 - b) Administrador de Gestión de Servicios y Trámites en materia de Comercio Exterior "2", y
 - c) Administrador de Gestión de Servicios y Trámites en materia de Comercio Exterior "3";
9. Coordinador Nacional de las Administraciones Desconcentradas de Servicios al Contribuyente:
 - a) Administrador de Operación "1";
 - b) Administrador de Operación "2";
 - c) Administrador de Supervisión "1", y
 - d) Administrador de Supervisión "2", y
10. Administradores Desconcentrados de Servicios al Contribuyente:
 - a) Subadministradores Desconcentrados de Servicios al Contribuyente.

Artículo 33.- Compete a las siguientes unidades administrativas de la Administración General de Servicios al Contribuyente ejercer las atribuciones que a continuación se señalan:

A. A la Administración Central de Servicios Tributarios al Contribuyente y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las señaladas en las fracciones I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X salvo establecer y normar el registro de trámites fiscales, XI, XII, XIII, XIV con excepción del establecimiento de los lineamientos a que se refiere dicha fracción, XV, XVI, XVII y XVIII del artículo 32 de este Reglamento;

B. A la Administración Central de Apoyo Jurídico de Servicios al Contribuyente y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las siguientes:



I. Las señaladas en las fracciones I, II, XV, XVIII, XIX, XX, XXI, XXII, XXIII y XXIV del artículo 32 de este Reglamento;

II. Emitir opinión jurídica respecto de los acuerdos, bases de colaboración y convenios en los que la Administración General de Servicios al Contribuyente y sus unidades administrativas actúen como autoridad fiscal y aduanera;

III. Coadyuvar y fungir como enlace con la Administración General Jurídica en el análisis de los proyectos de iniciativas de leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, resoluciones administrativas y disposiciones de carácter general, respecto de las materias competencia de la Administración General de Servicios al Contribuyente y proponer a la Administración General Jurídica la emisión o modificación de los

referidos proyectos, así como solicitar a las unidades administrativas de la Administración General de Servicios al Contribuyente sus propuestas e información necesaria para efectos de la presente fracción;

IV. Orientar y asistir legalmente a las unidades administrativas de la Administración General de Servicios al Contribuyente, a fin de que en los procedimientos administrativos que dichas unidades administrativas lleven a cabo se cumplan las formalidades previstas en las disposiciones fiscales que los regulan; resolver las consultas que formulen dichas unidades administrativas, así como emitir opinión respecto de los formatos que deben utilizar las unidades administrativas de la Administración General de Servicios al Contribuyente en el ejercicio de sus atribuciones tomando en cuenta las disposiciones que para tales efectos haya emitido la Administración General Jurídica;

V. Emitir opinión respecto de los lineamientos, directrices o procedimientos que las unidades administrativas de la Administración General de Servicios al Contribuyente deberán seguir en la aplicación de las disposiciones jurídicas;

VI. Fungir como enlace de la Administración General de Servicios al Contribuyente en la atención de los requerimientos de información de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente, vinculados con quejas o reclamaciones en las que sea señalada como responsable alguna de las unidades administrativas adscritas a dicha Administración General; propuestas de modificación a las disposiciones o estrategias internas cuando la materia de las mismas resulte de su competencia, así como participar en las reuniones en las que sea convocado el Servicio de Administración Tributaria para la atención de asuntos que correspondan a la Administración General de Servicios al Contribuyente;

VII. Solicitar a la Administración General Jurídica la publicación en el Diario Oficial de la Federación de las disposiciones fiscales y aduaneras, decretos, acuerdos, resoluciones administrativas, criterios y disposiciones de carácter general y particular, en las que corresponda participar a la Administración General de Servicios al Contribuyente, y

VIII. Auxiliar al Administrador General de Servicios al Contribuyente, en el ejercicio de la atribución señalada en la fracción XLII del artículo 12 de este Reglamento;

C. A la Administración Central de Gestión de Servicios y Trámites con Medios Electrónicos y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las señaladas en las fracciones I, II, XV, XVIII, XXV, XXVI, XXVII, XXVIII y XXX del artículo 32 de este Reglamento;

D. A la Administración Central de Operación de Padrones y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las señaladas en las fracciones I, II, VII, XV, XVI, XVII, XVIII, XXX, XXXI, XXXII, XXXIII, XXXIV, XXXV, XXXVI, XXXVII y XXXVIII del artículo 32 de este Reglamento;

E. A la Administración Central de Comunicación Institucional y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las señaladas en las fracciones XXI, XXV, XXXIX, XL, XLI, XLII, XLIII y XLIV del artículo 32 de este Reglamento;

F. A la Administración Central de Programas Interinstitucionales de Servicios y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las señaladas en las fracciones I, II, XV, XVI, XVII, XVIII, XXX, XXXIII, XXXIV, XXXV, XLVI y XLVII del artículo 32 de este Reglamento;

G. A la Administración Central de Promoción a la Formalidad y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las señaladas en las fracciones I, II, XV, XVII, XVIII, XLV, XLVIII, XLIX, L y LI del artículo 32 de este Reglamento;



H. A la Administración Central de Gestión de Servicios y Trámites en materia de Comercio Exterior y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las señaladas en las fracciones XV, LII, LIII y LIV del artículo 32 de este Reglamento, y

I. A la Coordinación Nacional de las Administraciones Desconcentradas de Servicios al Contribuyente y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las siguientes:

I. Las señaladas en las fracciones XV y LV del artículo 32 de este Reglamento, y

II. Auxiliar al Administrador General de Servicios al Contribuyente en el ejercicio de las atribuciones señaladas en los artículos 11, fracción VIII y 12, fracciones III y XI de este Reglamento.

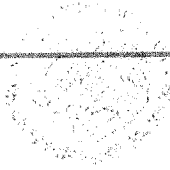
Artículo 34.- Compete a las administraciones desconcentradas de servicios al contribuyente y a las subadministraciones desconcentradas de servicios al contribuyente, ejercer las atribuciones señaladas en las fracciones I, II, VI, VII, VIII, IX, XI, XII, XIII, XIV salvo el establecer estrategias o lineamientos a que se refieren dicha fracción, XV, XVI, XVII, XVIII, XX, XXII, XXX, XXXIII, XXXIV, L y LII del artículo 32 de este Reglamento.

Las administraciones desconcentradas de servicios al contribuyente estarán a cargo de un Administrador Desconcentrado, auxiliado en el ejercicio de sus facultades por los subadministradores desconcentrados de servicios al contribuyente, jefes de departamento, así como por el personal que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio.

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5404927&fecha=24/08/2015 27/08/2015 14:23 HRS.



ANEXO 2



SHCP

SECRETARÍA DE HACIENDA
Y CRÉDITO PÚBLICO



Servicio de
Administración Tributaria

Código de Conducta del Servicio de Administración Tributaria

Julio de 2013

Mensaje del Jefe del SAT

Estimado colaborador:

En esta nueva etapa, tenemos el propósito fundamental de fortalecer el compromiso de nuestra institución para actuar en estricto apego a la ética, pues ello nos permitirá avanzar hacia una administración tributaria moderna, eficaz y eficiente, con valores claros y definidos que den certidumbre en el desarrollo de las tareas y responsabilidades que tenemos encomendadas.

Por tal motivo, es importante que quienes integramos el SAT conozcamos los valores y principios a los que debemos ajustar nuestro comportamiento en el desempeño de las funciones y actividades que desarrollamos, tanto en el trato cotidiano con nuestros compañeros, como en el trato con los contribuyentes.

Sin duda, el presente Código de Conducta y la vigilancia que de éste llevará el Comité de Ética del SAT constituyen el referente ético que contribuirá a lograr la misión, visión, objetivos y metas institucionales, es por ello que les invito a hacer de este Código su guía para identificar y adoptar las conductas rectoras en nuestra organización, así como para erradicar aquellas que no lo son.

Esto propiciará avanzar en la lucha contra la corrupción, consolidar una cultura de integridad en quienes formamos parte del SAT, y desde luego a fortalecer la imagen que la sociedad tiene de nuestra institución con el fin de efficientar y mejorar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.

Cordialmente,

Aristóteles Núñez Sánchez
Jefe del SAT

ÍNDICE

I. Introducción	4
II. Marco Jurídico-Administrativo	5
III. Filosofía del SAT	7
• Misión	
• Visión	
• Valores	
• Principios	
IV. Código de Conducta del SAT	8
• Objetivo	
• Responsabilidad del servidor público	
• Nuestros valores, principios y conductas	
V. Estrategia de Comunicación Interna	22
VI. Autorización	22



I. Introducción

Para el Servicio de Administración Tributaria (SAT), el capital humano representa uno de los principales factores para lograr las metas y objetivos institucionales, ya que el valor de este órgano desconcentrado depende de los conocimientos, habilidades, conductas y principios de quienes lo integramos.

Para consolidar la transformación del SAT, es necesario fortalecer la integridad de sus servidores públicos, así como la percepción que los contribuyentes tienen de estos. Por ello, surge la necesidad de involucrarlos en la cultura organizacional orientada a lograr una mejor actitud de servicio y atención a los contribuyentes, por medio de líderes que guíen con el ejemplo, dirigiendo el esfuerzo hacia los resultados esperados por este órgano desconcentrado y que permita la integración de la comunidad laboral, como reflejo palpable de confianza, congruencia y credibilidad.

Con el desarrollo del capital humano y la creación de un marco que regule su actuación en estricto apego a la ética, se contribuye al logro de la misión, visión, objetivos y metas institucionales.

Por ello, todo servidor público del SAT debe saber con claridad y certeza que su actuación está sujeta a los principios éticos de la Administración Pública Federal, así como a los valores de Honestidad, Respeto, Compromiso y Responsabilidad establecidos por la Institución y a los principios previstos en el Código de Conducta, ello con el fin de orientar su actuación ante las situaciones concretas que se le presenten y que deriven de las funciones y actividades propias de la Institución.

Con el propósito de atender lo previsto en los “Lineamientos generales para el establecimiento de acciones permanentes que aseguren la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones”, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 6 de marzo de 2012, se integró al interior de nuestra organización el Comité de Ética, órgano de consulta y asesoría especializada responsable de coadyuvar en la emisión, aplicación, actualización, difusión y cumplimiento del Código de Conducta, así como de emitir recomendaciones de carácter no vinculatorio derivadas de su inobservancia.

Por lo expuesto, el presente Código de Conducta expresa el compromiso ético del SAT, contiene los valores y principios fundamentales para la institución, así como las conductas que deben ser observadas de forma obligatoria por quienes lo integramos, y aquellas que debemos omitir.

Finalmente, este Código, se constituye como un instrumento de carácter preventivo de combate a la corrupción que permite fortalecer la cultura ética del SAT y contribuye al cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.



II. Marco Jurídico - Administrativo

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, DOF 05-02-1917, última reforma DOF 11-06-2013.

- **Leyes**
 - Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, DOF 29-12-1976, última reforma DOF 02-04-2013.
 - Ley del Servicio de Administración Tributaria, DOF 15-12-1995, última reforma DOF 09-04-2012.
 - Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, DOF 13-03-2002, última reforma DOF 15-06-2012.
 - Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, DOF 11-06-2002, última reforma DOF 08-06-2012.
 - Ley Federal del Trabajo, DOF 01-04-1970, última reforma DOF 30-11-2012.
 - Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional, DOF 28-12-1963, última reforma DOF 03-05-2006.
 - Ley General de Derechos Lingüísticos de los Pueblos Indígenas, DOF 13-03-2003, última reforma DOF 09-04-2012.
 - Ley Federal para prevenir y eliminar la discriminación, DOF 11-06-2003, última reforma DOF 12-06-2013.
 - Ley General para la igualdad entre Mujeres y Hombres, DOF 02-08-2006, última reforma DOF 06-03-2012.

- **Códigos**
 - Código Penal Federal, DOF 14-08-1931, última reforma DOF 07-06-2013.
 - Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal, DOF 31-07-2002.

- **Reglamentos**
 - Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria, DOF 22-10-2007, última reforma DOF 13-07-2012.
 - Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, DOF 11-06-2003.

- **Documentos Normativos - Administrativos**
 - Acuerdo Nacional por la Seguridad, la Justicia y la Legalidad, DOF 25-08-2008.
 - Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y del Servicio de Administración Tributaria (ruta: IntraSAT/AGRS/Unidades administrativas/Apoyo Jurídico/Normateca/Inventario normativo/Administración Central del Ciclo de Capital Humano/Condiciones generales de trabajo).
 - Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, DOF 20-05-2013.



- Plan Estratégico del SAT.
- Criterios de Operación en Materia de la Seguridad de la Información. Oficio-Circular 103-2011-146 emitido el 29 de junio de 2011 por las Administraciones Generales de Evaluación y de Comunicaciones y Tecnologías de la Información.
- Lineamientos generales para el establecimiento de acciones permanentes que aseguren la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones, DOF 06-03-2012.





III. Filosofía del SAT

Es el marco conceptual que inspira nuestra razón de ser y nuestro querer ser como institución, se integra por la Misión, Visión, Valores y Principios que rigen nuestro actuar cotidiano, y a los cuales debemos apegar nuestra conducta en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales:

- **Misión**
Recaudar los recursos tributarios y aduaneros que la Ley prevé, dotando al contribuyente de las herramientas necesarias que faciliten el cumplimiento voluntario.
- **Visión**
Ser una institución moderna que promueva el cumplimiento voluntario de los contribuyentes a través de procesos simples.

Valores del Código de Ética de los servidores públicos de la APF	Valores del SAT	Principios del SAT
<ul style="list-style-type: none"> • Bien común • Integridad • Honradez • Imparcialidad • Justicia • Transparencia • Rendición de cuentas • Entorno cultural y ecológico • Generosidad • Igualdad • Respeto • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Respeto • Compromiso • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en el Servicio • Manejo de la Información • Conocimiento y Aplicación de la Norma • Conflicto de Intereses y Uso del Cargo Público • Trato y Valores • Asignación y Uso de Recursos • Salud, Seguridad e Higiene • Desarrollo Profesional • Trabajo en Equipo • Guarda y Custodia de Mercancía

IV. Código de Conducta del SAT

- **Objetivo del Código de Conducta**

Orientar la actuación de los servidores públicos en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones, ante las situaciones concretas que se les presenten y que deriven de las funciones y actividades propias de la Institución, a fin de propiciar una cultura laboral y organizacional apegada a la honestidad, respeto, compromiso y responsabilidad

- **Responsabilidad del servidor público del SAT**

Todo servidor público del SAT está obligado a conocer las reglas generales de comportamiento establecidas en el Código de Ética de la Administración Pública Federal, las cuales se sustentan en los principios rectores del servicio público, a fin de aplicarlos en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Todo servidor público del SAT está obligado a conocer el Código de Conducta y sus actualizaciones periódicas, a fin de aplicarlo en sus actividades cotidianas, conforme a los valores, principios y conductas en éste estipulados.

Todo servidor público contratado por el SAT debe requisitar el formato de recepción del Código de Conducta y los que se indiquen en el Manual de Procedimientos del Subproceso 9.11.1 Reclutar, Seleccionar y Contratar.



- **Nuestros valores, principios y conductas**

- **Valores del Código de Ética de la Administración Pública Federal (APF)**

Es un instrumento de observancia obligatoria para quienes formamos parte de la APF, e integra **doce** valores a partir de los cuales debemos regir nuestra actuación como servidores públicos; además, son la base de nuestro Código de Conducta:

BIEN COMÚN

Todas las decisiones y acciones del servidor público deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad. El servidor público no debe permitir que influyan en sus juicios y conducta, intereses que puedan perjudicar o beneficiar a personas o grupos en detrimento del bienestar de la sociedad. El compromiso con el bien común implica que el servidor público esté consciente de que el servicio público es un patrimonio que pertenece a todos los mexicanos y que representa una misión que sólo adquiere legitimidad cuando busca satisfacer las demandas sociales y no cuando se persiguen beneficios individuales.

INTEGRIDAD

El servidor público debe actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad. Conduciéndose de esta manera, el servidor público fomentará la credibilidad de la sociedad en las instituciones públicas y contribuirá a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad.

HONRADEZ

El servidor público no deberá utilizar su cargo público para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros. Tampoco deberá buscar o aceptar compensaciones o prestaciones de cualquier persona u organización que puedan comprometer su desempeño como servidor público.

IMPARCIALIDAD

El servidor público actuará sin conceder preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna. Su compromiso es tomar decisiones y ejercer sus funciones de manera objetiva, sin prejuicios personales y sin permitir la influencia indebida de otras personas.

JUSTICIA

El servidor público debe conducirse invariablemente con apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña. Respetar el Estado de Derecho es una responsabilidad que, más que nadie, debe asumir y cumplir el servidor público. Para ello, es su obligación conocer, cumplir y hacer cumplir las disposiciones jurídicas que regulen el ejercicio de sus funciones.



TRANSPARENCIA

El servidor público debe permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley. La transparencia en el servicio público también implica que el servidor público haga un uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.

RENDICIÓN DE CUENTAS

Para el servidor público rendir cuentas significa asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad. Ello lo obliga a realizar sus funciones con eficacia y calidad, así como a contar permanentemente con la disposición para desarrollar procesos de mejora continua, de modernización y de optimización de recursos públicos.

ENTORNO CULTURAL Y ECOLÓGICO

Al realizar sus actividades, el servidor público debe evitar la afectación de nuestro patrimonio cultural y del ecosistema donde vivimos, asumiendo una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente de nuestro país, que se refleje en sus decisiones y actos. Nuestra cultura y el entorno ambiental son nuestro principal legado para las generaciones futuras, por lo que los servidores públicos también tienen la responsabilidad de promover en la sociedad su protección y conservación.

GENEROSIDAD

El servidor público debe conducirse con una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo hacia la sociedad y los servidores públicos con quienes interactúa. Esta conducta debe ofrecerse con especial atención hacia las personas o grupos sociales que carecen de los elementos suficientes para alcanzar su desarrollo integral, como los adultos en plenitud, los niños, las personas con capacidades especiales, los miembros de nuestras etnias y quienes menos tienen.

IGUALDAD

El servidor público debe prestar los servicios que se le han encomendado a todos los miembros de la sociedad que tengan derecho a recibirlos, sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política. No debe permitir que influyan en su actuación, circunstancias ajenas que propicien el incumplimiento de la responsabilidad que tiene para brindar a quien le corresponde los servicios públicos a su cargo.

RESPETO

El servidor público debe dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante. Está obligado a reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.



LIDERAZGO

El servidor público debe convertirse en un decidido promotor de valores y principios en la sociedad, partiendo de su ejemplo personal al aplicar cabalmente en el desempeño de su cargo público este Código de Ética y el Código de Conducta de la institución pública a la que esté adscrito. El liderazgo también debe asumirlo dentro de la institución pública en que se desempeñe, fomentando aquellas conductas que promuevan una cultura ética y de calidad en el servicio público.

➤ Valores en el SAT

Existen **cuatro** valores fundamentales que rigen al SAT:

✦ 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 de los que tenga conocimiento, de tal forma que sus signos distintivos sean la integridad, la honradez y congruencia entre lo que dice y lo que hace.

Nuestro pilar es ser auténticamente éticos

✦ RESPETO

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

Reconocer el valor y los derechos de las personas

✦ 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 del SAT.

Trabajar juntos hacia resultados comunes compartiendo retos y éxitos

✦ RESPONSABILIDAD

El personal deberá realizar las funciones encomendadas, cumpliendo con las metas y objetivos del SAT, a fin de alcanzar con eficiencia y eficacia los resultados esperados, mejorando su desempeño y la atención al cliente, asumiendo las consecuencias de sus actos y decisiones.

Cumplir con el deber asignado, asumiendo las consecuencias



➤ Principios y Conductas

a) CALIDAD EN EL SERVICIO

Desempeñar mis funciones con esmero, dedicación y vocación de servicio, actuando siempre con estricto apego a la legislación y disposiciones aplicables.

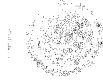
Debo:

1. Orientar mi trabajo a la misión del SAT y cumplir con las metas que me comprometí a alcanzar, aportando al máximo mi experiencia, profesionalismo, capacidad, conocimientos y esfuerzo, sin esperar un beneficio ajeno al que me corresponde por Ley.
2. Cumplir con mis deberes con prontitud, puntualidad, actitud de servicio y calidad.
3. Mantener una conducta propositiva, diligente e imparcial al proporcionar los servicios.
4. Alcanzar los resultados del proceso en el que participo dentro del tiempo prescrito y conforme a los estándares de costo y calidad.
5. Atender a los contribuyentes y usuarios en sus requerimientos de forma clara y precisa, de acuerdo con las disposiciones legales y normativas aplicables.
6. Orientar a los contribuyentes y usuarios con oportunidad, eficiencia y eficacia.
7. Escuchar y atender a las personas con cortesía.
8. Proporcionar a los contribuyentes y usuarios la información que corresponda, a fin de propiciar el cumplimiento voluntario y oportuno de sus obligaciones tributarias, así como el ejercicio de sus derechos.
9. Utilizar y asentar correctamente los datos en los formatos autorizados y darles el uso exclusivo para el que fueron creados.
10. Fomentar conductas que promuevan una cultura de calidad en el servicio público.

No Debo:

11. Ser negligente.
12. Proporcionar de manera discrecional o preferencial los servicios que brinde al contribuyente o usuario.
13. Excederme en el uso y ejercicio de mis facultades.
14. Comunicar a los contribuyentes o usuarios en forma verbal, las irregularidades encontradas durante alguna revisión.
15. Obstaculizar o retrasar el trámite o atención de los asuntos y servicios a mi cargo.
16. Extorsionar o tolerar la extorsión a los contribuyentes y usuarios de los servicios del SAT.





b) MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Preservar la confidencialidad de la información que se maneje y de la que se tenga acceso, proporcionándola únicamente a la autoridad competente cuando me sea legalmente solicitada y cuando las disposiciones legales así lo permitan, garantizando la transparencia en el manejo de la misma.

Debo:

1. Conocer, respetar y aplicar la normatividad vigente en materia de información.
2. Guardar absoluta confidencialidad respecto a la información del SAT y de los contribuyentes, conforme a las disposiciones legales y administrativas vigentes.
3. Tomar las medidas necesarias para asegurar la confidencialidad de los asuntos.
4. Generar información veraz, objetiva y completa para las áreas facultadas, contribuyentes y usuarios del servicio o a las que, conforme a la legislación aplicable, tengan derecho a conocerla.
5. Actuar con imparcialidad, cuidado y dedicación en la elaboración de la información interna.
6. Utilizar, resguardar y proteger la información que se encuentre bajo mi responsabilidad y de la que tenga acceso con motivo de las funciones encomendadas.
7. Proporcionar a las áreas competentes, la información derivada de procedimientos administrativos o jurisdiccionales en forma oportuna, clara y con calidad.
8. Respetar en todo momento los canales de comunicación establecidos para solicitar o proporcionar información.
9. Enterar o denunciar a la autoridad competente, los hechos de los que tenga conocimiento relacionados con el uso irregular o indebido de la información.
10. Asegurar que la información pública esté disponible y actualizada en los canales del SAT para acceso y consulta de la ciudadanía.

No Debo:

11. Entregar la información confidencial a terceros, unidades administrativas o usuarios no autorizados.
12. Difundir a terceros, información que les beneficie y/o que resulte en perjuicio del SAT.
13. Proporcionar información que deba ser difundida por las áreas competentes.
14. Extraer, modificar, alterar, reproducir, ocultar, divulgar o eliminar de manera indebida información, sistemas o programas informáticos a la que tenga acceso o en su caso permitir que terceros lo hagan.
15. Modificar o alterar documentos oficiales o información con objeto de desvirtuar la veracidad de la misma, o en su caso, permitir que terceros lo hagan.
16. Utilizar la información, sistemas y documentales de los que tenga acceso y conocimiento, para fines ilícitos que beneficien o perjudiquen al contribuyente, apoderado legal o cualquier persona relacionada con ellos, que exista un perjuicio o daño patrimonial que afecten la imagen del SAT.
17. Utilizar con fines distintos para los que me fueron proporcionados, los documentos y materiales elaborados internamente.

e) CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LA NORMA

Conocer y cumplir las leyes, normas y políticas que regulan la actuación y desempeño de mis funciones como servidor público.

Debo:

1. Conocer las disposiciones legales, lineamientos y criterios normativos internos y jurisdiccionales, necesarios para el desarrollo de las funciones encomendadas.
2. Conducirme con estricto apego a la legislación y normatividad que regula las funciones del cargo, puesto o comisión encomendada.
3. Respetar y aplicar con oportunidad, equidad e imparcialidad, las normas que rigen las funciones encomendadas.
4. Llevar a cabo las acciones y diligencias del procedimiento administrativo de ejecución, con estricto apego a derecho.
5. Solicitar al área competente, la emisión de criterios normativos en aquellos casos en que existan lagunas, vacíos legales, contradicción en la norma o en su interpretación.
6. Hacer del conocimiento de las instancias competentes, cualquier incumplimiento normativo.
7. Tomar medidas precautorias tendientes a garantizar el interés fiscal.
8. Expresar a mi superior jerárquico inmediato, las dudas sobre los alcances de la normatividad aplicable.

No Debo:

9. Interpretar la normatividad en forma subjetiva e irresponsable, para buscar beneficio personal o para terceros.
10. Emplear criterios y normas distintas a las establecidas por la autoridad competente.
11. Aplicar discrecionalmente, en los asuntos de mi competencia, las disposiciones legales, criterios normativos o jurisprudenciales.
12. Atribuirme funciones distintas a las encomendadas.
13. Incurrir en actos u omisiones que impliquen el incumplimiento de alguna disposición legal.
14. Realizar actos fuera del marco normativo emitido por la autoridad competente.
15. Hacer o dejar de hacer alguna actuación para beneficiar a un tercero.
16. Falsear información en el llenado de documentos oficiales, que causen vicios de origen y que pueden ocasionar una afectación a los intereses del SAT.
17. Inducir al contribuyente, apoderado legal, usuario o cualquier persona relacionada con ellos, a realizar acciones u omisiones en contra de cualquier disposición legal que cause afectación a los intereses del SAT.
18. Proporcionar al SAT información o documentación falsa.



d) CONFLICTO DE INTERESES Y USO DEL CARGO PÚBLICO

Cumplir con rectitud mis funciones, sin que exista en el actuar, cualquier conflicto de intereses que propicie alguna ventaja personal o a favor de terceros.

Debo:

1. Conocer y ejercer los derechos y obligaciones como servidor público.
2. Asumir una responsabilidad absoluta sobre los derechos y obligaciones relacionados con mi cargo y funciones encomendadas.
3. Limitar mi actuación al ámbito de mi competencia.
4. Abstenerme de intervenir en asuntos en los que tenga un interés personal o que beneficien a terceros y que puedan entrar en conflicto con los intereses del SAT.
5. Manifiestar al superior jerárquico cuando exista conflicto de intereses.
6. Denunciar aquellos actos ilícitos cometidos por servidores públicos.
7. Portar la credencial oficial de identificación del SAT, en un lugar visible dentro de sus instalaciones y utilizarla para el ejercicio de mis facultades.

No Debo:

8. Aprovechar la posición que mi cargo me confiere para obstaculizar, agilizar, retrasar u omitir cualquier tipo de procedimiento, servicio o trámite que me requieran por derecho, los contribuyentes o usuarios.
9. Exigir trato preferencial en la emisión de algún tipo de resolución que me cause beneficio ilegítimo, respaldándome en mi cargo, nombramiento o comisión.
10. Condicionar, insinuar, solicitar o aceptar alguna remuneración económica, gratificación, obsequio, compensaciones, favores o bienes, para otorgar la atención y servicios que otorga el SAT.
11. Inducir, amenazar, intimidar o extorsionar, a mis compañeros de trabajo y demás servidores públicos del SAT para que contravengan las disposiciones legales, con el fin de obtener beneficios de cualquier índole.
12. Prestar servicios profesionales a contribuyentes, para atender asuntos en materia fiscal que causen afectación a los intereses del SAT.
13. Intimidar, amenazar o extorsionar al contribuyente, apoderado legal o cualquier persona relacionada a éstos, con presentar querrela, denuncia o declaratoria ante el Ministerio Público por la posible comisión de delitos fiscales, con el objeto de obtener beneficios personales de cualquier naturaleza.
14. Tener uno o más empleos remunerados incompatibles con el desempeñado en el SAT, que puedan generar conflicto de intereses.
15. Hacer propaganda electoral en las instalaciones del SAT y utilizar los recursos de la institución para tales efectos.
16. Fuera del ejercicio de sus atribuciones, utilizar la credencial oficial de identificación del SAT, para ejercer presión de algún tipo sobre un particular o una autoridad.



e) TRATO Y VALORES

Actuar conforme a los valores y principios del SAT, tratando con dignidad y equidad a las personas, sin prejuicios, preferencias o concesiones, en el ejercicio de mis funciones.

Debo:

1. Actuar con honestidad, respeto, compromiso y responsabilidad.
2. Proceder con integridad y lealtad al SAT respecto a mi relación con los contribuyentes, usuarios y compañeros de trabajo.
3. Ser tolerante a las diferencias individuales.
4. Respetar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la dignidad de las personas, así como a la equidad de género.
5. Conducirme con cortesía, amabilidad y respeto ante los contribuyentes, usuarios y compañeros de trabajo.
6. Evitar conductas y actitudes ofensivas, indiferentes, prepotentes, abusivas o el uso de lenguaje altisonante, al dirigirme hacia mis compañeros, colaboradores y autoridades.
7. Usar con orgullo y dignidad el uniforme, credencial oficial de identificación e insignias que me identifican como servidor público del SAT.
8. Cumplir oportuna y correctamente con mis obligaciones fiscales, siendo congruente con la filosofía del SAT y predicando con el ejemplo.

No Debo:

9. Transgredir los derechos de los contribuyentes, usuarios y compañeros de trabajo.
10. Actuar con indiferencia, prepotencia o negligencia hacia los contribuyentes, usuarios y compañeros de trabajo.
11. Discriminar a los contribuyentes, usuarios o compañeros de trabajo por su condición social, capacidades, raza, género, preferencia sexual, religiosa, forma de vestir o de manifestarse.
12. Faltar al respeto, hostigar, amenazar, acosar u ofrecer un trato preferencial a contribuyentes, usuarios y compañeros de trabajo.
13. Solicitar favores personales, sexuales, económicos o de cualquier índole a los contribuyentes, usuarios y compañeros de trabajo.
14. Presentar denuncias infundadas en contra de otros servidores públicos.
15. Cometer actos o conductas que denigren la imagen del SAT.
16. Realizar actos de comercio, propaganda u otros ajenos a mis funciones dentro de las instalaciones del SAT.



f) ASIGNACIÓN Y USO DE RECURSOS

Emplear los recursos asignados de manera responsable y productiva, bajo criterios de calidad, optimización y racionalidad.

Debo:

1. Hacer uso adecuado de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, asignados para el óptimo desempeño de las funciones encomendadas.
2. Asignar los recursos que otorgue el SAT conforme a la normatividad establecida.
3. Emplear los bienes, equipos y servicios otorgados por el SAT, de manera racional preservando su funcionalidad y durabilidad.
4. Optimizar los recursos del SAT evitando su uso indebido, no autorizado, así como el daño o pérdida por negligencia o dolo.
5. Dar aviso a las instancias competentes de cualquier desviación o mal uso de los recursos.
6. Realizar conforme a la normatividad establecida, las comprobaciones y descargos de los recursos que me sean asignados.
7. Acudir puntualmente a mi área y respetar el horario de trabajo.

No Debo:

8. Sustraer de las instalaciones del SAT los bienes, equipos y materiales que se me asignen para el desempeño de mis actividades o permitir que otras personas lo hagan.
9. Aprovechar los recursos públicos que me sean asignados para obtener beneficios personales, económicos o para una actividad distinta a las funciones encomendadas.
10. Utilizar los servicios contratados por el SAT para fines personales o en beneficio de terceros.
11. Instalar en los equipos de cómputo del SAT, programas sin licencias o cualquier otro que no se encuentre autorizado por las unidades administrativas competentes en seguridad de la información del SAT.
12. Usar los servicios de infraestructura de cómputo y telecomunicaciones distintos a los proporcionados por el SAT, sin una autorización expresa del área correspondiente.
13. Ausentarme de mis labores injustificadamente.



g) SALUD, SEGURIDAD E HIGIENE

Cuidar y no poner en riesgo mi salud, mi seguridad, ni la de mis compañeros.

Debo:

1. Observar la normatividad relativa a la salud, seguridad interna y protección civil.
2. Colaborar responsablemente en la realización de las acciones preventivas en materia de salud, seguridad y protección civil.
3. Reportar toda situación de riesgo para el personal, contribuyentes o usuarios, en materia de salud, seguridad e higiene.
4. Cuidar mi aseo e imagen personal.
5. Mantener mi lugar de trabajo ordenado, limpio y seguro.

No Debo:

6. Empezar cualquier acción que pueda poner en riesgo la salud y seguridad de los demás.
7. Poseer, vender o distribuir drogas o sustancias prohibidas en las instalaciones del SAT.
8. Consumir bebidas alcohólicas, ni sustancias prohibidas en las instalaciones del SAT, durante la jornada laboral, en el ejercicio de comisiones oficiales o portando el uniforme asignado, aún después del horario de trabajo.
9. Asistir a mi centro de trabajo bajo la influencia de sustancias prohibidas o bebidas alcohólicas.
10. Consumir alimentos en mi área de trabajo, en su caso únicamente en los horarios y áreas asignadas para tal efecto.
11. Instalar en las áreas de trabajo aparatos eléctricos u otros artículos, que pongan en riesgo mi seguridad, la de los demás y el patrimonio del SAT.





h) DESARROLLO PROFESIONAL

Obtener, aplicar y actualizar los conocimientos, capacidades, habilidades y aptitudes requeridas para el desarrollo óptimo de mis funciones.

Debo:

1. Aprovechar las actividades y los programas de formación, desarrollo y actualización que brinde y promueva el SAT y otras instituciones.
2. Mantener permanentemente actualizados mis conocimientos para el desarrollo de mis funciones y mejorar mi desempeño laboral.
3. Buscar la excelencia en mis labores y no sólo su cumplimiento.
4. Transmitir y aplicar en la mejora de mis funciones los conocimientos, habilidades y experiencias adquiridas a través de la capacitación proporcionada por el SAT.
5. Brindar las facilidades necesarias a mis colaboradores para participar en procesos de formación y desarrollo que promueva el SAT.
6. Facilitar la participación de mis colaboradores en oportunidades de desarrollo académico, profesional y humano.
7. Solicitar y proponer los cursos de capacitación y actualización necesarios para mi desarrollo profesional y el de mis colaboradores.

No Debo:

8. Dificultar el acceso de mis colaboradores a oportunidades de desarrollo académico, profesional y humano, cuando éstas no interfieran con el cumplimiento de las responsabilidades laborales.
9. Desaprovechar las oportunidades que se me presentan para actualizar mis conocimientos y elevar mi desarrollo profesional.
10. Faltar, llegar tarde, ausentarme o dejar de asistir, sin causa justificada, a procesos formativos en los que esté inscrito; desperdiciando los recursos del SAT y negándole la oportunidad a otro compañero de mejorar su desarrollo profesional.



i) TRABAJO EN EQUIPO

Tener una actitud de colaboración y servicio que facilite la interacción del equipo de trabajo.

Debo:

1. Participar, interactuar y colaborar activamente con mis compañeros de trabajo, sumando esfuerzos para alcanzar los objetivos del SAT.
2. Trabajar en colaboración con los demás, para el mejor desempeño de las funciones y logro de resultados.
3. Reconocer los méritos obtenidos por mis compañeros de trabajo y colaboradores.
4. Compartir mis conocimientos, habilidades y experiencias con mis compañeros y colaboradores, fortaleciendo una cultura de aprendizaje colectivo.
5. Mostrar compromiso con los miembros del equipo, buscando un sentido de pertenencia.
6. Coordinar adecuada y oportunamente los asuntos de mi competencia con las diversas áreas del SAT, para la mejor obtención de resultados.

No Debo:

7. Anteponer los intereses personales a los del equipo de trabajo.
8. Apropiarme de las ideas o iniciativas que aporten mis compañeros y colaboradores.
9. Realizar acciones que interfieran con el funcionamiento del equipo de trabajo o que los molesten (bullicio, música a volumen alto, ruido, etc.).

j) GUARDA Y CUSTODIA DE MERCANCÍA

Resguardar las mercancías conforme a los procedimientos establecidos, realizando las acciones necesarias para evitar su destrucción, deterioro o extravío.

Debo:

1. Cuidar con esmero las mercancías, que se encuentren en resguardo del SAT.
2. Recibir las mercancías cuyo depósito esté permitido, así como las que cuenten con la autorización de las autoridades competentes.
3. Cumplir con las normas de seguridad e higiene aplicables al tipo de mercancías almacenadas.
4. Identificar todo tipo de mercancías peligrosas para almacenarlas en lugares apropiados o ponerlas a disposición de las autoridades competentes.
5. Informar de cualquier hecho que pueda poner en riesgo la mercancía bajo mi resguardo y custodia.
6. Comunicar inmediatamente el extravío y/o robo de mercancía que esté bajo mi guarda y custodia.
7. Poner a disposición de la autoridad competente, los bienes que han pasado a propiedad del fisco federal para determinar su destino.

No Debo:

8. Extraer ilegalmente o permitir el robo total o parcial de mercancías que estén bajo mi cargo o custodia.
9. Utilizar los bienes que estén bajo mi custodia en beneficio propio o de un tercero.
10. Permitir la entrada al área de guarda y custodia de mercancías, a personas no autorizadas para el manejo o maniobra de las mismas.
11. Poner en riesgo la vida o salud propia y/o la de mis compañeros, con motivo de un manejo inadecuado de las mercancías.



V. Estrategia de Comunicación Interna

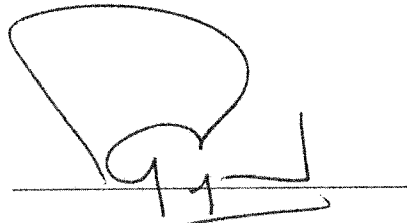
El presente Código de Conducta, se difundirá a todo el personal del Servicio de Administración Tributaria, a través de los medios de comunicación interna con que cuenta este órgano desconcentrado.

Corresponde a la Administración Central del Ciclo de Capital Humano implementar las Reglas de Negocio para el desarrollo de programas de capacitación y difusión en materia del Código de Conducta.

Asimismo, corresponde al Comité de Ética del SAT, proponer la revisión y actualización del presente Código de Conducta, difundir sus valores y principios a través de sus miembros en las administraciones generales que representen, y en su caso recomendar a los servidores públicos el apego a los mismos. Lo anterior, en los términos previstos en la Guía que regula su operación y funcionamiento.

VI. Autorización

En términos de los Lineamientos generales para el establecimiento de acciones permanentes que aseguren la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 6 de marzo de 2012, tengo a bien autorizar el presente Código de Conducta del SAT, cuya versión original se mantendrá en los expedientes oficiales del Comité de Ética de esta Institución.



Aristóteles Núñez Sánchez
Jefe del Servicio de Administración Tributaria





ANEXO 3

DOF: 24/08/2015

REGLAMENTO Interior del Servicio de Administración Tributaria.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.

ENRIQUE PEÑA NIETO, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo 89, fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y, con fundamento en los artículos 17 y 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, y 1o., 4o., 7o. y 8o. de la Ley del Servicio de Administración Tributaria, he tenido a bien emitir el siguiente

REGLAMENTO INTERIOR DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Título I

Disposiciones Generales

Capítulo I

De la Organización

Artículo 1.- El Servicio de Administración Tributaria, como órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tiene a su cargo el ejercicio de las atribuciones y el despacho de los asuntos que le otorgan la Ley del Servicio de Administración Tributaria, otras leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y demás disposiciones jurídicas aplicables, así como los asuntos que el Secretario de Hacienda y Crédito Público le encomiende ejecutar y coordinar en las materias a que se refiere el presente Reglamento.

Artículo 2.- El Servicio de Administración Tributaria, para el despacho de los asuntos de su competencia, contará con las unidades administrativas siguientes:

- A.** Jefatura;
- B.** Unidades Administrativas Centrales:
 - I.** Administración General de Recaudación:
 - a)** Administración Central de Declaraciones y Pagos;
 - b)** Administración Central de Promoción y Vigilancia del Cumplimiento;
 - c)** Administración Central de Notificación;
 - d)** Administración Central de Cobro Persuasivo y Garantías;



- e) Administración Central de Cobro Coactivo;
 - f) Administración Central de Planeación y Estrategias de Cobro;
 - g) Administración Central de Programas Operativos con Entidades Federativas, y
 - h) Administración Central de Apoyo Jurídico de Recaudación;
 - II. Administración General de Aduanas:
 - a) Administración Central de Operación Aduanera;
 - b) Administración Central de Apoyo Jurídico de Aduanas;
 - c) Administración Central de Investigación Aduanera;
 - d) Administración Central de Atención Aduanera y Asuntos Internacionales;
 - e) Administración Central de Modernización Aduanera;
 - f) Administración Central de Equipamiento e Infraestructura Aduanera;
 - g) Administración Central de Planeación Aduanera, y
 - h) Administración Central de Procesamiento Electrónico de Datos Aduaneros;
 - III. Administración General de Auditoría Fiscal Federal:
 - a) Administración Central de Operación de la Fiscalización Nacional;
 - b) Administración Central de Análisis Técnico Fiscal;

 - c) Administración Central de Planeación y Programación de Auditoría Fiscal Federal;
 - d) Administración Central de Verificación y Evaluación de Entidades Federativas en Materia de Coordinación Fiscal;
 - e) Administración Central de Fiscalización Estratégica;
 - f) Administración Central de Apoyo Jurídico de Auditoría Fiscal Federal, y
 - g) Administración Central de Devoluciones y Compensaciones;
 - IV. Administración General de Auditoría de Comercio Exterior:
 - a) Administración Central de Planeación y Programación de Comercio Exterior;
 - b) Administración Central de Apoyo Jurídico de Auditoría de Comercio Exterior;
-



- c) Administración Central de Investigación y Análisis de Comercio Exterior;
 - d) Administración Central de Operaciones Especiales de Comercio Exterior;
 - e) Administración Central de Auditoría de Operaciones de Comercio Exterior;
 - f) Administración Central de Certificación y Asuntos Internacionales de Auditoría de Comercio Exterior, y
 - g) Administración Central de Coordinación Estratégica de Auditoría de Comercio Exterior;
 - V. Administración General de Grandes Contribuyentes:
 - a) Administración Central de Planeación y Programación de Fiscalización a Grandes Contribuyentes;
 - b) Administración Central de Fiscalización al Sector Financiero;
 - c) Administración Central de Fiscalización a Grupos de Sociedades;
 - d) Administración Central de Fiscalización a Grandes Contribuyentes Diversos;
 - e) Administración Central de Fiscalización Internacional;
 - f) Administración Central de Fiscalización de Precios de Transferencia;
 - g) Administración Central de Apoyo Jurídico y Normatividad de Grandes Contribuyentes;
 - h) Administración Central de Apoyo Jurídico y Normatividad Internacional;
 - i) Administración Central de lo Contencioso de Grandes Contribuyentes, y
 - j) Administración Central de Coordinación Estratégica de Grandes Contribuyentes;
 - VI. Administración General de Hidrocarburos:
 - a) Administración Central de Planeación y Programación de Hidrocarburos;
 - b) Administración Central de Verificación de Hidrocarburos;
 - c) Administración Central de Fiscalización de Hidrocarburos;
 - d) Administración Central de Apoyo Jurídico y Normatividad de Hidrocarburos;
 - e) Administración Central de lo Contencioso de Hidrocarburos, y
 - f) Administración Central de Operación de Hidrocarburos;
 - VII. Administración General de Servicios al Contribuyente:
 - a) Administración Central de Servicios Tributarios al Contribuyente;
-



- b) Administración Central de Apoyo Jurídico de Servicios al Contribuyente;
- c) Administración Central de Gestión de Servicios y Trámites con Medios Electrónicos;
- d) Administración Central de Operación de Padrones;
- e) Administración Central de Comunicación Institucional;
- f) Administración Central de Programas Interinstitucionales de Servicios;

- g) Administración Central de Promoción a la Formalidad;
- h) Administración Central de Gestión de Servicios y Trámites en materia de Comercio Exterior, y
- i) Coordinación Nacional de las Administraciones Desconcentradas de Servicios al Contribuyente;

VIII. Administración General Jurídica:

- a) Administración Central de Normatividad en Impuestos Internos;
- b) Administración Central de Normatividad en Comercio Exterior y Aduanal;
- c) Administración Central de lo Contencioso;
- d) Administración Central de Amparo e Instancias Judiciales;
- e) Administración Central de Asuntos Penales y Especiales;
- f) Administración Central de Operación de Jurídica, y
- g) Administración Central de Asuntos Jurídicos de Actividades Vulnerables;

IX. Administración General de Planeación:

- a) Administración Central de Planeación, Análisis e Información;
- b) Administración Central de Proyectos y Vinculación Institucional;
- c) Administración Central de Estudios Tributarios y Aduaneros;
- d) Administración Central de Modelos de Riesgo, y
- e) Administración Central de Modelos de Integración de Información;

X. Administración General de Recursos y Servicios:

- a) Administración Central de Recursos Financieros;



- b) Administración Central del Ciclo de Capital Humano;
 - c) Administración Central de Destino de Bienes;
 - d) Administración Central de Recursos Materiales;
 - e) Administración Central de Apoyo Jurídico de Recursos y Servicios;
 - f) Administración Central de Planeación y Proyectos;
 - g) Administración Central de Operación de Recursos y Servicios;
 - h) Administración Central de Fideicomisos, y
 - i) Administración Central de Control y Seguridad Institucional;
- XI. Administración General de Comunicaciones y Tecnologías de la Información:**
- a) Administración Central de Planeación y Programación Informática;
 - b) Administración Central de Operación y Servicios Tecnológicos;
 - c) Administración Central de Soluciones de Negocio;
 - d) Administración Central de Transformación Tecnológica;
 - e) Administración Central de Desarrollo y Mantenimiento de Aplicaciones, y
 - f) Administración Central de Seguridad, Monitoreo y Control, y
- XII. Administración General de Evaluación:**
- a) Administración Central de Coordinación Evaluatoria;
 - b) Administración Central de Análisis y Evaluación de Riesgos;
 - c) Administración Central de Evaluación de la Confiabilidad;

 - d) Administración Central de Evaluación de Comercio Exterior y Aduanal;
 - e) Administración Central de Evaluación de Impuestos Internos;
 - f) Administración Central de Evaluación de Seguimiento;
 - g) Administración Central de Procedimientos Especiales;
 - h) Administración Central de Evaluación de Procesos e Información;
-



i) Coordinación de Evaluación de Comunicaciones y Tecnologías de la Información, y

j) Coordinación de Procedimientos Penales;

C. Unidades Administrativas Desconcentradas, y

D. Aduanas.

Las administraciones generales estarán integradas por sus titulares y por administradores centrales, coordinadores, administradores, administradores desconcentrados, administradores de las aduanas, subadministradores, jefes de departamento, enlaces, supervisores, auditores, ayudantes de auditor, inspectores, abogados tributarios, ejecutores, notificadores, visitadores, verificadores, oficiales de comercio exterior, personal al servicio de la Unidad de Apoyo para la Inspección Fiscal y Aduanera y demás servidores públicos que señala este Reglamento, así como por el personal que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio.

La Comisión del Servicio Fiscal de Carrera a que se refiere la Ley del Servicio de Administración Tributaria, estará presidida por el Jefe del Servicio de Administración Tributaria y constituida por los demás servidores públicos que determine el Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera, quienes ejercerán las facultades que dicho Estatuto les confiera.

El Servicio de Administración Tributaria contará con un Órgano Interno de Control que se regirá conforme al artículo 46 de este Reglamento.

Artículo 3.- Los trabajadores de base o de confianza del Servicio de Administración Tributaria estarán obligados a aplicar los manuales de procedimientos, de operación, de organización y de servicios al público que al efecto emita dicho órgano administrativo desconcentrado, así como las disposiciones que emitan las unidades administrativas competentes del Servicio de Administración Tributaria. Se considerará que dichos manuales y disposiciones son obligatorios cuando los mismos se hayan dado a conocer a los citados trabajadores y exista la constancia correspondiente o, en su caso, se hayan incorporado en los sistemas electrónicos establecidos por el Servicio de Administración Tributaria.

Se exceptúa de lo previsto en el párrafo anterior, los casos en que los manuales o las disposiciones se publiquen en el Diario Oficial de la Federación, supuesto en el cual se estará a lo previsto en el régimen transitorio de los mismos.

El personal adscrito al Servicio de Administración Tributaria, en términos de la Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos y demás disposiciones jurídicas aplicables, podrá ser autorizado para portar armas en el ejercicio de las facultades que tenga conferidas; asimismo, cuando con motivo del ejercicio de dichas facultades el mencionado personal autorizado practique alguna detención o advierta la comisión de una probable conducta delictiva, deberá adoptar las medidas conducentes conforme a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las disposiciones aplicables en materia de



detención, uso de la fuerza y, en particular, de protección a los derechos humanos que correspondan.

Artículo 4.- El Jefe del Servicio de Administración Tributaria será suplido en sus ausencias por los administradores generales Jurídico, de Grandes Contribuyentes, de Hidrocarburos, de Recaudación, de Auditoría Fiscal Federal, de Auditoría de Comercio Exterior, de Aduanas, de Servicios al Contribuyente o de Recursos y Servicios, por los administradores centrales de Amparo e Instancias Judiciales, de lo Contencioso, de lo Contencioso de Grandes Contribuyentes o de lo Contencioso de Hidrocarburos, en el orden indicado.

El Jefe del Servicio de Administración Tributaria será suplido en sus ausencias por los administradores desconcentrados jurídicos exclusivamente para interponer ante los Tribunales Colegiados de Circuito los recursos de revisión a que se refiere la Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo en contra de las sentencias emitidas por el Pleno, Sección o Salas Regionales del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa que se dicten en los juicios contenciosos administrativos.

Los administradores generales serán suplidos por los administradores centrales y coordinadores adscritos a su respectiva Administración General, en el orden en el que se enumeran en el artículo 2 de este Reglamento.

Los administradores centrales serán suplidos por los administradores o coordinadores que de ellos dependan, en el orden que se establece para cada Administración Central en los artículos 16, 19, 22, 25, 28, 30, 32, 35, 38, 40, 42 y 44 de este Reglamento.

Los administradores adscritos a las unidades administrativas centrales, a las coordinaciones y a las administraciones desconcentradas, serán suplidos por los administradores o subadministradores que de ellos dependan.

Los administradores de las aduanas serán suplidos por los subadministradores, jefes de sección, jefes de sala o jefes de departamento adscritos a ellas.

El Jefe del Servicio de Administración Tributaria y los administradores generales de Recaudación, de Servicios al Contribuyente, de Auditoría Fiscal Federal y de Auditoría de Comercio Exterior, serán suplidos en sus ausencias y exclusivamente para la resolución del recurso de revisión a que se refiere el artículo 61 de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, por el Administrador Central de Asuntos Jurídicos de Actividades Vulnerables.

Los administradores desconcentrados de recaudación, de servicios al contribuyente y de auditoría fiscal, serán suplidos en sus ausencias y exclusivamente para la resolución del recurso de revisión a que se refiere el artículo 61 de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, por el administrador desconcentrado jurídico que corresponda a su sede.

Los demás servidores públicos del Servicio de Administración Tributaria serán suplidos en sus



ausencias por los inmediatos inferiores que de ellos dependan, salvo que se trate de personal de base.

El titular del Órgano Interno de Control y los titulares de las áreas que lo integren, serán suplidos conforme a lo previsto en el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública.

Artículo 5.- Las administraciones generales y las administraciones centrales, así como las coordinaciones, las administraciones y las subadministraciones adscritas a éstas, tendrán su sede en la Ciudad de México y ejercerán sus atribuciones en todo el territorio nacional.

Las administraciones centrales de las administraciones generales de Recursos y Servicios, de Comunicaciones y Tecnologías de la Información, de Planeación y de Evaluación, y las administraciones, coordinaciones y subadministraciones que se encuentren adscritas a aquéllas, podrán ubicar su sede fuera de la Ciudad de México, de conformidad con el Acuerdo que al efecto emita el Jefe del Servicio de Administración Tributaria, el cual debe publicarse en el Diario Oficial de la Federación.

Las unidades desconcentradas a que se refiere el apartado C del artículo 2 del presente Reglamento tendrán la sede que se establece en el artículo 6 de este ordenamiento y ejercerán sus atribuciones en todo el territorio nacional.

Las aduanas tendrán la sede que se establece en el artículo 7 de este Reglamento y ejercerán sus atribuciones conforme al artículo 21 del presente ordenamiento.

[...]

Título II

De la Competencia

Capítulo I

Del Jefe del Servicio de Administración Tributaria

Artículo 8.- El Jefe del Servicio de Administración Tributaria es la máxima autoridad administrativa de este órgano administrativo desconcentrado, a quien le corresponde originalmente el trámite y resolución de los asuntos de la competencia de dicho órgano y ejercerá, además de las facultades previstas en el artículo 14 de la Ley del Servicio de Administración Tributaria, las siguientes:

- I. Participar con la representación del Servicio de Administración Tributaria en reuniones de organismos internacionales en que se traten temas fiscales y aduaneros;
- II. Representar al Secretario de Hacienda y Crédito Público en controversias fiscales, excepto en materia de amparo, cuando dicho servidor público actúe como autoridad responsable, conforme a lo previsto en el artículo 7o., fracción III de la Ley del Servicio de Administración Tributaria;
- III. Proponer la celebración de sesiones extraordinarias de la Junta de Gobierno del Servicio de Administración Tributaria;
- IV. Constituir las instancias de consulta y los comités especializados a que se refiere el artículo 19 de la Ley del Servicio de Administración Tributaria; emitir los lineamientos para la integración y funcionamiento de dichas instancias de consulta y comités especializados, del Comité de Impuestos Internos y del Comité de Aduanas y Comercio Exterior, así como aprobar los procedimientos para el análisis y discusión de políticas operativas y administrativas en las materias de la competencia de cada uno de dichos comités y para la emisión por parte de éstos de las recomendaciones que procedan a las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria y presidirlos;
- V. Aprobar los asuntos que no requieran autorización de la Junta de Gobierno del Servicio de



Administración Tributaria;

VI. Aprobar el plan estratégico y supervisar el proceso de planeación estratégica del Servicio de Administración Tributaria;

VII. Presidir la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera a que se refiere la Ley del Servicio de Administración Tributaria;

VIII. Supervisar la integración del programa anual de mejora continua del Servicio de Administración Tributaria;

IX. Evaluar el funcionamiento de las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria y, en su caso, expedir o instruir la expedición de los lineamientos para el análisis, control y evaluación de los procedimientos internos del Servicio de Administración Tributaria;

X. Autorizar a servidores públicos del Servicio de Administración Tributaria para que realicen actos y suscriban documentos específicos;

XI. Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales asignados a las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria;

XII. Nombrar y remover a los servidores públicos del Servicio de Administración Tributaria, así como a los funcionarios fiscales de libre designación, en términos del Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera y demás disposiciones jurídicas aplicables;

XIII. Crear grupos de trabajo necesarios para la adecuada interpretación de la legislación fiscal y aduanera, considerando la participación que corresponda a las unidades administrativas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

XIV. Supervisar que se otorguen las prestaciones de carácter social y cultural, así como que se lleven a cabo las actividades de capacitación del personal del Servicio de Administración Tributaria, de acuerdo con las normas y principios establecidos por la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera y demás disposiciones jurídicas aplicables;

XV. Otorgar las autorizaciones previstas por las disposiciones fiscales y aduaneras;

XVI. Modificar o revocar las resoluciones administrativas de carácter individual no favorables a un particular de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, que emitan las unidades administrativas adscritas a él;

XVII. Expedir los acuerdos por los que se deleguen facultades a los servidores públicos o a las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria; se determinen la circunscripción territorial de las aduanas y las secciones aduaneras de las aduanas, subsedes de las administraciones desconcentradas de la Administración General de Auditoría de Comercio Exterior; se constituyan sedes de las unidades administrativas centrales fuera de la Ciudad de México y aquéllos por los que se apruebe la ubicación de sus oficinas en el extranjero y designar a los servidores públicos adscritos a dichas oficinas;

XVIII. Proporcionar a las autoridades competentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la información que requieran para la evaluación y diseño de la política fiscal y aduanera, y para elaborar los informes que la Secretaría esté obligada a presentar;

XIX. Celebrar contratos, convenios y, en general, toda clase de actos jurídicos directamente vinculados con el desarrollo de las atribuciones del Servicio de Administración Tributaria o relacionados con la administración de los recursos humanos, materiales y financieros que le sean asignados;

XX. Solicitar opinión a la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente sobre la interpretación de las disposiciones fiscales y aduaneras, y

XXI. Aquellas que le confieren al Servicio de Administración Tributaria el Reglamento de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, la Ley de Ingresos sobre Hidrocarburos y su Reglamento y otras disposiciones jurídicas aplicables.

Artículo 9.- El Jefe del Servicio de Administración Tributaria propondrá para aprobación de la Junta



de Gobierno de dicho órgano:

- I. La política operativa, normativa y funcional, así como los programas que deben seguir las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria;
- II. Los lineamientos, normas y políticas bajo las cuales el Servicio de Administración Tributaria proporcionará informes, datos y cooperación técnica que sean requeridos por algunas de las entidades federativas, las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal, la Procuraduría General de la República, o cualquier otra autoridad competente;
- III. El programa anual de mejora continua, en términos del artículo 10, fracción VII de la Ley del Servicio de Administración Tributaria;
- IV. Los proyectos de modificaciones a la legislación fiscal y aduanera para la mejora continua de la administración tributaria;
- V. El proyecto del Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera;
- VI. Los lineamientos de operación y funcionamiento de la Junta de Gobierno del Servicio de Administración Tributaria y el nombramiento del Secretario Técnico y del prosecretario de la misma;
- VII. La opinión sobre los proyectos de iniciativas de ley, decretos, reglamentos, acuerdos, resoluciones administrativas y disposiciones de carácter general en las materias fiscal y aduanera, que corresponda expedir o promover a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y
- VIII. Cualquier otro asunto de relevancia para el Servicio de Administración Tributaria que estime necesario.

Artículo 10.- El Jefe del Servicio de Administración Tributaria podrá delegar mediante Acuerdo que se publicará en el Diario Oficial de la Federación, las facultades que de conformidad con este Reglamento, así como de otros ordenamientos, correspondan a éste, en los servidores públicos de las unidades administrativas de este órgano administrativo desconcentrado.

Los titulares de las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria podrán seguir ejerciendo las facultades que les correspondan conforme a este Reglamento, sin perjuicio de las facultades que sean delegadas en términos del párrafo anterior.

El Jefe del Servicio de Administración Tributaria no podrá delegar las facultades conferidas a éste en los artículos 8, fracciones III, IV, V, VII y XVII y 9 de este Reglamento.

Capítulo II

De las Facultades Comunes de las Unidades Administrativas del Servicio de Administración Tributaria

Sección I

De las Administraciones Generales

Artículo 11.- Los administradores generales, además de las facultades que les confieren otros artículos de este Reglamento, tendrán las siguientes:

- I. Representar legalmente al Servicio de Administración Tributaria, con la suma de facultades generales y especiales que se requieran conforme a las disposiciones jurídicas aplicables, en los asuntos de su competencia;
- II. Representar al Servicio de Administración Tributaria en los foros, eventos y reuniones nacionales ante organismos públicos y privados nacionales en asuntos de su competencia y dar cumplimiento a los acuerdos y convenios que celebren;
- III. Representar al Servicio de Administración Tributaria en los foros, eventos y reuniones internacionales y fungir como autoridad competente ante organismos de carácter internacional vinculados con la administración tributaria y aduanera en asuntos de su competencia, de conformidad con los lineamientos que al efecto emita el Jefe del Servicio de Administración Tributaria;
- IV. Proponer la participación del Servicio de Administración Tributaria en foros internacionales, así



como en programas, proyectos, acciones y suscripción de instrumentos jurídicos de cooperación científica, técnica, regulatoria o de cualquier otra índole en las materias de su competencia con países, organismos internacionales, entidades extranjeras, instituciones u organizaciones públicas o privadas o con particulares, para promover y propiciar la investigación, mejores prácticas, el desarrollo tecnológico, la formación de recursos humanos y la difusión de conocimientos y la mejora en la calidad de los servicios del Servicio de Administración Tributaria, de conformidad con los lineamientos que al efecto emita el Jefe del Servicio de Administración Tributaria;

V. Proponer a la Administración General Jurídica, proyectos de modificaciones a la legislación fiscal y aduanera, así como la publicación o modificación de disposiciones de carácter general y proyectos de criterios normativos que deba emitir el Servicio de Administración Tributaria;

VI. Emitir opinión, previa solicitud de la Administración General Jurídica, respecto de los anteproyectos de iniciativas de leyes o decretos; reglamentos, reglas o cualquier otra disposición jurídica que regule las materias de su competencia;

VII. Participar, conjuntamente con las unidades administrativas competentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la elaboración de los convenios y acuerdos de coordinación en materia fiscal federal con las autoridades fiscales de las entidades federativas y, en el ámbito de su competencia, emitir los lineamientos que se deban aplicar con motivo de los convenios o acuerdos que se celebren, así como solicitar y entregar información relacionada con los mismos a las propias entidades federativas y evaluar los resultados de la aplicación de dichos convenios y acuerdos;

VIII. Celebrar, modificar y revocar contratos, convenios y, en general, toda clase de actos jurídicos directamente vinculados con el desarrollo de sus facultades;

IX. Implementar los acuerdos y coordinar las acciones en el ámbito de su competencia, respecto de las atribuciones que le correspondan al Servicio de Administración Tributaria, para el cumplimiento de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita y su Reglamento, la Ley de Ingresos sobre Hidrocarburos y su Reglamento, y demás disposiciones jurídicas aplicables;

X. Informar respecto de las infracciones a las leyes fiscales y aduaneras detectadas en el ejercicio de sus facultades, a las autoridades fiscales, organismos u órganos facultados para determinar créditos fiscales o imponer sanciones en materias distintas a las de su competencia y proporcionar los datos y elementos necesarios para que dichas autoridades ejerzan sus facultades;

XI. Proporcionar a la Administración General de Evaluación, la información y documentación que le soliciten las instancias competentes en materia de seguridad nacional;

XII. Coadyuvar con las autoridades competentes en investigaciones, procedimientos y controversias relativas a los derechos humanos;

XIII. Atender los requerimientos o solicitudes que se deriven de la aplicación de la Ley Orgánica de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente;

XIV. Proporcionar a las autoridades competentes, en términos del Código Fiscal de la Federación y la Ley Federal de los Derechos del Contribuyente, la información y datos de los contribuyentes, así como los manifestados en sus declaraciones y, en su caso, la información relativa a los juicios contencioso administrativos federales y demás procedimientos jurisdiccionales en los que el Servicio de Administración Tributaria sea parte;

XV. Requerir a los contribuyentes, responsables solidarios o terceros con ellos relacionados, para que exhiban la contabilidad y proporcionen la documentación, datos e informes que sean necesarios para el ejercicio de sus facultades, así como recabar de los servidores públicos y fedatarios públicos los informes y datos que tengan con motivo de sus funciones respecto de los asuntos de su competencia;

XVI. Implementar, en coordinación con la Administración General de Servicios al Contribuyente, los programas que formulen en las materias de su competencia y que repercutan en la atención y servicios establecidos por dicha Administración General;

XVII. Notificar los actos que emitan relacionados con el ejercicio de sus facultades y los que dicten las



unidades administrativas a su cargo;

XVIII. Llevar a cabo las acciones que correspondan para dar cumplimiento a sentencias ejecutoriadas o resoluciones firmes dictadas por autoridades judiciales o administrativas, respecto de los asuntos de su competencia;

XIX. Dejar sin efectos sus propias resoluciones cuando se hayan emitido en contravención a las disposiciones fiscales y aduaneras, siempre que no se encuentren firmes, se haya interpuesto medio de defensa en su contra y medie solicitud de la Administración General Jurídica en los términos de la Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo y de los lineamientos que para tales efectos emita dicha Administración General;

XX. Modificar o revocar las resoluciones administrativas de carácter individual no favorables a un particular de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, emitidas por las unidades administrativas a su cargo;

XXI. Proponer y participar en la emisión de los manuales de servicios al público, en las materias de su competencia;

XXII. Abstenerse, conforme a la Ley del Servicio de Administración Tributaria, de llevar a cabo la determinación de contribuciones y sus accesorios, así como de imponer las sanciones correspondientes a las infracciones descubiertas con motivo del ejercicio de sus facultades de comprobación;

XXIII. Imponer sanciones por infracción a las disposiciones jurídicas que rigen la materia de su competencia;

XXIV. Cancelar los requerimientos y, en su caso, las multas en materia de su competencia, cuando deriven de supuestas omisiones en términos del Reglamento del Código Fiscal de la Federación, y

XXV. Vigilar la debida garantía del interés fiscal en los asuntos en que tengan competencia.

[...]

Capítulo IX

De la Administración General de Servicios al Contribuyente

Artículo 32.- Compete a la Administración General de Servicios al Contribuyente:

- I. Prestar a través de diversos canales de atención a los contribuyentes, los servicios de asistencia y orientación, auxiliarlos en el cumplimiento de las obligaciones fiscales, aduaneras y de comercio exterior, así como darles a conocer sus derechos;
 - II. Recibir de los particulares directamente o a través de las oficinas y medios electrónicos autorizados las declaraciones, avisos, requerimientos, solicitudes, aclaraciones, manifestaciones, instrumentos autorizados y demás documentación a que obliguen las disposiciones fiscales y aduaneras que no deban presentarse ante otras unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria;
 - III. Coordinar el proceso de asignación de infraestructura para el registro de los datos de identidad que vinculen al firmante con los datos de creación de la firma electrónica, así como los servicios de certificación de las administraciones desconcentradas de servicios al contribuyente y dependencias de la Administración Pública Federal, entidades federativas y municipios conforme a las disposiciones jurídicas aplicables;
 - IV. Llevar el registro de contribuyentes que obtengan el certificado digital que confirme el vínculo entre el firmante y los datos de creación de la firma electrónica avanzada, así como realizar cualquier otro acto relacionado con los mismos, incluyendo las autorizaciones relacionadas con la expedición de documentos digitales;
 - V. Coordinar los programas en materia de calidad que le sean aplicables, así como aprobar los lineamientos y procedimientos para la actualización de la información del sistema de gestión de calidad en los servicios al contribuyente;
 - VI. Expedir constancias de residencia para efectos fiscales;
-



VII. Tramitar y resolver las solicitudes de aclaración que presenten los contribuyentes sobre problemas relacionados con la imposición de multas, requerimientos, solicitudes y avisos al registro federal de contribuyentes;

VIII. Otorgar a los contribuyentes el certificado para el uso de sellos digitales que les permita la emisión de comprobantes fiscales digitales por Internet, así como llevar el registro y control de dichos certificados;

IX. Recibir las solicitudes de recuperación de los depósitos en cuenta aduanera y los rendimientos que se hayan generado en dicha cuenta, efectuados por contribuyentes ante instituciones de crédito y casas de bolsa autorizadas para estos efectos;

X. Establecer, normar y actualizar el registro de trámites fiscales, incluyendo los requisitos para la presentación de los mismos;

XI. Recibir las solicitudes de opinión de cumplimiento de obligaciones fiscales de conformidad con lo previsto en el artículo 32-D del Código Fiscal de la Federación;

XII. Recibir y tramitar las solicitudes de marbetes y precintos que los contribuyentes deban utilizar cuando las leyes fiscales los obliguen, así como ordenar su elaboración y, en los casos que proceda, su destrucción conforme a las disposiciones jurídicas aplicables;

XIII. Recibir y tramitar las solicitudes de autorización para la utilización del código de seguridad que los contribuyentes deban ocupar en las cajetillas de cigarros y otros tabacos labrados, con excepción de puros y otros tabacos labrados hechos enteramente a mano, cuando las leyes fiscales los obliguen;

XIV. Cancelar, revocar o dejar sin efectos los certificados de sello digital de conformidad con el Código Fiscal de la Federación; restringir el uso del certificado de la firma electrónica avanzada o cualquier otro mecanismo permitido en las disposiciones jurídicas aplicables y resolver las aclaraciones o solicitudes que presenten los contribuyentes para subsanar o desvirtuar las irregularidades detectadas en el ejercicio de las atribuciones a que se refiere este artículo, así como establecer las estrategias o lineamientos para el ejercicio de esta atribución;

XV. Recibir, tramitar y resolver las solicitudes de información materia de su competencia en los términos de este artículo, realizadas por diversas autoridades de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables;

XVI. Realizar, según sea el caso, la inscripción, actualización, modificación, cancelación, suspensión o dejar sin efectos esta última, en el registro federal de contribuyentes, en los padrones de importadores, de importadores de sectores específicos, de exportadores sectoriales y de cualquier otro padrón o registro previsto en la legislación fiscal o aduanera, así como habilitar a los agentes aduanales a los que se le hubiera conferido el encargo para actuar como consignatarios o mandatarios;

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

XVIII. Solicitar a la Administración General de Recaudación la publicación, a través de la página de Internet del Servicio de Administración Tributaria, del nombre o denominación o razón social y la clave del registro federal de contribuyentes de aquellos sujetos que se ubiquen en alguno de los supuestos establecidos en el artículo 69 del Código Fiscal de la Federación;

XIX. Establecer e implementar las acciones de los programas de prevención y resolución de problemas del contribuyente, a través de los síndicos que éstos designen;

XX. Participar, conjuntamente con las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la formulación de los programas relativos a la aplicación de las disposiciones en materia de participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas;

XXI. Validar el contenido que tendrá el material de información impresa y electrónica para la orientación de los contribuyentes respecto del cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales y aduaneras;

XXII. Autorizar a las organizaciones que agrupen a contribuyentes para que a nombre de éstos puedan presentar declaraciones, avisos, solicitudes y demás documentos que exijan las disposiciones fiscales;



XXIII. Resolver las solicitudes de autorización para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta, así como revocar, no renovar o dar a conocer la pérdida de vigencia de dichas autorizaciones;

XXIV. Verificar el cumplimiento de las obligaciones de las personas morales y fideicomisos autorizados para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta, respecto de la información que deban proporcionar para garantizar la transparencia, uso y destino de los donativos recibidos;

XXV. Proponer estrategias para fomentar el uso de los medios electrónicos de pago, comprobantes fiscales digitales por Internet y otros programas auxiliares a la fiscalización, en coordinación con las demás unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria;

XXVI. Llevar a cabo las acciones necesarias para desarrollar, instrumentar y normar la operación de los comprobantes fiscales digitales por Internet y la firma electrónica avanzada, así como de los documentos electrónicos en los servicios a los contribuyentes, en coordinación con las demás unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria;

XXVII. Proponer, desarrollar, normar e instrumentar el uso y mejora de medios electrónicos, en los servicios dirigidos a los contribuyentes, en coordinación con las demás unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria;

XXVIII. Resolver las solicitudes de autorización para actuar como proveedor de certificación en los procesos previstos en las disposiciones fiscales que tiene a su cargo el Servicio de Administración Tributaria, así como, según corresponda, amonestar, revocar, dejar sin efectos, no renovar o dar a conocer la pérdida de la vigencia de dicha autorización;

XXIX. Emitir, en coordinación con la Administración General de Comunicaciones y Tecnologías de la Información, los lineamientos para el diseño de estrategias para el desarrollo y el fortalecimiento de los servicios digitales y otros programas que faciliten el cumplimiento voluntario y oportuno de las obligaciones fiscales y aduaneras;

XXX. Ordenar y practicar visitas domiciliarias a los contribuyentes, a fin de verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales en materia de registro de contribuyentes, para comprobar los datos que se encuentran en el registro federal de contribuyentes y realizar las inscripciones y actualizaciones de los mismos por actos de autoridad;

XXXI. Generar e integrar la información estadística en materia de registro federal de contribuyentes;

XXXII. Normar, coordinar e implementar los programas y procedimientos para la inscripción, suspensión, modificación, cancelación y actualización en el registro federal de contribuyentes, en los padrones de importadores, de exportadores de sectores específicos, de exportadores sectoriales y de cualquier otro padrón o registro previsto en la legislación fiscal o aduanera;

XXXIII. Integrar, dirigir y mantener actualizado el registro federal de contribuyentes y los demás registros y padrones previstos en la legislación fiscal y aduanera, basándose en los datos que las personas le proporcionen, o los que obtenga por cualquier otro medio, en términos del Código Fiscal de la Federación;

XXXIV. Verificar el cumplimiento de las obligaciones en materia de registro y actualización del registro federal de contribuyentes, basándose en los datos que las personas le proporcionen, los que le proporcionen terceros, las demás unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria, o los que obtenga por cualquier otro medio; requerir la presentación de avisos, solicitudes y demás documentos autorizados en materia de dicho registro, cuando los obligados no lo hagan en los plazos respectivos y tramitar y resolver las solicitudes de aclaraciones que presenten los contribuyentes en esta materia, así como requerir la rectificación de errores u omisiones contenidos en los citados documentos;

XXXV. Realizar, acordar y promover programas relativos al intercambio de información con autoridades y organismos públicos y privados, que normen padrones con información de personas físicas y morales, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables, para la actualización del registro federal de contribuyentes, así como diseñar, generar y mantener los registros y demás padrones que se generen en el Servicio de Administración Tributaria;

XXXVI. Recibir y autorizar las solicitudes de fedatarios públicos para la inscripción de personas morales;



- XXXVII.** Diseñar y elaborar un marco geográfico fiscal que permita georeferenciar cualquier tipo de información, así como actualizar tanto el sistema de información geográfica fiscal como dicho marco;
- XXXVIII.** Validar los datos de identidad de los contribuyentes ante el registro federal de contribuyentes, que generen los diferentes entes obligados a verificarlos con el Servicio de Administración Tributaria;
- XXXIX.** Aprobar la imagen institucional de los productos, material y eventos del Servicio de Administración Tributaria, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables;
- XL.** Fungir como enlace del Servicio de Administración Tributaria entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y los medios de comunicación nacionales e internacionales, coordinando todo tipo de actividades con ellos;
- XLI.** Proponer y realizar, en coordinación con la unidad administrativa competente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las actividades de información, difusión y relaciones públicas del Servicio de Administración Tributaria;
- XLII.** Elaborar e implementar con aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las estrategias y campañas de comunicación del Servicio de Administración Tributaria, así como ejecutar los programas y acciones que deriven de ellas;
- XLIII.** Coordinar la comunicación interna del Servicio de Administración Tributaria, así como apoyar las iniciativas para promover los objetivos estratégicos de dicho órgano administrativo desconcentrado;
- XLIV.** Administrar, en coordinación con las demás unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria, la información que se publica en la página de Internet y en las redes sociales de dicho órgano administrativo desconcentrado;
- XLV.** Implementar mecanismos de seguimiento, análisis y control de la información de los contribuyentes que se incorporan a la economía formal;
- XLVI.** Normar, aprobar y ejercer las acciones de los programas en materia de civismo fiscal, así como fomentar los valores y principios de la cultura contributiva;
- XLVII.** Coordinar las actividades de concertación y sensibilización de grupos de contribuyentes y población en general, para la participación en la actualización de la información del registro federal de contribuyentes;
- XLVIII.** Normar, coordinar e implementar los programas y procedimientos que promuevan y coadyuven a la incorporación de los sectores específicos de contribuyentes a la economía formal y, dirigir las acciones tendientes a fomentar y promover dicha incorporación;
- XLIX.** Implementar acciones derivadas de los resultados que arrojen los mecanismos de promoción de incorporación a la economía formal de sectores específicos de contribuyentes, en coordinación con otras unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria, para el seguimiento y control de dichos sectores;
- L.** Coordinar con las instituciones de seguridad social y demás entes públicos involucrados, la información en materia de seguridad social que deba darse a conocer a los contribuyentes para promover la economía formal;
- LI.** Fungir como enlace del Servicio de Administración Tributaria con los grupos o sectores de contribuyentes que deban incorporarse a la economía formal, a fin de auxiliarlos en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y darles a conocer sus derechos;
- LII.** Establecer canales de atención con los contribuyentes, organismos y asociaciones que los representen, en materia de simplificación y facilitación en el cumplimiento de sus obligaciones de comercio exterior, así como analizar las propuestas formuladas que tengan por objeto dar claridad y sencillez a la aplicación de los trámites y servicios previstos en la Ley Aduanera y demás disposiciones fiscales;
- LIII.** Definir y establecer con las administraciones generales de Aduanas y de Auditoría de Comercio Exterior, los medios para dar a conocer a los contribuyentes la información contenida en el material impreso o electrónico, vinculada con la orientación en el cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales, aduaneras y de comercio exterior;
-



LIV. Participar con las unidades administrativas competentes del Servicio de Administración Tributaria, en el estudio y elaboración de propuestas de procedimientos de operación, relativos a la promoción del cumplimiento voluntario de las obligaciones en materia aduanera y de comercio exterior, y

LV. Fungir como unidad de transparencia del Servicio de Administración Tributaria ante el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales.

Tratándose de las entidades y sujetos a que se refieren los artículos 28, apartado B y 30 apartado B de este Reglamento, la Administración General de Servicios al Contribuyente, sus unidades administrativas centrales y desconcentradas, podrán ejercer sobre dichas entidades y sujetos, las atribuciones contenidas en este artículo, sin perjuicio de las atribuciones que les correspondan a la Administración General de Grandes Contribuyentes, a la Administración General de Hidrocarburos o a las unidades administrativas adscritas a las mismas, de conformidad con los artículos 28, 29, 30 y 31 de este Reglamento.

La Administración General de Servicios al Contribuyente estará a cargo de un Administrador General, auxiliado en el ejercicio de sus facultades por los servidores públicos siguientes:

1. Administrador Central de Servicios Tributarios al Contribuyente:
 - a) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "1";
 - b) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "2";
 - c) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "3";
 - d) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "4";
 - e) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "5";
 - f) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "6", y
 - g) Administrador de Servicios Tributarios al Contribuyente "7";
 2. Administrador Central de Apoyo Jurídico de Servicios al Contribuyente:
 - a) Administrador de Apoyo Jurídico de Servicios al Contribuyente "1";
 - b) Administrador de Apoyo Jurídico de Servicios al Contribuyente "2";
 - c) Administrador de Apoyo Jurídico de Servicios al Contribuyente "3";
 - d) Administrador de Apoyo Jurídico de Servicios al Contribuyente "4", y
 - e) Administrador de Apoyo Jurídico de Servicios al Contribuyente "5";
 3. Administrador Central de Gestión de Servicios y Trámites con Medios Electrónicos:
 - a) Administrador de Gestión de Servicios y Trámites con Medios Electrónicos "1";
 - b) Administrador de Gestión de Servicios y Trámites con Medios Electrónicos "2";
 - c) Administrador de Gestión de Servicios y Trámites con Medios Electrónicos "3", y
 - d) Administrador de Gestión de Servicios y Trámites con Medios Electrónicos "4";
 4. Administrador Central de Operación de Padrones:
 - a) Administrador de Operación de Padrones "1";
 - b) Administrador de Operación de Padrones "2";
 - c) Administrador de Operación de Padrones "3";
 - d) Administrador de Operación de Padrones "4";
 - e) Administrador de Operación de Padrones "5", y
 - f) Administrador de Operación de Padrones "6";
 5. Administrador Central de Comunicación Institucional:
-



- a) Administrador de Comunicación Institucional "1";
- b) Administrador de Comunicación Institucional "2";
- c) Administrador de Comunicación Institucional "3";
- d) Administrador de Comunicación Institucional "4";

- e) Administrador de Comunicación Institucional "5";
- f) Administrador de Comunicación Institucional "6";
- g) Administrador de Comunicación Institucional "7", y
- h) Administrador de Comunicación Institucional "8";
- 6. Administrador Central de Programas Interinstitucionales de Servicios:
 - a) Administrador de Programas Interinstitucionales de Servicios "1";
 - b) Administrador de Programas Interinstitucionales de Servicios "2";
 - c) Administrador de Programas Interinstitucionales de Servicios "3";
 - d) Administrador de Programas Interinstitucionales de Servicios "4";
 - e) Administrador de Programas Interinstitucionales de Servicios "5", y
 - f) Administrador de Programas Interinstitucionales de Servicios "6";
- 7. Administrador Central de Promoción a la Formalidad:
 - a) Administrador de Promoción a la Formalidad "1";
 - b) Administrador de Promoción a la Formalidad "2", y
 - c) Administrador de Promoción a la Formalidad "3";
- 8. Administrador Central de Gestión de Servicios y Trámites en materia de Comercio Exterior:
 - a) Administrador de Gestión de Servicios y Trámites en materia de Comercio Exterior "1";
 - b) Administrador de Gestión de Servicios y Trámites en materia de Comercio Exterior "2", y
 - c) Administrador de Gestión de Servicios y Trámites en materia de Comercio Exterior "3";
- 9. Coordinador Nacional de las Administraciones Desconcentradas de Servicios al Contribuyente:
 - a) Administrador de Operación "1";
 - b) Administrador de Operación "2";
 - c) Administrador de Supervisión "1", y
 - d) Administrador de Supervisión "2", y
- 10. Administradores Desconcentrados de Servicios al Contribuyente:
 - a) Subadministradores Desconcentrados de Servicios al Contribuyente.

Artículo 33.- Compete a las siguientes unidades administrativas de la Administración General de Servicios al Contribuyente ejercer las atribuciones que a continuación se señalan:

A. A la Administración Central de Servicios Tributarios al Contribuyente y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las señaladas en las fracciones I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X salvo establecer y normar el registro de trámites fiscales, XI, XII, XIII, XIV con excepción del establecimiento de los lineamientos a que se refiere dicha fracción, XV, XVI, XVII y XVIII del artículo 32 de este Reglamento;

B. A la Administración Central de Apoyo Jurídico de Servicios al Contribuyente y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las siguientes:



I. Las señaladas en las fracciones I, II, XV, XVIII, XIX, XX, XXI, XXII, XXIII y XXIV del artículo 32 de este Reglamento;

II. Emitir opinión jurídica respecto de los acuerdos, bases de colaboración y convenios en los que la Administración General de Servicios al Contribuyente y sus unidades administrativas actúen como autoridad fiscal y aduanera;

III. Coadyuvar y fungir como enlace con la Administración General Jurídica en el análisis de los proyectos de iniciativas de leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, resoluciones administrativas y disposiciones de carácter general, respecto de las materias competencia de la Administración General de Servicios al Contribuyente y proponer a la Administración General Jurídica la emisión o modificación de los

referidos proyectos, así como solicitar a las unidades administrativas de la Administración General de Servicios al Contribuyente sus propuestas e información necesaria para efectos de la presente fracción;

IV. Orientar y asistir legalmente a las unidades administrativas de la Administración General de Servicios al Contribuyente, a fin de que en los procedimientos administrativos que dichas unidades administrativas lleven a cabo se cumplan las formalidades previstas en las disposiciones fiscales que los regulan; resolver las consultas que formulen dichas unidades administrativas, así como emitir opinión respecto de los formatos que deben utilizar las unidades administrativas de la Administración General de Servicios al Contribuyente en el ejercicio de sus atribuciones tomando en cuenta las disposiciones que para tales efectos haya emitido la Administración General Jurídica;

V. Emitir opinión respecto de los lineamientos, directrices o procedimientos que las unidades administrativas de la Administración General de Servicios al Contribuyente deberán seguir en la aplicación de las disposiciones jurídicas;

VI. Fungir como enlace de la Administración General de Servicios al Contribuyente en la atención de los requerimientos de información de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente, vinculados con quejas o reclamaciones en las que sea señalada como responsable alguna de las unidades administrativas adscritas a dicha Administración General; propuestas de modificación a las disposiciones o estrategias internas cuando la materia de las mismas resulte de su competencia, así como participar en las reuniones en las que sea convocado el Servicio de Administración Tributaria para la atención de asuntos que correspondan a la Administración General de Servicios al Contribuyente;

VII. Solicitar a la Administración General Jurídica la publicación en el Diario Oficial de la Federación de las disposiciones fiscales y aduaneras, decretos, acuerdos, resoluciones administrativas, criterios y disposiciones de carácter general y particular, en las que corresponda participar a la Administración General de Servicios al Contribuyente, y

VIII. Auxiliar al Administrador General de Servicios al Contribuyente, en el ejercicio de la atribución señalada en la fracción XLII del artículo 12 de este Reglamento;

C. A la Administración Central de Gestión de Servicios y Trámites con Medios Electrónicos y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las señaladas en las fracciones I, II, XV, XVIII, XXV, XXVI, XXVII, XXVIII y XXX del artículo 32 de este Reglamento;

D. A la Administración Central de Operación de Padrones y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las señaladas en las fracciones I, II, VII, XV, XVI, XVII, XVIII, XXX, XXXI, XXXII, XXXIII, XXXIV, XXXV, XXXVI, XXXVII y XXXVIII del artículo 32 de este Reglamento;

E. A la Administración Central de Comunicación Institucional y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las señaladas en las fracciones XXI, XXV, XXXIX, XL, XLI, XLII, XLIII y XLIV del artículo 32 de este Reglamento;

F. A la Administración Central de Programas Interinstitucionales de Servicios y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las señaladas en las fracciones I, II, XV, XVI, XVII, XVIII, XXX, XXXIII, XXXIV, XXXV, XLVI y XLVII del artículo 32 de este Reglamento;

G. A la Administración Central de Promoción a la Formalidad y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las señaladas en las fracciones I, II, XV, XVII, XVIII, XLV, XLVIII, XLIX, L y LI del artículo 32 de este Reglamento;



H. A la Administración Central de Gestión de Servicios y Trámites en materia de Comercio Exterior y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las señaladas en las fracciones XV, LII, LIII y LIV del artículo 32 de este Reglamento, y

I. A la Coordinación Nacional de las Administraciones Desconcentradas de Servicios al Contribuyente y a las unidades administrativas adscritas a la misma, las siguientes:

I. Las señaladas en las fracciones XV y LV del artículo 32 de este Reglamento, y

II. Auxiliar al Administrador General de Servicios al Contribuyente en el ejercicio de las atribuciones señaladas en los artículos 11, fracción VIII y 12, fracciones III y XI de este Reglamento.

Artículo 34.- Compete a las administraciones desconcentradas de servicios al contribuyente y a las subadministraciones desconcentradas de servicios al contribuyente, ejercer las atribuciones señaladas en las fracciones I, II, VI, VII, VIII, IX, XI, XII, XIII, XIV salvo el establecer estrategias o lineamientos a que se refieren dicha fracción, XV, XVI, XVII, XVIII, XX, XXII, XXX, XXXIII, XXXIV, L y LII del artículo 32 de este Reglamento.

Las administraciones desconcentradas de servicios al contribuyente estarán a cargo de un Administrador Desconcentrado, auxiliado en el ejercicio de sus facultades por los subadministradores desconcentrados de servicios al contribuyente, jefes de departamento, así como por el personal que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio.

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5404927&fecha=24/08/2015 27/08/2015 14:23 HRS.