

Consultoría para la “Evaluación de procesos de los programas presupuestarios del SAT 2012”

Fase 4: Integración y Cierre

(No. de entrega TdR: 7ma. Entrega
4.1, 4.2 y 4.3 en su versión final)

14 Noviembre 2012

Nombre del entregable:

Reportes Integrados

Programa Presupuestario 026
Recaudación de las Contribuciones Federales,
del Servicio de Administración Tributaria (SAT)

INFORME DE EVALUACIÓN
DE PROCESOS 2011

Programa Presupuestario 026
Recaudación de las Contribuciones Federales,
del Servicio de Administración Tributaria (SAT)

Institución Evaluadora:
Instituto Nacional de Administración Pública, A. C. (INAP)

Octubre de 2012

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	10
II. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA Y DE SU OPERACIÓN.	14
II.1. Descripción de las principales características del Programa.	14
II.2. Descripción de la operación del Programa.	19
III. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.....	26
III.1. Servicios al Contribuyente.	32
Proceso III.1.1. Identificación del contribuyente (o usuario).	32
Proceso III.1.2. Atención al contribuyente o usuario.	35
Proceso III.1.3. Control de obligaciones.....	37
Proceso III.1.4. Declaraciones, pedimentos y pagos.....	40
Proceso III.1.5. Registro Contable.	42
III.2. Auditoría Fiscal.....	44
Proceso III.2.1. Estrategia y programación de actos de fiscalización.	44
Proceso III.2.2. Desarrollo y conclusión de auditorías.....	51
Proceso III.2.3. Compensaciones y devoluciones.....	54
III.3. Recaudación.	58
Proceso III.3.1. Inventario de créditos.....	58
Proceso III.3.2. Notificación y verificación.....	61
Proceso III.3.3. Ejecución (de la cobranza).....	64
Proceso III.3.4. Control de créditos.....	67
III.4. Jurídico.....	70
Proceso III.4.1. Declaración de prescripción de créditos fiscales.	71
Proceso III.4.2. Resolver solicitudes de autorización para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta (ISR).....	73

Proceso III.4.3. Resolución de Consultas.	76
Proceso III.4.4. Proceder penalmente por la probable comisión de delitos fiscales. 77	
Proceso III.4.5. Recurso de revocación.	80
Proceso III.4.6. Juicio contencioso administrativo.	83
Proceso III.4.7. Atención al juicio de amparo.	87
Proceso III.4.8. Notificaciones.....	91
IV. METODOLOGÍA.....	98
IV.1. Esquema metodológico.....	98
IV.2. Selección de Estados, Administraciones Locales a entrevistar.	99
Análisis Cuantitativo.	99
Análisis Cualitativo.....	100
Número de entidades.	101
Número de puntos de entrega.	101
IV.3. Diseño de la estrategia de trabajo de campo y justificación de la selección de entidades.	104
IV.4. Recolección de la información, descripción de las actividades y de la estrategia para la recolección de la información.	106
Solicitud y recepción de la información documental.....	107
Información de entrevistas a profundidad.	109
Información de entrevistas semi-estructuradas.....	111
IV.5. Análisis de la información. Descripción detallada del análisis de la información recabada.....	113
V. RESULTADOS.....	128
V.1. Servicios al contribuyente.	129
V.1.1. Valoración de los procesos.....	129
V.1.2. Contribución de la operación al cumplimiento de la meta a nivel propósito. 136	

V.1.3. Buenas prácticas, áreas de oportunidad y cuellos de botella.....	141
V.2. Auditoría fiscal.	146
V.2.1. Valoración de los Procesos.	146
V.2.2. Contribución de la operación al cumplimiento de la meta a nivel propósito.	156
V.2.3. Buenas prácticas, áreas de oportunidad y cuellos de botella.....	158
V.3. Recaudación.....	161
V.3.1. Valoración de los Procesos.	161
V.3.2. Contribución de la operación al cumplimiento de la meta a nivel propósito.	169
V.3.3. Buenas prácticas, áreas de oportunidad y cuellos de botella.....	171
V.4. Jurídico.	174
V.4.1. Valoración de los Procesos.	174
V.4.2. Contribución de la operación al cumplimiento de la meta a nivel propósito.	178
V.4.3. Buenas prácticas, áreas de oportunidad y cuellos de botella.....	179
FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE IMPACTAN EN LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA.....	183
V.5. FORTALEZAS DEL PROGRAMA.....	183
V.5.1. FORTALEZAS INSTITUCIONALES.	184
V.5.2. DEBILIDADES EN LOS PROCESOS.....	186
VI. CONCLUSIONES.....	188
Alineación Estratégica:.....	193
Alcance:	194
Operación interna e integración a otros procesos:.....	194
Control de riesgos operativos:.....	194
Jerarquía de procesos:.....	194
Estructura del proceso:	194
Percepción:	195

Evaluación del desempeño:	195
Respeto a la normatividad:	195
Fortalecimiento de la operación:.....	195
Conclusiones derivadas de las entrevistas, cuestionarios y observaciones:.....	195
Procesos estándares y consistentes:	195
Alto grado de comunicación institucional:.....	196
Enfoque en resultados:	196
Retos a vencer:	196
Conclusión adicional:	196
VII. RECOMENDACIONES.....	197
VII.1. Recomendaciones de nivel de atención media.	198
VII.2. Recomendaciones de nivel de atención baja.	198
VII.3. Recomendaciones adicionales.....	199
VII.4. Recomendaciones sobre la MIR.	201
VIII. PRODUCTO DE LOS COMPONENTES (ANEXOS DEL I AL X).....	204
ANEXO I: CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROGRAMA.	204
I. Datos del coordinador de la Evaluación.....	204
II. Evaluación del programa.	204
III. Identificación del programa.	204
IV. Presupuesto.	205
V. Normatividad.	206
VI. Cobertura y focalización.	208
VII. Población objetivo.	209
VIII. Apoyos o servicios que ofrece el programa.	210
ANEXO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA.....	211

ANEXO III: DESCRIPCIÓN DE PROCESOS.....	219
Servicios a Contribuyentes:	221
III.1.1. Identificación del contribuyente o usuario.....	221
III.1.2. Atención al contribuyente o usuario.	224
III.1.3. Control de obligaciones.....	227
III.1.4. Declaraciones, pedimentos y pagos.....	230
III.1.5. Registro Contable.	232
Auditoría Fiscal:.....	235
III.1.6. Estrategia y programación de actos de fiscalización.	235
III.1.7. Desarrollo y conclusión de auditorías.....	241
III.1.8. Compensaciones y Devoluciones.	246
Recaudación:.....	252
III.1.9. Inventario de créditos.....	252
III.1.10. Notificación y Verificación.	255
III.1.11. Ejecución (de la cobranza).....	258
III.1.12. Control de Créditos.	262
Jurídico:.....	266
III.1.13. Defensa del Interés Fiscal.....	266
ANEXO IV: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS.....	290
ANEXO V: ELEMENTOS MÍNIMOS PARA LA MEDICIÓN DE SUFICIENCIA.	292
ANEXO VI: RESUMEN DE INDICADORES Y ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS... ..	293
ANEXO VII: GUÍA DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD O SEMI-ESTRUCTURADAS	295
Guía de Entrevistas Semi-estructuradas: “Cuestionarios para Administraciones Locales”	296
Guía de Entrevistas Estructuradas: “Cuestionario para contribuyentes”	301

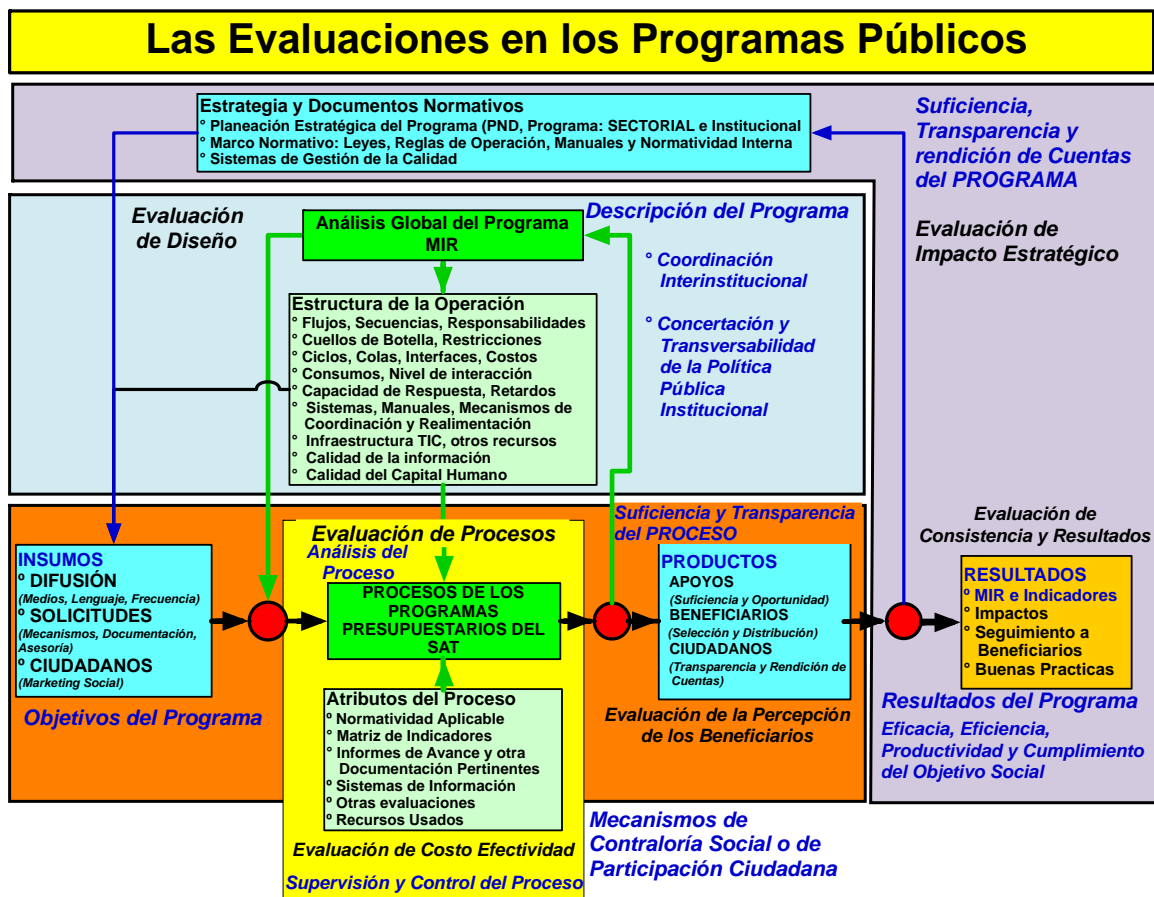
ANEXO VIII: PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD	304
ANEXO IX: VALORACIÓN DE PROCESOS	309
IX. ANEXOS: PROCESOS DE APOYO	310
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	310
CAPITAL HUMANO	314
X. RESUMEN EJECUTIVO.....	319
I. INTRODUCCIÓN.	321
II. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA Y DE SU OPERACIÓN.....	322
III. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.	327
III.1. Servicios al Contribuyente.	328
III.2. Auditoría Fiscal.	334
III.3. Recaudación.....	336
III.4. Jurídico.	342
IV. METODOLOGÍA.	349
IV.1. Esquema metodológico.	349
IV.2. Selección de Estados, Administraciones Locales y Aduanas a entrevistar. ..	350
IV.3. Diseño de la estrategia de trabajo de campo y justificación de la selección de entidades.....	350
IV.4. Recolección de la información, descripción de las actividades y de la estrategia para la recolección de la información.....	351
V. RESULTADOS.....	356
V.1. Servicios al Contribuyente.....	357
V.2. Auditoría Fiscal.....	357
V.3. Recaudación.	358
V.4. Jurídico.....	358
V.5. FORTALEZAS DEL PROGRAMA.	360

V.5.1. FORTALEZAS INSTITUCIONALES.	360
V.5.2. DEBILIDADES EN LOS PROCESOS.....	362
VI. CONCLUSIONES.	364
VII. RECOMENDACIONES.....	371
VII.1. Recomendaciones de nivel de atención media.....	372
VII.2. Recomendaciones de nivel de atención baja.....	372
VII.3. Recomendaciones adicionales.	373
VII.4. Recomendaciones sobre la MIR.....	375
BITÁCORA DE TRABAJO.	378
ANEXO A.....	388
ANEXO B.....	395
ANEXO C.	405
BASE DE DATOS.....	414

I. INTRODUCCIÓN.

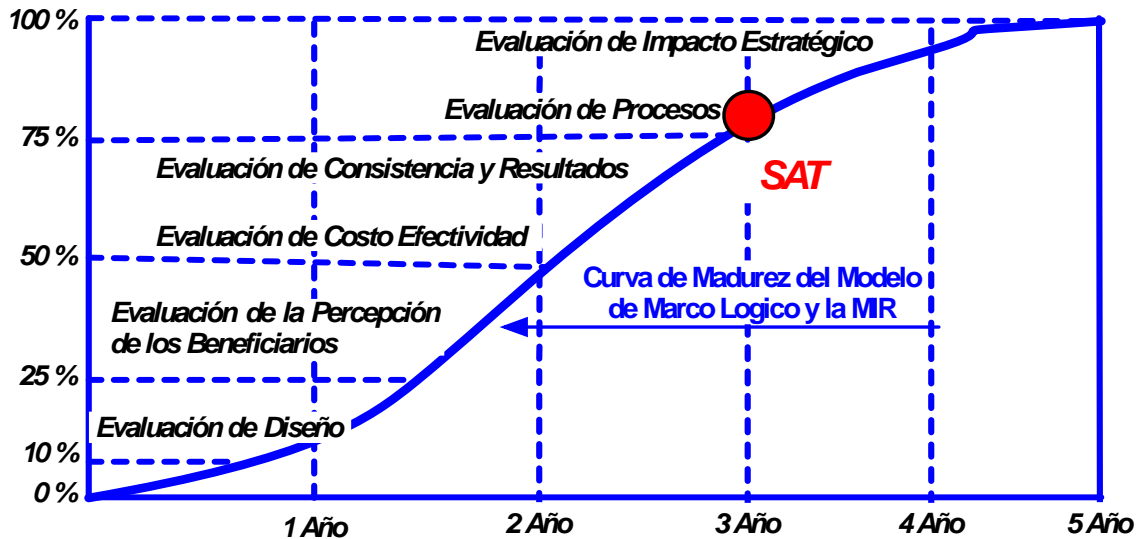
El Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (**SHCP**), la Secretaría de la Función Pública (**SFP**) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (**CONEVAL**), ha institucionalizado el Sistema de Evaluación del Desempeño de la gestión gubernamental en México con el propósito de que la evaluación y el monitoreo de los programas federales considerados en el Presupuesto de Egresos de la Federación, contribuyan a impulsar la Gestión para Resultados (**GPR**).

El siguiente diagrama señala de manera general como se conforma la evaluación en los programas públicos.



Fuente: Elaboración propia del INAP

Evolución de la Madurez en la MML y MIR y sus Evaluaciones



Fuente: Elaboración propia del INAP.

Para ese fin, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, publicados el 30 de marzo de 2007, en el Diario Oficial de la Federación, establecen la aplicación de diversos tipos de evaluación, entre los que destaca la Evaluación de Procesos cuyos resultados se articularán con la planeación estratégica y el proceso presupuestario y que, conforme al inciso C de la fracción I del Lineamiento Décimo Sexto, deberá analizar mediante trabajo de campo si el programa evaluado lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y sí contribuye al mejoramiento de la gestión.

En ese marco de referencia, la **SHCP**, la **SFP** y el **CONEVAL** incluyeron en el Programa Anual de Evaluaciones de Desempeño de Programas del Gobierno Federal 2011, la realización de la Evaluación de Procesos del Programa **E026 "Recaudación de las Contribuciones Federales"**, a cargo del Servicio de Administración Tributaria (SAT).

De esta manera la realización de la Evaluación Específica de Procesos del Programa **E026 "Recaudación de las Contribuciones Federales"**, a cargo del Servicio de Administración Tributaria (**SAT**), se llevó a cabo bajo la coordinación de la Unidad de Política y Control Presupuestario de la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de

Hacienda y Crédito Público (**SHCP**), instancia responsable de este tipo de evaluaciones orientadas a consolidar y complementar el Sistema de Evaluación del Desempeño y el Presupuesto basado en Resultados.

Toda vez que la Evaluación de Procesos debió realizarse por un evaluador externo, el **SAT** encomendó dicho estudio al Instituto Nacional de Administración Pública, A. C. (**INAP**).

La Evaluación de Procesos del Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, para el ejercicio fiscal 2011, se realizó de acuerdo a los Términos de Referencia que proporcionó la Administración General de Recursos y Servicios del SAT e incluye la descripción del Programa y de su operación, la descripción de los procesos del Programa, la metodología utilizada para recabar la información primaria, los resultados obtenidos, así como las conclusiones y recomendaciones que el INAP ha considerado después del análisis integral de los procesos.

Por último, se incluyen los nueve Anexos que señalan los Términos de Referencia, así como información complementaria que el **INAP** consideró importante para la realización de este estudio. Cabe señalar que los diagramas presentados en el presente trabajo se elaboraron de conformidad con la información obtenida de las entrevistas, presentaciones, y otros documentos propios del **SAT**.

Conforme a los Términos de Referencia citados, el objetivo general de la Evaluación de Procesos 2011 fue realizar un análisis sistemático, mediante trabajo de campo y de gabinete, sobre la operación del Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, con la finalidad de conocer cómo sus procesos conducen al logro de la meta a nivel propósito, así como detectar los problemas operativos a los que se enfrentan y las buenas prácticas que se realizan para estar en posibilidades de emitir recomendaciones que permitan mejorar su gestión.

La complejidad y tamaño de la operación del Programa y el número de procesos identificados, dificultaron que se respetara la extensión de algunos capítulos, como se indica en los Términos de Referencia. Asimismo, los lineamientos de la **SHCP**, **SFP** y

CONEVAL están orientados principalmente a programas sociales y no para aquellos con carácter económico, como el Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, por lo que fue necesario interpretar y hacer ajustes metodológicos para cumplir con los lineamientos establecidos.

En este tenor, la visión con la que tradicionalmente se analizan las programas sociales está conformada por la planeación, difusión, solicitud de apoyo para la población objetivo, la selección de beneficiarios, producción o compra de los apoyos, distribución de apoyos y la entrega de los mismos hasta su seguimiento, también resultan afectados en virtud de que la planeación, organización y control se realizan en el primer nivel jerárquico de la institución y el objeto de la presente evaluación del programa, se encuentra ubicado en el segundo nivel jerárquico, es decir el que engloba únicamente a la operación del programa.

Es importante mencionar el apoyo constante que proporcionaron todos los servidores públicos del **SAT** involucrados durante el desarrollo de la presente Evaluación.

El **INAP** agradece todas las atenciones y facilidades otorgadas por autoridades y personal del **SAT**, tanto a nivel central como del interior del país, particularmente de la Administración Central de Planeación y Proyectos, dependiente de la Administración General de Recursos y Servicios.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA Y DE SU OPERACIÓN.

En este apartado se describen las principales características del Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, y de su operación en general, con base en la revisión y análisis de los documentos normativos así como de la información derivada de las entrevistas que se realizaron durante el trabajo de campo.

II.1. Descripción de las principales características del Programa.

La Dependencia o Entidad que coordina y ejecuta el Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”** es el **SAT**.

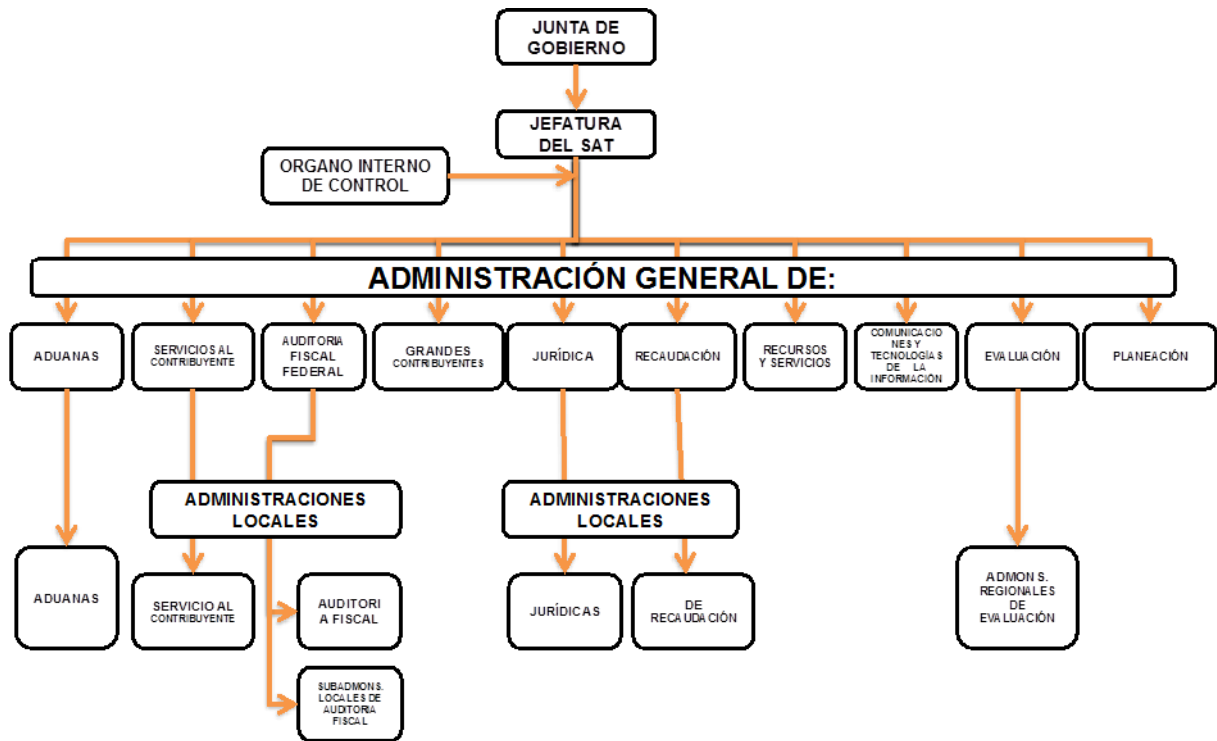
El **SAT** es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que tiene la responsabilidad de aplicar la legislación fiscal y aduanera, con el fin de que las personas físicas y morales contribuyan proporcional y equitativamente al gasto público; de fiscalizar a los contribuyentes 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. Su misión es *“Administrar los procesos de recaudación de las contribuciones federales, y de entrada/salida de mercancías del territorio nacional, controlando el riesgo y promoviendo el cumplimiento correcto y voluntario de las obligaciones fiscales”*.¹

Las principales unidades administrativas del **SAT**, responsables de la ejecución del Programa son:

- Administración General de Servicios al Contribuyente (**AGSC**).
- Administración General de Recaudación (**AGR**).
- Administración General de Grandes Contribuyentes (**AGGC**).
- Administración General de Auditoría Fiscal Federal (**AGAFF**).
- Administración General Jurídica (**AGJ**).

¹ Véase Página Web, http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/home.asp

Esas unidades administrativas se integran en la estructura organizacional del **SAT**, como se muestra en el siguiente diagrama:²



El objetivo del Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, conforme a la Matriz de Indicadores para Resultados (**MIR**), consiste en *“Construir una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica, mediante la recaudación de las contribuciones federales”*. Para el logro de ese objetivo, tiene como propósito que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones fiscales federales de acuerdo a la legislación vigente.

El contexto general y las condiciones en que operó el Programa en 2011, hicieron referencia a la estabilidad económica y financiera al interior del país, dentro de un entorno internacional complejo caracterizado por el bajo crecimiento económico y altos niveles de desempleo. En ese año, la economía nacional creció 3.9% en términos reales y la fortaleza de los fundamentos económicos atemperó los problemas derivados del contexto

²Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Manual de Organización General del Servicio de Administración Tributaria*, Diario Oficial de la Federación, 29 de enero de 2009

internacional.³ A este resultado positivo de la actividad económica contribuyó el Programa E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”, toda vez que posibilitó la captación de mayores montos de impuestos internos que apoyan al financiamiento del gasto público.

En lo interno, el Programa se vincula con el objetivo estratégico del SAT que establece “Recaudar las contribuciones federales y controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación y promoviendo el cumplimiento voluntario y oportuno”. Asimismo, el Programa contribuye al logro de los cuatro objetivos generales enunciados en el Plan Estratégico 2007-2012 del SAT, que son: **“Incrementar la eficiencia tributaria; Facilitar y motivar el cumplimiento voluntario; Combatir la evasión, el contrabando y la informalidad; y, Contar con una organización integrada que sea reconocida por su capacidad, ética y compromiso”**.

Por otra parte, el Programa se alinea al Eje de Política 2. Economía Competitiva y Generadora de Empleo, del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND), específicamente al objetivo que señala contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica, para lo cual se plantea cinco estrategias:

1. Mejorar la administración tributaria fomentando el cumplimiento equitativo en el pago de impuestos y reduciendo la evasión fiscal.
2. Establecer una estructura tributaria eficiente, equitativa y promotora de la competitividad, permitiendo encontrar fuentes alternativas de ingresos, así como hacer frente a las necesidades de gasto en desarrollo social y económico que tiene el país.
3. Garantizar una mayor transparencia y rendición de cuentas del gasto público para asegurar que los recursos se utilicen de forma eficiente, así como para destinar más recursos al desarrollo social y económico.
4. Restablecer sobre bases más firmes la relación fiscal entre el Gobierno Federal y las entidades federativas.

³ Banco de México, *Informe Anual 2011*, abril de 2012.

5. Administrar de forma responsable la deuda pública para consolidar la estabilidad macroeconómica, reducir el costo financiero y promover el desarrollo de los mercados financieros.

Asimismo, el Programa se alinea o vincula al objetivo del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2008-2012 (**PRONAFIDE**), que establece profundizar la simplificación tributaria, buscar mecanismos adicionales para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y combatir la evasión y elusión fiscales para fortalecer la recaudación, para lo cual plantea, entre otros aspectos, los siguientes:

- Disminuir el costo en el cumplimiento de las obligaciones mediante una página en Internet que les permita a los contribuyentes registrar las operaciones para cumplir con sus obligaciones fiscales de manera simple y económica, hasta un tope de ingresos de cuatro millones de pesos anuales.
- Transparentar y mejorar los trámites, requisitos y niveles de servicio al contribuyente en forma sistematizada, didáctica y amigable, mediante un catálogo electrónico con altos estándares de calidad para la orientación integral sobre los principales servicios, sus características y sus requisitos.
- Elaborar un mapa electrónico de oficinas del SAT con tiempos de espera por servicios para consulta en línea.
- Apalancar los programas entre los diferentes niveles de gobierno con el fin de homologar criterios y estandarizar procedimientos para simplificar y facilitar la rendición de cuentas en actividades asociadas a la inscripción de contribuyentes, la selección de grupos a fiscalizar, los procesos de fiscalización y defensa del interés fiscal en los diferentes impuestos, incluyendo predial, renta, IVA, entre otros.

En todo momento, el Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales** “cumple con la normatividad federal en la materia, así como con las propias normas internas del **SAT**, en el **Anexo A** se señalan los manuales internos del **SAT**.

En el marco jurídico-administrativo, destacan las siguientes leyes:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, D.O.F., 05-feb-1917 y su última reforma publicada en el D.O.F. 27-abr-2010.

2. Ley de Coordinación Fiscal, D.O.F., 29-dic-1978 y sus reformas.
3. Ley del Impuesto al Valor Agregado, D.O.F., 29-dic-1978 y sus reformas.
4. Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, D.O.F., 31-dic-1982 y sus reformas.
5. Ley del Servicio de Tesorería de la federación, D.O.F., 31-dic-1985 y sus reformas.
6. Ley de Instituciones de Crédito, D.O.F., 18-jul-1990 y sus reformas.
7. Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, D.O.F., 28-abr-1995 y sus reformas.
8. Ley del Servicio de Administración Tributaria, D.O.F., 15-dic-1995 y sus reformas.
9. Ley del Impuesto sobre la Renta, D.O.F., 01-ene-2002 y sus reformas.
10. Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, D.O.F. 13-mar-2002 y sus reformas.
11. Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, D.O.F., 11-jun-2002 y sus reformas.
12. Ley Federal de los Derechos del Contribuyente, D.O.F., 23-jun-2005.
13. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, D.O.F., 30-mar-2006 y sus reformas.
14. Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única, D.O.F., 01-oct-2007.
15. Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa, D.O.F., 06-dic-2007 y sus reformas.
16. Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal correspondiente.

Dentro del marco normativo en que opera el Programa, también se encuentran diversos códigos, decretos y reglamentos, entre los cuales sobresalen los siguientes:

1. Código Fiscal de la Federación, D.O.F, 31-dic-1981 y sus reformas.
2. Código de Ética de los servidores Públicos de la Administración Pública Federal, D.O.F., 31-jul-2002.
3. Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal correspondiente.
4. Manual de Organización General del Servicio de Administración Tributaria, D.O.F., 29-ene-2009 y sus reformas.
5. Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria, D.O.F., 15-dic-2011.

Por lo que respecta al presupuesto del Programa en 2011, y de acuerdo a datos de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal, originalmente se aprobó un presupuesto de 7 mil 739 millones de pesos, el cual se modificó, previa autorización de la autoridad hacendaria, a 8 mil 478 millones de pesos, que fue el presupuesto que finalmente se ejerció en 2011 y que se compara favorablemente con los ingresos tributarios administrados por el SAT en ese año, los cuales alcanzaron un monto total de 1 billón 416 mil 588 millones de pesos.

Aun cuando no se dispone de información sobre el número exacto de trabajadores adscrito al Programa, se estima que la mayor parte de los 32 mil 718 trabajadores que laboraban en el **SAT**, al mes de diciembre de 2011, participaron de manera directa o indirecta en su operación específica.

Por lo que respecta a sus recursos humanos, en los últimos años el **SAT** se ha planteado dos objetivos: Garantizar la eficiencia y eficacia del ciclo de capital humano; y, Fomentar la cultura **SAT**. De esta manera, se han diseñado diversos programas como los del servicio fiscal de carrera, de administración integral del conocimiento, de fomento a la cultura organizacional, así como el proyecto de evaluación integral de desempeño y certificación de competencias.

II.2. Descripción de la operación del Programa.

Conforme a la Matriz de Indicadores para Resultados 2011 (**MIR**), la operación del Programa **E026 "Recaudación de las Contribuciones Federales"** se sustentó en cinco actividades esenciales:

- Atención a contribuyentes, es decir, a toda persona física o moral obligada al pago de contribuciones, de conformidad con las leyes fiscales vigentes, bajo el supuesto de que los contribuyentes soliciten asistencia técnica u orientación.⁴
- Registrar a los contribuyentes, siempre y cuando requieran el registro.

⁴ Persona física es un individuo que presta sus servicios de manera dependiente o independiente, o bien, que desarrolla alguna actividad empresarial; en tanto, una persona moral es toda sociedad mercantil u organismo que realice actividades empresariales, como tal se consideran también las instituciones de crédito y las sociedades y asociaciones civiles.

- Realizar actos de fiscalización, en función de la disponibilidad presupuestal y la correcta aplicación de la norma fiscal en los tratados para evitar la doble tributación.
- Realizar actos de cobranza, en la medida que existan condiciones favorables de recuperabilidad de cartera.
- Realizar la defensa del interés fiscal, bajo el supuesto de que existan contradicciones de tesis jurisprudenciales.

Para cada una de esas actividades, se definieron indicadores y metas para el ejercicio 2011, contenidos en la **MIR**. El logro de las actividades mencionadas contribuyó al cumplimiento de los servicios esenciales que produjo el Programa y que hacen referencia a la facilitación otorgada para el cumplimiento de las obligaciones fiscales, así como a la motivación otorgada para dicho cumplimiento. Para medir cuantitativamente el logro alcanzado por los servicios generados por el Programa, denominados componentes según la Metodología del Marco Lógico (**MML**), se definieron indicadores, al igual que en las actividades.⁵

Los indicadores de las actividades y componentes del Programa en 2011, fueron los siguientes:

- Actividades:
 - Percepción de la calidad y servicios en el **SAT**.
 - Incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior.
 - Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos a otros contribuyentes.
 - Porcentaje de efectividad en actos de fiscalización profundos a grandes contribuyentes.
 - Porcentaje de recuperación de la cartera.
 - Porcentaje de sentencias definitivas favorables al **SAT**.
- Componentes:
 - Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de los trámites.

⁵ Para mayor referencia sobre la Metodología del Marco Lógico, véase a Eduardo Aldunate, *Metodología del Marco Lógico*, CEPAL-ONU, Boletín 15 del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Santiago, Chile, 2004.

- Promedio de recaudación secundaria por acto de fiscalización a otros contribuyentes.
- Promedio de recaudación secundaria por acto de fiscalización a grandes contribuyentes.
- Porcentaje de eficacia de la fiscalización a otros contribuyentes.
- Porcentaje de eficacia de la fiscalización a grandes contribuyentes.

Para conocer si los componentes contribuyeron al logro del propósito del Programa, se definió un indicador orientado a medir la variación real de los ingresos tributarios administrados por el **SAT** durante el ejercicio 2011, respecto al ejercicio inmediato anterior. Los principales resultados de la operación del Programa en 2011, medidos a través de las metas alcanzadas en sus indicadores, se presentan a continuación:⁶

- **Actividades:**

Indicador 1.- Percepción de la calidad y servicios del SAT. En 2011, este indicador registró una calificación de 83, ligeramente inferior a la programada que fue de 88, esto es un 94.20% de cumplimiento de la meta lo que se considera aceptable considerando que es resultado de una encuesta aplicada a contribuyentes y que durante la campaña de declaración anual de personas físicas se atendió a más de 1 millón 150 mil de ellas, tan sólo en el canal presencial, de los cuales aproximadamente una tercera parte se atendió en la última semana del mes de abril, lo que generó una percepción negativa debido a que la demanda sobrepasó la capacidad instalada, con la consecuente saturación de citas y altos tiempos de espera.

Indicador 2.- Incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior. La tasa de variación anual prevista de 7.6%, se superó en 2.9 puntos porcentuales, por lo que el resultado fue del 10.5%, esto es un 138.7% de cumplimiento, lo anterior debido a la estrategia ejecutada para prever posibles retrasos en las inscripciones masivas, que depende de los espacios disponibles en el área de tecnología.

⁶ Los resultados de la operación del Programa en 2011, se reportaron trimestralmente a la SHCP, quien los presentó oportunamente en sus Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública 2011.

Los resultados definitivos se publicaron en la Cuenta de la Hacienda Pública Federal 2011 así como en el Portal de Transparencia Presupuestaria, <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/ptp/index.jsp>

De esa manera, de acuerdo al Informe Tributario y de Gestión al cuarto trimestre de 2011 del SAT, el número de contribuyentes activos fue de 36 millones 980 mil, de los cuales 23 millones 500 fueron personas físicas, 12 millones 069 fueron asalariados y 1 millón 411 fueron personas morales.

Indicador 3.- Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos a otros contribuyentes. En este caso la meta prevista de 95%, se superó en 4.3 puntos porcentuales, por lo que el resultado fue del 99.3% esto es un 111.0% de cumplimiento, como consecuencia de las estrategias aplicadas en la consolidación del nuevo enfoque de fiscalización que contemplaron; entre otros aspectos, brindar un apoyo efectivo al proceso de auditoría, reforzando el objetivo de combatir la evasión y aumentar la percepción de riesgo en el contribuyente a ser fiscalizado.

Indicador 4.- Porcentaje de efectividad en actos de fiscalización profundos a grandes contribuyentes. La meta programada fue superior en 5.9 puntos porcentuales, 98.2% debido a que de las 683 revisiones profundas terminadas en el año 2011, en 524 de ellas se determinaron observaciones, con lo que se obtuvo una mayor efectividad en actos de fiscalización profundos.

Indicador 5.- Porcentaje de recuperación de la cartera. Este indicador tuvo un resultado 88.40% contra un estimado de 91.6%, lo que representa un resultado del 96.51% debido a que la recuperación ascendió a 21 mil 226 millones de pesos monto inferior al monto estimado de 24 mil millones de pesos.

Indicador 6.- Porcentaje de sentencias favorables al SAT. Se alcanzó una meta de 54.4%, ligeramente inferior a la programada de 55.0%, lo que representa un resultado del 98.91%, toda vez que de 32 mil 379 sentencias notificadas se obtuvieron 17 mil 614 sentencias definitivas favorables en juicios ganados.

- **Componentes:**

Indicador 1.- Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de trámites. Se obtuvo una calificación de 77.4 contra una programada de 83.0, con lo que se obtuvo un cumplimiento de 93.3% debido a que en la última semana de abril cerca de

400 mil contribuyentes sobresaturaron la capacidad de atención, otro aspecto es que durante los meses de mayo y junio se concentró la afluencia en cuanto a la atención del servicio de devoluciones y compensaciones, lo que, de alguna manera, generó una imagen burocrática. En este caso, es importante mencionar que durante 2011 se realizaron diversas acciones para simplificar los trámites como liberar el servicio de cambio de domicilio por internet y aceptar las tarjetas de crédito como medio de pago de las contribuciones federales.

Indicador 2.- Promedio de recaudación secundaria por acto de fiscalización a otros contribuyentes. Se alcanzó la meta en un 94.8%, ya que la recaudación secundaria promedio por acto de fiscalización fue de 881,000 pesos contra una estimación de 929,000 pesos, por acto de fiscalización, dicho resultado se debió a que durante 2011 se emitió un mayor número de cartas de invitación que las previstas y las cartas invitación terminadas en autocorrección tienen menor rendimiento promedio comparado con otros métodos de revisión.

Sin embargo, las cartas invitación permiten ampliar la presencia fiscal de la autoridad al generar percepción de riesgo de los contribuyentes, favoreciendo el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales. Así durante el año 2011, se obtuvieron 41 mil 482 millones de pesos por concepto de recaudación secundaria por parte de las Administraciones Locales de la **AGAFF**, lo que constituye el máximo histórico y se concluyeron 47 mil 108 actos de fiscalización por autocorrección, lo que se tradujo en la captación de mayores recursos que apoyaron el financiamiento del gasto público.

Indicador 3.- Promedio de recaudación secundaria por acto de fiscalización a grandes contribuyentes. La meta prevista se superó con un cumplimiento del 125.1%, ya que la recaudación promedio fue de 79.1 millones de pesos obtenidos por acto de fiscalización con autocorrección, contra la meta establecida de 63.2 millones de pesos. Este resultado obedeció, entre otros factores, al fortalecimiento a los procesos de programas y a la planeación de estrategias para una mejor segmentación de los contribuyentes a fiscalizar.

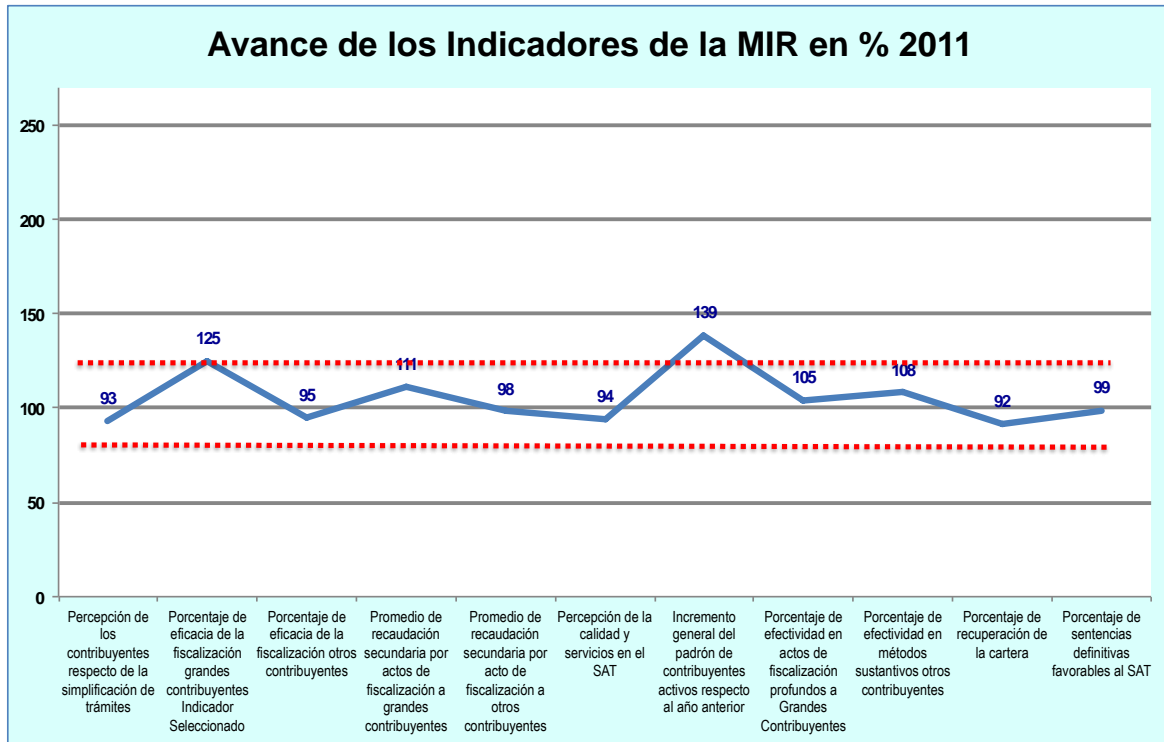
Indicador 4.- Porcentaje de eficacia de la fiscalización a otros contribuyentes. El resultado alcanzado fue de 111.0%, como consecuencia de las estrategias orientadas a la consolidación del nuevo enfoque de fiscalización y al impulso de subprogramas en esta materia que impactan en segmentos de contribuyentes en los que existe poca presencia fiscal, que presentan alto nivel de evasión fiscal o que operan a través de elaborados esquemas de evasión.

Indicador 5.- Porcentaje de eficacia de la fiscalización a grandes contribuyentes. Este indicador tuvo un resultado de 37.5% contra un estimado de 38.2%, lo que significó un cumplimiento de 98.2%. Este resultado implicó que por cada diez revisiones que practicó la autoridad fiscalizadora, cuatro resultaron con una autocorrección mayor a 100 mil pesos, y se originó debido a que una vez que concluyen las revisiones en las que se determinan las observaciones, los grandes contribuyentes pueden optar por autocorregir la inconsistencia que se hubiera detectado y pagar el monto determinado por la autoridad, de tal manera que las áreas fiscalizadoras dependen de la decisión del contribuyente en cuanto a la opción de autocorregirse o concluir una revisión a través de una resolución determinante de crédito fiscal.

Los resultados anteriores contribuyeron al logro del propósito y fin del Programa, toda vez que el indicador del propósito denominado “Variación real de los ingresos tributarios administrados por el **SAT**” en 2011 fue de 6.1% respecto a los ingresos tributarios recaudados en el año anterior; y el indicador del fin denominado “Costo de recaudación”, fue de 0.94 pesos por cada 100 pesos recaudados durante 2011, lo que está dentro de los márgenes razonables de acuerdo a las condiciones económicas y financieras del país, así como a las del contexto internacional.

En 2011 el Programa operó con una organización alineada a procesos y servicios, conforme al ciclo tributario del **SAT** para impuestos internos con las siguientes funciones: Servicios al contribuyente; Fiscalización, tanto a empresas medianas y pequeñas, a personas físicas como a grandes contribuyentes; y, Notificación y Cobranza. Dicho ciclo tributario tiene un soporte jurídico, de planeación y administración de riesgo,

administración de la información, tecnología de infraestructura, servicios administrativos y evaluación.⁷



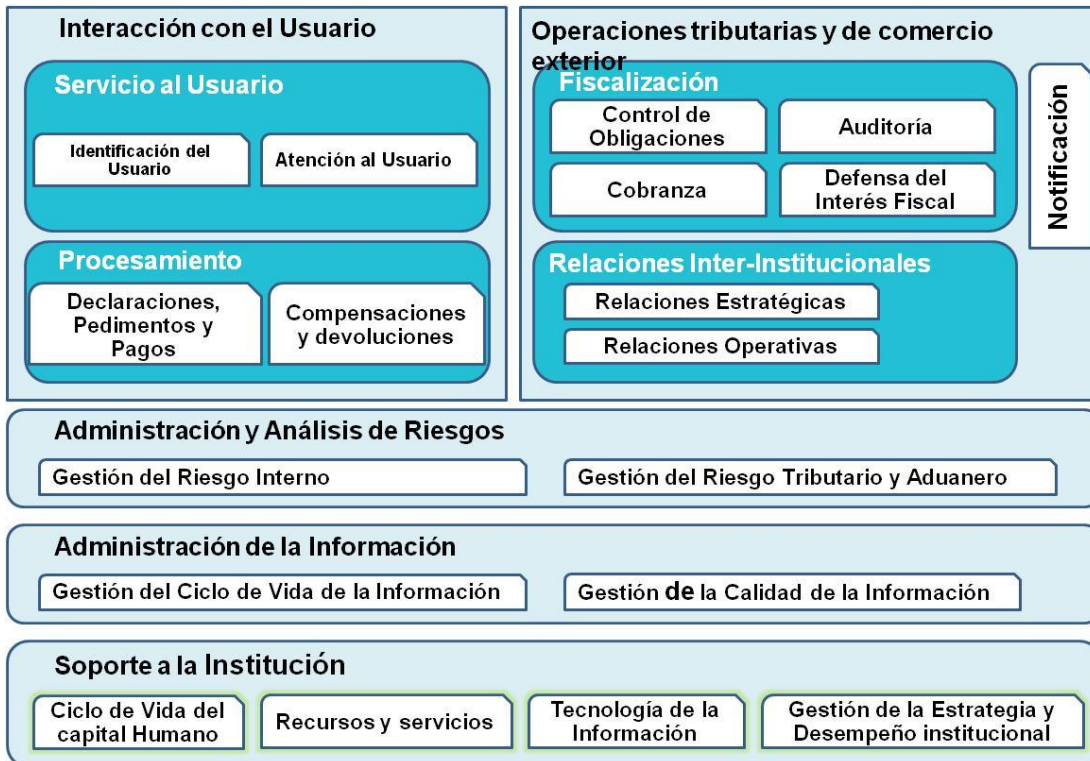
En ese esquema, los trabajos de gabinete y de campo realizados para esta Evaluación, permitieron identificar diecinueve (19) Macroprocesos, agrupados en cuatro áreas que se vinculan directamente con las variables de la **MIR** del Programa, por lo que los resultados de la operación descritos, se ampliaron y complementaron con el trabajo de campo efectuado en nueve Administraciones Locales de Recaudación, mediante la aplicación de entrevistas a profundidad o semi-estructuradas y de cuestionarios estructurados. De esta manera, el análisis y valoración de los atributos de los procesos identificados, así como los problemas, buenas prácticas, fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora de la normatividad se presentan en el capítulo de Resultados de esta Evaluación, así como en las conclusiones y recomendaciones.

⁷Respecto al ciclo tributario, véase Servicio de Administración Tributaria, Plan Estratégico 2007-2012.

III. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.

El **INAP** respetó toda la metodología que el **SAT** utiliza para su propia organización a cargo del área de Arquitectura Organizacional (*Manual de Arquitectura Organizacional*⁸) estos conceptos, definiciones y agrupaciones fueron utilizados a lo largo de esta evaluación para que fuera más transparente y homogénea la lógica utilizada para la definición y las convenciones utilizadas en esta evaluación, así el **INAP** en un primer acercamiento revisó preliminarmente 17 de los 19 Macroprocesos del **SAT**, de donde determinó que solo 9 Macroprocesos con sus cuatro componentes intervienen directamente en la **MIR**, y los 8 Macroprocesos restantes son los que aportan los recursos y servicios para estos y que representan las fortalezas institucionales para generar procesos robustos, eficaces y eficientes.

De esta forma se presenta el siguiente diagrama, con la finalidad de ilustrar el modelo de operación del **SAT** en torno al Programa 026 Recaudación de las Contribuciones Federales y sus correspondientes Capacidades, Subcapacidades y Macroprocesos.



Fuente: Elaboración propia del INAP. (Cobranza)

⁸ *Manual de Convenciones de la Meta Arquitectura, Arquitectura Institucional.*

Tal y como lo señala el propio **SAT** “El propósito de este modelo es proporcionar el Marco de Referencia a través del cual se presentan las Capacidades, Subcapacidades y los Macroprocesos que dan origen a los diferentes niveles de descripción y documentación de Procesos en el **SAT**. A partir de este modelo, se define la jerarquía de procesos a cinco niveles de detalle para la descripción y documentación de cada uno de los procesos que operan en el **SAT**, comenzando con el Nivel 0, que representa los Macroprocesos del SAT (reflejado dentro del modelo) y va hasta el Nivel 4 que está formado por las Tareas o expresiones mínimas que describen un proceso”.⁹

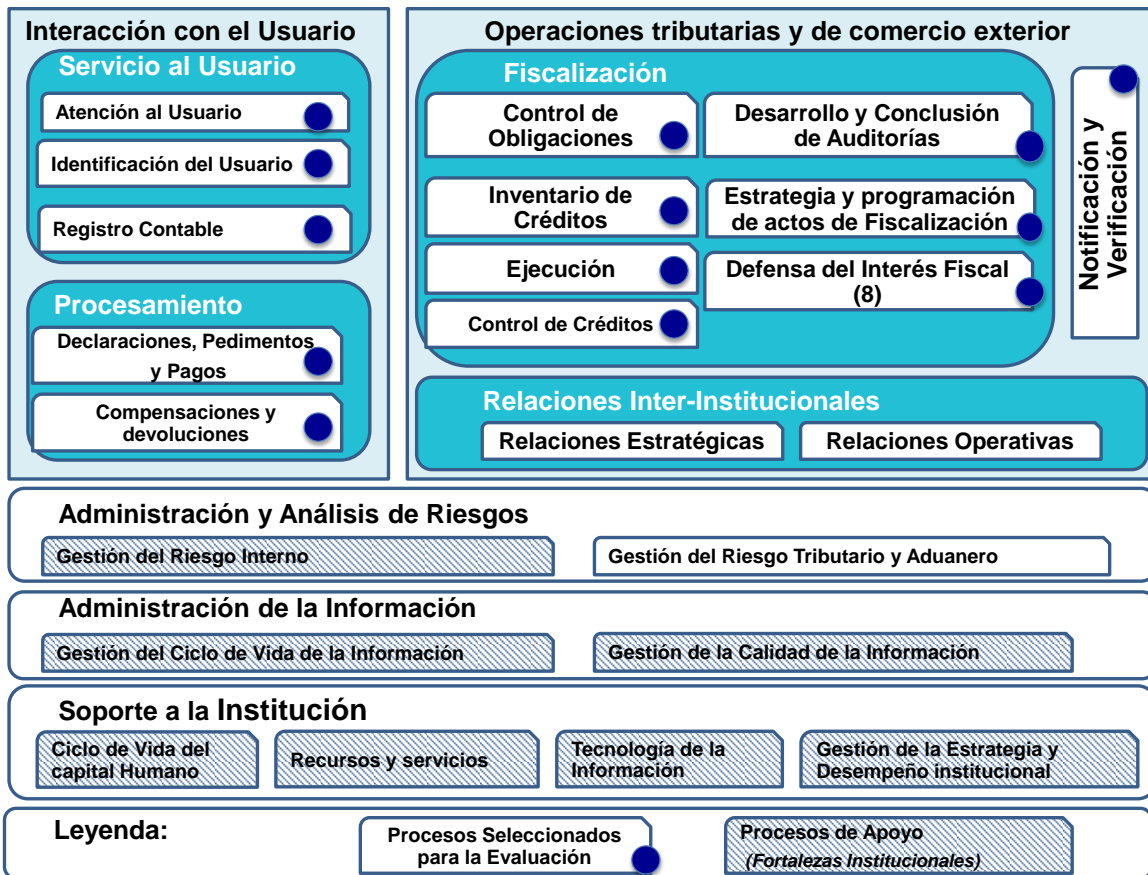
Tabla de la jerarquía de la organización del trabajo del SAT

Nivel	Grupo	Descripción	Núm.	Alcance
0	Macroprocesos	Modelo de Referencia de Procesos del SAT	19	Ámbito de la Evaluación
1	Procesos	Conjunto de Actividades (Subprocesos) que consumen Recursos Materiales, Tecnológicos y Humanos	+/- 120	
2	SubProcesos	Conjunto Mínimo de Actividades Lógicas que transforman una Entrada en Salida	+ DE 200	Niveles no considerados
3	Actividades	Conjunto Lógico de Tareas agrupadas para ejecutar una Función	+ DE 2,000	
4	Tareas	Es la Unidad de Trabajo de mas baja composición de un Proceso	+ DE 20,000	

Fuente: Elaboración propia del INAP.

Ahora bien, utilizando los criterios señalados en los dos diagramas previamente señalados, se presenta el siguiente esquema, el cual presenta en letra negra los Macroprocesos y los componentes en letra blanca.

⁹Manual de convenciones de la meta arquitectura institucional.



Fuente: Elaboración propia del INAP.

Del análisis de la **MIR** y del trabajo de campo realizado, se identificaron veinte procesos sustantivos del programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, los que para fines de esta evaluación se agruparon en cuatro áreas como se indica a continuación.

III.1. Servicios al Contribuyente

- Proceso III.1.1. Identificación del contribuyente.
- Proceso III.1.2. Atención al contribuyente.
- Proceso III.1.3. Control de obligaciones.
- Proceso III.1.4. Declaraciones, pedimentos y pagos.
- Proceso III.1.5. Registro contable.

III.2. Auditoría Fiscal

- Proceso III.2.1. Estrategia y programación de actos de fiscalización.
- Proceso III.2.2. Desarrollo y conclusión de auditorías.

Proceso III.2.3. Compensaciones y devoluciones.

III.3. Recaudación

Proceso III.3.1. Inventario de créditos.

Proceso III.3.2. Notificación y verificación.

Proceso III.3.3. Ejecución.

Proceso III.3.4. Control de créditos.

III.4. Jurídico.¹⁰

Proceso III.4.1. Declaración de prescripción de créditos fiscales.

Proceso III.4.2. Resolver las solicitudes de autorización para recibir donativos deducibles del ISR.

Proceso III.4.3. Resolución de consultas.

Proceso III.4.4. Proceder penalmente por la probable comisión de delitos fiscales.

Proceso III.4.5. Recurso de revocación.

Proceso III.4.6. Juicio contencioso administrativo.

Proceso III.4.7. Atención al juicio de amparo.

Proceso III.4.8. Notificaciones.

Es pertinente señalar que la **MIR** es una herramienta de planeación estratégica que expresa en forma ordenada y homogénea la lógica interna de los programas presupuestarios, a la vez que alinea su contribución a los ejes de política pública y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y coadyuva a establecer los indicadores estratégicos y de gestión, que constituyen la base para la evaluación de los resultados alcanzados y de su impacto en la población. Por consiguiente se elabora el siguiente cuadro a manera de resumen de la **MIR**, el cual se utiliza como base en el presente documento.

¹⁰Es posible agrupar los procesos jurídicos en un solo denominado “Defensa del interés fiscal”, como se indicó en el Anexo III de esta Evaluación; sin embargo, para fines de este Capítulo, se describen explícitamente cada uno de los ocho procesos jurídicos.

INDICADOR	ÁREA RESPONSABLE DEL INDICADOR												
	AGP	JUPLISAT	AGSC	AGGC	AGGC	AGAFF	AGAFF	AGGC	AGSC	AGR	AGJ	AGAFF	AGGC
PROCESOS SUSTANTIVOS QUE GENERAN LAS VARIABLES DE LOS INDICADORES DE LA MIR													
INDICADOR													
Costo de la recaudación													
Variación real de los ingresos tributarios administrados por el SAT													
Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de trámites													
Porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes													
Promedio de recaudación secundaria por actos de fiscalización a grandes contribuyentes													
Porcentaje de eficacia de la fiscalización otros contribuyentes													
Promedio de recaudación secundaria por acto de fiscalización a otros contribuyentes													
Incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior													
Percepción de la calidad y servicios en el SAT													
Porcentaje de recuperación de la cartera													
Porcentaje de sentencias definitivas favorables al SAT													
Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos otros contribuyentes													
Porcentaje de efectividad en actos de fiscalización profundos a Grandes Contribuyentes													
LEYENDA													
Proceso que Genera las Variables de los Indicadores													
Procesos que Participan Parcialmente las Variables de los Indicadores													
Indicador sin Proceso específico													
PROCESOS SUSTANTIVOS	20.0 Atención al Juicio de Amparo												
	19.0 Resolver Solicitudes de Autorización para recibir Donativos deducibles de ISR												
	18.0 Declaración de Prescripción de Créditos Fiscales												
	17.0 Recurso de Revocación												
	16.0 Notificaciones												
	15.0 Resoluciones de Consultas de Delitos Fiscales												
	14.0 Proceder Penalmente por la Probable Comisión												
	13.0 Juicio Contencioso Administrativo												
	Jurídico												
	12.0 Notificación y Verificación												
	11.0 Control de Créditos												
	10.0 Ejecución												
	9.0 Inventario de Créditos												
	Recaudación												
	8.0 Compensaciones y Devoluciones												
	7.0 Desarrollo y conclusión de auditorías												
	6.0 Estrategia y programación de actos de fiscalización												
	Auditoría Fiscal												
	5.0 Registro Contable												
	4.0 Declaraciones Fedrmitos y Pagos												
3.0 Vigilancia (Control de Obligaciones)													
2.0 Atención al Contribuyente													
1.0 Identificación del Contribuyente													
Servicios al Contribuyente													

Fuente: Elaboración propia del INAP.

FIN	Objetivo del Fin	Indicador
	Contribuir a contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica, mediante la recaudación de las contribuciones federales.	Costo de la recaudación
Proposito	Objetivo del Proposito	Indicador
	Los contribuyentes cumplen con sus obligaciones fiscales federales de acuerdo a la legislación vigente	Variación real de los ingresos tributarios administrados por el SAT
Componente 1	Objetivo del Componente	Indicador
	Facilitación para el cumplimiento de las obligaciones fiscales otorgada	Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de trámites
Componente 2	Objetivo del Componente	Indicador
	Motivación otorgada para el cumplimiento de las obligaciones fiscales	Porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes
		Promedio de recaudación secundaria por actos de fiscalización a grandes contribuyentes
		Porcentaje de eficacia de la fiscalización otros contribuyentes.
Promedio de recaudación secundaria por acto de fiscalización a otros contribuyentes		
Actividad 1.1	Objetivo del Actividad	Indicador
	Registro de contribuyentes	Incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior
Actividad 1.2	Objetivo del Actividad	Indicador
	Atención a contribuyentes	Percepción de la calidad y servicios en el SAT
Actividad 1.3	Objetivo del Actividad	Indicador
	Realizar acciones de cobranza	Porcentaje de recuperación de la cartera
Actividad 2.2	Objetivo del Actividad	Indicador
	Realizar actos para la defensa del interés fiscal	Porcentaje de sentencias definitivas favorables al SAT
Actividad 2.1	Objetivo del Actividad	Indicador
	Realizar actos de fiscalización	Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos otros contribuyentes
		Porcentaje de efectividad en actos de fiscalización profundos a Grandes Contribuyentes

Fuente: Elaboración propia del INAP.

Una vez establecidos los indicadores de la **MIR** se estima necesario determinar en la presente evaluación la vinculación que existe de ésta con los procesos del Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”** que generan las variables con las que se construyen los indicadores establecidos de la multicitada **MIR**, para ello se presenta en la siguiente matriz, en color negro, la relación directa que existe entre los procesos del programa **E026** y la **MIR** y, en color gris, la relación indirecta. **Se considera una relación directa cuando la variable que se genera en ese proceso es parte de la definición de la fórmula del indicador e indirecta cuando la variable participa parcialmente en el ensamble del indicador.**

PROCESOS SUSTANTIVOS QUE GENERAN LAS VARIABLES DE LOS INDICADORES DE LA MIR	
Servicios al Contribuyente	Indicadores de la MIR
1.0 Identificación del Contribuyente	Incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior
2.0 Atención al Contribuyente	Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de trámites
	Percepción de la calidad y servicios en el SAT
3.0 Vigilancia (Control de Obligaciones)	Contribución parcial a los indicadores de la MIR
4.0 Declaraciones y Pagos	
5.0 Registro Contable	
Auditoría Fiscal	Indicadores de la MIR
6.0 Estrategia y programación de actos de fiscalización	Porcentaje de eficacia de la fiscalización otros contribuyentes
	Porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes
	Promedio de recaudación secundaria por acto de fiscalización a otros contribuyentes
	Promedio de recaudación secundaria por actos de fiscalización a grandes contribuyentes
7.0 Desarrollo y conclusión de auditorías	Porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes
	Porcentaje de eficacia de la fiscalización otros contribuyentes
8.0 Compensaciones y Devoluciones	Percepción de la calidad y servicios en el SAT
Recaudación	Indicadores de la MIR
9.0 Inventario de Créditos	Porcentaje de recuperación de la cartera
10.0 Ejecución	
11.0 Control de Créditos	
11.0 Notificación y Verificación	
Jurídico	Indicadores de la MIR
13.0 al 20.0 Juicio Contencioso Administrativo	Porcentaje de sentencias definitivas favorables al SAT

Fuente: Elaboración propia del INAP.

La descripción de cada uno de los procesos sustantivos mencionados, con los que opera el Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, se presenta a continuación.

III.1. Servicios al Contribuyente.

Proceso III.1.1. Identificación del contribuyente (o usuario).

El ámbito de operación de este proceso es federal y su ejecución se lleva a cabo a nivel central, su objetivo es conformar y mantener actualizado el padrón de contribuyentes, así como aumentar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

La unidad administrativa responsable del proceso es la Administración General de Servicios al Contribuyente (**AGSC**), la que, de acuerdo al Manual de Organización General del **SAT**, tiene como objetivo *“Establecer las normas, políticas y procedimientos para proporcionar al contribuyente en forma sistematizada los servicios de información,*

*orientación y 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 (RFC) y la cuenta tributaria, para contar con una base estructurada e integral de información que permita coadyuvar a mejorar los niveles de recaudación”.*¹¹

La **AGSC** realiza el proceso “*Identificación del contribuyente o usuario*” a través de diversas acciones esenciales, entre las cuales destacan las siguientes:

- Inscripción al **RFC**.
- Actualización al **RFC**.¹²
- Programa de Actualización y Registro (**PAR**).¹³
- Firma Electrónica Avanzada (**FIEL**).¹⁴

Los insumos para llevar a cabo el proceso “*Identificación del contribuyente o usuario*” incluyen infraestructura, equipos de cómputo, plataforma tecnológica y personal de las diferentes unidades administrativas del **SAT**, así como la información probatoria de identificación y domicilio que proveen los contribuyentes. Los productos que arroja el proceso son los siguientes:

- Padrón de contribuyentes actualizado
- Documento probatorio de inscripción o actualización al RFC

Los principales actores involucrados en este proceso son:

- Contribuyentes.
- Organismos públicos y privados con los que se intercambia información.
- **AGSC**.

¹¹En agosto de 2011 se incorporaron al componente de Servicios de Identificación del Contribuyente en Solución Integral, los movimientos de: Inscripción y cancelación por Escisión, Cancelación por Defunción, Cancelación por Liquidación de la Sucesión y la Cancelación por Cese Total de Operaciones. Todo esto impacta en la eliminación de trámites en papel.

¹²A partir del 17 de marzo de 2011, el contribuyente puede realizar su cambio de domicilio fiscal o actualizar datos del domicilio, por internet.

¹³A partir de 2011 se modificó la estrategia para incluir en los operativos del PAR, las acciones de cultura contributiva.

¹⁴Hasta 2011 el número total de contribuyentes con FIEL fue de 4 millones 145 mil 588 mientras que el número total de certificados emitidos ascendió a 6 millones 526 mil 111 de los cuales 3 millones 194 mil 853 se encontraban activos.

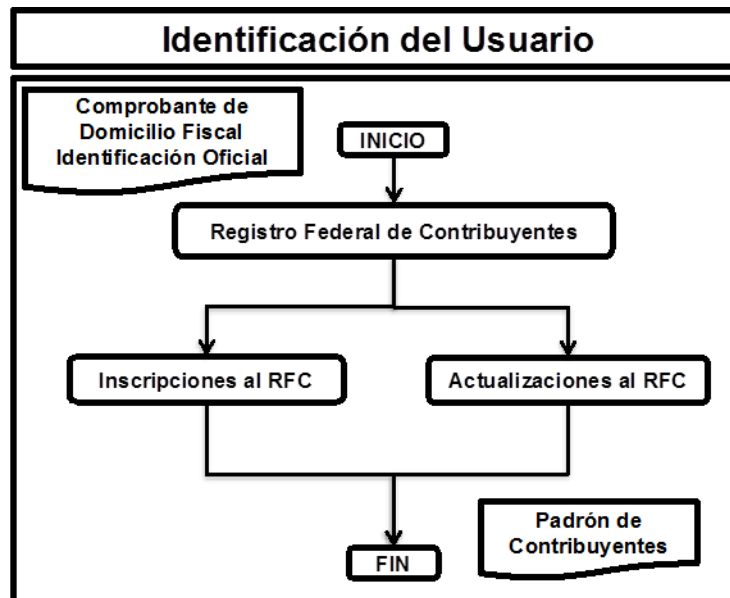
- Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente (**ALSC**).¹⁵

Los operadores en las **ALSC** consideran que el proceso es eficaz ya que se cumple con la meta consistente en el incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior, la cual se cumplió en un 138.70% y cumplen con los elementos mínimos para ello consistentes en:

- Meta anual del padrón de contribuyentes.
- Mecanismo para la identificación de los contribuyentes.
- Documentos que señalen los requisitos con que debe contar el contribuyente.

Asimismo, consideran que los procesos son suficientes porque abarcan todos los servicios requeridos, desde su inicio hasta su término. Por otra parte, no existen diferencias en la operación del proceso ya que se lleva a cabo a nivel central.

En éste tenor se presenta el siguiente diagrama que muestra la cronología de actividades o etapas dentro del proceso:



Fuente: Elaboración propia del INAP.

¹⁵Las Administraciones Locales de Servicios al Contribuyentes, conforme al Manual de Organización General del SAT, tienen como objetivo informar y proporcionar al contribuyente en forma sistematizada, orientación, asistencia técnica especializada y recepción de trámites a fin de que lleve a cabo sus obligaciones tributarias y el ejercicio de sus derechos ante las autoridades fiscales federales; así como integrar y actualizar 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.

Proceso III.1.2. Atención al contribuyente o usuario.

El ámbito de operación de este proceso es federal, su ejecución corre a cargo de las 66 **ALSC** ubicadas en todos los estados de la República y su objetivo es brindar atención integral a los usuarios para la realización de sus trámites o servicios y, de esta manera, aumentar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. La unidad administrativa responsable del proceso es la **AGSC**.

Comprende un modelo de atención integral al contribuyente que se desarrolló ante la necesidad de aumentar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Los canales de atención con los que cuenta el **SAT** son los siguientes:

- ✓ Canal de atención personal (oficinas **SAT**).
- ✓ Canal de atención telefónica y web.
- ✓ Teléfono 01-800-**INFOSAT**.
- ✓ Web: www.sat.gob.mx

Los principales insumos para que se pueda llevar a cabo el proceso, están constituidos por la infraestructura, equipos y plataforma tecnológica para brindar los servicios, así como el recurso humano capacitado para hacerlo. Los productos finales que se obtienen como resultado son los siguientes:

- Constancia, orientación o trámite resuelto.
- Cita, mediante la cual se resuelve la duda del contribuyente o se presenta una denuncia.
- Acuse de respuesta de aclaración y orientación, constancia de **RFC** o bien la orientación al contribuyente.

Los actores que toman parte en el proceso “*Atención al contribuyente o usuario*” son, en primer lugar, los contribuyentes y los funcionarios de la **AGSC** y de las **ALSC**.

Los operadores del proceso en las **ALSC** consideran que es eficaz ya que se cumple con metas consistente en la “*Percepción de calidad y servicios en el SAT*”, y la “*Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de trámites*” la cual se cumplió en un 94.2% y 93.3% respectivamente, asimismo señalan que dicho proceso

es suficiente en virtud de que cumple con los elementos mínimos del proceso, consistentes en

- Meta anual de contribuyentes atendidos.
- Documentos que señalen los requisitos que debe de contar el contribuyente.
- Mecanismos de atención para los contribuyentes.

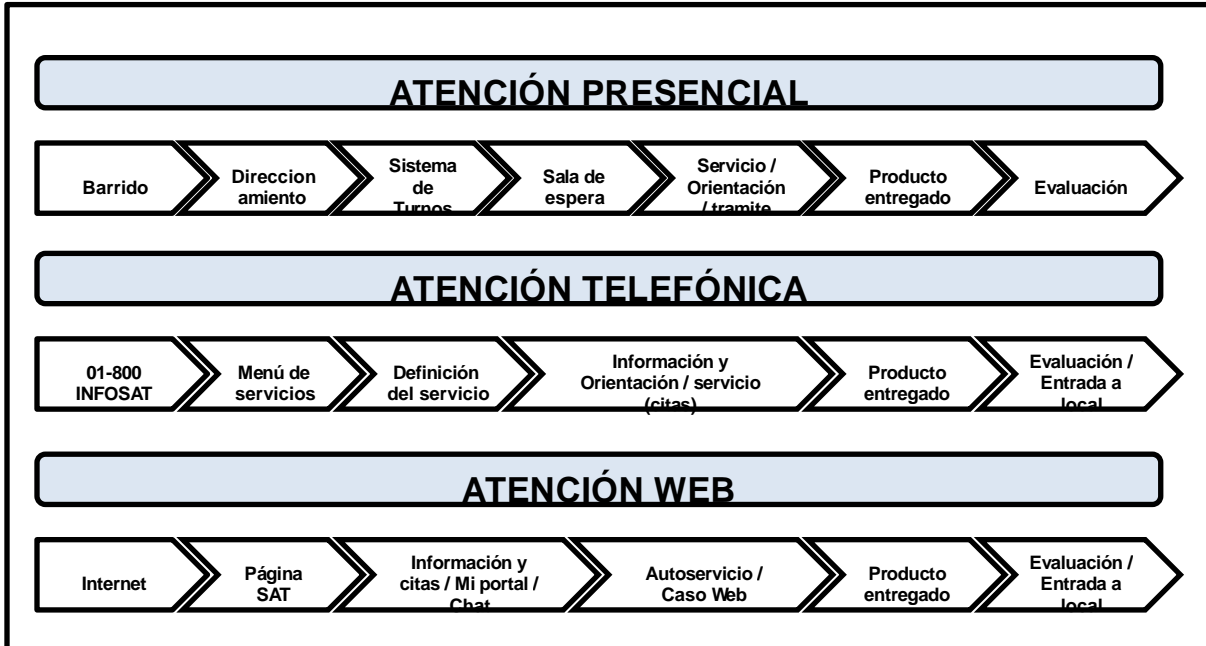
No obstante lo anterior los servidores públicos están sometidos a altas presiones debido a que se reciben y atienden cada vez más contribuyentes con el mismo personal. Asimismo, reconocen que los procesos abarcan todos los servicios requeridos, desde su inicio hasta su término. En este sentido, en 2011 el padrón de contribuyentes se incrementó en 3 millones 511 mil, 10.49%, al pasar de 33 millones 469 en 2010 a 36 millones 980 mil contribuyente en ese año.

En este proceso los operadores no tienen mucha interacción con otras áreas porque en general se trata de un servicio terminado, excepto en el caso de devoluciones y compensaciones que se turnan al área de Auditoría y de otros servicios exprés que se turnan al área Jurídica.

No existen diferencias en la operación, ya que los procesos están estandarizados y trabajan con una certificación **ISO 9000**. No obstante, las cargas de trabajo difieren entre las **ALSC** dependiendo de su tamaño. Para cubrir la demanda de atención se recurre a personal de servicio social y personal de atención no destinado a ventanilla.

De acuerdo a lo anterior a continuación se presenta un diagrama de los elementos que integran los procedimientos de la “Atención Presencial”, “Atención Telefónica” y “Atención vía **WEB**”.

Atención al contribuyente o usuario



Fuente: Elaboración propia del INAP.

Proceso III.1.3. Control de obligaciones.

Este proceso tiene ámbito de operación federal, su ejecución corre a cargo de las 66 **ALSC** y tiene como objetivo vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes.

La función de fiscalización es la que da origen al proceso “*Control de obligaciones*” (se presenta el correspondiente diagrama de flujo al final del presente apartado). El área responsable es la **AGSC** y el proceso consiste en la instrumentación de una serie de herramientas que tienen como finalidad vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes.

Como parte del proceso se ejecutan los siguientes programas:

- *Programa de vigilancia del cumplimiento.* Consiste en detectar oportunamente a los contribuyentes omisos en la presentación de sus obligaciones de pago o de declaraciones informativas, solicitándoles el cumplimiento a través de

mensajes **SMS**, correo electrónico, llamadas telefónicas (telemensajes), cartas exhorto, requerimientos de obligaciones y multas. En el caso de los renuentes, se les envían requerimientos hasta en tres ocasiones o se envían las liquidaciones en términos del Art. 41 del Código Fiscal de la Federación (**CFE**).

- *Programa de caídas recaudatorias.* Consiste en detectar comportamientos atípicos en el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes que hayan tenido variaciones significativas, por disminución, en el monto de los pagos provisionales en los últimos 24 meses.
- *Segmentación.* Se identifican comportamientos atípicos en los pagos del total de contribuyentes que presentan pagos provisionales y definitivos.

Los insumos para llevar a cabo el proceso “*Control de obligaciones*” incluyen infraestructura, equipos de cómputo, plataforma tecnológica y personal que son provistos por las diferentes unidades administrativas del **SAT**. Por otra parte, los productos que arroja el proceso son los siguientes:

- Recaudación secundaria.
- Vigilancia de obligaciones.

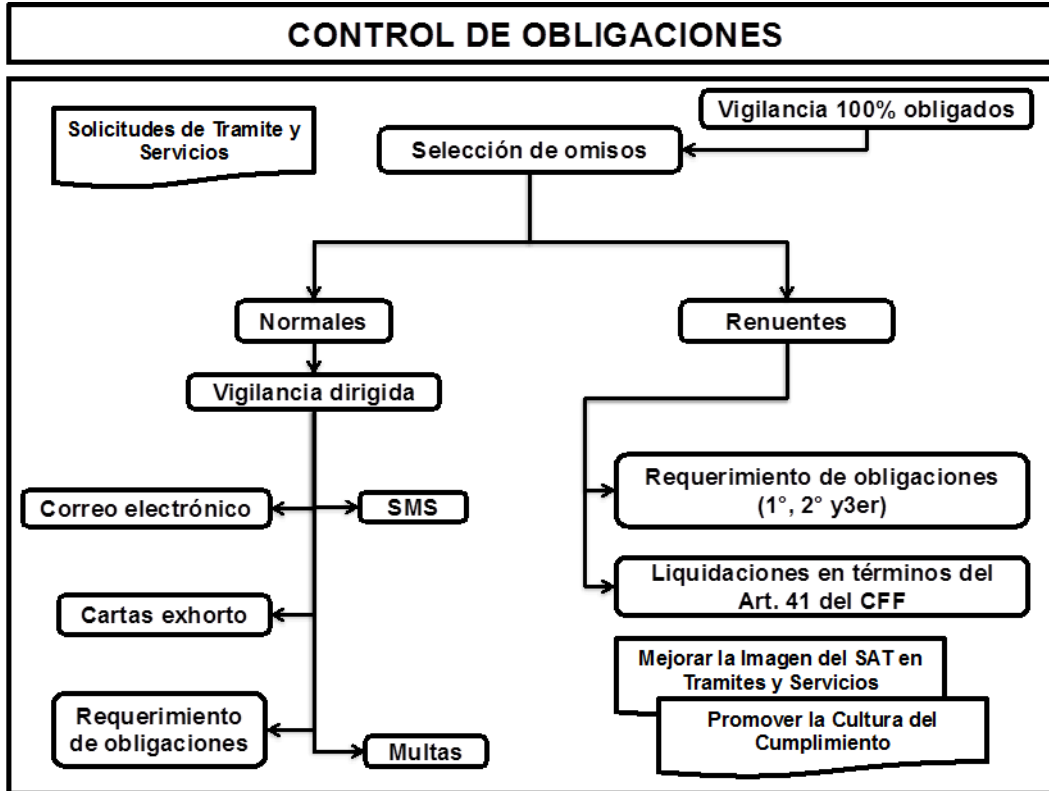
El grupo de trabajo **INAP** considera que el proceso es eficaz ya que coadyuva al cumplimiento de las metas de los procesos del ciclo tributario.

No obstante lo anterior cabe señalar que los resultados de éste proceso no necesariamente repercuten en la recaudación.

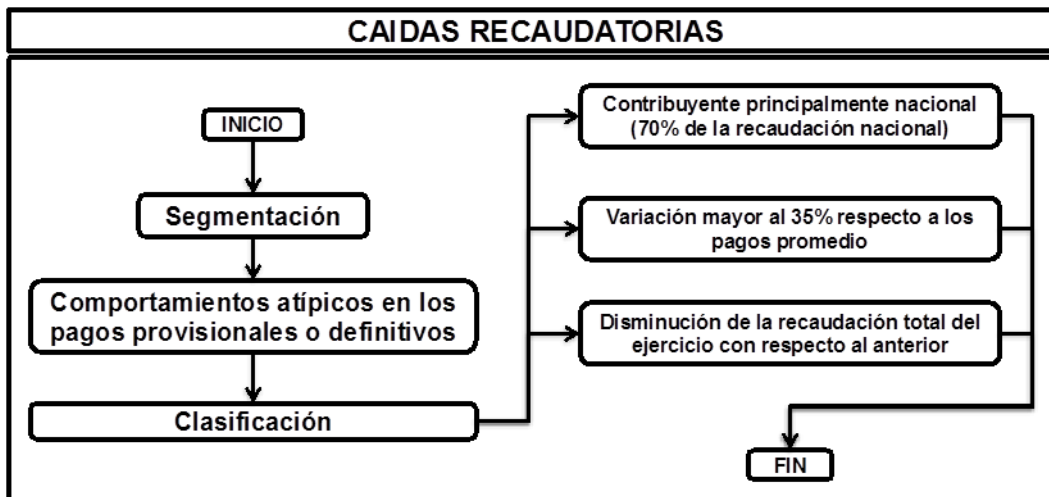
Asimismo se considera que el proceso es suficiente, toda vez que cuenta con el elemento mínimo consistente en los “Mecanismo para que el contribuyente cumpla con sus obligaciones fiscales”.

De esta manera, en 2011 la recaudación secundaria por actos de fiscalización a grandes contribuyentes y a otros contribuyentes ascendió a 101 mil 869 millones de pesos, contra una meta estimada de 66 mil 371 millones de pesos, es decir, el porcentaje de cumplimiento fue del 153.5%.

No tienen mucha interacción con otras áreas porque en general finalizan con un servicio terminado. No obstante, las cargas de trabajo difieren entre administraciones locales dependiendo de su tamaño.



Fuente: Elaboración propia del INAP.



Fuente: Elaboración propia del INAP.

Proceso III.1.4. Declaraciones, pedimentos y pagos.

Este proceso tiene el objetivo de facilitar la presentación de declaraciones y pagos por parte de los contribuyentes.

La función de servicios al contribuyente es la que da origen al proceso “*Declaraciones, pedimentos y pagos*”. La **AGSC** es el área responsable de este proceso, mismo que se desarrolla a nivel federal y su ejecución se lleva a cabo a nivel central.

El proceso consiste en la instrumentación de las siguientes herramientas que tienen como finalidad facilitar la presentación de declaraciones y pagos por parte de los contribuyentes:

- **DeclaraSAT.** Es la herramienta electrónica que permite presentar la declaración anual a personas físicas, el acceso es por Internet a través del portal del **SAT** y tiene dos modalidades: tradicional y automática.
- *Declaraciones por teléfono.* Es un servicio que permite presentar la declaración anual vía telefónica a los arrendadores y profesionistas que no tuvieron ingresos en el año.
- *Opinión del cumplimiento de obligaciones fiscales.* Consiste en un esquema electrónico mediante el cual los contribuyentes pueden obtener del **SAT** la opinión sobre el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, para poder contratarse con la Administración Pública Federal.
- *Pago de contribuciones federales con tarjeta de crédito.* A partir del 1° de abril de 2011 se aceptaron como medio de pago de las contribuciones federales las tarjetas de crédito emitidas por las instituciones de crédito, iniciando con la recepción de los pagos del ejercicio de personas físicas.
- *Servicio de declaraciones y pagos.* Es una aplicación que verifica y controla las cifras declaradas, desde operaciones aritméticas hasta el registro acumulado de los ingresos y deducciones que informa el contribuyente; en caso de pago en efectivo, se genera una línea de captura, que se presenta ante las instituciones de crédito autorizadas. Cabe aclarar que la ley del IVA determina a las declaraciones como una obligación formal dentro del cumplimiento de obligaciones fiscales, motivo por el cual una declaración no necesariamente implica un pago al fisco federal.

Los principales insumos para que este proceso se lleve a cabo, están constituidos por la infraestructura, equipos y plataforma tecnológica para brindar los servicios, así como el recurso humano capacitado para hacerlo. Al final el proceso arroja los siguientes resultados:

- Declaraciones presentadas. (Anual, mensual, informativas, etc.).
- Contribuciones pagadas.

En este proceso los principales actores involucrados son: contribuyentes, **AGSC** y las **ALSC's**, que no tienen mucha interacción con otras áreas porque en general concluyen sus procesos con un servicio terminado.

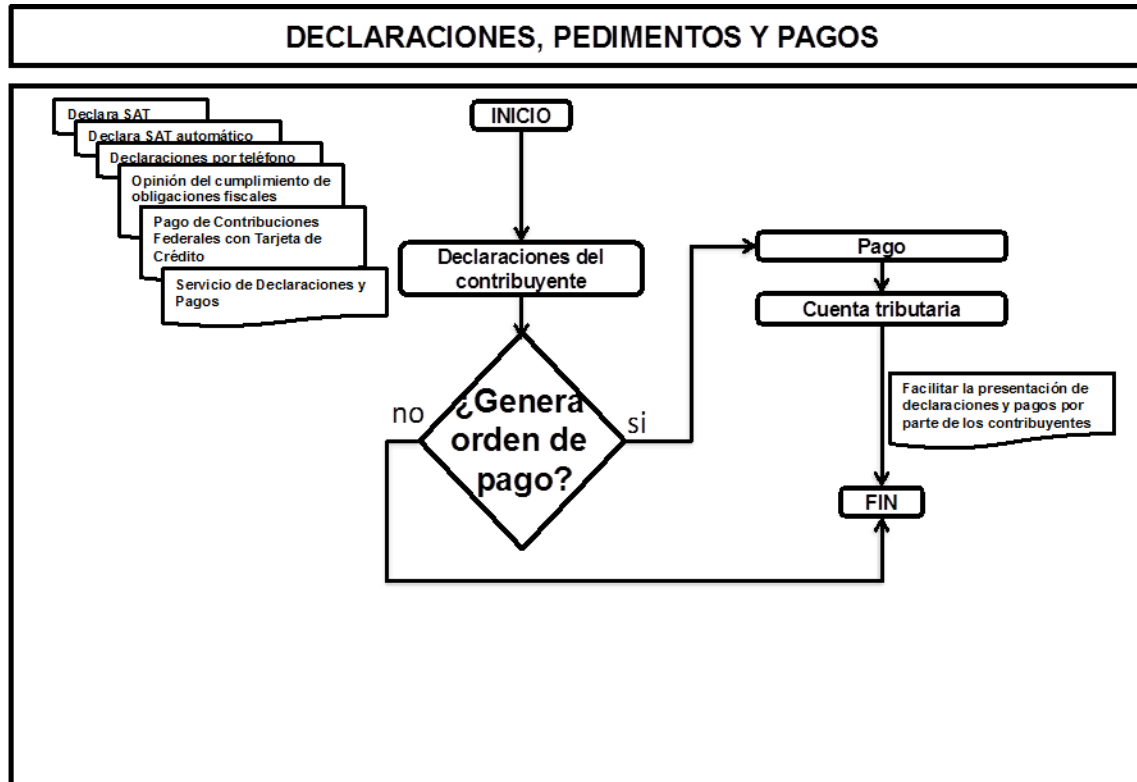
El grupo de trabajo **INAP** considera que el proceso es eficaz, ya que coadyuva al cumplimiento de las metas de los procesos del ciclo tributario a través de recibir de los particulares directamente o por medio de las oficinas y medios electrónicos autorizados las declaraciones, avisos, requerimientos, solicitudes, manifestaciones, instrumentos autorizados y demás documentación a que obliguen las disposiciones fiscales y aduaneras, que no deban presentarse ante otras unidades administrativas del **SAT** y orientar a los contribuyentes en el cumplimiento de tales obligaciones, así como 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, y de terceros u oficinas autorizadas al efecto.

No obstante lo anterior cabe señalar que los resultados de éste proceso no necesariamente repercuten en la recaudación.

Así mismo manifiestan que son suficientes debido a que abarcan todos los servicios requeridos, desde su inicio hasta su término, así mismo cumplen con los elementos mínimos para ello los cuales son:

- Meta anual de operaciones anual de declaraciones y pagos
- Mecanismos para efectuar la declaración y el pago
- Documentos de difusión para realizar los pagos.

No existen diferencias en la operación entre entidades federativas, ya que los procesos están estandarizados y se llevan a cabo a nivel central.



Fuente: Elaboración propia del INAP.

Proceso III.1.5. Registro Contable.

Este proceso es de ámbito federal, su ejecución corre a cargo de la **AGSC** y tiene el objetivo de realizar el registro contable de los ingresos que administra el **SAT** de acuerdo a la Ley de Ingresos de la Federación.

El proceso comienza con la presentación de declaraciones o pagos de derechos del contribuyente y se realiza a través de internet o bien, en la menor parte de los casos, en forma personal pagando en un banco.

Los contribuyentes también pueden realizar el pago de impuestos o pagar adeudos en parcialidades o de manera diferida, solicitando autorización para ello mediante escrito libre y presentando la Forma Oficial o acuse de recibo de la transferencia electrónica.

El total de pagos que recibe el **SAT** de acuerdo a los conceptos de la Ley de Ingresos corresponde a los ingresos administrados por el **SAT**.

El proceso de “*Registro Contable*” inicia en el momento en que la Administración Central de Cuenta Tributaria y Contabilidad de Ingresos, dependiente de la **AGDC**, recibe la información sobre la recaudación de ingresos por parte de los cuentadantes que son: **ALSC**, Aduanas, Entidades Federativas, Secretaría de Comunicaciones y Transportes y la Tesorería de la Federación (**TESOFE**).

La información recibida se integra y válida para luego realizar el cierre del registro contable. A partir de dicho cierre, se procesa la información tanto para integrar las estadísticas de recaudación como para la rendición de la Cuenta Pública. Asimismo, esta información se utiliza para atender solicitudes de información del **IFAI** y órganos fiscalizadores.

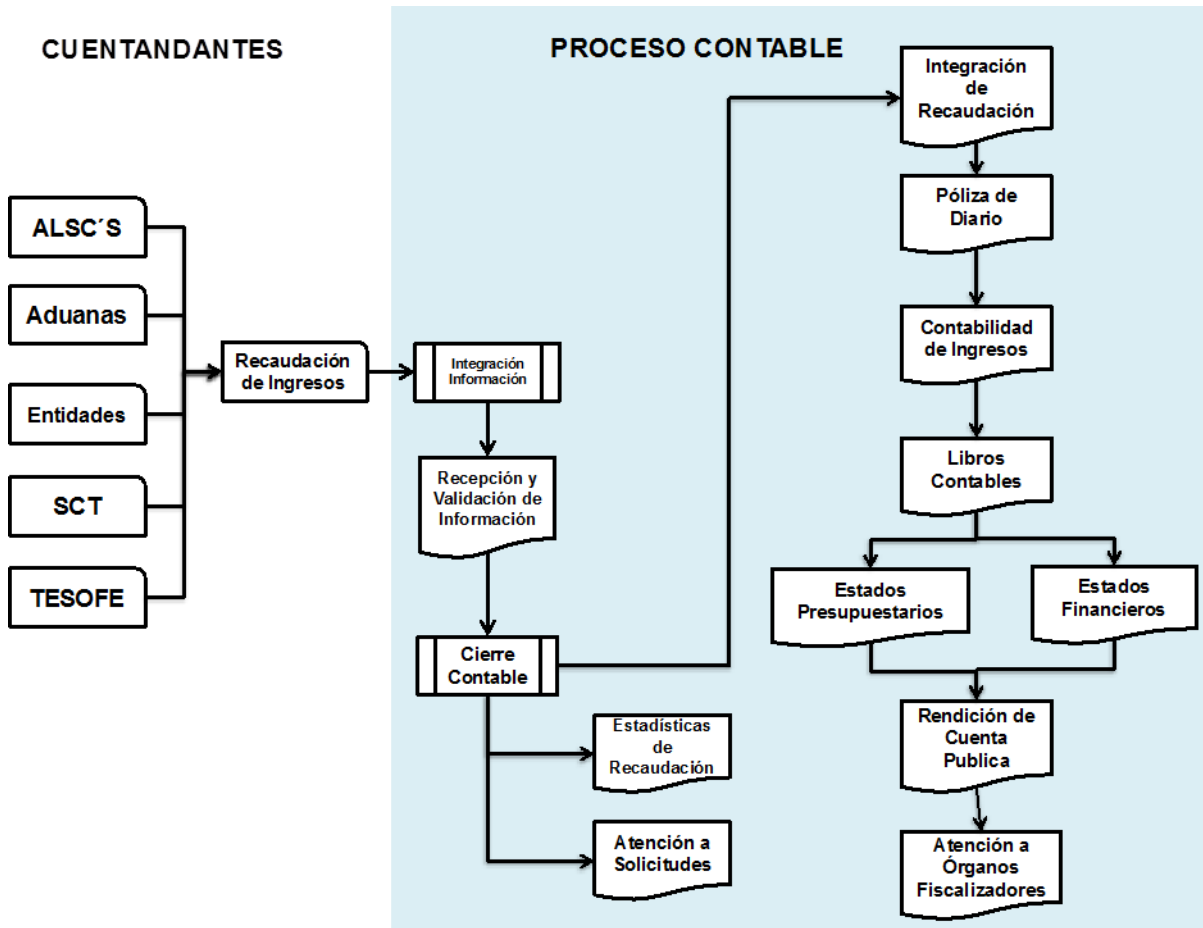
Los insumos para llevar a cabo el proceso son los documentos a notificar y el producto resultante es la contabilidad de ingresos.

Los operadores del proceso en las **ALSC** consideran que es eficaz, ya que se registra la información financiera con oportunidad, transparencia y confiabilidad, a través de 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, así mismo se considera que dicho proceso es suficiente en virtud de que cumple con los elementos mínimos del proceso, consistentes en

- Meta anual de ingresos administrados por el **SAT**
- Mecanismo para el registro contable de todas las operaciones de recaudación.

No obstante lo anterior cabe señalar que los resultados de éste proceso no necesariamente repercuten en la recaudación.

Cabe señalar que no existen diferencias en la operación ya que el proceso se lleva a cabo a nivel central.



III.2. Auditoría Fiscal.¹⁶

Proceso III.2.1. Estrategia y programación de actos de fiscalización.

Las autoridades fiscales están facultadas, entre otras atribuciones para:¹⁷

¹⁶La fiscalización tiene como objetivo principal elevar en el contribuyente la percepción de riesgo de ser fiscalizado, a través del ejercicio eficiente de las facultades de comprobación, a fin de propiciar un aumento del cumplimiento voluntario de sus obligaciones fiscales, disminuir la evasión fiscal y la informalidad y lograr el reconocimiento del SAT como una organización capaz y comprometida.

¹⁷Por lo que corresponde a la AGGC ésta ejecuta dicho proceso a nivel central.

- Rectificar los errores, omisiones u otros que aparezcan en las solicitudes o avisos para que se pueda solicitar la documentación correspondiente en su caso.
- Practicar visitas a los contribuyentes, los responsables solidarios o los terceros relacionados con ellos a efecto de revisar la contabilidad, bienes y mercancías, con el propósito de comprobar el cumplimiento de las diversas obligaciones fiscales.
- Revisar los dictámenes formulados por contadores públicos.
- Practicar visitas domiciliarias a los contribuyentes, a fin de verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, y en su caso podrán solicitar a los contribuyentes la información necesaria para el registro o inscripción de acuerdo a las disposiciones fiscales.
- Practicar u ordenar que se practique avalúo o verificación física de toda clase de bienes e incluso durante su transportación.
- Recabar y allegarse de todos los informes, datos y pruebas necesarias para formular una denuncia, querrela o declaraciones al ministerio público.

Las autoridades podrán ejercer dichas facultades en forma conjunta, indistinta o sucesivamente siempre que el primer acto que realicen sea la notificación del contribuyente.

Asimismo, para seleccionar a los contribuyentes susceptibles de ser fiscalizados, se debe utilizar como fuente la siguiente información:

a) Declaraciones informativas y de pagos:

- Declaraciones anuales.
- Declaraciones mensuales de pagos provisionales.
- Declaraciones mensuales de pagos definitivos.
- Dictámenes fiscales.
- Listado de conceptos del **IETU**.
- Declaración informativa mensual del **IDE**.
- Declaración informativa de operaciones con terceros.
- Declaración informativa de operaciones con clientes y proveedores.
- Declaración informativa múltiple.

- Declaración de los notarios públicos.
 - Declaración informativa de operaciones en efectivo superiores a 100,000 pesos.
 - Excedentes de dólares.
- b) Análisis de riesgo
- Indicadores de riesgo derivados de diversos modelos.
- c) Fuentes externas
- Terminales punto de venta.
 - Intereses.
 - Proveedores de Gobierno.
 - Unidad de Inteligencia Financiera.
 - Padrones sectoriales.
 - Registro Público de la Propiedad.
 - Secretaría de Finanzas de los Estados.
 - Información de autoridades fiscales extranjeras.
 - Dependencias Públicas (**IMSS, PEMEX**, etc.).
 - Denuncias.

Los casos a fiscalizar se enriquecen con la siguiente información:

- Domicilios alternos proporcionados por Bancos y Organismos de Gobierno.
- Revisiones en proceso y terminadas de los dos últimos años, como referencia del historial fiscal del contribuyente.
- Criterio para identificar si un contribuyente obligado a dictaminarse lo hizo.
- Información de los créditos fiscales devoluciones y compensaciones que el contribuyente tenga registrados en los sistemas institucionales.

Dicha información es sometida a procesos de validación, depuración y estandarización, utilizando los servidores centrales, con la información anterior, se diseñan subprogramas de fiscalización que consideran los siguientes factores:

- Esquema de evasión a combatir
- Fundamento legal

- Cruces de información
- Políticas y estrategias de las revisiones

El proceso “**Estrategia y programación de actos de fiscalización**”, comienza con la estrategia de la operación fiscalizadora que permite dirigir la actuación de las áreas operativas fiscalizadoras, para alcanzar los objetivos establecidos. Parte fundamental de dicha estrategia es la generación del Plan Anual de Fiscalización que contiene objetivos, líneas de acción, políticas y metas operativas de fiscalización. Igualmente importante es la generación de propuestas para la programación de actos de fiscalización, para después realizar un control y seguimiento. Cabe señalar que la estrategia de fiscalización se realiza a nivel central mientras que las administraciones locales solo ejecutan los actos de control, su descarga del sistema para su posterior validación y aprobación para su inicio. Finalmente, se emiten las órdenes de fiscalización, a través de los diferentes métodos de revisión que incluyen visitas domiciliarias, revisiones de gabinete, dictámenes o cartas invitación y que dan origen a la ejecución de los actos de fiscalización.

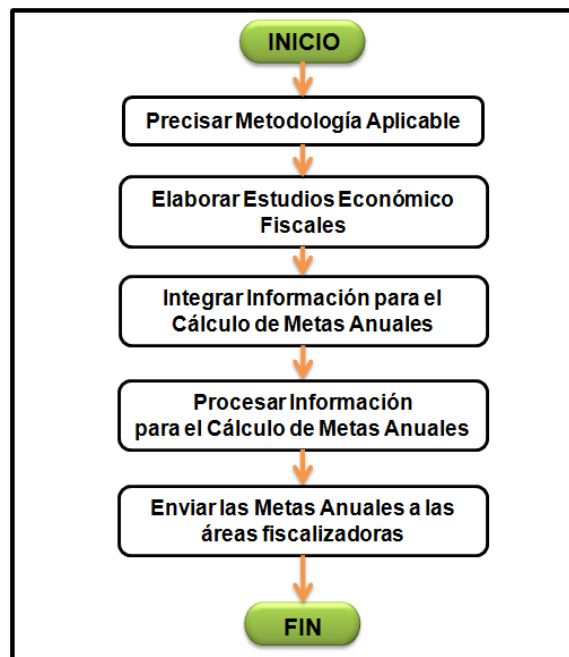
El proceso “*Estrategia y Programación de Actos de Fiscalización*” está conformado por dos subprocesos:

- a) *Elaborar la estrategia de la operación fiscalizadora.*- El cual Inicia con el análisis de la información y concluye con la generación del Plan Anual de Auditoría, Plan Anual de Fiscalización y el Programa Operativo Anual.

Consiste en:

- Precisar la metodología aplicable para la determinación de las metas anuales que incluye: análisis del marco estratégico, los métodos y tipos de fiscalización a utilizar, elementos técnicos para el cálculo de las metas anuales de actos de fiscalización y recaudación secundaria y, por último se establece la metodología a aplicar para el cálculo de las metas anuales.
- Elaborar estudios económicos fiscales para apoyar a la toma de decisiones de la operación fiscalizadora. En este segmento se considera: la selección de los temas para el estudio, recopilación de la información, establecimiento de la metodología para la elaboración del estudio, los cálculos necesarios para obtener la estimación objetivo del estudio, análisis de los resultados alcanzados y los estudios que faciliten la toma de decisiones.

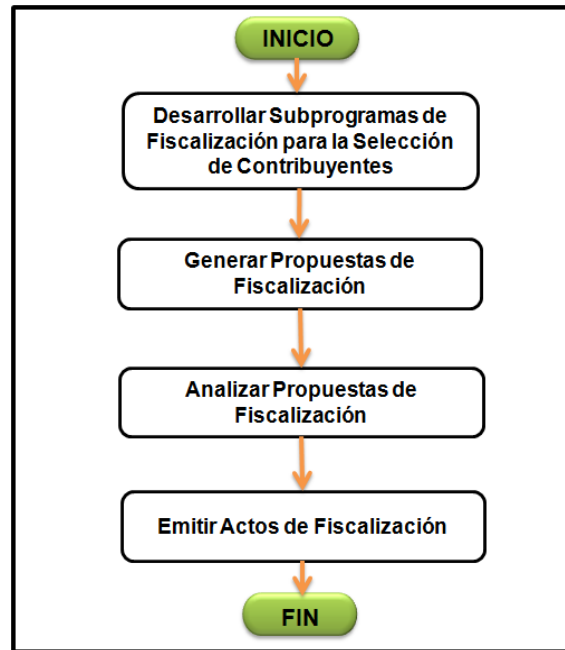
- Integrar información para el cálculo de metas anuales, en base a fuentes internas y externas para el cálculo de metas, que contiene: la información de la operación fiscalizadora, la información de fuentes externas, su respectiva validación, análisis de la información recopilada, información para el cálculo de las metas, los elementos técnicos, el cálculo de las metas anuales y la verificación de su congruencia.
- Procesar Información para el cálculo de metas anuales donde se aplican los elementos técnicos (cuantitativos y cualitativos) para el cálculo de las metas.
- Enviar las metas anuales a las áreas fiscalizadoras correspondientes para su retroalimentación y generar las metas definitivas para su envío.



Fuente: Elaboración propia del INAP.

b) *Elaborar la programación de actos de fiscalización. éste Inicia con el Plan Anual de Auditoría o con el Programa Operativo Anual (POA), en el caso de la AGGC su labor se concreta a la obtención y análisis de información, principalmente de carácter fiscal y/o de comercio exterior. Una vez concluida la programación se da inicio a la generación de las órdenes de revisión.*¹⁸

¹⁸La Administración General de Grandes Contribuyentes no cuenta con representaciones a nivel local, la ejecución de los actos de fiscalización está a cargo de cinco administraciones locales competentes cuando se



Fuente: Elaboración propia del INAP.

Para lograr la programación de actos de fiscalización se siguen los pasos siguientes:

- Desarrollar subprogramas de fiscalización para la selección de contribuyentes a fiscalizar mediante la obtención de los elementos necesarios para la realización y aprobación del subprograma de fiscalización, consiste en: la recepción de la información necesaria para el inicio del desarrollo de subprogramas, la verificación de la congruencia y consistencia de los datos, la definición del objetivo del subprograma de fiscalización a desarrollar con base en las estrategias, la elaboración de los procesos, fórmulas y criterios de ejecución para la obtención de resultados en la detección de contribuyentes con irregularidades fiscales, la presentación del subprograma al comité del área correspondiente para su aprobación y la elaboración del documento de políticas de ejecución, el cual contiene los lineamientos para la correcta aplicación del subprograma.
- Generar propuestas de fiscalización, con la elaboración del documento que contemplen las irregularidades las cuales se conforman con el resultado de la aplicación de procesos y criterios descritos en el subprograma, las que a su vez

trate de entidades y sujetos comprendidos en el apartado B, artículo 20 del Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria (RISAT).

incluyen: la generación de la cédula o expedientes por parte del área programadora correspondiente, la generación de la propuesta local por parte del área de programación, la carga de fiscalización y la comunicación por medio electrónico de la disposición de propuestas cargadas en selector de un subprograma de fiscalización a las áreas correspondientes.

- Analizar propuestas de fiscalización debido al comportamiento fiscal del sujeto a revisar para determinar las posibles irregularidades fiscales, donde se considera lo siguiente: la selección de propuestas de fiscalización, la distribución de las propuestas a los analistas responsables para su validación, la validación de la CIIFA (Cédula de Integración de Información Fiscal y Aduanera), la realización del análisis de la propuesta asignada y la presentación al comité del área correspondiente la propuesta validada de forma integral, para su aprobación o en su caso rechazo.
- Emitir actos de fiscalización al recibir las propuestas autorizadas, mediante lo siguiente: la recepción y verificación de que los datos del sujeto a revisar sean vigentes, su captura en el sistema actual, la corroboración que la orden de revisión tenga los datos actualizados para recabar la firma o bien su envío al servidor público autorizado y la elaboración de la relación de órdenes de revisión para la entrega o envío a las áreas fiscalizadoras.

Indicador	Valor %(2011)
Porcentaje de eficacia de la fiscalización de otros contribuyentes	110.9
Porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes	98.2
Promedio de la recaudación secundaria a otros contribuyentes	94.8
Promedio de la recaudación secundaria a grandes contribuyentes	125.2

Fuente: Elaboración propia del INAP.

En virtud de lo anterior se concluye que el avance en recaudación secundaria en 2011 se cumplió en 110%.

No existen diferencias en la operación entre entidades federativas ya que los procesos están estandarizados y se llevan a cabo a nivel central.

Proceso III.2.2. Desarrollo y conclusión de auditorías.

Su objetivo es ejecutar auditorías para verificar el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales y aduaneras, mediante procesos apegados a las leyes y normas aplicables a fin de elevar en el contribuyente la percepción de riesgo de ser fiscalizado.

La **AGAFF** y la **AGGC** desarrollan el proceso a nivel federal y su ejecución se lleva a cabo tanto a nivel central como a nivel local, en las 66 Administraciones Locales de Auditoría Fiscal ubicadas en todos los estados de la República, no obstante la **AGGC** tiene presencia a nivel nacional, sin representación local.¹⁹

El proceso “*Desarrollo y conclusión de auditorías*” se vincula con las disposiciones del artículo 16 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con el artículo 42 del Código Fiscal de la Federación (**CFF**) que señala: “*Las autoridades fiscales a fin de comprobar que los contribuyentes, los responsables solidarios o los terceros con ellos relacionados han cumplido con las disposiciones fiscales y, en su caso, determinar las contribuciones omitidas o los créditos fiscales, así como para comprobar la comisión de delitos fiscales y para proporcionar información a otras autoridades fiscales, estarán facultadas para...*” rectificar errores u omisiones, requerir la contabilidad e información fiscal necesaria, practicar visitas domiciliarias y revisar dictámenes, entre otros aspectos detallados en dicho artículo.

De esa manera, la primera formalidad que se exige para la práctica de una visita es la existencia de una orden escrita, no obstante no basta que en una hoja de papel se plasme la manifestación de pensamiento de la autoridad en tal sentido es necesario que el documento se encuentre firmado de puño y letra por el funcionario que la suscribe, pues

¹⁹Conforme al Manual de Organización General del SAT, la Administración General de Auditoría Fiscal Federal tiene como objetivo comprobar que los contribuyentes cumplan con las obligaciones previstas en la legislación fiscal y aduanera y, en su caso, determinar las contribuciones omitidas o los créditos fiscales con estricto apego a los ordenamientos legales que rigen la función de fiscalización, a fin de incrementar la recaudación, combatir la evasión fiscal y el contrabando, propiciando el cumplimiento voluntario y oportuno de las obligaciones de los contribuyentes. Por su parte, las Administraciones Locales de Auditoría Fiscal tienen como objetivo instrumentar y operar las acciones de fiscalización señaladas en los planes y programas de la Administración General de Auditoría Fiscal Federal, a fin de comprobar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y aduaneras por parte de los contribuyentes o sujetos obligados.

es la firma la que da autenticidad a los escritos y la que permite atribuir al suscribiente la manifestación de la voluntad de la autoridad administrativa, independientemente de la cuestión de su competencia.

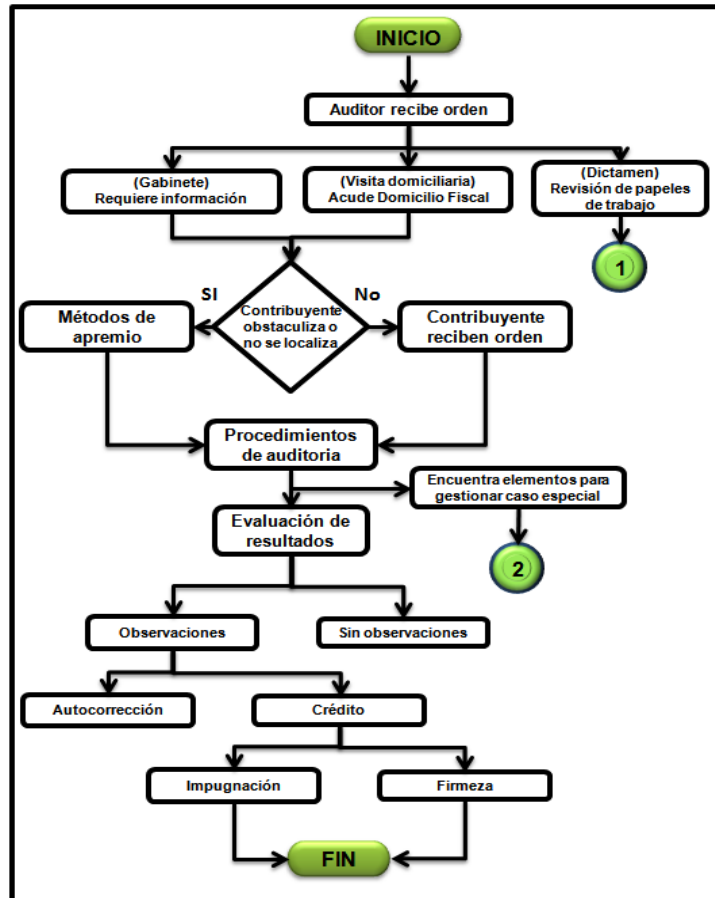
Por último para que el particular afectado por un mandamiento de inspección domiciliaria esté en condiciones de conocer la competencia, fundamentación, motivación y demás requisitos legales resulta imprescindible la entrega de la orden al visitado.

De esa manera, existen tres tipos de auditorías.

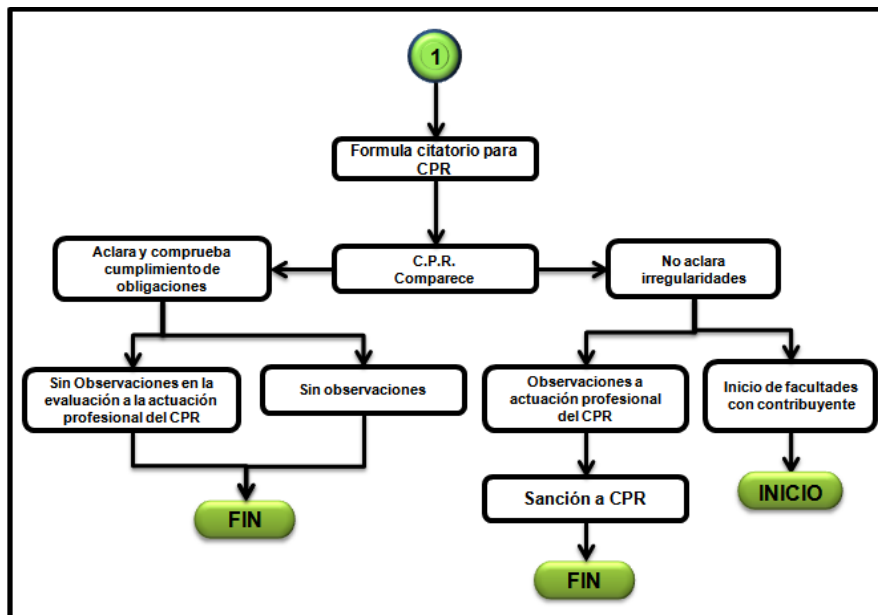
- Visita domiciliaria.
- Revisión de gabinete.
- Revisión de papeles de trabajo.

Los operadores piensan que el proceso es eficaz ya que se cumple con las metas de “*Porcentaje de efectividad en métodos sustitutivos de otros contribuyentes*”, y “*Porcentaje de efectividad en actos de fiscalización profundos a Grandes Contribuyentes*” en un 104.5% y 108.3% respectivamente. Asimismo, consideran que los procesos son suficientes toda vez que abarcan las facultades de comprobación que establece el artículo 42 del **CFF**. No existen diferencias en la operación del proceso en las diversas Administraciones Centrales y Locales.

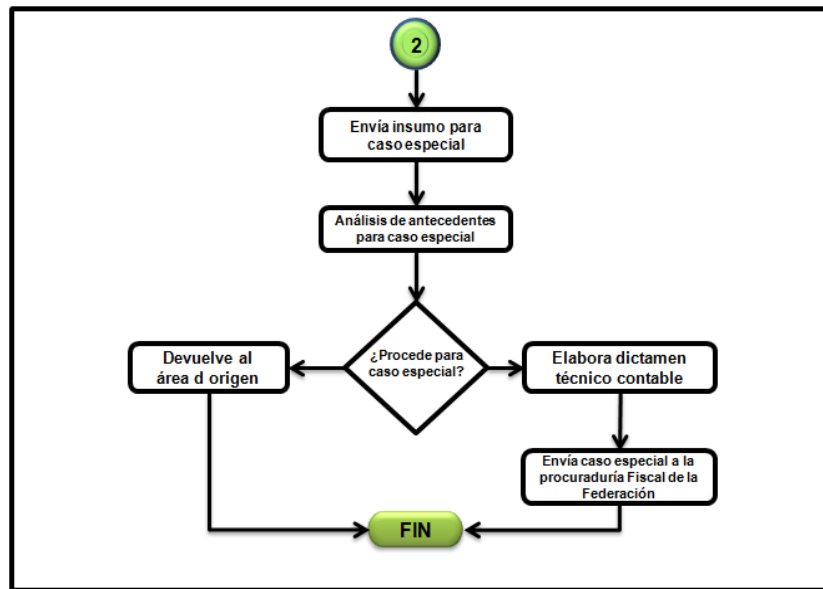
A continuación se muestra un esquema de los principales elementos que integran el proceso.



Fuente: Elaboración propia del INAP.



Fuente: Elaboración propia del INAP.



Fuente: Elaboración propia del INAP.

Proceso III.2.3. Compensaciones y devoluciones.

➤ *Compensaciones.* son una forma de extinguir la obligación tributaria del sujeto pasivo. La compensación consiste en liquidar las cantidades de que se tengan que pagar a la autoridad con las cantidades a favor por el mismo concepto es decir, cuando los contribuyentes presenten saldos a favor o cuando hayan realizado pagos indebidamente, pueden compensarlos y presentar el correspondiente aviso a la autoridad a través de dos formas: en el Módulo de servicios al contribuyente (los contribuyentes deberán entregar su documentación al receptor de trámites, mismo que una vez que haya validado su documentación y requisitos le entregará un duplicado de su formato 41 con el sello de recepción y el número de operación con el que quedó registrado) y por Internet (se deberá descargar el formato 41 en Excel y presentar el aviso de compensación a través de la página del **SAT**).

En el caso de los grandes contribuyentes que aún no presenten sus declaraciones de pagos provisionales y definitivos a través del servicio de

declaraciones y compensen saldos a favor, deben presentar su aviso de compensación directamente en los módulos de atención o a través de internet.

Por otra parte, la compensación universal es el derecho que tienen los contribuyentes de disminuir sus saldos a favor de impuestos federales de las cantidades que le resulten a pagar por adeudos propios o por retenciones a terceros no importando que se trate de impuestos federales distintos conforme a lo establecido en los artículos 19, 23, 24, 41-A, 42, 81 y 82 del **CFF**, en relación con el artículo 16 del reglamento del **CFF**, no se pueden compensar bajo este esquema los impuestos que se deban pagar por la importación de bienes o de servicios, los que sean administrados por autoridades distintas y aquellos que tengan un destino específico.²⁰

Sujetos con el derecho de compensar saldos a favor. Las personas físicas y morales que teniendo saldos a favor declarados o pagos efectivamente realizados en forma indebida están en posibilidades de compensarlos contra otras cantidades a su cargo de impuestos federales.

- *Devoluciones.* Cuando los contribuyentes presenten saldos a favor o hayan realizado pagos de lo indebido, pueden solicitar la devolución de los mismos en las siguientes formas:
 - a) *Devoluciones automáticas.* Las devoluciones automáticas se realizan en el mes de abril para los contribuyentes, personas físicas, que presenten su Declaración Anual, normal o complementaria y se ubiquen en los supuestos siguientes:
 - Envíen su declaración vía electrónica, utilizando su certificado de Firma Electrónica Avanzada (**FIEL**), tratándose de saldos a favor iguales o superiores a 13,970 pesos.
 - Importe de hasta 150,000 pesos; si el saldo a favor manifestado excede de dicho monto, debe solicitarse su devolución a través del Formato

²⁰Desde julio de 2004, los contribuyentes pueden disminuir los saldos a favor de las cantidades que le resulten a pagar por adeudos propios o por retención a terceros, aun cuando se trate de impuestos distintos. A este esquema se le conoce como compensación universal.

Electrónico de Devoluciones (**FED**) disponible en Mi Portal, para lo cual deberá contar con certificado de **FIEL** vigente para realizar su envío.

- Manifiesten su número de cuenta bancaria **CLABE**.
- Señalen la opción de Devolución en la declaración del ejercicio.
- No presenten inconsistencias en el llenado de la declaración: errores aritméticos o de cálculo, errores u omisiones en los datos de identificación, etcétera.
- Manifiesten correctamente el **RFC** de su o (sus) retenedores, en caso de que registren en su declaración información de impuestos retenidos.
- Indiquen correctamente el **RFC** de la o las personas con las que hayan realizado operaciones deducibles, conforme a lo establecido en las disposiciones fiscales vigentes.
- Manifiesten la totalidad de los retenedores con quienes tuvieron relación laboral o comercial en 2011.

No se considerarán dentro del proceso de las devoluciones automáticas, las declaraciones de saldos a favor en que los contribuyentes hayan solicitado su devolución a través del Formato Electrónico de Devoluciones, o bien, en las que hayan marcado en su declaración anual la opción de compensación.

Puede consultarse el resultado de la devolución. Cuando no sea autorizado, se explicarán los motivos y acciones que deben llevarse a cabo para solventar su solicitud.

Las personas físicas que presenten su declaración anual del ISR en los formatos 13 o 13-A (papel) y que manifiesten saldo a favor, podrán solicitar su devolución a través del **FED**.

Los ingresos por concepto de copropiedad, sociedad conyugal o sucesión, que generen saldo a favor, debe solicitarse la devolución a través de “Mi Portal” utilizando el **FED**.

- b) Solicitud de devoluciones por internet. Se puede realizar la solicitud de devolución a través de la página de internet del **SAT**; excepto tratándose de cantidades a favor provenientes de resoluciones o sentencias por cualquier

monto. Para la presentación de la solicitud de devolución vía internet, los contribuyentes deberán ingresar a la sección “Mi Portal” en el portal de internet del **SAT** y contar con lo siguiente:

- Clave de Identificación Electrónica Confidencial actualizada (**CIEF**), para autenticarse en el Portal del **SAT**.
- La **FIEL** vigente para enviar la solicitud.
- Acompañar la documentación que se indica en el Catálogo de Servicios y Trámites de acuerdo al tipo de trámite según corresponda.
- Tratándose de solicitudes de devolución por concepto de IVA convencional, haber presentado la Declaración Informativa de Operaciones con Terceros (**DIOT**).

Los contribuyentes podrán enviar su solicitud de devolución vía internet, para los siguientes: orígenes de la devolución, saldo a favor; pago de lo indebido; e **IVA** por recuperar de ejercicios anteriores.

Tratándose de solicitudes de devolución de **IVA**, deben tener presentado con anterioridad a dicha solicitud de devolución, la declaración informativa de operaciones con terceros (**DIOT**) correspondiente al período por el cual solicita la devolución.

- c) Presentación en forma personal. En este caso, sólo se recibirán en las **ALSC** los trámites de solicitud de devolución iguales o menores a 13 mil 970 pesos, de personas físicas que no cuenten con firma electrónica avanzada y cuyo origen de la devolución sea “Saldo a Favor” o “Pago de lo Indebido”. Para las solicitudes de devolución de personas físicas y morales, cuyo origen sea la devolución derivada de una “Resolución o Sentencia”, se debe acudir personalmente, ya sea el contribuyente o su representante legal, en virtud de que deben firmar la solicitud de devolución en forma presencial.

Los demás contribuyentes lo deberán hacer a través del Formato Electrónico de Devoluciones disponible en “Mi portal” con su clave **CIEC** para autenticarse en el portal y **FIEL** para su firma y envío.

Con relación a las devoluciones es importante destacar que, de acuerdo al Informe Tributario y de Gestión del **SAT**, de diciembre de 2011 se realizaron 649 mil 243 operaciones relacionadas con el **ISR**, por un monto de 25 mil 827 millones de pesos; asimismo se efectuaron 280 mil 384 operaciones de devoluciones del **IVA**, por un monto total de 228 mil 690 millones de pesos.

Los operadores piensan que el proceso es eficaz ya que se cumple con la meta de “*Percepción de la calidad y servicios en el SAT*”, en un 94.2%. Asimismo, consideran que los procesos son suficientes toda vez que cumplen con los elementos mínimos de meta anual de calidad y el mecanismo de compensaciones y devoluciones.

No existen diferencias en la operación del proceso en las diversas Administraciones Centrales y Locales.

III.3. Recaudación.

Proceso III.3.1. Inventario de créditos.

El presente análisis es el resultado de la visita de campo y entrevistas semi-estructuradas realizada a 9 Administraciones Locales de Recaudación, llevada a cabo del 20 junio al 19 de julio, información que se encuentra detallada en el capítulo IV intitulado Metodología del presente documento.

Este proceso es de ámbito de operación local, su ejecución corre a cargo de las 66 Administraciones Locales de Recaudación (**ALR's**) considerando la operación en 2011 y tiene como objetivo recibir los adeudos determinados por las distintas autoridades de los contribuyentes, registrar, controlar y vigilar dichos créditos así como custodiar los expedientes en la bóveda de créditos.²¹ Las áreas responsables del proceso son la Administración Central, Administración de Área, Subadministración y Jefatura, adscritos a la Administración General de Recaudación (**AGR**) a través de las **ALR** la cual, conforme a

²¹Conforme al Manual de Organización General del SAT, las Administraciones Locales de Recaudación tienen como objetivo recaudar las contribuciones federales que competan a la Administración General de Recaudación dentro de la circunscripción territorial que les corresponda, brindando un servicio de alta calidad con el fin de propiciar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y procurar la participación de todos los contribuyentes, así como los óptimos niveles de eficiencia en el proceso.

lo señalado el Manual de Organización Específico de la **AGR** tiene como objetivo “*Dirigir en el ámbito de sus competencias, las acciones que permitan asegurar el control y cobro y/o depuración de los créditos fiscales, así como asegurar que se cumpla con los niveles de servicios de la diligenciación de los actos administrativos solicitados por las diversas áreas, administrando la cartera de créditos fiscales y las solicitudes de los diversos usuarios, para la recuperación de los adeudos y el cumplimiento de los objetivos del SAT*”.

El proceso inicia con la recepción de adeudos a través de los documentos determinantes emitidos por las áreas responsables o autoridades generadoras, que pueden ser internas como las Administraciones Locales de Auditoría Fiscal (**ALAF**), la Administración General de Aduanas (**AGA**) y la Administración General de Grandes Contribuyentes (**AGGC**) o autoridades externas tales como Secretaría de Comunicaciones y Transportes (**SCT**), Policía Federal (**PF**), **CONAGUA**, etc. Se revisan los documentos determinantes para verificar que cumplen con los requisitos señalados en la normatividad vigente y aplicable, se requiere información si hace falta, en caso de incumplimiento o bien que se reciba incompleto se integran los formatos de inventarios y se devuelve la documentación a la autoridad generadora.

Una vez validada la información, se procede al registro y control de los créditos en el sistema, se validan las altas y se determina la procedencia de los documentos registrados para su notificación, en su caso se realiza la notificación respectiva para posteriormente capturar las notificaciones realizadas en el sistema, se coordina la entrega de documentos a notificar y se emite el reporte de envíos de expedientes a la bóveda de créditos para integración y custodia.

Para desarrollar el proceso de registro de adeudos, los principales insumos que se requieren son los documentos determinantes emitidos por las autoridades generadoras.

Los productos que se obtienen al final del proceso son:

- Reporte de créditos inventariados.
- Reportes de envío de expedientes a bóveda de créditos.

Los principales actores involucrados son:

- Contribuyentes.
- Dependencias generadoras de adeudos fiscales.
- Personal de **AGR** destinado para llevar a cabo el registro de adeudos.

Los operadores en las **ALR** consideran que el proceso es eficaz en la medida que se han perfeccionado las estrategias para lograr una mayor cobranza y que se ha incrementado la recaudación de adeudos.

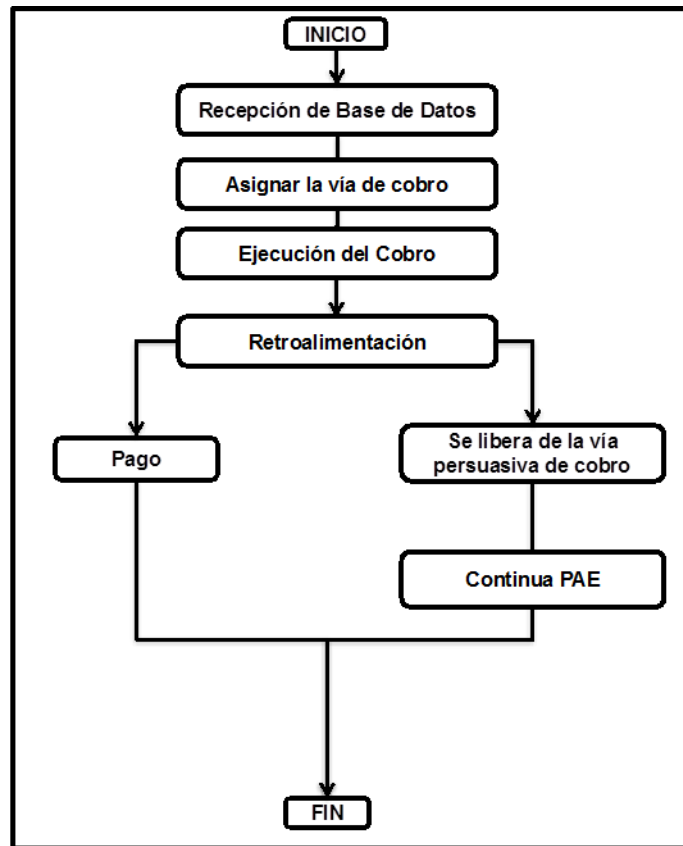
Asimismo, reconocen que el proceso es suficiente ya que se sigue por completo, desde su inicio hasta su término, en la misma Administración General, así mismo cuentan con mecanismos para el control de créditos.

El grupo de trabajo **INAP** considera que la articulación de las **ALR** con otras áreas sustantivas del **SAT** como es el caso de Servicios al Contribuyente, Auditoría Fiscal y el Área Jurídica es adecuada en virtud de que se cumple con los tiempos establecidos para las determinaciones así como la infraestructura, control de la información y la implementación de sistemas informáticos (ver anexo C) para dar soporte a la operación.

Además de lo anterior, a nivel local se llevan a cabo reuniones de vinculación que facilitan la articulación de los procesos y la retroalimentación de los mismos.

Los principales insumos para llevar a cabo el proceso de registro son los documentos determinantes emitidos por las áreas responsables o por las autoridades generadoras y que consisten en créditos y multas respectivamente.

No existen diferencias en la operación ya que los procesos están estandarizados. No obstante, las cargas de trabajo sí difieren entre administraciones locales dependiendo de su tamaño.



Fuente: Elaboración propia del INAP.

Proceso III.3.2. Notificación y verificación.

Este proceso es de ámbito federal y su ejecución corre a cargo de las 66 **ALR** en lo que respecta a la operación de 2011, con el objetivo de realizar la notificación de todo tipo de actos administrativos, incluyendo los que determinen créditos fiscales, culatorios, requerimientos y solicitud de informes, así como verificar los datos de identificación y domicilios de los contribuyentes proporcionados al **RFC** (Registro Federal de Contribuyentes), como parte de la gestión de cobro.

La función del ciclo tributario denominada Notificación y Cobranza, es la que da origen al proceso de “Notificación y verificación”, el área responsable del proceso es la Administración Central de Notificación de la Administración General de Recaudación.

El proceso inicia con la recepción de los documentos de las áreas usuarias en la **ALR**, donde se clasifican los documentos y se establecen los niveles de servicio para entrega a las Unidades de Diligenciación. Dichas Unidades administran las cargas de trabajo, establecen controles y clasifican por zona de diligenciación, niveles de servicio y contribuyentes.

Posteriormente se asignan los documentos a los Actuarios Fiscales y se realiza la planeación de las rutas de trabajo. A continuación, se efectúan la diligenciación de las notificaciones y se elaboran actas de notificación, citatorios y actas circunstanciadas de hechos, de acuerdo a la normatividad vigente, así mismo se realizan las verificaciones y en su caso se elabora el acta circunstanciada de hechos.

En una segunda etapa, la Unidad de Diligenciación recibe retroalimentación de resultados de las notificaciones y verificaciones trabajadas por parte de los actuarios fiscales, a través de los controles y sistemas, así como el correspondiente soporte documental obtenido en la diligencia y realiza el envío de resultados a la **ALR**, donde tratándose de notificaciones de documentos se hace el análisis de resultados para definición de notificación por estrados o edictos en su caso, de acuerdo a la normatividad vigente. Finalmente, se realiza la entrega de resultados a las áreas usuarias mediante firma de recepción de la factura o relación correspondiente.

Los insumos son los documentos a notificar y los productos que arroja el proceso son:

- Notificaciones personales y verificaciones.
- Notificaciones por estrados o edictos.

Los principales actores que intervienen en este proceso son:

- Contribuyentes.
- Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal así como de las Entidades Federativas, Distrito Federal, Municipios y sus Organismos.
- Administración Central de Notificación.
- **ALR**.
- Subadministrador de notificación.
- Jefe de departamento de notificación.
- Unidades de Diligenciación.

- Actuarios fiscales.

El grupo de trabajo **INAP** considera que el proceso es eficaz, en la medida que hay plazos establecidos y que estos se cumplen. Sin embargo, la no localización de los contribuyentes es un factor que obstaculiza el cumplimiento del proceso, toda vez que existen restricciones legales que los contribuyentes utilizan para ser clasificados como no localizados y no recibir notificaciones, para de esta forma, postergar el cumplimiento de sus obligaciones. Asimismo, el proceso es suficiente ya que se sigue por completo, desde su inicio hasta su término, en la misma Administración General.

De igual forma el **INAP** considera que la articulación del área en el desarrollo del proceso con las áreas de Servicio al Contribuyente, Auditoría Fiscal, Área Jurídica o Grandes Contribuyentes, cumplen con los tiempos establecidos para que puedan realizarse las notificaciones y en esto ayudan, los sistemas de control, los cuales puede observarse (en el anexo C), los relativos a la materia informática. El **INAP** considera que el proceso es eficaz ya que se cumple con la meta de “*Porcentaje de recuperación de la cartera*”, en un 88.4%.

Cabe señalar que para el logro de la meta de “*Porcentaje de Recuperación de la Cartera*” está conformada por el Macroproceso de Cobranza y el Macroproceso de Notificación.

Asimismo, consideran que los procesos son suficientes toda vez que cumplen con los elementos mínimos consistentes en:

- Planeación de la ruta de verificación.
- Mecanismo de verificación de domicilio fiscal.
- Mecanismo de notificar al contribuyente.
- Documentos a notificar.
- Orden de verificación.

No existen diferencias en la operación ya que los procesos están estandarizados. No obstante, las cargas de trabajo difieren entre administraciones locales, dependiendo de su tamaño.

Proceso III.3.3. Ejecución (de la cobranza).

El proceso es de ámbito federal y su aplicación corre a cargo de las 66 ALR, con el objetivo de recaudar el importe de lo debido por créditos fiscales no pagados voluntariamente por los deudores.

La función del ciclo tributario denominada Notificación y Cobranza, es la que da origen al proceso “Ejecución”, las áreas responsables del proceso son la Administración Central, el Administrador Central, el Administrador de Área, la Subadministración y la Jefatura, adscritos a la **AGR**. El proceso da inicio con la recepción de adeudos a través de los documentos determinantes emitidos por las áreas responsables o autoridades generadoras, que pueden ser las **ALAF**, la **AGGC**, **ALSC**, las aduanas o autoridades externas. Una vez validada la información, se procede al registro de los créditos en el inventario; posteriormente, se procede al control de los créditos en donde se coordina la entrega de documentos a notificar y se integra un expediente con la documentación que se envía para su custodia a la bóveda de créditos, para entonces proceder al cobro de los créditos, mediante el Procedimiento Administrativo de Ejecución (**PAE**).

El **PAE** es aquel procedimiento mediante el cual la autoridad, en este caso el SAT, procura hacer efectivo el cobro de un crédito fiscal, a cargo del deudor. Adquiere el carácter administrativo por provenir de una autoridad administrativa, pero la esencia, la naturaleza de este procedimiento es la recaudación de un importe de un crédito fiscal no satisfecho de manera voluntaria por el deudor. Los supuestos que se deben de dar son los siguientes:

- a) Que exista un crédito fiscal a cargo del deudor, ya sea por determinación de la autoridad o por autodeterminación.
- b) Que el crédito fiscal no haya sido cubierto.
- c) Que el crédito fiscal no haya sido controvertido y garantizado, salvo que el crédito hubiera sido controvertido mediante un recurso de revocación, caso en el cual la garantía del mismo puede hacerse hasta en 5 meses.

El **PAE** da inicio con el Mandamiento de Ejecución de Requerimiento de Pago y Embargo, una vez que se da la firmeza del crédito fiscal, que es cuando el contribuyente o deudor lo consiente o cuando habiéndolo impugnado, el resultado no le favorece. Este

Mandamiento de Ejecución es un acto administrativo de la autoridad fiscal competente, que funda y motiva por escrito el cobro de una contribución o un aprovechamiento, cuando no fue pagado en tiempo y forma por el contribuyente.

En su caso, se efectúa un requerimiento de pago, es decir, una actividad del ejecutor designado por la autoridad, para constituirse en el domicilio del deudor y exigir el cobro del crédito fiscal, acorde a lo establecido en el 137, 145 y 152 del **CFF**.

Es posible que en algún momento pueda establecerse un embargo, es decir, un acto Administrativo realizado por una autoridad fiscal para el cobro del crédito fiscal o bien para la determinación de los bienes que han de ser objeto de la garantía del interés fiscal reclamado.

En algunos casos se puede realizar la inmovilización de cuentas bancarias para que, a través de la transferencia de los depósitos de las mismas, se cubra el crédito fiscal.

En otros casos se puede proceder a la intervención de la negociación, a fin de obtener, los ingresos necesarios que permitan satisfacer el crédito fiscal y los accesorios legales. La intervención podrá llevarse a cabo previo estudio que sirva como referencia para determinar la viabilidad de intervenir la negociación. Una vez decidido esto, se nombra un interventor y se procede a la intervención, misma que finalizará cuando se cubra el crédito fiscal, se haya enajenado la negociación o exista una resolución judicial favorable al deudor.

Para el caso de los créditos que se encuentren controvertidos, se dará inicio o continuidad al **PAE** cuando la resolución sea favorable a la autoridad ya sea porque desechó, sobreseyó, confirmó o validó la resolución recurrida, o bien la resolución haya sido para efectos y se cumplimentó la misma, si fue el caso de que se le dio concedió la razón al contribuyente, se deberá analizar la misma y la instancia que se pronunció para dar pauta a la baja o dejar sin efectos el crédito fiscal.

Los contribuyentes tienen la posibilidad de solicitar a la **ALR** que se les autorice el pago a plazos, siempre que cumplan con los requisitos establecidos para ello y se garantice el interés fiscal.

Para desarrollar el proceso, los principales insumos que se requieren son los documentos determinantes emitidos por las áreas responsables o por las autoridades generadoras y que constituyen créditos fiscales.

Los productos que se obtienen al final del proceso son:

- Créditos dados de baja por pago.
- Créditos dados de baja por resolución o sentencia de medios de defensa.

Los principales actores involucrados son:

- Contribuyentes.
- Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal así como de las Entidades Federativas, Distrito Federal, Municipios y sus Organismos.
- Tribunales Fiscales y otras instancias judiciales federales.
- **ALR.**
- **AGJ**
- **AGGC**

El grupo de trabajo **INAP** considera que el proceso es eficaz en la medida de que el personal de las **ALR** ha afinado las estrategias para poder cobrar más y que en algunos procesos se ha ido en aumento en términos de recaudación. Asimismo, reconocen que el proceso es suficiente ya que se sigue por completo, desde su inicio hasta su término, en la misma Administración General.

De acuerdo con lo comentado durante las entrevistas, el grupo de trabajo **INAP** considera que para el desarrollo del proceso, existe una buena comunicación con las áreas de Servicio al Contribuyente, Auditoría Fiscal, Área Jurídica o Grandes Contribuyentes ya que se cumple con los tiempos establecidos para las determinaciones y a esto ayudan los sistemas de control informático (establecidos en el anexo C del presente documento).

Asimismo, en la articulación con el área jurídica se cuenta con un sistema de control que permite cumplir con los plazos establecidos en las disposiciones legales. Además de lo anterior, a nivel local se llevan a cabo reuniones de vinculación que facilitan la articulación de los procesos y su retroalimentación.

El grupo de trabajo **INAP** considera que el proceso es eficaz ya que se cumple con la meta de “Porcentaje de *recuperación de la cartera*”, la cual se cumplió en 2011 en un 88.40%. Asimismo, consideran que los procesos son suficientes toda vez que cumplen con los procedimientos que establece la ley. Cabe señalar que para el logro de la meta de “*Porcentaje de Recuperación de la Cartera*” esta conformada por el Macroproceso de Cobranza y el Macroproceso de Notificación y Verificación.

No existen diferencias en la operación del proceso en las diversas Administraciones Centrales y Locales.

Proceso III.3.4. Control de créditos.

Su ámbito de operación es federal y su ejecución corre a cargo de las 66 **ALR** conforme a la operación del 2011. La función del ciclo tributario denominada Notificación y Cobranza es la que da origen al proceso “*Control de créditos*”.

La AGR es el área responsable de este proceso que inicia una vez inventariados los créditos y teniendo los expedientes en custodia en la Bóveda de Créditos procede al cobro de los mismos. Existen de manera general un segmento de contribuyentes para el cobro de créditos fiscales:

Cobro a sector gobierno. Se instrumenta para el control, cobro, extinción y seguimiento para la recuperación de créditos fiscales a cargo de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal así como de las Entidades Federativas, Distrito Federal, Municipios y sus Organismos, provocando el acercamiento con dichos entes públicos para la recuperación de los adeudos fiscales, mediante el uso de los diferentes mecanismos previstos en la ley.

Se instrumenta para el control, cobro, extinción así como el seguimiento para la recuperación de créditos fiscales a cargo de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal así como de las Entidades Federativas, Distrito Federal, Municipios y sus Organismos, provocando el acercamiento con dichos entes públicos para la recuperación de los adeudos fiscales, como se indica a continuación.

Gestión de créditos a cargo de Entidades Federativas y Municipios.- se analiza la cartera de créditos fiscales del sector gobierno, los administradores locales de recaudación revisan los adeudos en coordinación con la Administración Central de Programas Operativos con Entidades Federativas para ver si existen programas que permitan dar de baja algún crédito a cargo de Entidades y Municipios por causas distintas al pago.

Gestión de créditos a cargo de la Federación y sus organismos descentralizados.- En este caso no existen programas de condonación por lo que el **ALR** promoverá el acercamiento de acuerdo a la naturaleza del adeudo, se buscará lograr el medio de pago, a plazos (cuando proceda) o pago total.

Para desarrollar el proceso, los principales insumos que se requieren son los documentos determinantes emitidos por las áreas responsables o por las autoridades generadoras y que consisten en créditos y multas respectivamente.

Los productos que se obtienen al final del proceso son:

- Documentos a notificar.
- Créditos recuperados.
- Créditos firmes para el inicio del Procedimiento Administrativo de Ejecución.

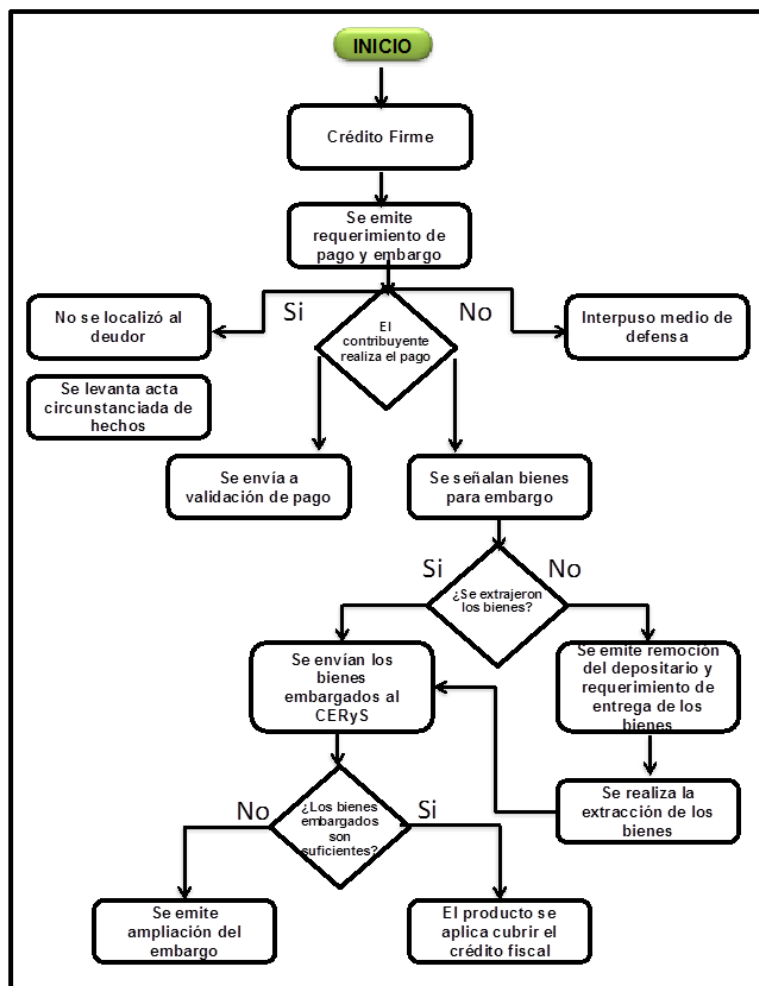
Los principales actores involucrados son:

- Contribuyentes.
- Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal así como de las Entidades Federativas, Distrito Federal, Municipios y sus Organismos.
- Tribunales Fiscales y de Distrito.
- Administraciones Locales de recaudación.

El grupo de trabajo INAP considera que el proceso es eficaz en la medida que se han perfeccionado las estrategias para lograr una mayor cobranza y que en algunos casos ha

ido en aumento, en términos de recaudación. Asimismo, se considera que el proceso es suficiente ya que se sigue por completo, desde su inicio hasta su término, en la misma Administración General.

El grupo de trabajo INAP considera que la articulación del área en el desarrollo con las áreas del Servicio al Contribuyente, Auditoría Fiscal, Área Jurídica o Grandes Contribuyentes es adecuada, ya que se cumple con los tiempos establecidos para las determinaciones, como ejemplo de lo anterior se encuentran las reuniones de vinculación y retroalimentación.



Fuente: Elaboración propia del INAP.

III.4. Jurídico.

Los procesos jurídicos del Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, son responsabilidad de la Administración General Jurídica (**AGJ**), pero en algunos casos también de la **AGGC**.

Conforme al Manual de Organización del **SAT**, el objetivo de la **AGJ** es “Coadyuvar al cumplimiento del objetivo institucional del Servicio de Administración Tributaria mediante la equitativa y oportuna aplicación de la legislación fiscal y aduanera, su correcta interpretación jurídica, así como establecer y coordinar las directrices, programas operativos, criterios y lineamientos normativos que deben acatar las unidades administrativas adscritas a la Administración General, con el fin de realizar una adecuada defensa del interés jurídico ante los tribunales jurisdiccionales y/o autoridades competentes”.²²

Considerando el objetivo anterior así como las facultades de la **AGJ**, y de la interrelación entre la **MIR** y los procesos del Programa, se identificaron ocho procesos jurídicos, que se describen a continuación.

²²El artículo 22 del Reglamento Interior del SAT contempla las facultades de la Administración General Jurídica, las cuales se establecen en 28 fracciones, entre las que destacan por su importancia en materia de recaudación, las siguientes:

- II. Criterio de Interpretación.
- X. Representar al Secretario de Hacienda y Crédito Público, al Jefe del Servicio de Administración Tributaria y a las Unidades Administrativas de dicho Órgano Desconcentrado.
- IX. Resolver los Recursos Administrativos.
- XI. Interponer recurso de revisión en contra de las sentencias y resoluciones que pongan fin al juicio.
- XII. Formular las denuncias, querellas declaratorias de que el fisco federal haya sufrido o pudo sufrir perjuicio.
- XV. Representar a las Unidades Administrativas del SAT en los juicios de amparo en los que sean señalado como autoridades responsables o cuando tengan el carácter de tercero perjudicado.

Una tarea importante de la función jurídica dentro del procedimiento de recaudación de las contribuciones se establece mediante la defensa del interés fiscal, ya sea mediante la resolución de consultas, la resolución de los recursos de revisión y la defensa de los juicios que se tramitan ante el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa, así como de los Juzgados de Distrito y de los Tribunales Colegiados de Distrito.

Proceso III.4.1. Declaración de prescripción de créditos fiscales.

Este proceso tiene ámbito de operación federal y su objetivo es declarar, mediante una resolución debidamente fundada y motivada, los créditos fiscales que han prescrito. Las unidades administrativas responsables del proceso son la **AGJ**, la **AGGC** y las Administraciones Locales Jurídicas (**ALJ**) en los estados.

Los criterios que se aplican durante el proceso “*Declaración de prescripción de créditos fiscales*”, se dictan en la **AGJ** a nivel central, y la resolución que se determina al final del proceso, se elabora mediante la debida aplicación de la ley, es decir, con fundamentación y motivación de los preceptos legales.

EL fundamento legal del proceso se encuentra contemplado en el artículo 16 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Específicamente, en el Artículo 146 del **CFE** instituye la figura de la prescripción como una forma de extinguir los créditos fiscales a cargo de los contribuyentes por el simple transcurso del tiempo.

Cuando transcurre el plazo de los cinco años a que hace referencia dicha disposición, el contribuyente queda liberado del cumplimiento de la obligación de pagar el adeudo fiscal. Asimismo, la propia disposición legal señala diversas causales por las cuales el plazo para que opere la prescripción se interrumpe, de tal suerte que lo que podía ser de cinco años, puede extenderse más allá de los 10 años. Dentro de estas causales de interrupción destacan las gestiones de cobro realizadas por las autoridades a través del procedimiento administrativo de ejecución, que inician con el requerimiento de pago al contribuyente y pueden concluir con el remate o la adjudicación de los bienes embargados.

Para determinar a partir de cuándo se puede iniciar el cómputo, se debe precisar en primer lugar la fecha exacta en que el pago de un crédito fiscal puede ser exigible.

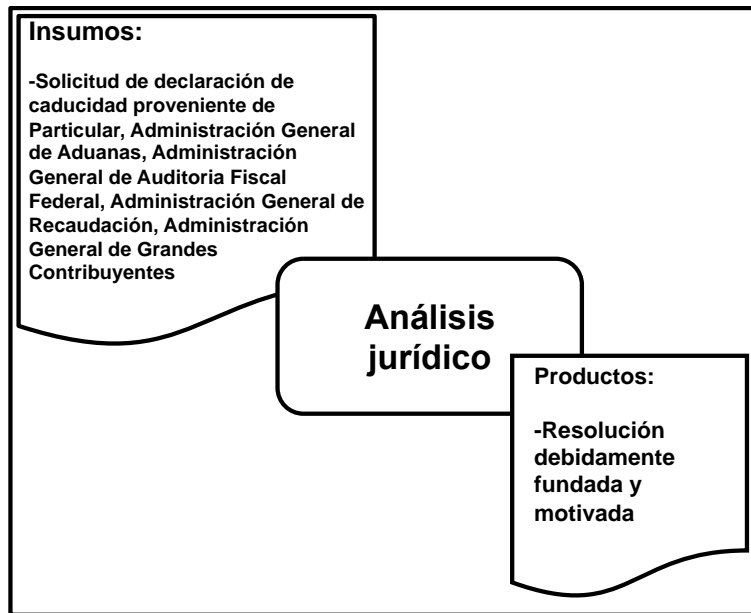
1. Es necesario que exista la determinación de un derecho en cantidad líquida a favor del Estado o de sus organismos descentralizados que proviene de contribuciones, aprovechamientos o accesorios.

2. Una vez que el crédito fiscal está determinado, es necesario que su pago pueda ser exigible por parte de las autoridades. El crédito no será exigible cuando:
 - a. No se haya notificado la resolución.
 - b. No hayan transcurrido 45 días hábiles.
 - c. Cuando se garantice el interés fiscal.
 - d. Cuando se haya presentado recurso de revocación.
3. El plazo de la prescripción está sujeto a causales de interrupción que producen una pérdida total del plazo computado, para volver a iniciar. En otras palabras, cuando opera una causal de interrupción, se está frente a un borrón y cuenta nueva, empezando de cero, y se da en cualquiera de las siguientes situaciones:
4. Por el reconocimiento expreso o tácito de la existencia del crédito fiscal. Desocupar el domicilio fiscal sin presentar el aviso de cambio o cuando se señala un domicilio fiscal incorrecto.
5. Se realice alguna gestión de cobro notificada al contribuyente

De acuerdo a lo anterior, el insumo principal dentro del procedimiento puede ser el escrito libre que presenta el contribuyente o interesado ante la oficialía de partes de la Administración Local del **SAT**, dirigido a la **ALJ**, o en su caso dirigido a la **AGGC**, para solicitar se reconozca la prescripción del crédito fiscal o el reconocimiento del propio **SAT**, a lo cual recaerá una resolución.

Los operadores piensan que el proceso es eficaz ya que se atienden los escritos de los contribuyentes o interesados cuando se realizan en términos del artículo 146 del **CFF**, así mismo señalan que no es posible determinar la demanda de dicho proceso porque su interposición resulta discrecional. Asimismo, consideran que los procesos son suficientes toda vez que se atienden los escritos de los contribuyentes o interesados de conformidad con lo establecido por el artículo 18, 18ª y 19 del **CFF**, así como su notificación correspondiente.

No existen diferencias en la operación del proceso en las diversas Administraciones Locales.



Fuente: Elaboración propia del INAP

Proceso III.4.2. Resolver solicitudes de autorización para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta (ISR).

Este proceso tiene ámbito de operación federal, su ejecución corre a cargo de las 66 Administraciones Locales y su objetivo es determinar mediante una resolución debidamente fundada y motivada, a aquellas personas morales con fines no lucrativos susceptibles de recibir donativos deducibles del **ISR**. Las unidades administrativas responsables del proceso son la **AGJ** y las **ALJ**'s.

El proceso inicia con un escrito libre cumpliendo los requisitos que establecen los artículos 18, 18A y 19 del **CFF**, y continúa con las siguientes etapas:

- a) *Primera Etapa.- Considerar la viabilidad de convertir a la organización solicitante (institución de asistencia privada (I.A.P.) o asociación civil, (A.C.), en donataria autorizada. Podrán ser donatarias las organizaciones de la sociedad civil (OSC) que cumplan con lo establecido en los artículos 95, fracciones VI, X, XI, XII, XIX y XX, 96, 97, 98 y 99 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y los artículos 31 y 114 del Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.*

Los donativos pueden ser en especie o efectivo y otorgados por residentes del país o del extranjero. Los requerimientos básicos para convertir a la OSC en donataria autorizada, son:

- Que realice exclusivamente las actividades que le fueron autorizadas.
- Que destine sus activos exclusivamente a los fines propios de su objeto social, no pudiendo otorgar beneficios sobre el remanente distribuible a persona física alguna o a sus integrantes, ya sean personas físicas o morales, salvo que se trate, en este último caso, de una persona moral autorizada para recibir donativos deducibles en términos de la Ley de Impuesto Sobre la Renta, o se trate de la remuneración de servicios efectivamente recibidos. Esta disposición tiene carácter de irrevocable.
- Que al momento de su liquidación y con motivo de la misma, destine la totalidad de su patrimonio a entidades autorizadas para recibir donativos deducibles. Esta disposición también tiene el carácter de irrevocable.

b) Segunda Etapa.- Presentar una solicitud de autorización para recibir donativos deducibles ante la AGJ o la ALSC, por triplicado y anexando los siguientes documentos:

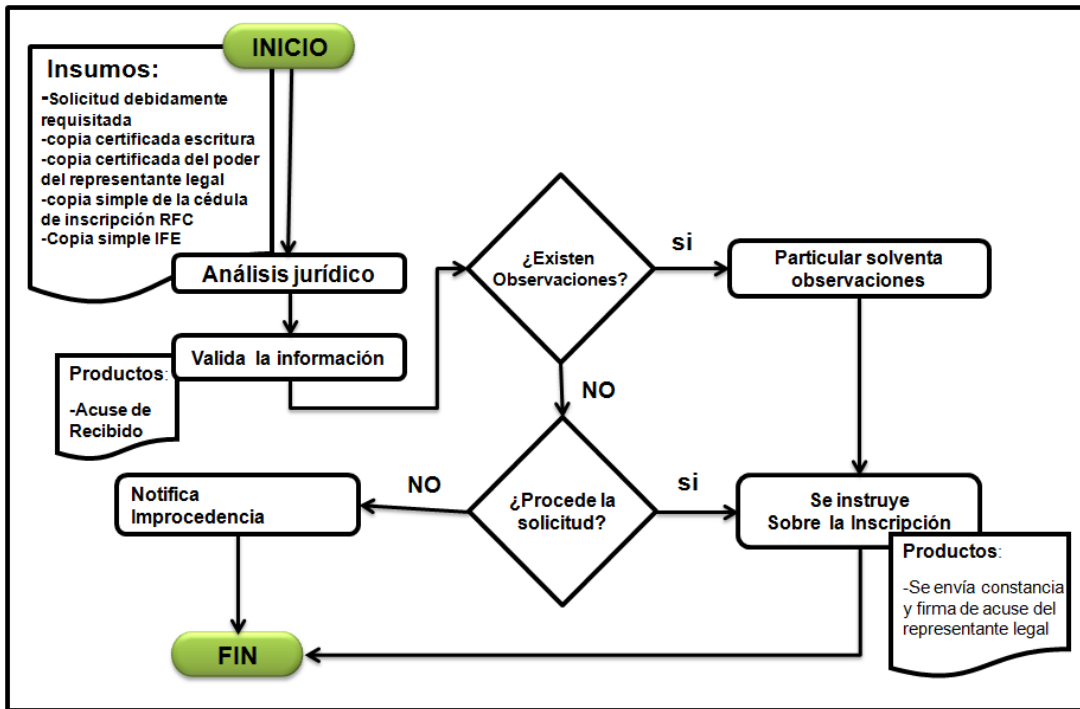
- Copia certificada de la escritura constitutiva y/o estatutos y sus modificaciones.
- Copia certificada del poder del representante legal, o bien, que el mismo conste dentro de los propios estatutos o acta constitutiva.
- Copia simple de la cédula de inscripción en el **RFC**.
- Copia simple de la identificación oficial del representante legal o apoderado, previo cotejo con su original, o copia certificada.
- Original o copia certificada del documento que acredite la actividad por la que se solicita la autorización, el cual deberá ser expedido por una autoridad federal, estatal o municipal competente en la materia, dependiendo del objeto de la **OSC**.

c) Tercera Etapa.- Si la solicitud es aprobada, la OSC aparecerá registrada como donataria autorizada, en el Anexo 14 de la Resolución Miscelánea, en el Diario Oficial de la Federación.

La **AGJ** emitirá un oficio-constancia en el cual se le informará que ha cumplido con los requisitos para ser autorizada en el rubro correspondiente. Una vez que el representante de la organización reciba el oficio-constancia de autorización la OSC podrá mandar a imprimir recibos que amparen donativos deducibles.

Este proceso se desarrolla de manera normal, pues no existen elementos que incidan en contra, y concluye mediante la emisión de la resolución y la notificación al promovente. Asimismo, dicho proceso resulta importante dentro del Programa al determinar, mediante una resolución debidamente fundada y motivada, a los contribuyentes sujetos a recibir el beneficio de deducir donativos del ISR.

Los operadores piensan que el proceso es eficaz ya que se atienden los escritos de los contribuyentes o interesados cuando se realizan en términos del artículo 97 del **CFF**, así mismo señalan que no es posible determinar la demanda de dicho proceso porque su interposición resulta discrecional. Asimismo, consideran que los procesos son suficientes toda vez que se atienden los escritos de los contribuyentes o interesados de conformidad con lo establecido por el artículo 18 del **CFF**, así como su notificación correspondiente.



Fuente: Elaboración propia del INAP.

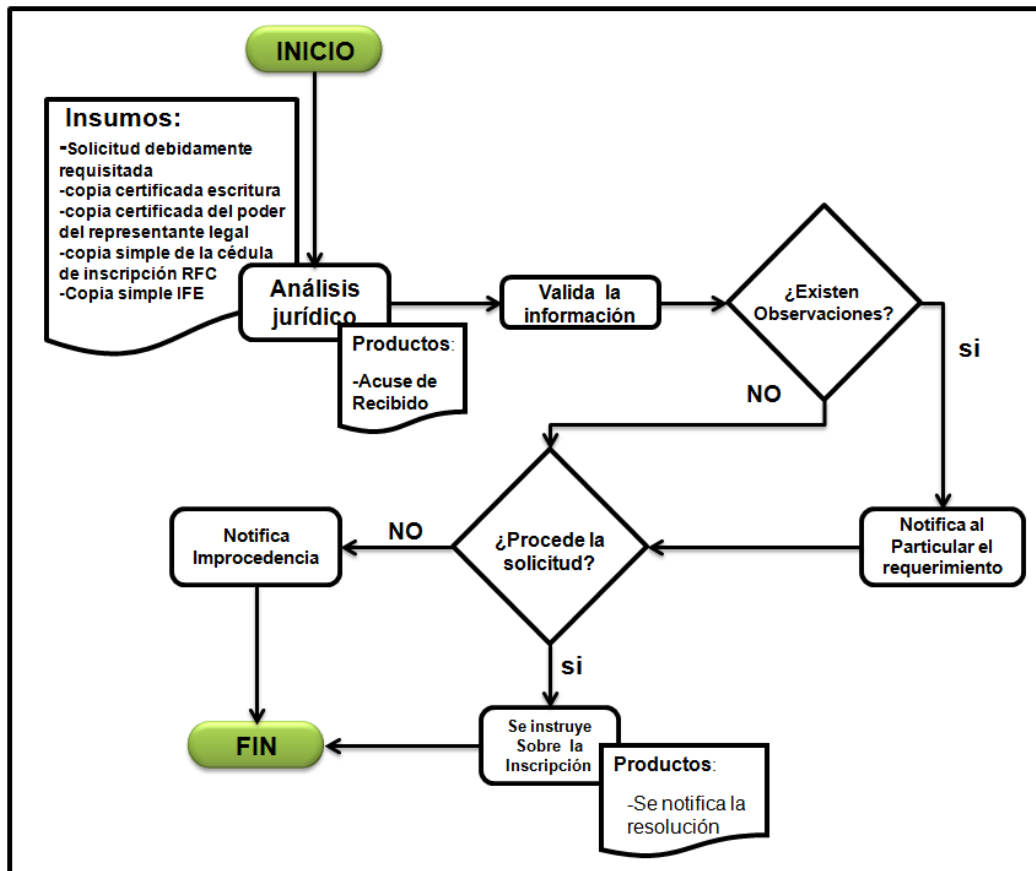
Proceso III.4.3. Resolución de Consultas.

Este proceso tiene el ámbito de operación federal, su objetivo es resolver una situación real y concreta del contribuyente, su ejecución corre a cargo de las 66 **ALSC**. Las unidades administrativas a cargo del proceso son la **AGJ**, **AGGC** y las **ALJ**.

El proceso inicia con un escrito libre por parte del contribuyente ante el **SAT** cumpliendo con los requisitos que establecen los artículos 18, 18 A y 19 del **CFF**.

Una vez que las **AGJ**, **AGGC** y **ALJ** reciben dicho escrito, verifican que no falte algún documento o información a la que se refieren los artículos citados; en caso de que falte, se requerirá al promovente, teniendo en cuenta tres posibilidades: que no cumpla; cumpla deficientemente; o cumpla satisfactoriamente. Si la omisión afecta los elementos esenciales del proceso, se elaborará una resolución desechando el escrito y señalando las particularidades de tal situación, en caso contrario se elaborará una resolución debidamente fundada y motivada, considerando la situación particular del contribuyente y posteriormente su notificación.

Los operadores de dicho proceso consideran que el proceso es eficaz, toda vez que cumplen con el procedimiento establecido en los artículos 18, 18A y 19 del CFF asimismo señalan que no es posible determinar la demanda de dicho proceso porque resulta discrecional al interesado o contribuyente y que es suficiente para salvaguardar el derecho de petición del contribuyente al que se refiere el artículo 8 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Dicho proceso dura un tiempo máximo de tres meses, aunque en la práctica se lleva menor tiempo, pese a verse afectado por las cargas de trabajo. En este sentido, no existen diferencias en la operación del proceso a nivel federal ya que se encuentra regido por leyes federales.



Fuente: Elaboración propia del INAP.

Proceso III.4.4. Proceder penalmente por la probable comisión de delitos fiscales.

Este proceso tiene ámbito federal y, como su nombre lo indica, su objetivo es proceder penalmente por la probable comisión de delitos fiscales, así como coadyuvar al Ministerio Público para integrar los elementos del tipo penal.

El proceso se lleva a cabo por la **AGJ**, **AGGC** y las **ALJ**'s; su ejecución corre a cargo de las 66 Administraciones Locales ubicadas en todos los estados de la República Mexicana. El delito de defraudación fiscal lo comete "quien con uso de engaños o aprovechamiento de errores, omite total o parcialmente el pago de alguna contribución u obtenga un beneficio indebido con perjuicio del fisco federal." Además del caso genérico de defraudación fiscal, la regulación establece una serie de calificativas al delito y otras conductas consideradas como equiparables a la defraudación fiscal.

En el delito de defraudación fiscal, la persona que lo comete tiene la intención de conducirse con falsedad, valiéndose de maquinaciones y artificios contra el fisco en aras de encubrir la omisión del pago total o parcial de alguna contribución, o bien, de obtener un beneficio indebido. Se engaña pretendiendo que las obligaciones fiscales se cubrieron de manera correcta u ocultando que cierto beneficio no le corresponde.

Este delito se comete necesariamente de forma dolosa, esto es, el contribuyente, teniendo pleno conocimiento de lo que hace, utiliza los medios necesarios para presentar hechos falsos como verdaderos, o bien, para tomar ventaja del fisco en caso de que éste se encuentre en estado de error. La legislación establece que la pena por el delito de defraudación fiscal se incrementará en una mitad cuando el delito sea calificado.

Hay una serie de conductas que se consideran equiparables al delito de defraudación fiscal y que se sancionan con las mismas penas que éste. Tales conductas están previstas en el artículo 109 del **CFF**.

Por otra parte, en términos del artículo 102 del **CFF**, se señalan las hipótesis del delito de contrabando. También comete delito de contrabando quien interne mercancías extranjeras procedentes de las zonas libres al resto del país, así como quien las extraiga de los recintos fiscales o fiscalizados sin que le hayan sido entregadas legalmente por las autoridades o por las personas autorizadas para ello.

La responsabilidad penal puede recaer sobre distintas personas, en función de la participación de éstas en una conducta delictiva. El artículo 95 del **CFF** describe quienes son responsables de los delitos fiscales.

De esta forma el delito penal fiscal es único en el Derecho Positivo Mexicano y adquiere varias facetas ya que el procesado debe entender que su conducta es contraria a la Ley y debe corregirla, pues de lo contrario tendrá que enfrentarse al poder y peso del Estado de Derecho.

La **SHCP** dentro del proceso penal adquiere varias facetas. Primero, es autoridad al iniciar las facultades de comprobación a través de auditorías, requerimientos o solicitudes de información a los contribuyentes. El proceso lo llevan a cabo dos Administraciones y por ende tiene dos fases, la primera de ellas se desarrolla por la **AGAFF** o la **ALAFF**, quien identificará a los contribuyentes omisos en el pago de sus contribuciones y que mediante su actuar y perfil puedan integrar la causal del delito de defraudación fiscal, asimismo integrara el expediente respectivo.

En segundo lugar, la **AGJ**, representando al **SAT**, se convierte en la parte ofendida y reúne las pruebas documentales públicas, periciales y otras para formar la acusación; éstas se integran en un expediente que se envía a la Unidad Especializada en Delitos Fiscales y de Banca de la Procuraduría General de la República (**PGR**), para que la averiguación previa sea consignada ante Juez de Distrito.

En tercer lugar, la autoridad fiscal, que es la parte ofendida y coadyuvante, participa dentro del proceso y busca que el juez federal dicte sentencia condenatoria, pero al ser fijada la fianza, el **SAT** se convierte en juzgador al cuantificar el monto de la fianza que debe cubrir el procesado para gozar del beneficio de libertad condicional, aquí tenemos la cuarta faceta de la autoridad fiscal. Después de lo anterior, en quinto lugar, el **SAT** se convierte en autoridad ejecutora para cobrar la reparación de daño, con lo cual tenemos cinco diferentes facetas por parte de la autoridad fiscal dentro de un solo proceso.

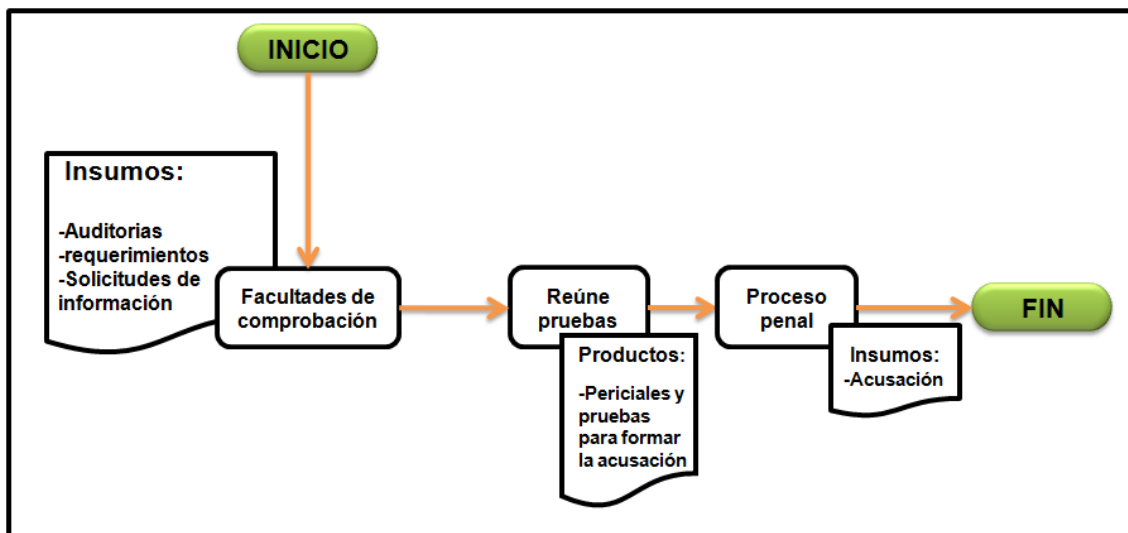
Todo lo anterior debe advertir al contribuyente que enfrentar un proceso penal tributario es una prueba difícil que debería evitar, ya que los órganos del Estado que enfrenta son:

- La **SHCP** como órgano denunciante.
- La **PGR** como parte acusadora dentro del proceso penal fiscal.
- Un Juez de Distrito del Poder Judicial de la Federación, quien lo juzga de

acuerdo a reglas estrictas.

Los operadores reconocen que el proceso es eficaz, debido a que cumple con las metas de “*porcentaje de Juicios ganados por el SAT a otros contribuyentes en sentencias definitivas*” con un 98.91% y la de “*porcentaje de Juicios ganados por el SAT a grandes contribuyentes en sentencias definitivas*” con un 87.2% de cumplimiento.

Por otra parte, consideran que el proceso es suficiente porque abarca los elementos de querrela y denuncia para salvaguardar el interés fiscal y además involucra a otras dependencias ajenas al SAT como es el caso de la PGR y los juzgados de Distrito. En este sentido, no existen diferencias en la operación del proceso a nivel federal ya que se encuentra regido por leyes federales; no obstante, las cargas de trabajo en cada ALJ y los criterios jurídicos de los órganos jurisdiccionales, suelen ser diversos en cada uno de ellos, lo que hace que la operación sea diferente.



Fuente: Elaboración propia del INAP.

Proceso III.4.5. Recurso de revocación.

Este proceso tiene ámbito de operación federal, su objetivo es resolver el medio legal de que dispone el particular, afectado en sus derechos o intereses por un acto administrativo determinado, para obtener de la autoridad administrativa una revisión del propio acto, a fin

de que dicha autoridad lo revoque, lo anule o lo reforme, en caso de que los argumentos del contribuyente sean fundados.

La **AGJ**, **AGGC** y las **ALJ** participan en este proceso, que constituye un medio legal del que dispone el particular, afectado en sus derechos o intereses por un supuesto acto administrativo determinado.

Una característica de este proceso es que el medio de defensa es optativo, ya que se puede presentar ante la misma Administración o bien acudir directamente al Juicio Contencioso Administrativo.

El recurso de revocación procede contra:

a) Las resoluciones definitivas dictadas por autoridades fiscales federales que:

- Determinen contribuciones, accesorios o aprovechamientos;
- Nieguen la devolución de cantidades que procedan conforme a la Ley;
- Dicten las autoridades aduaneras;
- Cualquier resolución de carácter definitivo que cause agravio al particular en materia fiscal.

b) Los actos de autoridades fiscales federales que:

- Exijan el pago de créditos fiscales cuando se alegue que éstos se han extinguido o que su monto real es inferior al exigido, siempre que el cobro en exceso sea imputable a la autoridad ejecutora o se refiera a recargos, gastos de ejecución o a la indemnización;
- Se dicten en el procedimiento administrativo de ejecución, cuando no se ajusten a la Ley;
- Afecten el interés jurídico de terceros, como cuando la autoridad embarga bienes que no son propiedad del contribuyente;
- Determinen el valor de los bienes embargados.

El escrito del recurso de revocación deberá presentarse ante la autoridad competente, en razón del domicilio del contribuyente o ante la de quien ejecutó el acto impugnado, dentro de los 45 días siguientes a aquel en que haya surtido efectos la notificación. En los

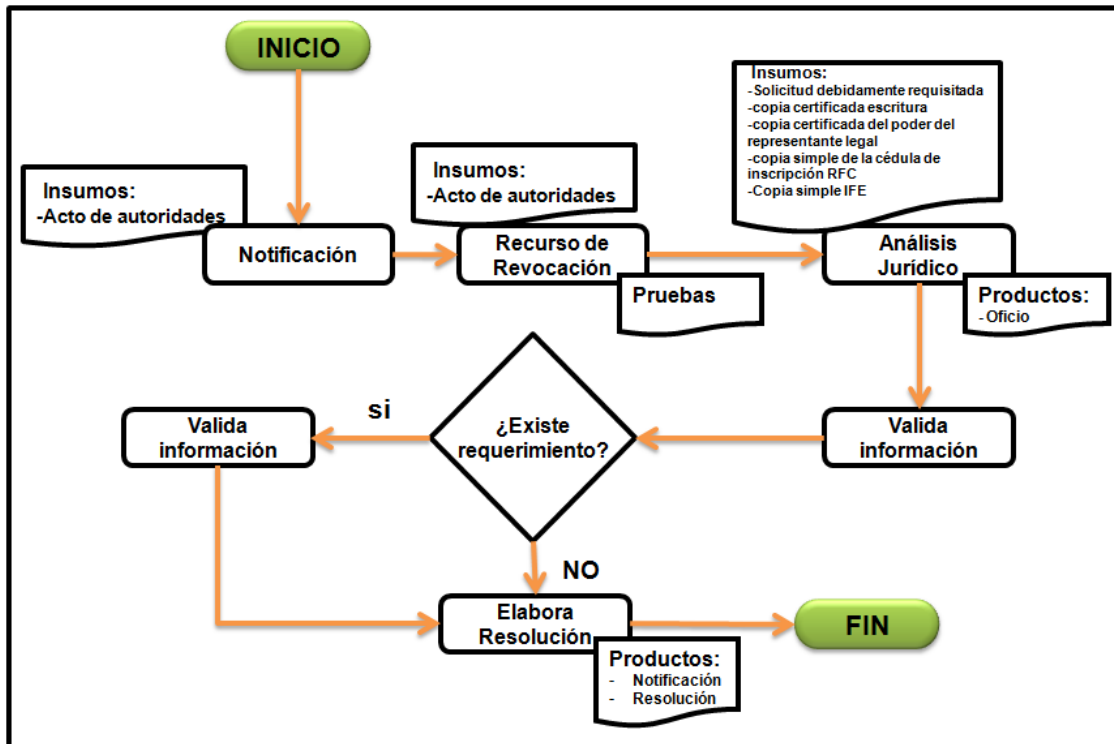
artículos 18 y 122 del **CFF** se plasman los requisitos del escrito del recurso de revocación y en el artículo 123, los anexos del escrito de interposición del recurso de revocación.

Entre las ventajas del recurso de revocación destacan las siguientes:

- Permite corregir a la autoridad errores administrativos, sin que otras personas se den cuenta de los mismos.
- Proporciona a la autoridad un conocimiento amplio de las fallas de las leyes y procedimientos administrativos.
- Evita recargar el trabajo de tipo judicial, en tribunales administrativos.
- El contribuyente puede ser beneficiado con una resolución justa.
- Los problemas se resuelven, en forma inmediata o más rápida
- Es un instrumento eficaz de las autoridades, para el control de la legalidad
- Evita al contribuyente un conflicto costoso
- El contribuyente puede preparar el medio de combate, sin entrar en tecnicismo propios de los Tribunales.

Los operadores en las **ALJ** consideran que el proceso es eficaz, debido a que cumple con las metas de “*Porcentaje de Juicios ganados por el SAT a otros contribuyentes en sentencias definitivas*” con un 98.91% y la de “*Porcentaje de Juicios ganados por el SAT a grandes contribuyentes en sentencias definitivas*” con un 87.2% de cumplimiento, por otro lado señalan que porcentaje de montos favorables al **SAT** se cumplió en un 59.7% equivalente a un monto de 91,582 millones de pesos. Asimismo señalan que el proceso es suficiente porque se da pleno cumplimiento a dicho recurso en términos de los artículos 122 y 123 del **CFF**.

Por otra parte, no existen diferencias en la operación del proceso debido a que se lleva a cabo de manera uniforme en todas las administraciones.



Fuente: Elaboración propia del INAP.

Proceso III.4.6. Juicio contencioso administrativo.

Este proceso tiene ámbito de operación federal, su objetivo es brindar la atención procesal necesaria dentro del juicio contencioso administrativo en el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa (TFJFA), y su ejecución se lleva a cabo en la AGJ, AGGC y ALJ.

Las partes en el proceso denominado Juicio contencioso administrativo son:

- El actor, quien es el particular o servidor público afectado en sus derechos.
- El demandado, quien puede ser:
 - a) La autoridad que dictó la resolución impugnada.
 - b) El particular a quien favorezca la resolución cuya modificación o nulidad pida la autoridad administrativa
 - c) El Jefe del SAT o el titular de la dependencia u organismo desconcentrado o descentralizado que sea parte en los juicios en que se controviertan resoluciones de autoridades federativas coordinadas, emitidas con fundamento en convenios o acuerdos en materia de coordinación, respecto

de las materias de la competencia del Tribunal.

- El tercero interesado, o sea, aquella persona que tenga un derecho incompatible con la pretensión del demandante.

La **LITIS**(o controversia) en el juicio de nulidad, radica esencialmente en el interés legítimo, que debe entenderse como aquel interés de cualquier persona, pública o privada, reconocido y protegido por el ordenamiento jurídico.

El demandante podrá presentar su demanda, mediante juicio en la vía tradicional, por escrito ante la sala regional competente o, en línea, a través del Sistema de Justicia en Línea, para este último caso, el demandante deberá manifestar su opción al momento de presentar la demanda. Una vez que el demandante haya elegido su opción no podrá variarla.

Una vez admitida la demanda se correrá traslado de ella al demandado (**AGJ**), emplazándolo para que la conteste dentro del plazo legal siguientes a aquél en que surta efecto el emplazamiento. El plazo para contestar la posible ampliación de la demanda generalmente es de veinte días siguientes a aquél en que surta efectos la notificación del acuerdo que admita la ampliación. Si no se produce la contestación a tiempo o ésta no se refiere a todos los hechos, se tendrán como ciertos los que el actor impute de manera precisa al demandado, salvo que por las pruebas rendidas o por hechos notorios resulten desvirtuados.

El Magistrado Instructor, por regla general, diez días después de que haya concluido la sustanciación del juicio y no existiere ninguna cuestión pendiente que impida su resolución, notificará por lista a las partes que tienen un término de cinco días para formular alegatos por escrito. Los alegatos presentados en tiempo deberán ser considerados al dictar sentencia.

Al vencer el plazo de cinco días a que se refiere el párrafo anterior, con alegatos o sin ellos, se emitirá el acuerdo correspondiente en el que se declare cerrada la instrucción.

La sentencia definitiva podrá:

- Reconocer la validez de la resolución impugnada.
- Declarar la nulidad de la resolución impugnada.
- Declarar la nulidad de la resolución impugnada para determinados efectos, debiendo precisar con claridad la forma y términos en que la autoridad debe cumplirla, debiendo reponer el procedimiento, en su caso, desde el momento

en que se cometió la violación.

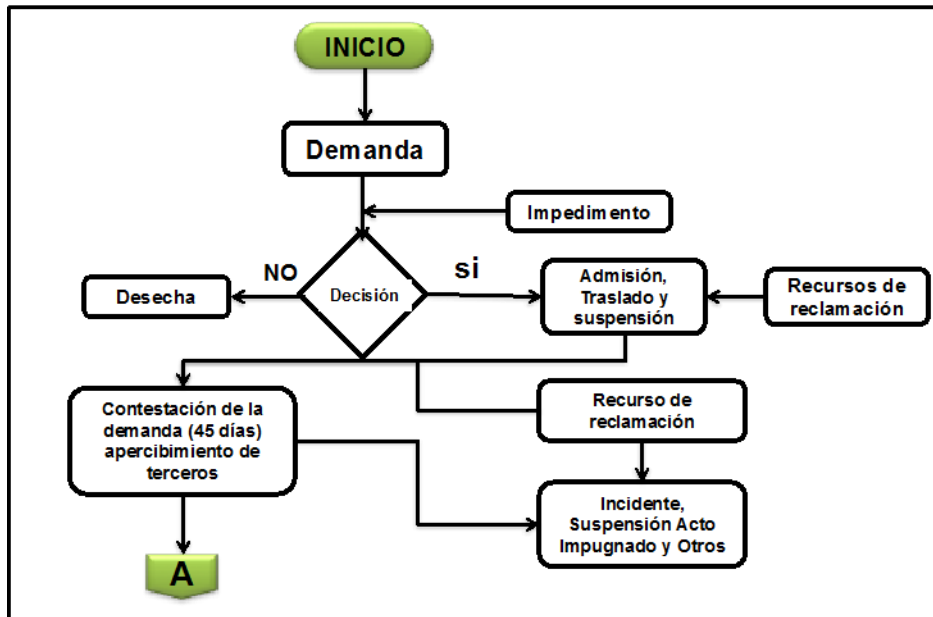
- Siempre que se esté en alguno de los supuestos previstos en las fracciones II y III, del artículo 51 de esta Ley, el Tribunal declarará la nulidad para el efecto de que se reponga el procedimiento o se emita nueva resolución; en los demás casos, cuando corresponda a la pretensión deducida, también podrá indicar los términos conforme a los cuales deberá dictar su resolución la autoridad administrativa.

No obstante, es posible declarar la nulidad de la resolución impugnada y además:

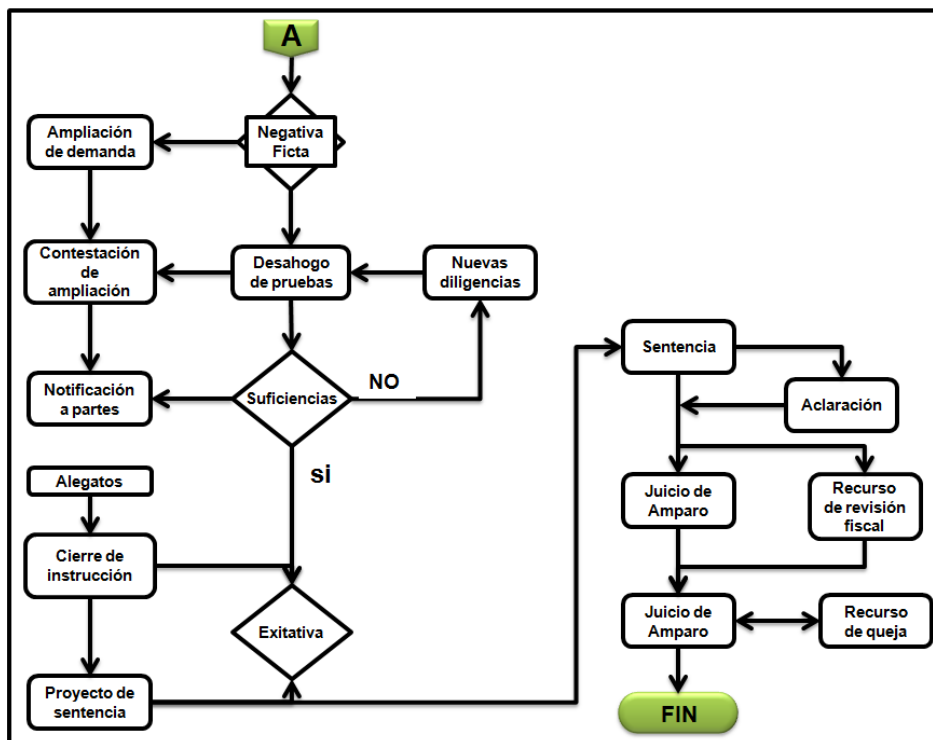
- a) Reconocer al actor la existencia de un derecho subjetivo y condenar al cumplimiento de la obligación correlativa.
- b) Otorgar o restituir al actor en el goce de los derechos afectados.
- c) Declarar la nulidad del acto o resolución administrativa de carácter general, caso en que cesarán los efectos de los actos de ejecución que afectan al demandante, inclusive el primer acto de aplicación que hubiese impugnado. La declaración de nulidad no tendrá otros efectos para el demandante, salvo lo previsto por las leyes de la materia de que se trate.
- d) Reconocer la existencia de un derecho subjetivo y condenar al ente público federal al pago de una indemnización por los daños y perjuicios causados por sus servidores públicos.

Asimismo, se tiene el juicio contencioso administrativo sumario, que tiene por objeto simplificar y agilizar los procesos, en los casos que se controviertan resoluciones definitivas cuyo importe no exceda de cinco veces el salario mínimo general vigente en el Distrito Federal elevado al año al momento de su emisión y que se ubiquen dentro de los supuestos previstos en la Ley aplicable.

Los operadores en las **ALJ** consideran que el proceso es eficaz, debido a que cumple con las metas de “*Porcentaje de Juicios ganados por el SAT a otros contribuyentes en sentencias definitivas*” con 98.91% y la de “*Porcentaje de Juicios ganados por el SAT a grandes contribuyentes en sentencias definitivas*” con 87.2% de cumplimiento, señalan que juicios de primera instancia fueron 33,602 con un porcentaje de 40% desfavorables 9% para efectos y 51% favorables, también reconocen que cubre los lineamientos y requerimientos que establecen las leyes sustantivas, como el **CFF** y la Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo.



Fuente: Elaboración propia del INAP.



Fuente: Elaboración propia del INAP.

Proceso III.4.7. Atención al juicio de amparo.

Este proceso tiene ámbito de operación federal, su ejecución corre a cargo de las 66 **ALJ** y su objetivo es atender los requerimientos del juicio de amparo en sus dos modalidades, amparo directo y amparo indirecto.

El juicio de amparo es un sistema de protección constitucional por vía de acción, cuyo objetivo es no sólo que se respete a la Constitución sino también al régimen jurídico secundario. De esta forma, la encomienda de la **AGJ** consiste en vigilar el interés fiscal en todas las etapas del proceso, que en el juicio de amparo indirecto son las siguientes:

- Demanda.
- Auto admisorio y suspensión provisional.
- Audiencia incidental.
- Otorgamiento de la suspensión definitiva.
- Ofrecimiento de pruebas.
- Audiencia constitucional.
- Sentencia.
- Cumplimiento de sentencia.
- Informe de cumplimiento de la sentencia.
- Recurso de revisión.
- Substanciación.
- Del recurso de revisión.

No obstante, las etapas en las cuales es responsable el **SAT** son:

- *Cumplimiento de sentencia.*- La sentencia que conceda el amparo tendrá por objeto restituir al agraviado en el pleno goce de la garantía individual violada, restableciendo las cosas al estado que guardaban antes de la violación, cuando el acto reclamado sea de carácter positivo; y cuando sea de carácter negativo, el efecto del amparo será obligar a la autoridad responsable a que obre en el sentido de respetar la garantía de que se trate y a cumplir, por su parte, lo que la misma garantía exija.
- *Informe de cumplimiento de sentencia.*- La autoridad o autoridades responsables deberán de informar al juez el cumplimiento de la sentencia y en caso de que no lo hagan, el quejoso podrá solicitar al juez que aperciba y obligue a la autoridad a hacerlo.

- *Recurso de revisión.*- El quejoso, el tercero perjudicado o la autoridad(es) responsable, podrán interponer el recurso de revisión contra la sentencia que pronuncie el juez de distrito en el término de 10 días hábiles posteriores a la notificación de la sentencia.
- *Substanciación del recurso de revisión.* El recurso de revisión será resuelto por el Tribunal Colegiado de Circuito competente de acuerdo al juez de distrito de que se trate y su resolución no acepta recurso alguno, por lo que su sentencia quedará firme.

Los operadores en las **ALJ** consideran que el proceso es eficaz, debido a que cumple con las metas de “*Porcentaje de Juicios ganados por el SAT a otros contribuyentes en sentencias definitivas*” en un 98.91% y la de “*Porcentaje de Juicios ganados por el SAT a grandes contribuyentes en sentencias definitivas*” en 87.2% de cumplimiento. También reconocen que cubre los lineamientos y requerimientos que establecen las leyes sustantivas, como el **CFF**, la Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo y la Ley de Amparo.

Amparo Directo

El amparo directo procede exclusivamente contra tres tipos de actos.

- a) Sentencias definitivas.
- b) Laudos arbitrales.
- c) Resoluciones que ponen fin al juicio.

No obstante, en la demanda de amparo se pueden impugnar las violaciones habidas en el transcurso del procedimiento. El escrito por medio del cual se ejercita la acción de amparo, pone en movimiento el órgano jurisdiccional que deba de resolver la contenida que propone el quejoso, para dirimir si un acto de autoridad contraviene a la Constitución.

La demanda de amparo directo se debe presentar siempre por escrito, mismo que debe reunir los siguientes requisitos:

- a) Nombre y domicilio del quejoso.
- b) Nombre y domicilio del tercero perjudicado.
- c) Autoridad responsable.
- d) Acto Reclamado.

- e) Fecha en que el quejoso tuvo conocimiento del acto reclamado.
- f) Preceptos Constitucionales Violados.
- g) Conceptos de Violación.
- h) Leyes de fondo que dejaron de aplicarse.

La participación de la autoridad responsable, que en caso que nos ocupa es el **SAT**, tiene una participación *sui generis*, derivada de una serie de conductas que le enmarca la ley. Entre ellas se encuentra la consistente en otorgar o negar la suspensión del acto reclamado.

Suspensión del acto reclamado.

Para que se conceda la suspensión en amparo directo, se requiere que el acto presente las condiciones necesarias siguientes:

- Que el acto sea futuro, es decir, que no se haya realizado o materializado.
- Que el acto sea de carácter positivo, o sea, importe un hacer por parte de la autoridad responsable.
- Que la solicite el quejoso
- Que con su otorgamiento no se afecte al interés social
- Que de concederse, no se contravengan disposiciones de orden público.
- Que de llegar a materializarse el acto, sea con efectos de difícil reparación

Trámite

La demanda de amparo directo se presenta ante la propia autoridad responsable, para tal fin el quejoso presentará ante la responsable un escrito dirigido a ella, en que le hace saber que está interponiendo demanda de amparo y que la anexa al mismo con las copias respectivas para las partes en el juicio.

La autoridad responsable (**SAT**) es la competente para emplazar a juicio de amparo a las partes (tercero perjudicado), dándole un término de diez días para que comparezca ante el Tribunal Colegiado competente, a deducir sus intereses. No obstante ese término, el tercero perjudicado puede comparecer en cualquier tiempo ante el Tribunal de amparo, ya sea por medio de un escrito de alegatos, de un memorándum o a través de los llamados alegatos.

Al ministerio público Federal adscrito al Tribunal Colegiado de Circuito se le notificará por medio de oficio por parte del propio tribunal. Anexo a ese oficio se le entrega la copia de la demanda de amparo.

Una vez que la autoridad responsable ha emplazado al tercero perjudicado, formulará su informe justificado, el que debe hacer llegar al Tribunal Colegiado de Circuito Dentro del término de tres días hábiles siguientes al en que recibió la demanda de amparo.

El informe justificado es el escrito que elabora la autoridad responsable (**SAT**) donde hace saber las causas por las que se emitió el acto reclamado, indicando el fundamento legal del mismo, para defender su constitucionalidad.

La autoridad responsable debe remitir al tribunal Colegiado de Circuito el expediente del que emana el acto reclamado, quedándose con copia de las constancias necesarias para la ejecución de la sentencia o laudo.

Autos que pueden recaer a la demanda.

- a) De desechamiento.
- b) De prevención.
- c) De Incompetencia.
- d) Admisorio.
- e) Vista al ministerio Público Federal.
- f) Participación del tercero perjudicado.
- g) Turno al ponente (Ministro o Magistrado).
- h) Elaboración del proyecto de sentencia.

Sentencia en el Amparo

- a) Sobreseimiento
- b) Negando el Amparo
- c) Concediendo el amparo
- d) Sentencia para determinados efectos.

Los operadores en las **ALJ** consideran que el proceso es eficaz, debido a que cumple con las metas de *“Porcentaje de Juicios ganados por el **SAT** a otros contribuyentes en*

sentencias definitivas” en un 98.91% y la de “*Porcentaje de Juicios ganados por el SAT a grandes contribuyentes en sentencias definitivas*” con 87.2% de cumplimiento, por su parte señalan que el porcentaje de juicios favorables al **SAT** en segunda instancia fue de 57.6% equivalente a 15,206 millones de pesos, con un total de 2,764 juicios favorables al **SAT** y 404 desfavorables. Asimismo señalan que es suficiente para dar cumplimiento a la ley sustantiva de la materia, no obstante el operador señala que hacen falta recursos humanos, materiales y financieros para cumplir de mejor manera el proceso de Notificaciones.

Proceso III.4.8. Notificaciones.

El objetivo de este proceso es dar a conocer a los contribuyentes, a los responsables solidarios o a terceros, el contenido de un acto administrativo, a efecto de que estén en posibilidad de cumplirlo o de impugnarlo.

El efecto jurídico de las notificaciones, consiste en:

- Dar a conocer al contribuyente el contenido de un acto administrativo.
- Iniciar el cómputo de los términos legales para la interposición de los medios de defensa.

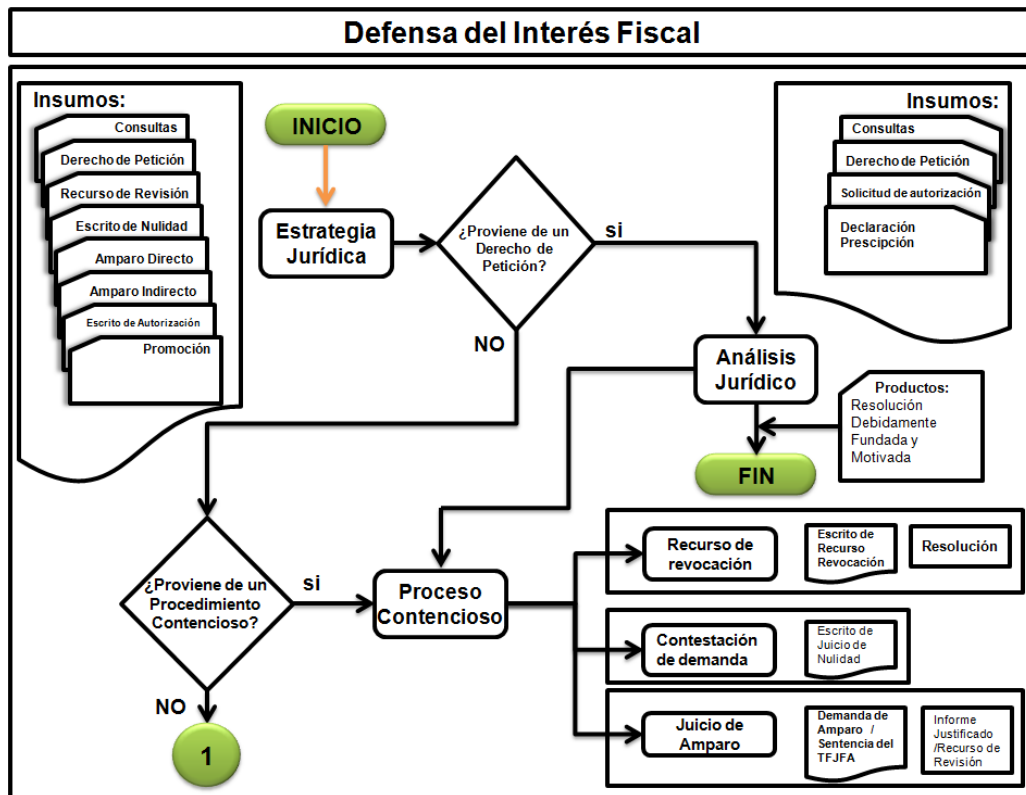
Una vez efectuada la notificación, el cómputo de los plazos para cumplir o impugnar, en su caso, el acto notificado, iniciará el día hábil siguiente a aquél en que se haya realizado.

Cuando el interesado o su representante legal manifiesten conocer el acto administrativo, dicha manifestación hace las veces de notificación en forma, desde la fecha en que se tenga tal conocimiento. En este orden el proceso inicia con la identificación del domicilio del contribuyente o interesado y, de conformidad con sus características, la notificación se hace de manera personal, por estrados, edictos, correo ordinario o telegrama.

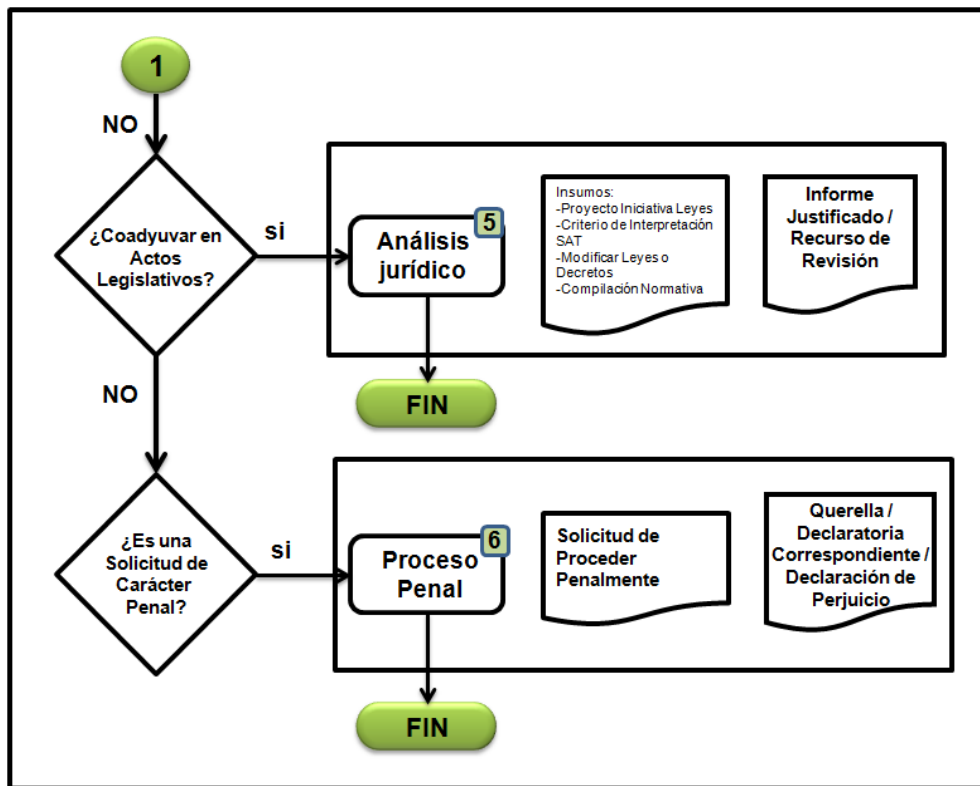
Cuando se trate de notificaciones o de actos que deban surtir efectos en el extranjero, las autoridades fiscales las podrán efectuar personalmente, por correo certificado, correo ordinario, telegrama, edictos, mensajería con acuse de recibo, transmisión facsimilar con acuse de recibo por la misma vía, o por los medios establecidos conforme a lo dispuesto en los tratados o acuerdos internacionales suscritos por México.

El lugar de la notificación se efectuará en las oficinas de las autoridades fiscales, si las personas a quienes deba notificarse se presentan en las mismas, o en el último domicilio que el interesado haya señalado para efectos del Registro Federal de Contribuyentes, excepto que hubiera designado otro para recibirlas al iniciar alguna instancia o en el curso de un procedimiento administrativo.

La notificación personal, realizada con quien deba entenderse, será legalmente válida aun cuando no se efectúe en el domicilio respectivo o en las oficinas de las autoridades fiscales; y cuando se notifique a sociedades en liquidación y se hayan nombrado varios liquidadores, las notificaciones que deban efectuarse con las mismas, se podrán hacer con cualquiera de ellos.



Fuente: Elaboración propia del INAP.



Fuente: Elaboración propia del INAP.

Relación de los procesos del Programa Presupuestario 026 Recaudación de las Contribuciones Federales, del Servicio de Administración Tributaria. De las descripciones de procesos anteriores se puede establecer la relación que existe entre las Administraciones Generales y los procesos que cada una de ellas desarrolla.

La **Administración General de Servicios al Contribuyente** tiene la encomienda de prestar a través de diversos canales de atención a los contribuyentes, los servicios de asistencia en el cumplimiento de las obligaciones fiscales, 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, así como el de 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 que no deban presentarse ante otras unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria, y orientar a los contribuyentes en el cumplimiento de tales obligaciones.

De esta forma mediante el proceso de “*Identificación del contribuyente*” se realizan los trámites, la recepción de documentos y asistencias para actualizar el padrón de contribuyentes con la finalidad de establecer los sujetos que en un futuro serán objeto de los impuestos y obligaciones que determina la ley.

El segundo proceso “*Atención al Contribuyente*” tiene dos tareas principales, la primera es generar una atención personalizada para cada contribuyente sobre dudas que existan sobre trámites u obtención de constancias, la segunda tarea es generar conciencia en materia de civismo social.

El tercer proceso denominado “*Control de las Obligaciones*” engloba la vigilancia sobre aquellas obligaciones “formales y materiales” propias de los impuestos, de ésta forma la obligación material es el pago de las propias contribuciones (el cual no se debe confundir con el proceso de recaudación, el cual se desarrollara más adelante) y las obligaciones materiales son aquellas obligaciones que establece el Código Fiscal de la Federación, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Ley del Impuesto Sobre la Renta, y la Ley impuestos de Exportación e Importación como es el caso de las declaraciones, avisos, modificaciones y solicitudes. Para ello cuenta con facultades para hacer exigible dicha obligación a través de herramientas como son mensajes vía **SMS**, correo electrónico, llamadas telefónicas y cartas exhorto.

Este proceso tiene interacción primordial con el área de Auditoría Fiscal, pues le provee insumos sobre los contribuyentes que han incumplido sus obligaciones y con el área de Recaudación para ejercer el control de créditos. Asimismo existe vinculación con el área Jurídica en materia de defensa del interés fiscal.

El último proceso, “*Declaraciones, Pedimentos y Pagos*” tienen la tarea de facilitar la presentación de declaraciones y pagos de los contribuyentes.

La **Administración General de Auditoría Fiscal Federal** tiene la encomienda de ordenar y practicar visitas domiciliarias, auditorías, inspecciones, actos de vigilancia, verificaciones, verificaciones de origen y demás actos que establezcan las disposiciones

fiscales y aduaneras, para comprobar el cumplimiento de tales disposiciones por los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados en materia de contribuciones. Para ello instrumenta el *“Procedimiento de Estrategia y Programación de actos de fiscalización”* mediante el cual se establece la estrategia para realizar dichos actos, una vez establecido el universo de contribuyentes, se realizan las facultades de comprobación mediante el proceso de *“Desarrollo y conclusión de auditorías”* dicho proceso tiene vinculación con el área de recaudación para actualizar el inventario de créditos de SAT o para la ejecución de dichos créditos, asimismo tiene interacción con el área jurídica para la defensa del interés fiscal o la resolución de consultas e interpretación de normas o de algunos criterios en materia jurídica que requiera la operación.

La **Administración General de Recaudación**, tiene la encomienda de notificar todo tipo de actos administrativos, incluyendo los que determinen créditos fiscales, citatorios, requerimientos y solicitud de informes que emitan las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria, así como llevar a cabo el Procedimiento Administrativo de Ejecución para hacer efectivos los créditos fiscales a cargo de los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados, incluyendo el embargo de cuentas bancarias y de inversiones a nombre de los contribuyentes deudores y responsables solidarios, así como hacer efectivas las garantías constituidas para asegurar el interés fiscal se puede decir que tiene la facultad coactiva de cobro de los créditos fiscales a cargo del **SAT**.

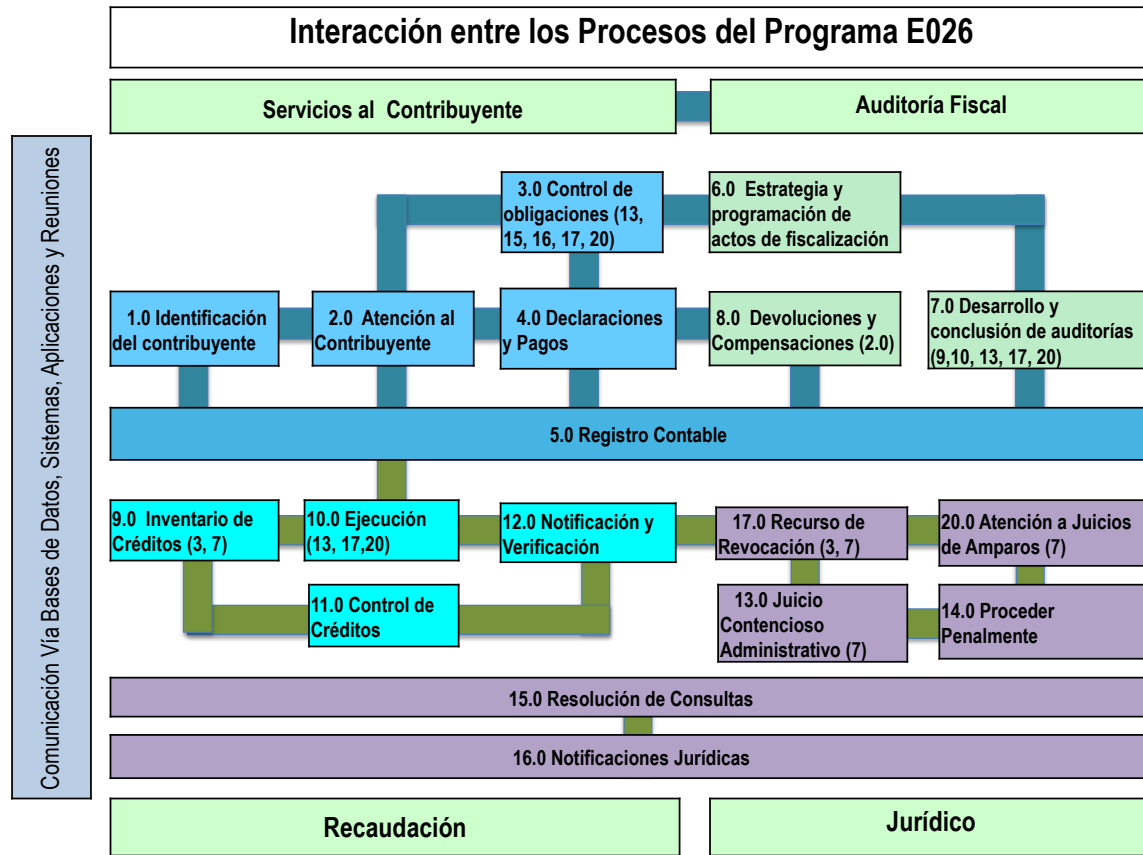
Para lograr lo anterior ejecuta los procesos de *“Inventario de Créditos”* y de *“Control de Créditos”*, para identificar y controlar los créditos a favor del fisco federal, estos procesos como ya se ha mencionado anteriormente tiene una estrecha relación con el área de Auditoría Fiscal, Grandes Contribuyentes, Jurídico y de Servicios al Contribuyente. Por su parte el procedimiento de *“Ejecución”* es el responsable de llevar a cabo el mandamiento de ejecución de requerimiento de pago y embargo y de los actos administrativos que deriven de éste. Dicho procedimiento tiene una interacción directa con el área Jurídica cuando se trate de controversias judiciales o en materia de defensa del interés fiscal.

Ahora bien, un requisito indispensable que requiere el mandamiento de ejecución es el de la notificación (para garantizar los requisitos que establece la ley de seguridad jurídica) por el proceso encargado de éste se denomina “*Notificación y Verificación*”.

La **Administración General Jurídica** tiene la encomienda de resolver los recursos administrativos hechos valer contra actos o resoluciones de ella misma o de cualquier unidad administrativa del Servicio de Administración Tributaria, Representar al Secretario de Hacienda y Crédito Público, al Jefe del Servicio de Administración Tributaria y a las unidades administrativas de dicho órgano desconcentrado, en toda clase de juicios ante el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa, contra resoluciones o actos de éstos o de las autoridades fiscales de las entidades federativas por la aplicación que dichas autoridades hagan de las leyes fiscales federales en cumplimiento de los convenios de coordinación fiscal, así como para ejercer las acciones, excepciones y defensas que correspondan a las autoridades señaladas en los juicios ante dicho Tribunal. Para ello utiliza los procedimientos de “*Recurso de revocación*”, “*Juicio contencioso administrativo*”, “*Atención a juicio de amparo*” dependiendo del procedimiento contencioso de que se trate. Una facultad exclusiva que tiene el área jurídica es la de hacer denuncias, querellas, declaratorias de que el Fisco Federal haya sufrido o pudo sufrir perjuicio, por hechos u omisiones que puedan constituir delitos fiscales la cual la realiza mediante el proceso de “*Proceder Penalmente por la probable comisión de delitos fiscales*”.

Asimismo, existen dos procesos más propios del programa de recaudación, el primero de ellos es el de “*Resolución de Consultas*” el cual tiene la finalidad de resolver consultas a los contribuyentes sobre una hecho real y concreto, dicho proceso se puede ejercer en cualquier momento por el contribuyente o usuario. El segundo de ellos es el procedimiento de “*Notificaciones Jurídicas*”, el cual tiene la función de dar a conocer el contenido de un acto administrativo como él es resultado de los procesos de “*Consulta*”, “*Recurso de revocación*” o “*Juicio contencioso administrativo*”.

En éste tenor se presenta a continuación el diagrama de interacción de los procesos en el programa E026 Recaudación de las Contribuciones Federales del Servicio de Administración Tributaria (**SAT**).



Fuente: Elaboración propia del INAP.

Esta interacción se encuentra soportada por un gran número de sistemas informáticos principales, lo que permite veracidad, depuración y control de la información, así como certidumbre de los datos que se manejan a lo largo de los procesos, con los que se alimenta la gestión institucional y sus indicadores, para más información consultar el anexo C del presente documento.

Inventario de Sistemas		
PROCESOS PROPIETARIOS	COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN	PROPIOS
Servicios al Contribuyente	99	2
Auditoría Fiscal	48	1
Recaudación	14	1
Jurídico	22	10
TOTAL SISTEMAS	183	12

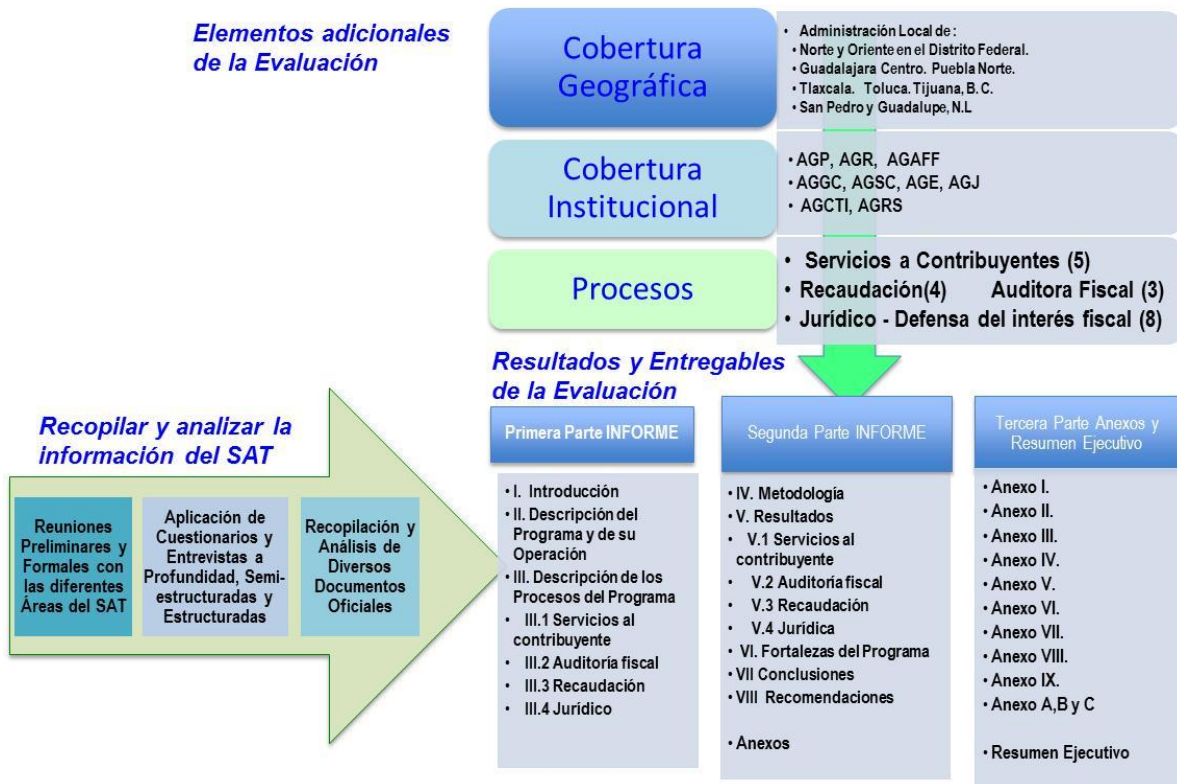
Fuente: Elaboración propia del INAP.

IV. METODOLOGÍA

IV.1. Esquema metodológico.

La metodología para la Evaluación de Procesos del Programa **E026 “Recaudación de Contribuciones Federales”** requirió atender diversas complejidades institucionales del SAT, derivadas de la cobertura de su operación, diversidad regional, tamaño de las administraciones locales y el número de procesos identificados, entre otras, como se muestra en el siguiente diagrama:

Metodología para la Evaluación del Programa de Recaudación E026 del SAT



Fuente: Elaboración propia del INAP

El proceso metodológico que se utilizó para la construcción de los diferentes capítulos de la presente evaluación, se basó en los términos de referencia del proyecto y determinó las fuentes de información utilizadas y cómo se integró dicha información para el ensamble de los análisis Cualitativo y Cuantitativo y su síntesis en los problemas, fortalezas, mejores prácticas, resultados, conclusiones y recomendaciones. Para ilustrarlo se presenta el siguiente cuadro,



Fuente: Elaboración propia del INAP

IV.2. Selección de Estados, Administraciones Locales a entrevistar.

Para esta evaluación se seleccionaron dos grupos que fueran representativos de las 66 Administraciones Locales y de las Aduanas para determinar el comportamiento de los procesos ya mencionados en las oficinas locales del **SAT**.

Análisis Cuantitativo.

Se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) El universo de procesos a evaluar presentó una gran homogeneidad en su operación, resultados y procedimientos, ya que fueron diseñados siguiendo la misma normatividad sustantiva de la materia, incluyendo los manuales de organización y procedimientos.
- 2) No hubo criterios de exclusión de algún tipo para las Administraciones Locales y las Aduanas, diferentes al universo señalado.
- 3) Los elementos para determinar la consistencia de la selección fueron cualitativos y binarios en su interpretación.
- 4) El muestreo y la verificación de las Administraciones Locales y Aduanas se centró en las siguientes variables:

- Para la elaboración de los cuestionarios que se utilizaron en la presente evaluación, se tomaron en cuenta las recomendaciones de los términos de referencia emitidos por la **SHCP**, por lo que se puede considerar que dichos cuestionarios cumplieron con la suficiencia necesaria.
- El elemento de “Consistencia Normativa de su aplicación” se verificó con la aplicación de las entrevistas y de los cuestionarios, en virtud de que se constató que los procesos del programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”** fueran iguales y contaran con los mismos procedimientos para obtener las metas establecidas, sin embargo difirieron en su resultado.
- Que la distribución geográfica no tuvo variabilidad en la aplicación de los cuestionarios sobre los procesos y resultados de las entidades visitadas.
- El muestreo no requirió de Criterios de Inclusión o Exclusión del universo de Administraciones Locales y Aduanas.
- El número de Administraciones Locales y Aduanas es relativamente pequeño ya que son 66 y 49 respectivamente lo que significa un tamaño finito y accesible, lo que permitió usar las técnicas de muestreo más comunes.
- A partir de los supuestos anteriores se hizo la determinación del tamaño de muestra (Ver anexo Técnico) y el valor obtenido para el muestreo de un universo de 66 Administraciones Locales fue de 11 y para las 49 Administraciones de Aduanas fue de 10.

Análisis Cualitativo.

Para el análisis cualitativo, se determinó utilizar el método de recolección de información “*Entrevistas semi-estructuradas*” con preguntas específicas encaminadas a obtener una descripción más precisa de los procesos, este tipo de instrumento se aplicó a los funcionarios responsables de los procesos identificados.

Para este análisis, la muestra fue no probabilística, esto por su utilidad para este estudio, ya que no se requirió tanto de representatividad, sino de una cuidadosa y controlada elección de administraciones locales con ciertas características ó atributos como son número de contribuyentes atendidos por cada una, el alcance en el logro de sus metas y la localización geográfica.

El enfoque cualitativo aportó una muestra no probabilística de gran valor pues logró obtener casos y resultados que ahora nos interesan por ofrecer una gran riqueza en la recolección y análisis de datos.

La muestra no probabilística fue de *Sujetos Tipo*, ya que el objetivo fue la profundidad y calidad de la información.

Para la selección de la muestra de administraciones locales en ciertas entidades federativas, se consideraron las recomendaciones de los términos de referencia, para alcanzar el objetivo del estudio.

Tamaños de las muestras		
RECAUDACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES FEDERALES		
Entrevista Semiestructurada		
	Servicios al contribuyente	10
	Auditoría Fiscal	10
	Recaudación	10
	Jurídico	10
	Administración local	40
Cuestionarios Estructurados		
	Administración local	198
<i>Fuente: Elaboración propia del INAP</i>		

Número de entidades.

Se decidió que fueran al menos tres. Se eligieron las entidades bajo los siguientes criterios: variabilidad en el desempeño del programa entre entidades (alto, medio y bajo), y variabilidad en los esquemas normativos del programa en las entidades, entre otros factores que la institución evaluadora consideró pertinentes, dadas las características del programa.

Número de puntos de entrega.

Se seleccionaron al menos tres por entidad. Los criterios para la selección de dichos puntos de entrega fueron los sujetos a entrevistar (todos los responsables de los procesos

a analizar), los instrumentos de recolección a aplicar y el calendario del trabajo de campo, los mecanismos de intervención para facilitar la apertura y la profundidad en los temas.

Se consideró que deben tener variabilidad en el desempeño entre entidades (alto, medio y bajo)

Adicionalmente se buscó que fueran Estados donde se pudieran realizar las entrevistas de los dos programas a evaluar, se consideró el Distrito Federal junto con el Estado de México para satisfacer el primer requisito, además de la logística para cubrir en el tiempo más corto posible.

Estos requisitos cualitativos incrementaron en 15% la representatividad de los lugares a visitar, lo que representa el 85% global de representatividad para las Administraciones Locales, lo que hace que estas cifras sean satisfactorias.

SELECCIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES LOCALES			
	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR
GRANDES	Tijuana; San Pedro Garza, MTY; Guadalupe, NL	DF Norte, DF Oriente, GLD Centro	Puebla
MEDIANAS	Mexicali, BC	Toluca, Edo Mex	
PEQUEÑAS			Tlaxcala

Fuente: Elaboración propia del INAP.

LISTA DE ENTIDADES CONSIDERADAS EN LA PRIMERA SELECCIÓN BAJA CALIFORNIA

- ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA DE ENSENADA
- ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA DE MEXICALI
- ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA DE TIJUANA
- ADMINISTRACIÓN LOCAL DE ENSENADA
- ADMINISTRACIÓN LOCAL DE MEXICALI
- ADMINISTRACIÓN LOCAL DE TIJUANA

COAHUILA

- ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA DE CIUDAD ACUÑA
- ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA DE PIEDRAS NEGRAS
- ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA DE TORREÓN
- ADMINISTRACIÓN LOCAL DE PIEDRAS NEGRAS
- ADMINISTRACIÓN LOCAL DE SALTILLO
- ADMINISTRACIÓN LOCAL DE TORREÓN

DISTRITO FEDERAL – ESTADO DE MÉXICO

- ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA DE MÉXICO
- ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA DEL AEROPUERTO INT. DE LA CD. DE MÉXICO
- ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA DE TOLUCA
- ADMINISTRACIÓN LOCAL DEL CENTRO DEL DISTRITO FEDERAL
- ADMINISTRACIÓN LOCAL DEL NORTE DEL DISTRITO FEDERAL
- ADMINISTRACIÓN LOCAL DEL ORIENTE DEL DISTRITO FEDERAL
- ADMINISTRACIÓN LOCAL DEL SUR DEL DISTRITO FEDERAL
- ADMINISTRACIÓN LOCAL DE NAUCALPAN
- ADMINISTRACIÓN LOCAL DE TOLUCA

VERACRUZ

- ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA DE COATZACOALCOS
- ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA DE VERACRUZ
- ADMINISTRACIÓN LOCAL DE COATZACOALCOS
- ADMINISTRACIÓN LOCAL DE CÓRDOBA
- ADMINISTRACIÓN LOCAL DE TUXPAN
- ADMINISTRACIÓN LOCAL DE VERACRUZ
- ADMINISTRACIÓN LOCAL DE XALAPA

Este primer grupo no alcanzó a cumplir con todos los requisitos planeados, por lo que fue necesario agregar otras entidades y eliminar algunas para cumplir con los requisitos ya señalados, presentando la siguiente tabla con el resultado final.

Listado de Administraciones Locales seleccionadas.

"EVALUACIÓN DE PROCESOS DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS DEL SAT 2012"
VISITAS DE CAMPO
Administraciones Locales
Tijuana
Mexicali
San Pedro Garza Garcia
Guadalupe
Oriente del D.F.
Norte del D.F.
Toluca, Edo. De México
Guadalajara Centro
Puebla Norte
Tlaxcala

Fuente: Elaboración propia del INAP.

IV.3. Diseño de la estrategia de trabajo de campo y justificación de la selección de entidades.

Para el trabajo de campo la estrategia se fundamentó con base en la información de gabinete proporcionada por el **SAT**, además de la que el equipo evaluador recopiló por distintas fuentes.

Esta información fue de dos tipos, documental y estadística, como puede verse en el siguiente cuadro:

Tipo de Información	Medios de Obtención	Fuentes de Información	Proceso Básico de la Información
Estadística	Entrevistas de profundidad	Funcionarios de las AG (10)	Identificación de la Operación de los Procesos del SAT en la MIR
	Entrevistas semi-estructuradas	Funcionarios de las ALSC (36)	Validación de la Operación de los Procesos orientados a la MIR
	Entrevistas estructuradas	Contribuyentes (198)	Confirmación de los Procesos por los Contribuyentes
Documental	Planes Estratégicos, MIR, Leyes, Normatividad, Estructura Orgánica del SAT, Informes, Códigos y Documentos relacionados	SAT y SHCP	Fundamentación y Verificación de la Operación de los Procesos del SAT en la MIR

Fuente: Elaboración propia del INAP

La información documental se refiere tanto a planes estratégicos, leyes, normatividad, estructura orgánica del **SAT** y manuales, como a documentos de análisis e información estadística relacionada con los indicadores de la **MIR** para este Programa.

Cabe señalar que para las entrevistas primero se generó un ambiente favorable para el dialogo y comunicación clara, desde el principio se explicó que esta actividad era una evaluación para encontrar condiciones de mejora en los procesos y no una auditoría ya que esta tiene otras finalidades. Se revisó la temática señalada con cada uno de los entrevistados y se dio espacio para los comentarios personales los cuales fueron consensados y filtrados para integrarse en los resultados y conclusiones.

Una vez analizada la información recopilada, de acuerdo a los términos de referencia, la estrategia de campo con las distintas áreas del **SAT** se diseñó de acuerdo lo siguiente:

Entrevistas de Profundidad.- Se determinó que debían realizarse a los funcionarios de las Administraciones Generales, ubicadas en el Distrito Federal.

Entrevistas Semi-estructuradas.- Estas se realizaron a funcionarios de las Administraciones Locales de las Entidades Federativas seleccionadas.

Entrevistas estructuradas.- Se hicieron a los contribuyentes que efectuaban trámites en las Administraciones Locales seleccionadas.

Para la selección de las entidades federativas, además de la opinión del SAT, se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- a) Importancia de las administraciones locales
 - De acuerdo al número de contribuyentes que atendían (*Grandes, medianas y pequeñas*)
 - Por el alcance en el logro de sus metas.(Cumplidas y medio cumplidas)
- b) Localización geográfica
 - Tomando en cuenta factores de riesgo (seguridad personal)
 - Considerando costos de traslado (Secuencia operativa)

Con base en los términos de referencia se determinó la selección de un mínimo de nueve Administraciones Generales. Estas fueron:

1. Administración Local del Norte en el Distrito Federal.
2. Administración Local de Oriente en el Distrito Federal.
3. Administración Local de Guadalajara Centro.
4. Administración Local de Puebla Norte.
5. Administración Local de Tlaxcala.
6. Administración Local de Toluca.
7. Administración Local de Tijuana, B. C.
8. Administración Local de San Pedro, N. L.
9. Administración Local de Guadalupe, N. L.

El equipo evaluador se dividió en tres grupos de trabajo y las fechas de realización de las visitas fueron:

Fecha de Inicio	20 Junio	3 Julio	9 Julio	17 Julio
Fecha de Término	28 Junio	5 Julio	11 Julio	19 Julio
Grupo 1	<i>AL D F Norte</i>	<i>AL Tijuana</i>		<i>AL San Pedro Garza Garcia</i>
		<i>AL Ensenada</i>		<i>AL Guadalupe</i>
Grupo 2	<i>AL D F Oriente</i>	<i>AL Guadalajara Centro</i>		<i>AL Toluca</i>
Grupo 3		<i>AL Puebla Norte</i>	<i>AL Tlaxcala</i>	

Fuente: Elaboración propia del INAP.

IV.4. Recolección de la información, descripción de las actividades y de la estrategia para la recolección de la información.

La recolección de la información se realizó en tres fases:

- A. Solicitud y recepción de la información documental.
- B. Información de entrevistas a profundidad.
- C. Información de entrevistas semi-estructuradas.

Solicitud y recepción de la información documental.

Entre el 9 y el 16 de mayo se solicitó y se recibió del **SAT**, por conducto de la Administración General de Recursos y Servicios la siguiente información:

- Indicador anual del costo de recaudación:
 - Estadísticas oportunas de finanzas públicas
 - Estado del presupuesto ejercido del **SAT**
- Indicador anual que mide la variación real de los ingresos tributarios administrados por el **SAT**:
 - Reporte proporcionado por la Unidad de Política de Ingresos
- Indicador trimestral que mide la percepción de los Contribuyentes respecto de la simplificación de trámites:
 - Reporte trimestral de encuestas de la Administración General de Evaluación
- Indicador trimestral que mide el porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes:
 - Información de las revisiones profundas del Sistema Único de Información
- Indicador trimestral que mide el promedio de recaudación secundaria por actos de fiscalización a grandes contribuyentes:
 - Sistema Único de Información
- Indicador trimestral que mide el promedio de recaudación secundaria por actos de fiscalización a otros contribuyentes:
 - Informe mensual de Avance del Programa Anual de Fiscalización
- Indicador trimestral que mide el porcentaje de eficacia de la fiscalización a otros contribuyentes:
 - Informe mensual de Avance del Programa Anual de Fiscalización
- Indicador trimestral que mide el incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior:
 - Concentrado de contribuyentes activos por sector

- Indicador trimestral que mide la percepción de la calidad y servicios en el **SAT**:
 - Reporte trimestral de la encuesta de la Administración General de Evaluación
- Indicador trimestral que mide el porcentaje de recuperación de la cartera de créditos fiscales:
 - Reporte mensual de cobranza
- Indicador trimestral que mide el porcentaje de sentencias definitivas favorables al **SAT**:
 - Informe trimestral de sentencias definitivas (Sistema Júpiter)
- Indicador mensual que mide el porcentaje de efectividad en métodos sustantivos de otros contribuyentes:
 - Informe mensual de avance del Programa Anual de Fiscalización
- Indicador trimestral que mide el porcentaje de efectividad en actos de fiscalización profundos a grandes contribuyentes:
 - Reportes trimestrales del Sistema Único de Información de la Administración General de Grandes Contribuyentes

Otros documentos:

- Reglas de Operación o Lineamientos de Operación.
- Informes de Avance Trimestrales de las Administraciones Locales de Recaudación.
- Listado de las Administraciones Locales de Recaudación, así como su Estructura Orgánica.

Documentos adicionales:

- Marco de referencia de los procesos del **SAT**.
- Norma **ISO**.
- Manuales de Operación y de Procedimientos del **SAT**, en el anexo **A** se presentan los manuales del **SAT**

Información de entrevistas a profundidad.

Entre el 12 y el 20 de junio de 2012 se realizaron las entrevistas a profundidad con las Nueve Administraciones Generales del **SAT**, con la siguiente temática por cada una:

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN

- Comunicación a la sociedad.- Comunicación y difusión.
- Conocimiento para disminuir la evasión y la elusión.
- Administración de riesgo.- Inteligencia tributaria de impuestos internos.
- Conocimiento para abatir el contrabando.- Inteligencia tributaria de comercio exterior.

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE RECAUDACIÓN

- Integración de las locales en los procesos del **SAT**.- Cómo se realiza la integración, en cuales procesos y como participan.
- Efectividad de la cobranza.- Forma de mejorar dentro de los procesos.

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE GRANDES CONTRIBUYENTES

- Acciones penales.- Cómo es el proceso para mejorar su eficiencia.
- Fiscalización.- Cómo es el proceso de mejora de la eficiencia y la eficacia.

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE AUDITORÍA FISCAL FEDERAL

- Conocimiento del contribuyente.- En los procesos como se considera la forma para conocer íntegramente al contribuyente (perfiles y conductas).
- Contribuyente en función de riesgo.- Cómo permiten los procesos diferenciar al contribuyente en función del riesgo.
- Evasión fiscal.- Cómo se considera dentro de los procesos el combate a la evasión fiscal.
- Fiscalización.- Cómo se realiza la mejora en la eficiencia y en la eficacia de la fiscalización.
- Integración de los procesos al ciclo tributario del **SAT**.- Cuáles procesos y como se lleva a cabo la integración, enfatizando su interrelación.

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE

- Cultura de cumplimiento.- Cómo se realiza la promoción dentro del proceso y cuál ha sido su impacto.

- Costo en el cumplimiento de las obligaciones.- Cómo se ha disminuido el costo en el cumplimiento de las obligaciones dentro de los procesos.
- Transparencia de servicios.- Cómo se lleva a cabo el proceso de transparentar los servicios.
- Simplificación de procesos, trámites y servicios.- Cómo se efectúa de manera eficiente dentro de los procesos.
- Identificación del contribuyente.- Cómo se realiza la mejora para la identificación del contribuyente dentro de los procesos (actividad económica, régimen fiscal, **RFC**, etc.).
- Cumplimiento voluntario.- De qué manera se ha facilitado dentro de los procesos.

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN

- Técnicas de administración de riesgo.- Cómo se considera la implementación de las técnicas para administrar riesgos dentro de los procesos.
- Percepción de riesgo en los servidores públicos.- Cómo se logra aumentar esta percepción dentro de los procesos.
- Proceso evaluatorio.- Cómo se alcanza la eficiencia.
- Proceso de planeación evaluatoria.- Cómo se está fortaleciendo.

ADMINISTRACIÓN GENERAL JURÍDICA

- Asistencia legal oportuna a las Administraciones Generales.- Cómo se lleva a cabo dentro de los procesos.
- Criterios normativos institucionales en materia penal, fiscal y aduanera.- Cómo se elaboran y unifican para la mejora de los procesos.
- Defensa del interés fiscal.- Cómo se logra su fortalecimiento.

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE COMUNICACIONES Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

- Plataforma tecnológica para comercio exterior.- Como se lleva a cabo su actualización para mejorar los procesos.
- Solución integral.- En qué consiste, como se ha llevado a cabo y como incide en la mejora de los procesos.
- Infraestructura adecuada.- Se llega a contar con una infraestructura adecuada para la realización de los procesos, ya sea en las Administraciones Generales, Administraciones Locales y Aduanas.

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE RECURSOS Y SERVICIOS

- Costo interno de los procesos.- Cómo se mide, como se logra su reducción y cuál es su impacto en los procesos.
- Profesionalización del capital humano.- Como se capacita al personal para aumentar la eficiencia de los procesos y como se logra la mejora del impacto de la comunicación interna para poder realizar los procesos.
- Simplificación de trámites y servicios.- Como se ha llevado a cabo dentro de los procesos para transparentar, simplificar y efficientar los trámites y servicios.

La temática anterior se elaboró tomando como base el Plan Estratégico del SAT 2007-2012, con la finalidad de obtener información adicional que ayude a entender los procesos del **SAT**. Se participó en las presentaciones de las Administraciones Generales, de las cuales se obtuvo información estratégica de los procesos.

Información de entrevistas semi-estructuradas.

Del 20 de junio al 19 de julio se efectuaron las visitas de campo. Se entrevistó a los funcionarios de las Administraciones Locales del **SAT**, previo diseño de un cuestionario basado en temática propuesta en los términos de referencia, que se adaptó a las características propias de este Programa.

De esta manera, cada Administración General contó previamente con el cuestionario en versión electrónica, enviándoselo a su delegación en la Administración Local a entrevistar, lo que permitió que al llegar el grupo evaluador se hiciera más fluida la entrevista, ya que previamente los funcionarios de cada Administración Local ya contaban con el cuestionario y lo habían analizado y llenado, conjuntamente, los integrantes del equipo de trabajo de cada Administración Local.

Las áreas entrevistadas de cada Administración Local, fueron:

- 1) Administrador Local Jurídico
- 2) Administrador Local de Servicios al Contribuyente
 - Trámites y Servicios
 - Control
- 3) Administrador Local de Auditoría Fiscal
 - Devoluciones y Compensaciones
 - Visitas Domiciliarias

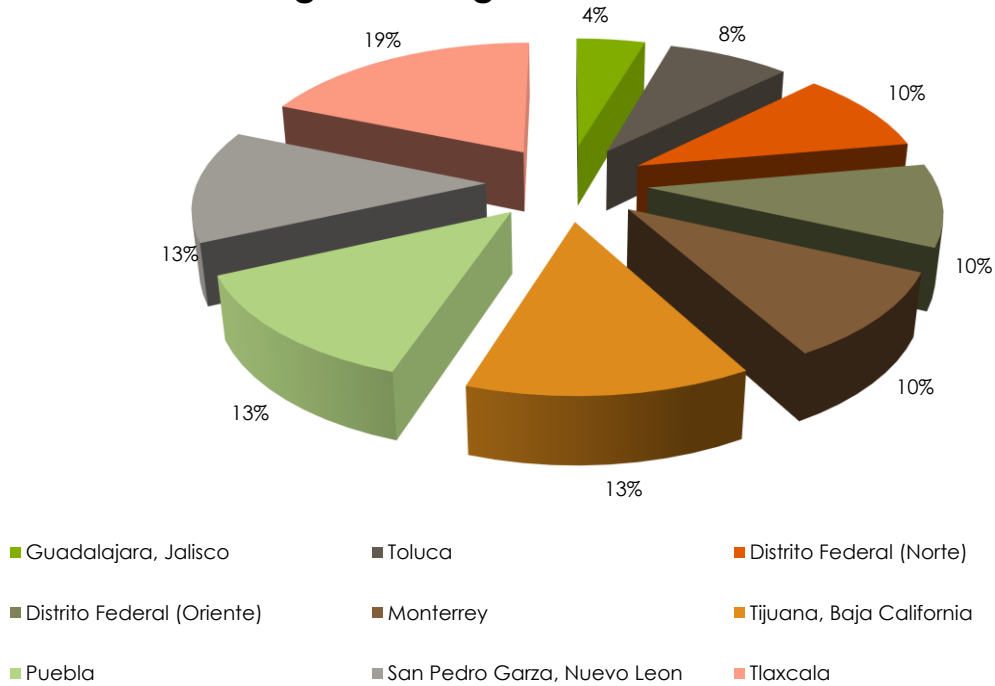
- Gabinete
 - Comercio Exterior
- 4) Administrador Local de Recaudación
- Registro y Control
 - Ejecución

Las entrevistas se realizaron durante tres días, con sesiones de 3 horas por cada Administración Local, Adicionalmente se entrevistó a los contribuyentes que, en las mismas fechas, asistían a realizar sus trámites a las Administraciones Locales.

IV.5. Análisis de la información. Descripción detallada del análisis de la información recabada.

Lugar de origen de los encuestados

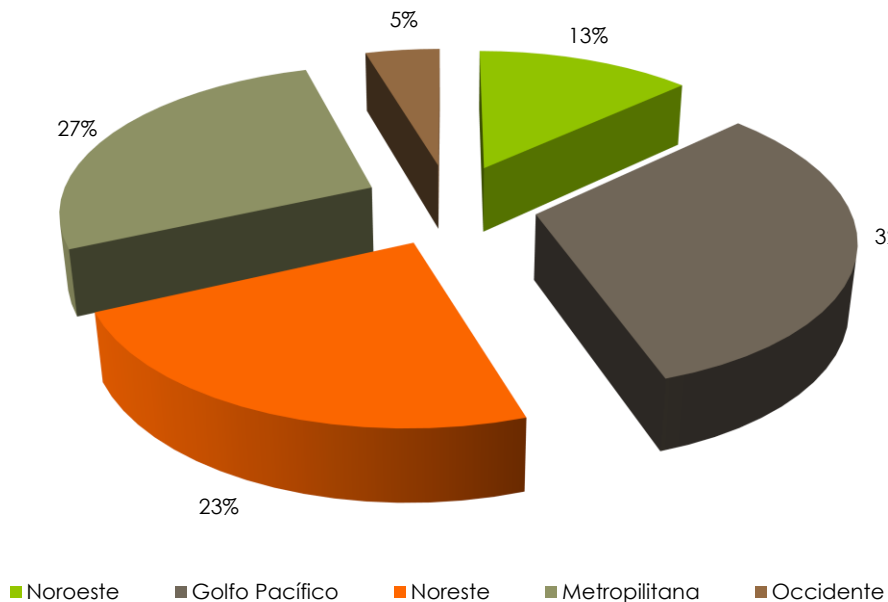
Lugar de Origen de las encuestas



Fuente: SAT - INAP

Regiones origen de los encuestados

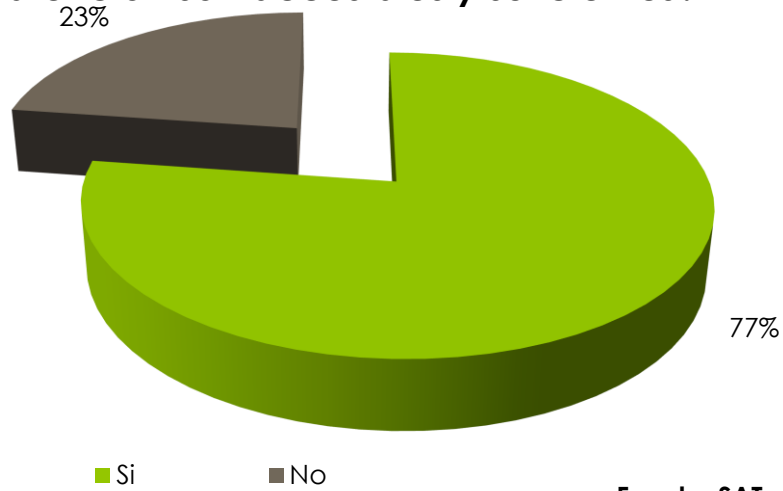
Regiones Origen de las encuestas



Fuente: SAT - INAP

¿Considera usted que las ventanillas de atención son accesibles y suficientes?

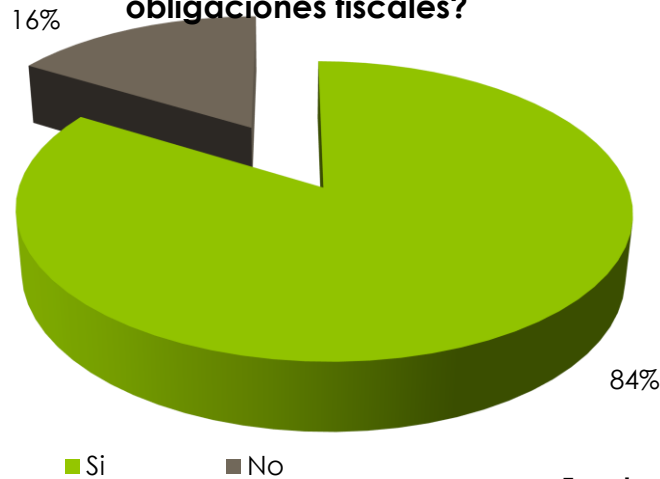
1. ¿Considera usted que las ventanillas de atención son accesibles y suficientes?



Fuente: SAT - INAP

¿Es para usted claro los requisitos de información que se le solicitan para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales?

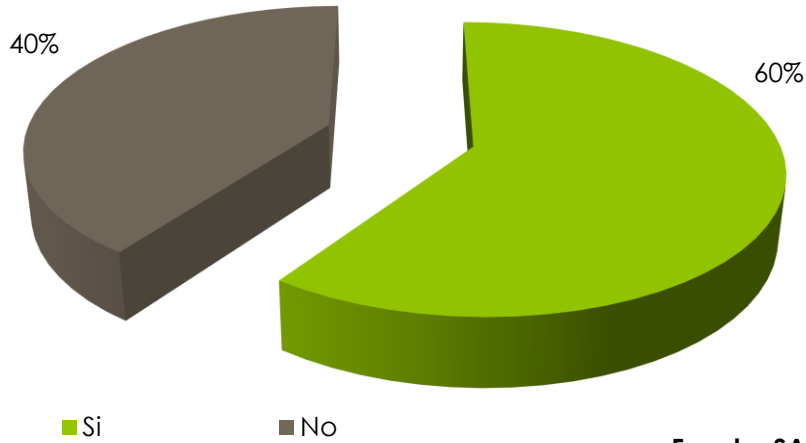
2. ¿Es para usted claro los requisitos de información que se le solicitan para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales?



Fuente: SAT - INAP

¿Ha tenido usted que regresar a realizar trámites o corregir por errores en la entrega de documentación?

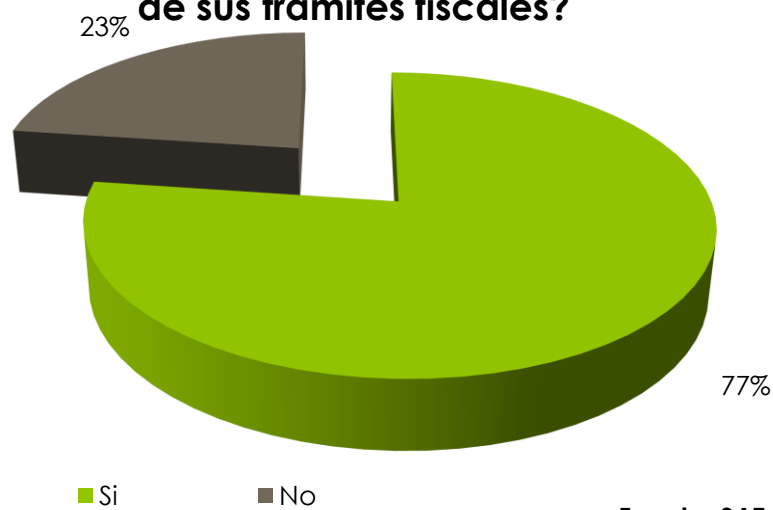
3. ¿Ha tenido usted que regresar a realizar trámites o corregir por errores en la entrega de documentación?



Fuente: SAT - INAP

¿Ha recibido asesoría para la realización de sus trámites fiscales?

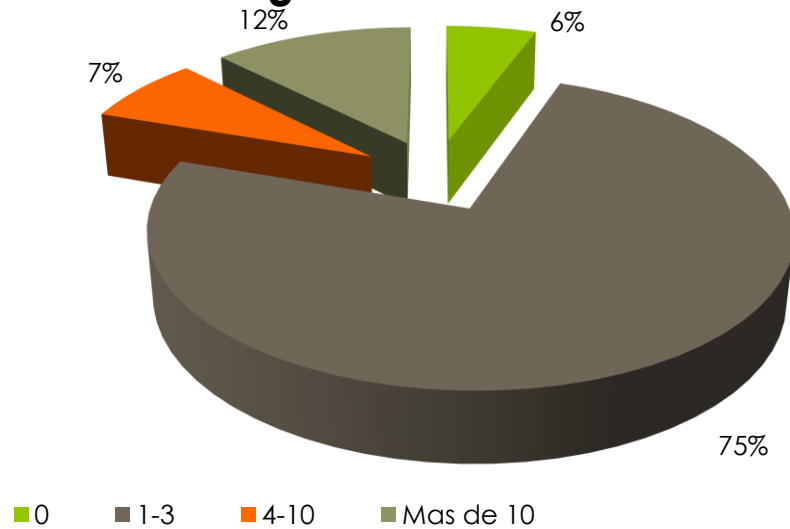
4. ¿Ha recibido asesoría para la realización de sus trámites fiscales?



Fuente: SAT - INAP

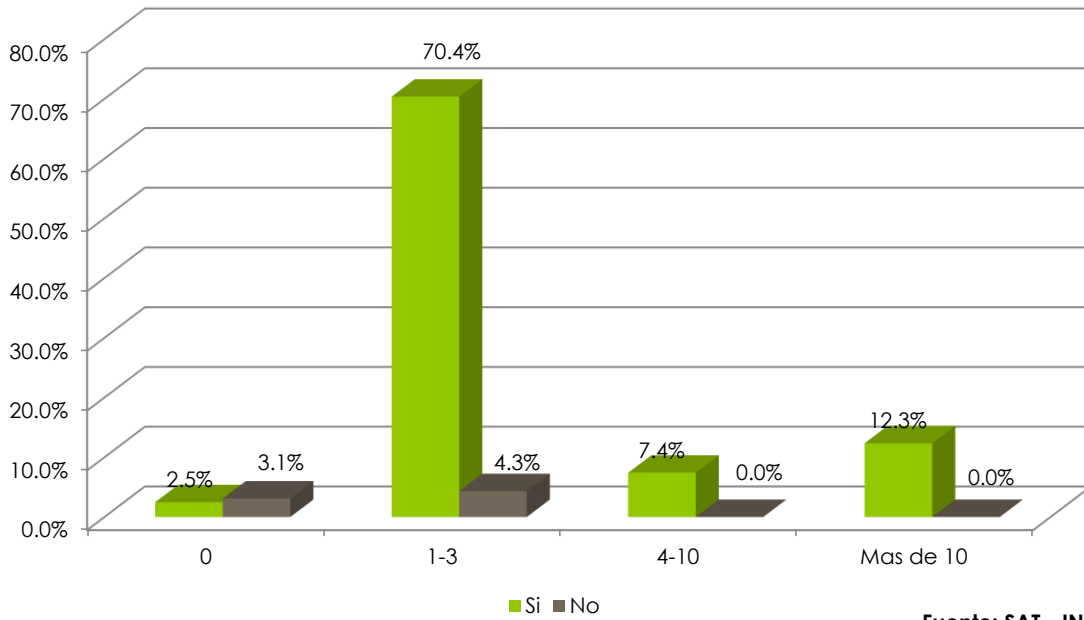
¿Cuántas veces?

5. ¿Cuántas veces?



Fuente: SAT - INAP

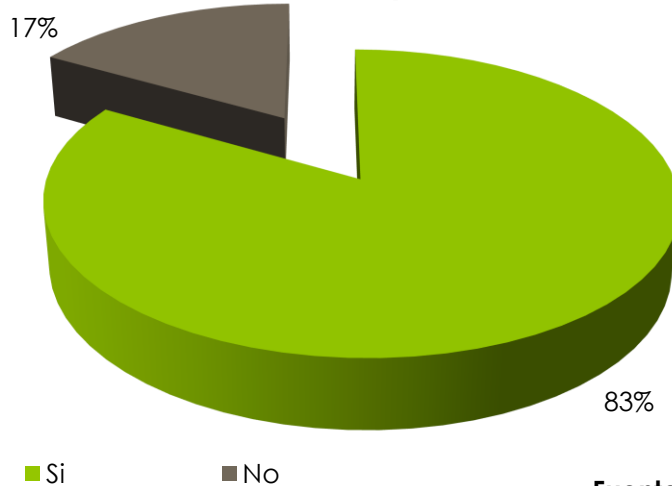
Ha recibido asesoría y Número de Asesorías



Fuente: SAT - INAP

¿Considera usted adecuada y completa la asesoría ofrecida por el SAT?

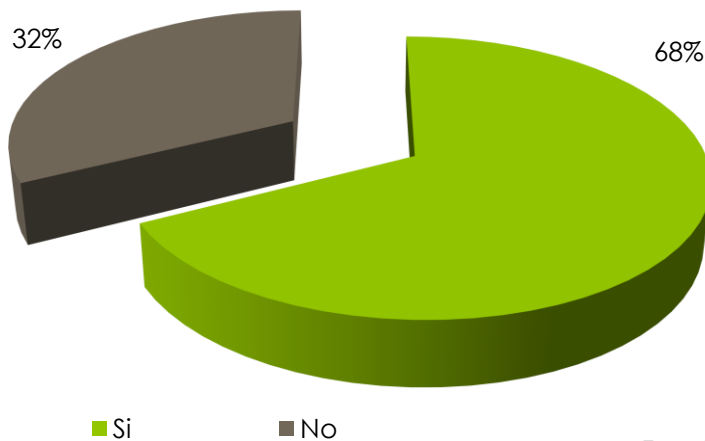
6. ¿Considera usted adecuada y completa la asesoría ofrecida por el SAT?



Fuente: SAT - INAP

¿Ha recibido usted comunicaciones del SAT sobre el cumplimiento de sus obligaciones fiscales por algún medio de comunicación?

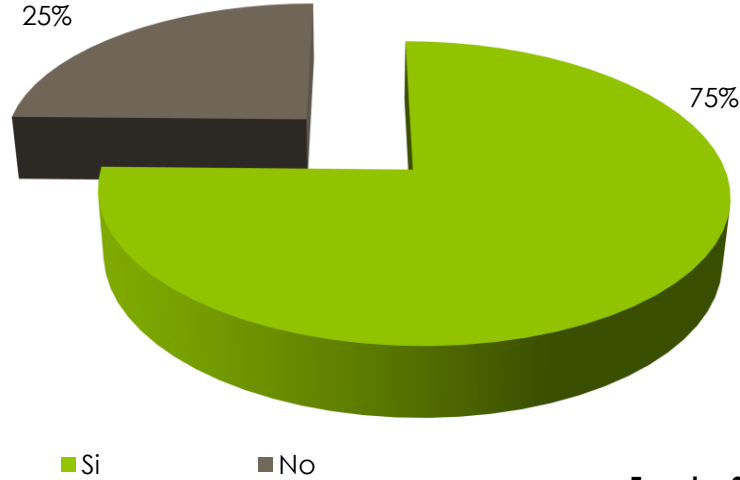
7. ¿Ha recibido usted comunicaciones del SAT sobre el cumplimiento de sus obligaciones fiscales por algún medio de comunicación?



Fuente: SAT - INAP

¿Considera usted adecuada y entendible este tipo de comunicación?

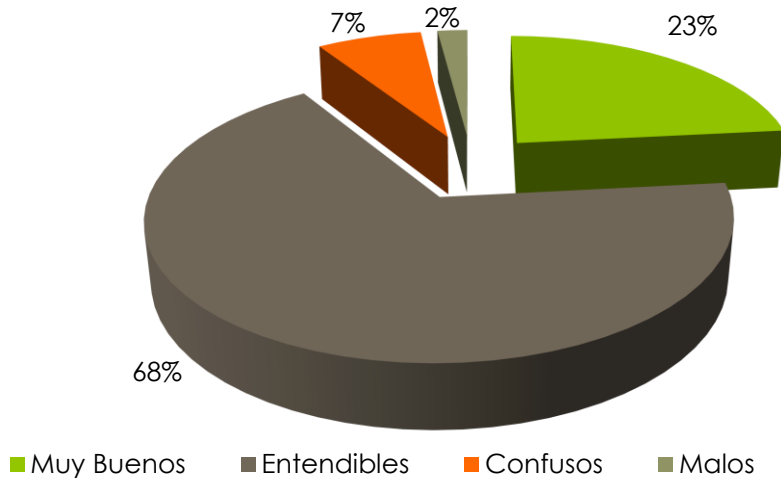
8. ¿Considera usted adecuada y entendible este tipo de comunicación?



Fuente: SAT - INAP

¿Cómo considera usted los niveles de atención del personal del SAT?

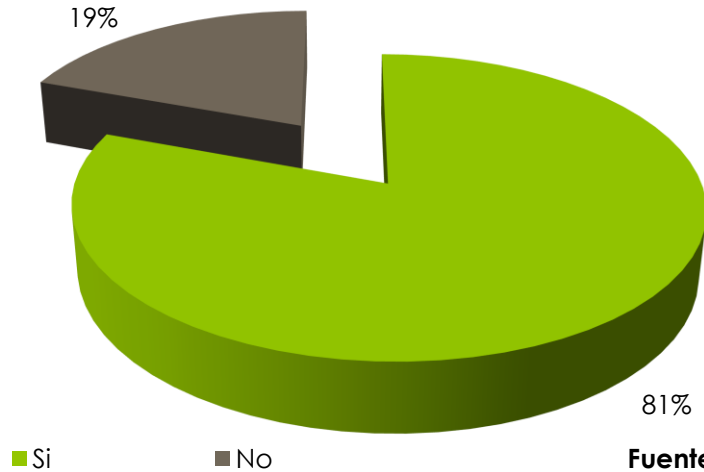
9. ¿Cómo considera usted los niveles de atención del personal del SAT?



Fuente: SAT - INAP

¿Considera usted amigable y/o segura la página del SAT para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales?

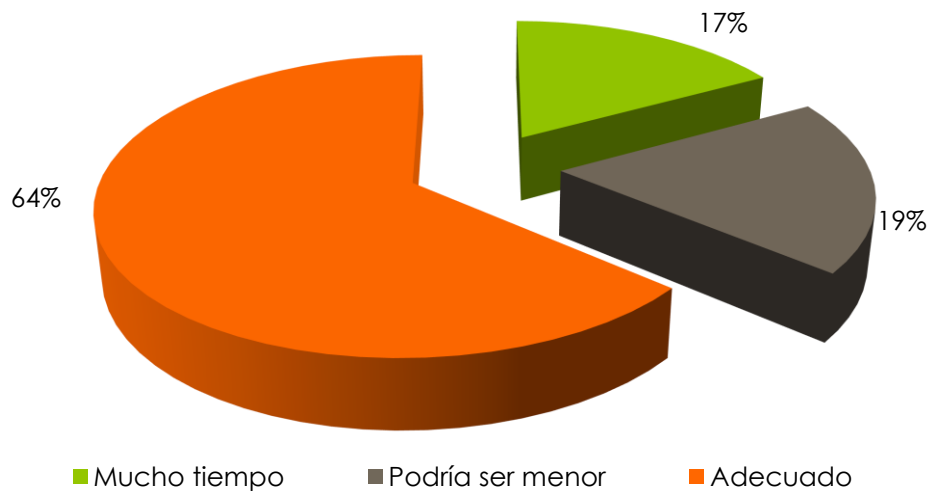
10. ¿Considera usted amigable y/o segura la página del SAT para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales?



Fuente: SAT - INAP

¿Cómo considera el tiempo tomado para su atención?

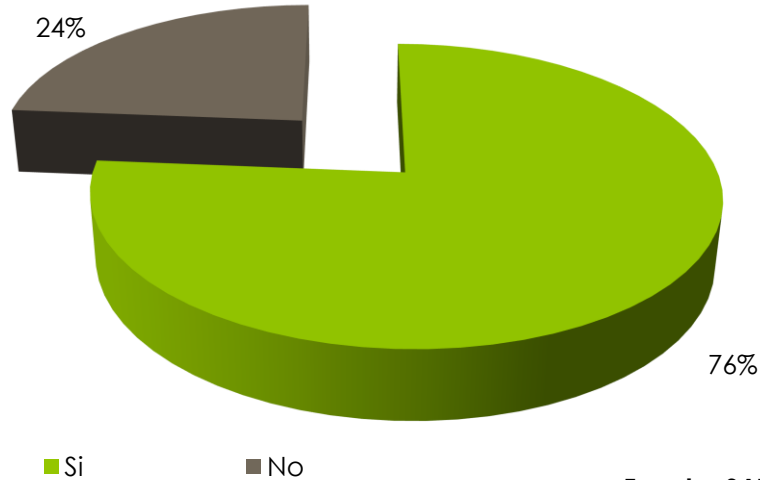
11. ¿Cómo considera el tiempo tomado para su atención?



Fuente: SAT - INAP

¿Considera adecuado el horario de atención tomado para su atención?

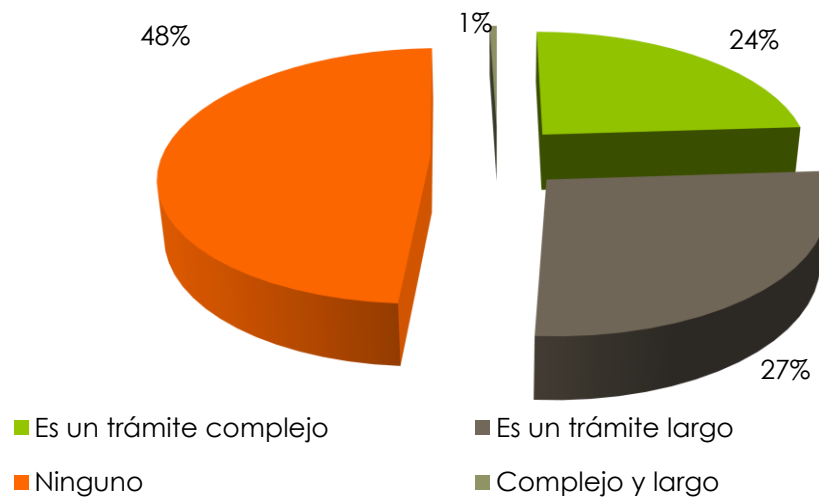
12. ¿Considera adecuado el horario de atención tomado para su atención?



Fuente: SAT - INAP

¿Cuál es el principal obstáculo que usted enfrenta para cumplir con sus obligaciones fiscales?

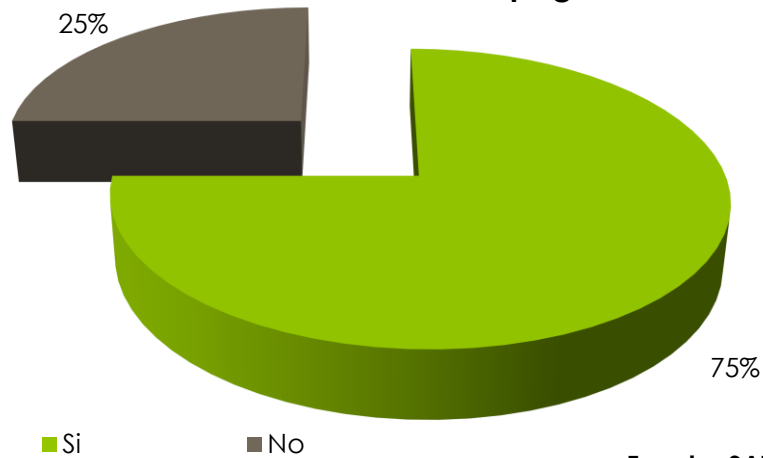
13. ¿Cuál es el principal obstáculo que usted enfrenta para cumplir con sus obligaciones fiscales?



Fuente: SAT - INAP

¿Considera usted adecuado el tiempo que toma para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales tanto en las oficinas como en la página Web?

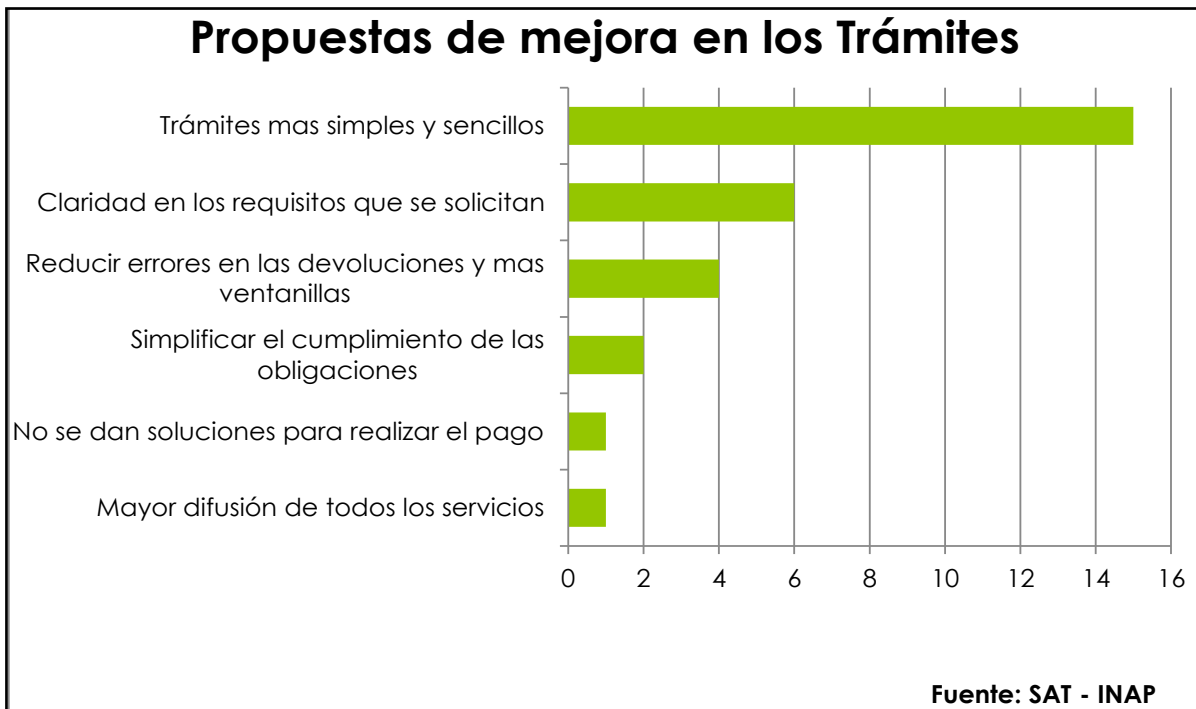
14. ¿Considera usted adecuado el tiempo que toma para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales tanto en las oficinas como en la página Web?



Fuente: SAT - INAP

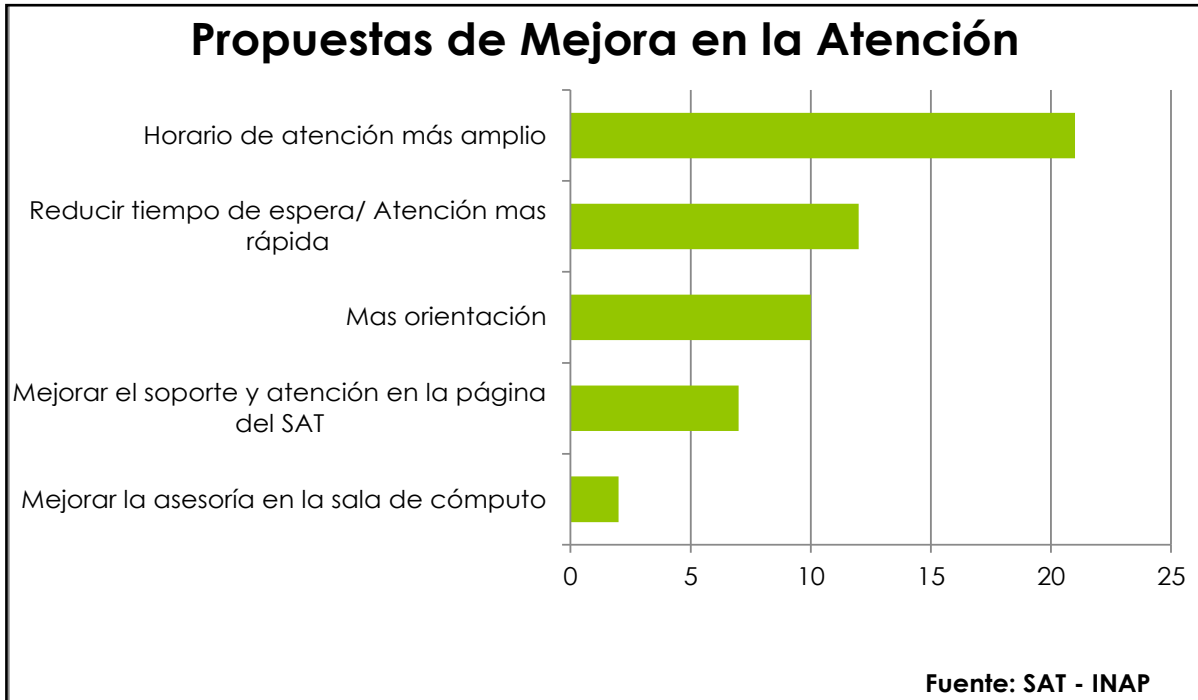
¿Qué aspectos considera usted se podrían realizar para mejorar la atención al público en la oficina del SAT o en la página Web?

Propuestas de Mejora en Trámites

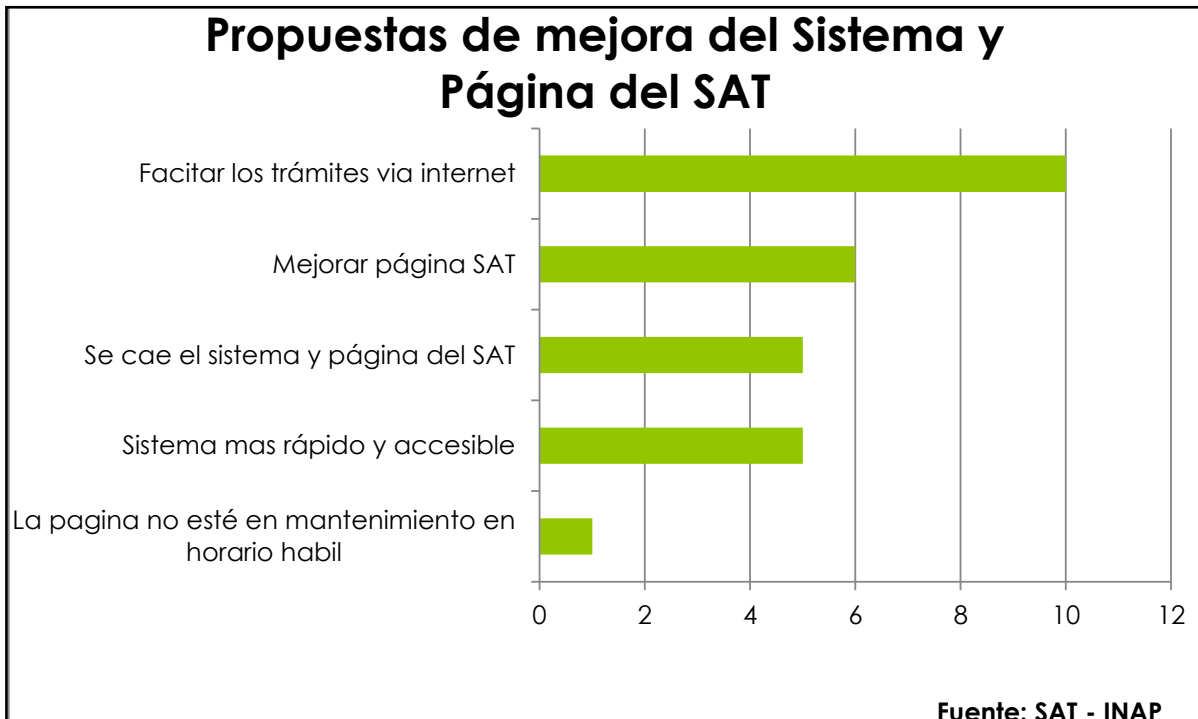


Fuente: SAT - INAP

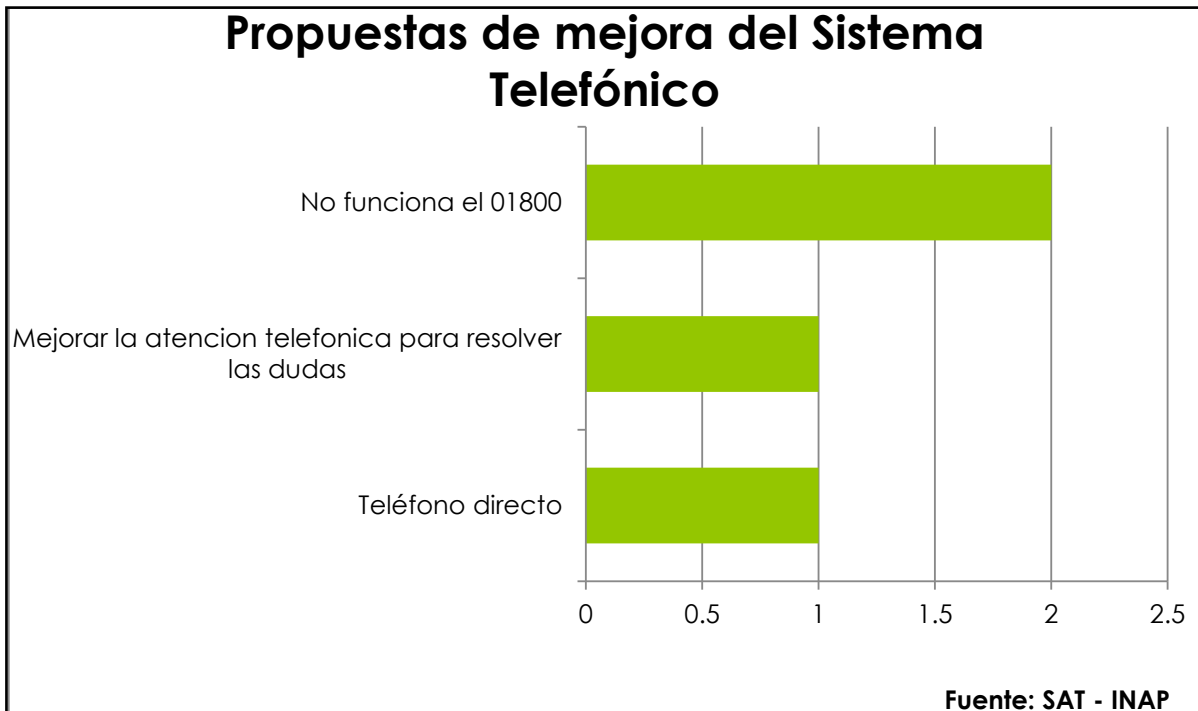
Propuestas de Mejora en la Atención



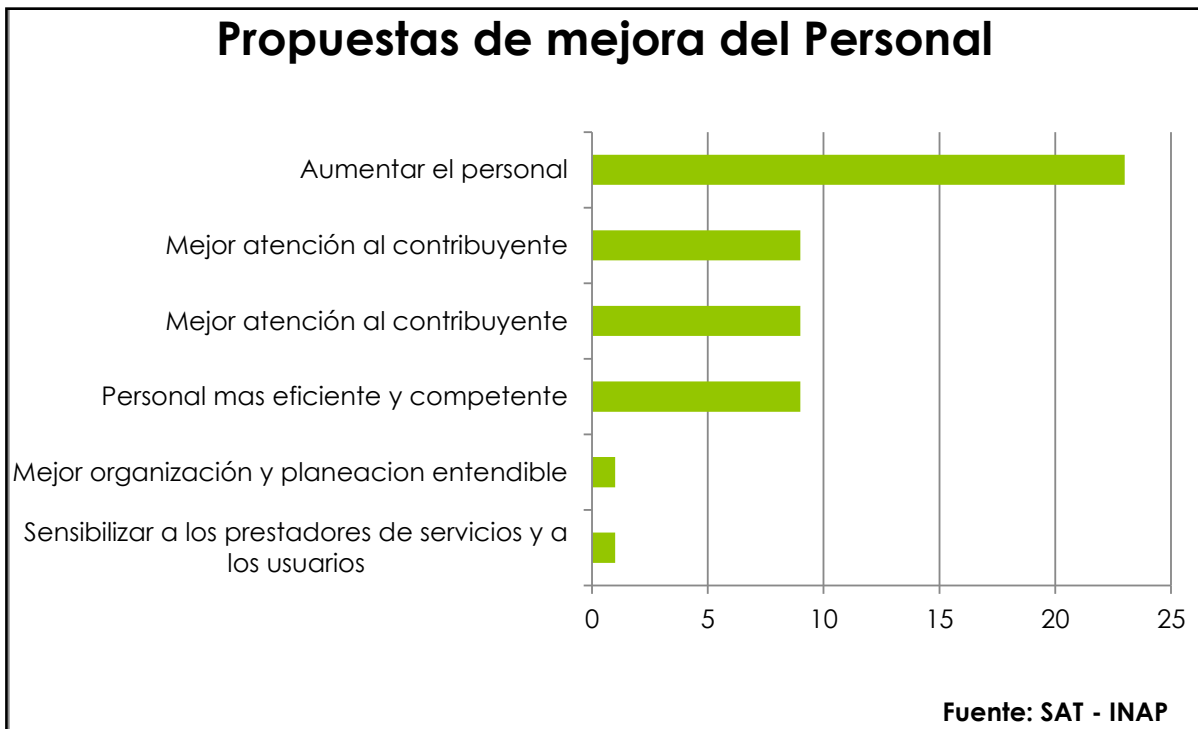
Propuestas de mejora del Sistema y Página del SAT



Propuestas de mejora del Sistema Telefónico



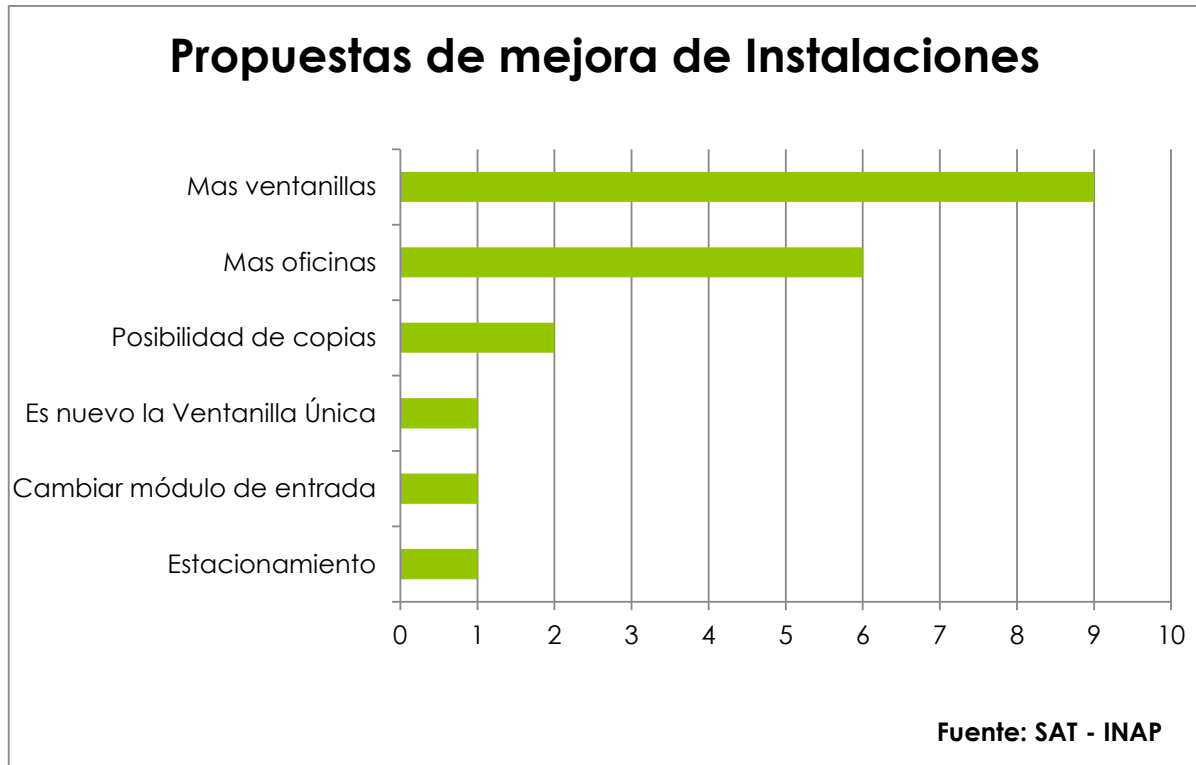
Propuestas de mejora del Personal



Propuestas de mejora del Sistema de Citas

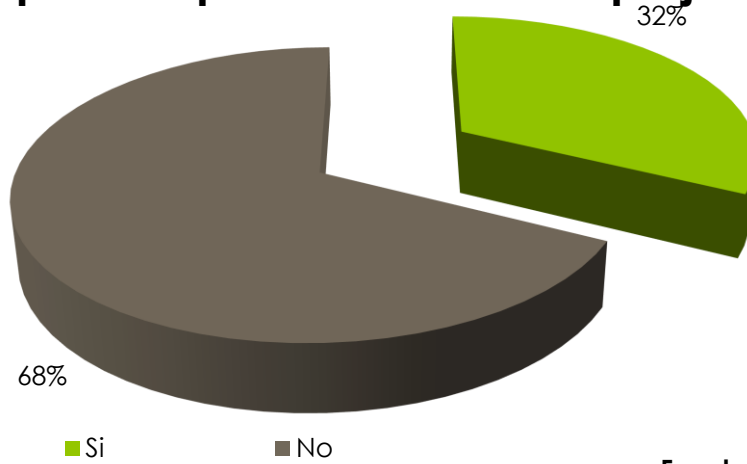


Propuestas de mejora de Instalaciones



¿Conoce usted los mecanismos para la presentación de quejas?

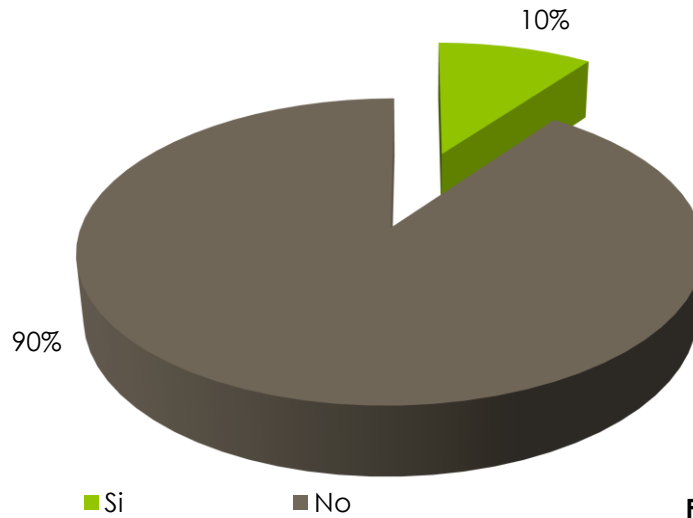
16. ¿Conoce usted los mecanismos para la presentación de quejas?



Fuente: SAT - INAP

¿Los ha utilizado?

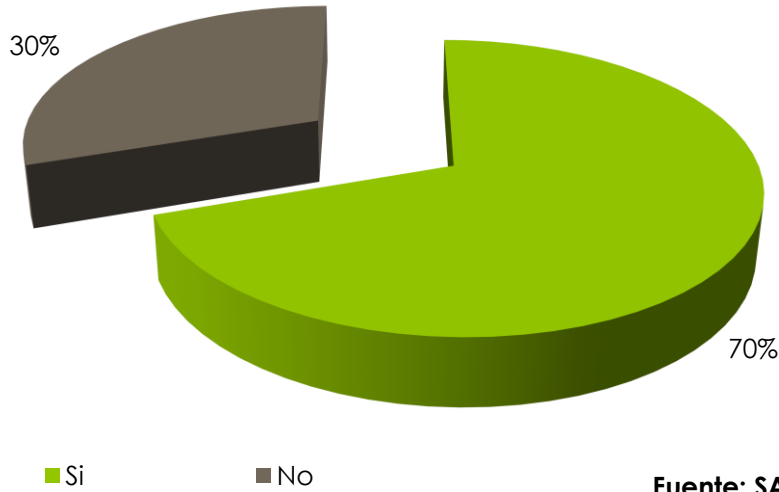
17. ¿Los ha utilizado?



Fuente: SAT - INAP

¿Considera satisfactoria la respuesta ofrecida por el personal del SAT?

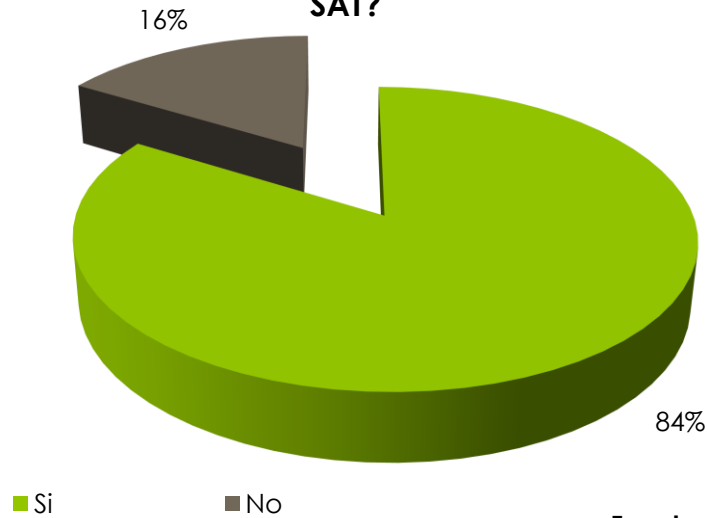
18. ¿Considera satisfactoria la respuesta ofrecida por el personal del SAT?



Fuente: SAT - INAP

¿Ha visto o escuchado aspectos de difusión del SAT?

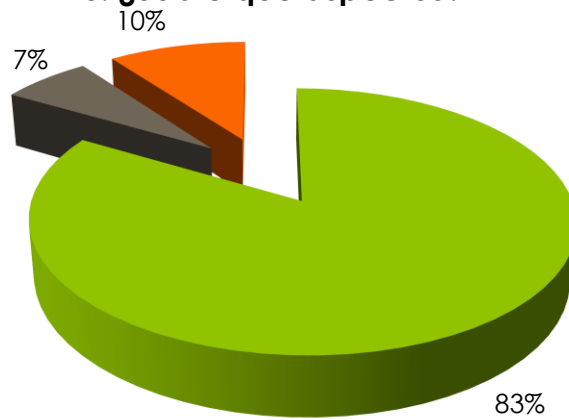
19. ¿Ha visto o escuchado aspectos de difusión del SAT?



Fuente: SAT - INAP

¿Sobre qué aspectos?

20. ¿Sobre qué aspectos?

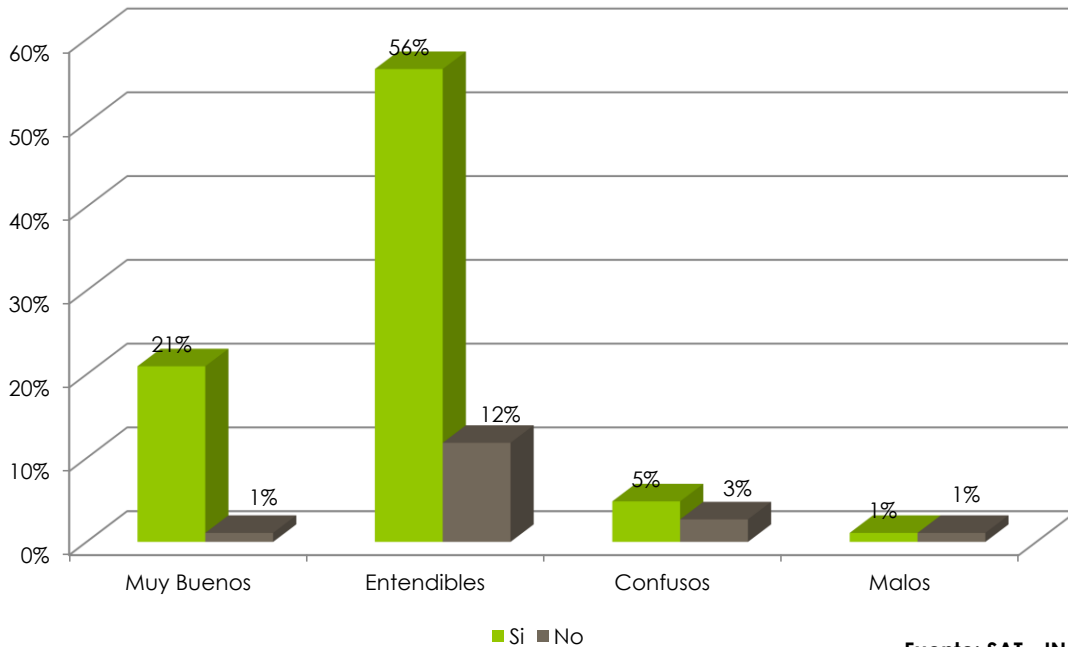


Fuente: SAT - INAP

- Cumplimiento de las obligaciones
- Nuevos aspectos de simplificación
- Nuevos trámites o servicios

Niveles de atención del personal del SAT y Asesoría del SAT

Niveles de atención del personal del SAT y Asesoría del SAT



Fuente: SAT - INAP

V. RESULTADOS.

El presente capítulo tiene como finalidad presentar los resultados de la evaluación de los procesos del programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**. Es pertinente señalar que la metodología de los términos de referencia para éste análisis es aplicable a programas de desarrollo social, y que el programa E026 tienen una connotación económica, para ilustrar lo anterior, se presenta el siguiente diagrama.

Ámbito de la Evaluación del Programa E026

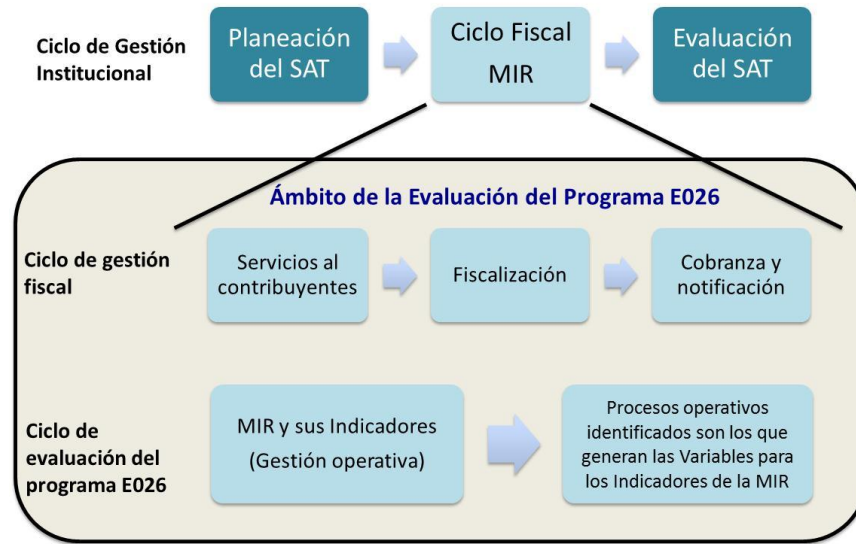


El programa E026 no es un programa social por lo que no tiene Beneficiarios, ni apoyos

Fuente: Elaboración propia del INAP

En el capítulo de introducción se señaló que el modelo del SAT estaba contemplado en 5 niveles, correspondientes a la jerarquía de procesos, donde el nivel 0 es el que representa los Macroprocesos del SAT y el nivel 1 el que representa a los procesos de gestión recaudatoria, siendo éstos últimos los sujetos a evaluación. El equipo de trabajo no realiza un análisis a nivel 3 (Subprocesos) en virtud del gran volumen de información que a su vez contrasta con el dinamismo de los procesos.

Alcance Técnico de la Evaluación del Programa E026



Fuente: Elaboración propia del INAP

V.1. Servicios al contribuyente.

V.1.1. Valoración de los procesos.

➤ General

La mayor parte del personal de mandos medios tiene la percepción de que los procesos son eficaces, mientras que el 56% piensa que son suficientes. Esto se relaciona con la percepción de elevadas cargas de trabajo, ya que la plantilla no ha aumentado, mientras que el número de contribuyentes a atender se incrementa constantemente, no obstante los apoyos que se tienen a través de diversos sistemas informáticos.

➤ Planeación

El 100% de los funcionarios entrevistados dice conocer el Plan Estratégico del **SAT** a través de la página web principalmente. Con respecto a las metas, el 89% de los entrevistados respondió que no participan en su diseño, esto es porque se establecen a nivel central y en las locales lo que se hace es retroalimentarlas y proponer modificaciones y ajustes.

En ese sentido, conforme a información de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los indicadores de calidad del servicio al contribuyente durante 2011 alcanzaron resultados favorables; sin embargo, también reflejaron que es necesario hacer más

eficientes los procesos para ofrecer un mejor servicio al contribuyente. Los resultados que se presentan en el siguiente cuadro reflejan esta valoración general.

Indicador de la Calidad del Servicio al Contribuyente en 2011*	2011
Calidad de la atención personal de los funcionarios	8.26
Calidad del Lugar	8.64
Información recibida de acuerdo a las necesidades del contribuyente	8.13
Tiempo de trámite	7.84
<i>* Calificaciones de los Contribuyentes en una escala de 0 a 10 puntos</i>	
<i>Cifras preliminares sujetas a revisión</i>	
<i>Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público</i>	

En cuanto al grado de cumplimiento de las metas, ningún entrevistado manifestó cumplirlas al 100%, pero el 33% de ellos dijo tener un cumplimiento de entre el 85% y el 95%. Algunos funcionarios en las locales manifestaron que hay dificultad para alcanzar las metas porque “están muy altas”.

Con respecto al tiempo con que se les dan a conocer la metas, el 56% de los entrevistados respondió que no se les dan a conocer oportunamente, ya que las metas de los indicadores se las dan a conocer en el primer trimestre del año y no hay tiempo para su aplicación, además de que necesitan más tiempo para su aplicación en la operación.

En cuanto a la factibilidad y pertinencia de las metas, más de la mitad de los entrevistados las consideró factibles, pero sólo una minoría las consideró pertinentes. Algunas de las razones que se dieron es que en su formulación no se toman en cuenta las particularidades de las administraciones locales y que los indicadores son tan rígidos que el personal se dedica más a poder alcanzarlos que a atender a los contribuyentes, por lo que sugirieron que en la elaboración de las metas se tome en cuenta lo siguiente:

- Construir indicadores equitativos y adecuados a cada local.
- Considerar casos atípicos.
- No privilegiar al contribuyente en tiempos.
- Indicadores menos rígidos.

En cuanto a la planeación estratégica la gran mayoría de los entrevistados, consideró que esta es adecuada ya que toma en cuenta el entorno económico, el marco jurídico-fiscal,

las fortalezas y debilidades de la Institución, así como la información de los resultados de periodos anteriores.

Asimismo, se considera adecuada debido a que está alineada a la Misión y Visión del SAT, y considera las 4 vertientes principales basadas en los siguientes objetivos estratégicos:

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

Por lo que respecta a la coordinación con otras áreas, mucho más de la mitad de los entrevistados, opinó que se realiza de manera adecuada. En opinión de los entrevistados la coordinación se realiza por los siguientes medios:

- Reuniones mensuales.
- Por acuerdos generados a nivel central, con formatos establecidos.
- Correo electrónico.

➤ **Solicitud de Servicios**

Para la gran mayoría de los entrevistados, los puntos de atención al contribuyente son accesibles y suficientes, mientras que solo un pequeño grupo de los entrevistados, opinó que no lo son. Los entrevistados manifestaron que ha aumentado la demanda de atención, por lo que se requiere contar con más puntos de atención, como pudieran ser los módulos fuera de sede.

En cuanto a los requisitos para el cumplimiento de las obligaciones fiscales, el 100% de los entrevistados consideró que se presentaron de forma clara y completa. Estos requisitos incluyen los que se encuentran en la Página del **SAT** en el catálogo de trámites y servicios, así como los que se proporcionan en: folletería, orientación telefónica, carta de derechos del contribuyente, correos electrónicos, redes sociales, eventos de orientación colectiva, demos en **YOUTUBE** y otros.

La gran mayoría de los entrevistados menciona que existen mecanismos para verificar que la documentación entregada por los contribuyentes está completa. Los mecanismos que se mencionaron fueron los siguientes:

- Área de primer contacto que realiza la revisión previa antes de realizar el trámite o servicio por parte del usuario. Se confronta con el Catalogo de Tramites y Servicios.
- Filtros previos, tales como el barrido de filas y direccionamiento.
- El personal de la Oficialía de Partes está capacitado para determinar si la documentación está completa o no, para turnarla a la administración o regresarla.

Se valida que la documentación proporcionada por el contribuyente se apege a lo dispuesto y señalado tanto por la legislación fiscal como por los lineamientos, normatividades y catálogos

Por lo que respecta a los niveles de atención, la gran mayoría de los entrevistados señaló que se brinda orientación a los contribuyentes.

Por lo que respecta a la existencia y pertinencia de mecanismos de control de los servicios la mayoría de los entrevistados contestó afirmativamente. El principal sistema de calidad mencionado fue el **ISO 9000**.

En cuanto al horario de atención a los contribuyentes la mayoría de los entrevistados, consideró que dicho horario es pertinente. Esto se asocia a que se otorgan citas inconsistentes en horarios que no funcionan, ya que se traslapan con el horario de comida del personal y en consecuencia no pueden ser atendidas.

➤ **Población Objetivo**

A la pregunta sobre el principal obstáculo que el personal del **SAT** enfrenta en la atención a los contribuyentes, los entrevistados señalaron en orden de importancia los siguientes:

- Caída del sistema.
- Aumento del volumen de usuarios.
- Contribuyentes que no saben utilizar la **PC** o Internet
- Falta de cultura del contribuyente en atención mediante cita, ya que continúan acudiendo a realizar sus trámites sin previa cita.
- Contribuyentes que se niegan a presentar información y documentación.

Por lo que respecta a los obstáculos que los contribuyentes tienen para cumplir con sus obligaciones fiscales, los funcionarios entrevistados señalaron “textualmente” las siguientes:

- Bajo grado de cultura contributiva o fiscal.

- Desconocimiento de los requisitos.
- Desconocimiento de las leyes fiscales.
- Documentación incompleta o con errores
- Legislación fiscal complicada.
- Contribuyentes que acuden sin cita.
- Inseguridad pública.
- Falta de estacionamiento.
- Falta de “notificador” en el área jurídica.
- La modernización de las formas de presentación de trámite.

En lo que respecta a diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica la totalidad de los entrevistados, dijo que no existen tales diferencias, ya que la normatividad se está actualizando constantemente, toda vez que cuando llega a existir alguna diferencia ésta se notifica a las áreas centrales y se procede a actualizar el procedimiento.

Con respecto a la pertinencia del tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo, la gran mayoría de los entrevistados respondió que sí es pertinente, esto debido a que consideran que sería más adecuado mayor tiempo de atención y brindar un servicio integral que permita que el trámite concluya en todas sus fases.

Por otro lado, puede haber conflicto entre la atención a los contribuyentes que acuden a las oficinas del **SAT** y el tiempo determinado por servicio, en algunos casos de hasta 5 minutos, el que puede ser menor al requerido, lo que implica que al cumplir con el tiempo fijado se pierda calidad y calidez en el servicio prestado.

En lo que respecta a la pregunta sobre si la normatividad existente es adecuada y suficiente para que el personal del **SAT** cumpla con sus facultades la gran mayoría de los entrevistados respondió afirmativamente. Entre las razones señaladas para cumplir totalmente, se mencionó lo siguiente:

- Actualizar conforme evolucionan los procesos y se modifican las leyes que rigen la materia tributaria.
- En ocasiones se duplica un requerimiento, por ejemplo se digitalizan documentos dos veces en un mismo trámite.
- La normatividad es adecuada, pero sería conveniente simplificar el marco legal.

En cuanto a la pregunta sobre si la normatividad existente es adecuada y suficiente para que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones la totalidad de los entrevistados respondió que sí. No obstante, se mencionaron factores a considerar para mejorar el cumplimiento:

- Ante el bajo nivel de cultura fiscal de los contribuyentes podría considerarse, en algunos casos, compleja y de difícil comprensión la normatividad.
- Se requiere mayor simplificación en los trámites.
- Mayor difusión de los requisitos al contribuyente.

➤ Servicios

La gran mayoría de los servidores públicos entrevistados manifestó que existen mecanismos para estimar la posible demanda de atención. Dichos mecanismos consisten principalmente: en la información histórica del sistema de turnos, declaraciones y pagos, solución integral, el sistema de citas, las cargas de trabajo y el análisis de resultados obtenidos. Todos los entrevistados manifestaron que existe un sistema para dar informes de avance de resultados, entre los que mencionaron el tablero de control, la reseña mensual de indicadores, la página de Intra**SAT** y los sistemas **SIPES** y **SICONT**.

A la pregunta de si la oficina cuenta con los insumos suficientes para la prestación del servicio, y si estos insumos son adecuados, un poco más de la mitad respondieron que cuentan con los insumos suficientes.

Entre los mecanismos de coordinación con entidades externas, los entrevistados mencionaron los siguientes:

- Acuerdos con las Secretarías de Finanzas Estatales, para otorgar capacitación en temas fiscales (**REPECOS**).
- Acuerdos con las Universidades en materia de civismo fiscal o cultura contributiva (carrera de derecho o contaduría).
- Convenios de Colaboración Administrativa con los Gobiernos Estatales.
- Intercambio de información con diversas Dependencias Federales y Estatales reguladas por el Artículo 69 del Código Fiscal de la Federación.
- Ley de Coordinación Fiscal.
- Programa de síndicos que reúne a los principales representantes de agrupaciones y cámaras locales, así como Universidades para plantear

quejas, sugerencias o problemáticas en la interacción con el Servicio de Administración Tributaria.

- Programas de Trabajo coordinados con las Entidades Federativas a través de convenios.
- Programa de vigilancia de obligaciones con las Secretarías de Finanzas de los Gobiernos Estatales.
- Reuniones bimestrales con síndicos, así como con las agrupaciones y cámaras locales, como es el caso de: los Institutos de Contadores Públicos, **CANACO**, **CANACAR**, **CAINTRA**, **COPARMEX**, Asociación de Maquiladoras, Colegio de Abogados, Universidades, etc.
- Convenios de intercambio de información con dependencias, como es el caso del **IMSS** y del **INFONAVIT**.

➤ **Seguimiento a la Población Objetivo**

A la pregunta sobre si existen mecanismos para dar seguimiento al contribuyente y si los consideraban adecuados, todos los entrevistados respondieron que sí y los mecanismos que mencionaron fueron los siguientes:

- Correos.
- Llamadas telefónicas.
- Vigilancia profunda.
- Sistema **DARIO**.
- Internet.
- Vigilancia de obligaciones.
- Encuestas de satisfacción.
- Solución Integral.

➤ **Supervisión y Monitoreo.**

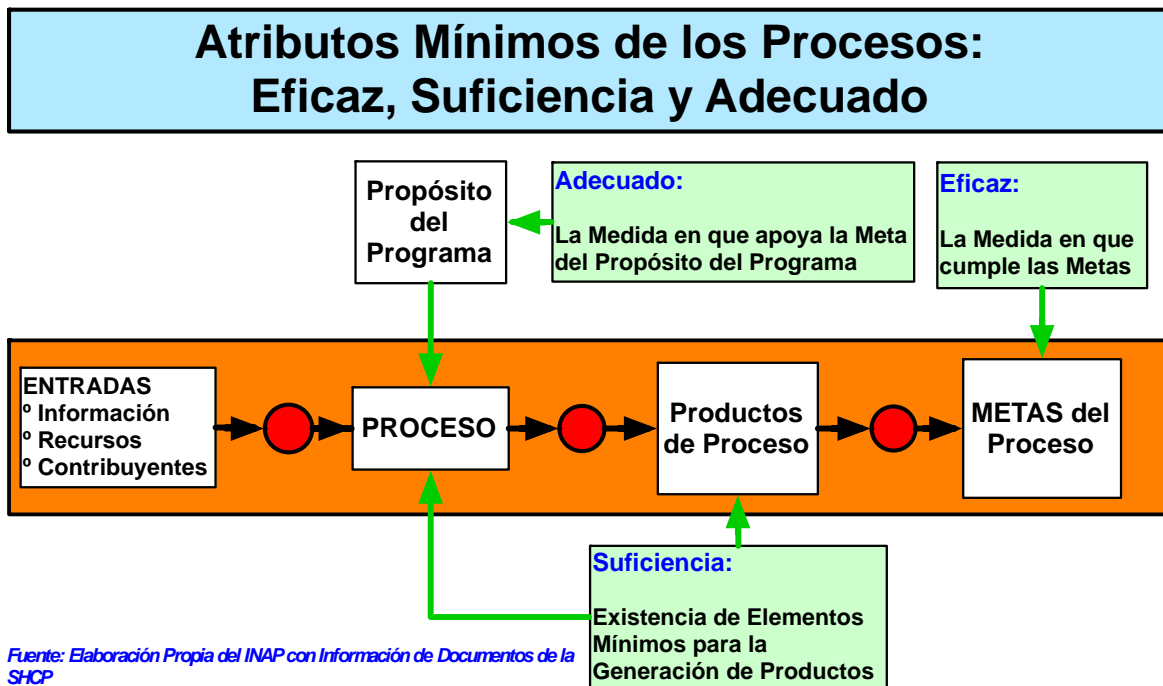
En cuanto al el sistema informático de apoyo para el desarrollo del proceso, más de la mitad de los entrevistados consideró que es adecuado. Los principales problemas mencionados fueron: “se cae el sistema”, “el antivirus” y “es lento”.

Por lo que respecta a un mecanismo local de quejas y denuncias y si éste es adecuado y suficiente, los entrevistados respondieron que sí, en ambos conceptos y mencionaron los siguientes:

- Sistema de registro y seguimiento de las quejas presentadas a través del portal del SAT o las quejas recopiladas en el Módulo
- Teléfono rojo

V.1.2. Contribución de la operación al cumplimiento de la meta a nivel propósito.

Para explicar los atributos de los procesos, se presenta el siguiente diagrama que muestra el contenido del atributo considerando los elementos del proceso:



- 1) **Adecuado** es la medida en que apoya a la meta del propósito de la MIR.
- 2) **Eficaz** es si cumple las metas del proceso.
- 3) **Suficiencia** es si el proceso tiene los elementos mínimos para que el proceso pueda generar los productos o servicios que se requieren.

✓ **Proceso “Identificación del contribuyente o usuario”.**

La meta asociada a este proceso es la de “Incremento general del Padrón de Contribuyentes” que en 2011 tuvo un porcentaje de cumplimiento del 138.70%, por lo que

se considera que el proceso es **eficaz**. Para llevarse a cabo, el proceso debe cumplir con los siguientes elementos mínimos:

- Meta anual del padrón de contribuyentes.
- Mecanismo para identificación de contribuyentes.
- Documentos que señalen los requisitos con que debe contar el contribuyente.

El proceso cuenta con los tres elementos arriba señalados, por lo que se considera que es **suficiente**.

El universo total de contribuyentes activos en el Registro Federal de Contribuyentes (**RFC**) ascendió a 36.98 millones en 2011, una ampliación de la base de 3.5 millones con respecto a 2010. Del total, 63.5% corresponde a asalariados, 32.6% a personas físicas y 3.8% por ciento a personas morales.

A la eficiente instrumentación de este proceso contribuye directamente el Programa de Actualización y Registro (**PAR**), cuyo objetivo es realizar acciones coordinadas con las entidades federativas, con la finalidad de otorgar facilidades a los contribuyentes para que tramiten o actualicen su **RFC**; inscribir a los omisos en el **RFC** y depurar y complementar los datos de los contribuyentes inscritos.

De 2006 a 2011, se realizaron 44 operativos del **PAR** en 22 entidades federativas, que cubren los principales municipios de los estados en una o varias etapas, con una actualización de 3.5 millones de contribuyentes. Fuente: Reporte anual 2011 y Retos para 2012. SAT Informe Tributario y de Gestión.

La meta del Programa a nivel propósito es la *“Variación real de los ingresos tributarios administrados por el SAT”* y la operación del proceso *“Identificación del contribuyente”* contribuye directamente al cumplimiento de dicha meta, ya que a través de dicho proceso se cumple el objetivo de realizar el registro de contribuyentes.

En 2011 los ingresos tributarios administrados por el SAT²³ se ubicaron en 1,416,588 millones de pesos, lo que significó un aumento de 6.1 por ciento en términos reales respecto al año anterior. Fuente: Reporte anual 2011 y Retos para 2012.

✓ **Proceso “Atención al contribuyente o usuario”.**

²³Comprenden los ingresos tributarios, excluidos IEPS de gasolina y diesel, impuesto sobre automóviles nuevos, tenencia e impuesto a los rendimientos petroleros.

Las metas asociadas a este proceso son la de *“Percepción de la calidad y servicios en el SAT”* y la de *“Percepción de los contribuyentes respecto a la simplificación de trámites”* que en 2011 tuvieron porcentajes de cumplimiento del 94.2% y 93.3%, por lo que se considera que el proceso es **eficaz**. Para llevarse a cabo, el proceso debe cumplir con los siguientes elementos mínimos:

- Meta anual de contribuyentes atendidos.
- Mecanismo de atención para los contribuyentes.
- Documentos que señalen los requisitos con que debe contar el contribuyente.

El proceso cuenta con los tres elementos antes señalados, por lo que se considera que es **suficiente**.

A los resultados de este proceso contribuyen de manera directa la instrumentación de las siguientes herramientas: la Firma Electrónica Avanzada que es un medio de autenticación que permite realizar transacciones electrónicas seguras y confiables. De 2004 a 2011 se han emitido 6.5 millones de certificados para 4.1 millones de contribuyentes.

El portal tuempresa.gob.mx que fue creado por el Gobierno Federal para facilitar, mediante el uso de medios electrónicos y la simplificación de trámites federales, la constitución y puesta en operación de empresas en México.

El **SAT** participa desde 2009 con el trámite Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes de Personas Morales. Hasta diciembre de 2011 se han inscrito 2,289 empresas.

Aviso de cambio de domicilio por Internet, a partir de marzo de 2011, los contribuyentes pueden realizar el cambio o actualización de su domicilio fiscal a través de internet, sin que se requiera su presencia en las oficinas del **SAT**.

Redes sociales del **SAT**, Al cierre de 2011 las redes sociales del **SAT** tuvieron el comportamiento siguiente:

El canal de **YouTube** (www.youtube.com/satmx) sumó 4,181,738 reproducciones de video; 1,640 suscriptores; 844,562 reproducciones de canal y 116 videos publicados. El acumulado, al cierre de 2011, fue de 7,144,893 reproducciones de video; 3,751 suscriptores; 1,417,677 reproducciones de canal y 252 videos publicados.

El perfil de **Twitter** (www.twitter.com/satmx) sumó 24,453 seguidores y 3,235 tweets. El acumulado, al cierre de 2011, fue de 35,888 seguidores y 6,019 tweets o mensajes emitidos.

Flickr (www.flickr.com/photos/satmx) sumó, en 2011, 89,739 visitas y 171 imágenes. El acumulado, al cierre de 2011, fue de 124,597 visitas, distribuidas en las 285 imágenes publicadas.

Facebook fue creado como página el 20 de abril de 2011 y hasta diciembre se sumaron 5,815 likes.

Fuente: Reporte anual 2011 y Retos para 2012. SAT Informe Tributario y de Gestión http://www.sat.gob.mx/Trans/51_8833.html.

Al cumplimiento de la meta del Programa, a nivel propósito, contribuye directamente la operación del proceso *“Atención al contribuyente”*, ya que a través de dicho proceso se cumple la actividad que tiene como indicador la *“Percepción de la calidad y servicios en el SAT”*. Este proceso se lleva a cabo en las 66 Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente.

✓ **Proceso “Control de obligaciones”.**

No existe en la **MIR** un indicador que permita medir la eficacia y suficiencia de este proceso, ya que el mismo es de reciente implementación, posterior al diseño de la **MIR**, sin embargo complementa los procesos del Ciclo Tributario y Coadyuva a los Indicadores del Propósito del Programa.

✓ **Proceso “Declaraciones, pedimentos y pagos”.**

El proceso es eficaz, ya que coadyuva al cumplimiento de las metas de los procesos del ciclo tributario a través de recibir de los particulares directamente o por medio 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 **SAT** y orientar a los contribuyentes en el cumplimiento de tales obligaciones, así como 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, y de terceros u oficinas autorizadas al efecto.

No obstante lo anterior cabe señalar que los resultados de éste proceso no necesariamente repercuten en la recaudación.

Para llevarse a cabo, el proceso debe cumplir con los siguientes elementos mínimos:

- Meta anual de operaciones de declaraciones y pagos.
- Mecanismo para efectuar declaraciones y pagos.

- Documentos de difusión para realizar los pagos.

El proceso cuenta con los tres elementos previamente señalados, por lo que se considera que es suficiente.

Al eficiente desarrollo del proceso contribuye la instrumentación de las siguientes herramientas: el Nuevo Esquema de Pagos Electrónicos impulsa el uso de la tecnología informática para facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes, de manera fácil y segura. En 2011, los contribuyentes realizaron 65.7 millones de operaciones, de las cuales 78.1 por ciento se hicieron por internet.

Declaraciones anuales, en 2011 se recibieron 3.99 millones de declaraciones anuales de impuestos federales, cifra superior en 4.4 por ciento a las recibidas en 2010.

De las declaraciones anuales presentadas a través de medios electrónicos, 3.17 millones correspondieron a personas físicas y 771,800 a personas morales, que en conjunto representaron 98.86 por ciento del total. Sólo 1.14 por ciento correspondió a declaraciones presentadas en formato impreso o papel.

Pago con tarjeta de crédito, a partir de abril de 2011 se aceptan las tarjetas de crédito como medio de pago de las contribuciones federales. Se inició con la recepción de los pagos de las personas físicas.

Los bancos BBVA Bancomer, Banamex y Banorte, pusieron a disposición de sus tarjetahabientes este medio de pago, en su red de sucursales y, vía internet, a través de sus portales bancarios.

De abril a diciembre de 2011 se recibieron 4,222 pagos por un importe de 55.9 millones de pesos. De estos pagos, 76% se presentaron en las sucursales bancarias y 24% vía internet.

Pagos de derechos, productos y aprovechamientos, a diciembre de 2011 se recibieron seis millones de pagos por derechos, productos y aprovechamientos (**DPA**), de los cuales 5.3 millones se presentaron por medios electrónicos (89.1%) y 654,000 en formatos impresos (10.9%). Los pagos por **DPA** efectuados a través de medios electrónicos fueron superiores en 19% respecto a los efectuados en 2010.

De acuerdo con lo anterior, podemos decir que el proceso “*Declaraciones, pedimentos y pagos*” contribuye directamente al cumplimiento de la meta del Programa, a nivel

propósito, ya que es a través del mismo que se reciben las declaraciones y pagos por parte de los contribuyentes.

✓ **Proceso “Registro Contable”.**

El proceso se consideran que es eficaz, ya que se registra la información financiera con oportunidad, transparencia y confiabilidad, a través de 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, así mismo se considera que dicho Proceso es suficiente en virtud de que cumple con los elementos mínimos del proceso, consistentes en

- Meta anual de ingresos administrados por el **SAT**
- Mecanismo para el registro contable de todas las operaciones de recaudación.

El proceso “*Registro Contable*” contribuye a la medición de la meta del Programa a nivel propósito, ya que registra de forma eficiente los ingresos que se reciben por parte de los contribuyentes.

V.1.3. Buenas prácticas, áreas de oportunidad y cuellos de botella.

En cuanto a buenas prácticas en Servicios al Contribuyente, los funcionarios entrevistados mencionaron las siguientes:

- Desarrollo de las habilidades de organización y coordinación entre el personal de supervisión y mandos medios.
- El compromiso de trabajo asumido por los integrantes de la Administración Local.
- Presencia activa en medios de comunicación local TV, Radio, Prensa, para la difusión del cumplimiento de obligaciones (12 espacios de manera permanente).
- Proporcionar un servicio concluyente.
- La atención con niveles de servicio de avisos y trámites por internet.

- La realización de talleres sobre diversos temas relacionados con las obligaciones del contribuyente.
- Los servicios ofrecidos por internet para la optimización, al ampliarse los canales a casa, oficina, sala de internet y mayor amplitud en el horario, así se evitan filas y traslados.
- Se han mejorado notablemente y homogenizado los espacios de atención al contribuyente para brindar instalaciones cómodas y confortables.
- Se cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, en el que se ha trabajado en la mejora continua.
- Atención amable y respetuosa al contribuyente de acuerdo a los lineamientos y el protocolo de atención.
- Atención personalizada con cita.
- Capacitación constante del personal de atención al contribuyente.
- Módulo de direccionamiento.
- Sólo debe de entrar a la Administración Local el contribuyente que requiera el servicio.
- Disponer de una sola silla por módulo de atención.
- Sala de espera con servicio de café.
- Revisión de requisitos en el módulo de registro.
- Sistema de citas.
- Servicio de Orientación Fiscal.
- Servicio de Sala de Internet.
- Firma Electrónica Avanzada (**FIEL**).
- 01800 **INFOSAT**.
- Chat uno a uno.
- Contar con un personal calificado y con vocación de servicio que logra transmitir un rostro humano a la Institución.

Por otra parte, los entrevistados mencionaron como áreas de oportunidad las siguientes:

- La distribución homogénea de la afluencia de usuarios, que permita garantizar un flujo continuo durante la jornada laboral.
- El proceso de actualización de la cuenta tributaria se realice con la eficacia requerida.

- El desarrollo de convivencias del personal de las Administraciones Locales, torneos de futbol, etc.
- Mayor calidez en el trato (en virtud de los resultados en el Indicador de calidez y trato).
- Falta de presupuesto para uniformes, a fin de mostrar una mejor imagen ante la ciudadanía.
- Apertura de Módulo Fiscal adicional.
- Módulos Fiscales que permitan atender todos los servicios.
- Cambios y adaptaciones a los módulos para tener contacto visual con la gente.
- Mejorar el sitio web del **SAT** para que puedan consultar de forma más ágil y precisa los requisitos de los trámites fiscales.
- Unificación de criterios en la información que se proporciona a los contribuyentes.
- Mayor difusión de los programas institucionales.
- Contar con sistemas alternos de consulta que permita proporcionar mayor información a los contribuyentes en temas que no son exclusivos de Servicios al Contribuyente; ejemplo: Causales de Rechazos en solicitudes de Devolución, entre otros.
- Una mayor simplificación en los trámites fiscales representaría un avance importante en el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes.

En cuanto a los obstáculos o cuellos de botella en los procesos, los funcionarios entrevistados mencionaron los siguientes:

- El incremento de usuarios en horarios pico de atención.
- Las problemáticas de funcionalidad de las aplicaciones informáticas.
- El tamaño de la plantilla de personal, que en cualquier caso de ausencias de personal impactan en los niveles de atención.
- Atención de contribuyentes que acuden sin cita.
- Procesos masivos realizados por otras dependencias, tales como **SAGARPA, SEP, IMSS**, que afectan el flujo de la atención.

- No se establece comunicación con las dependencias, sobre todo a nivel estatal, que les permita anticiparse a campañas de dichas dependencias que puedan afectar la demanda local de servicios.
- Proceso de vigilancia y cumplimiento: falta de capacidad para la notificación de documentos a través de las unidades de diligenciación de la ALR.
- Falta de conocimiento y habilidad del contribuyente en medios electrónicos, no obstante la disponibilidad de medios electrónicos el contribuyente solicita la atención personalizada.
- Falta de conocimiento de las disposiciones fiscales.
- Falta de cultura fiscal (Se trabaja en programas de civismo fiscal).
- Atención de contribuyentes que acuden sin cita.
- Atención de casos vía portal de internet.
- Incumplimiento de los requisitos necesarios para la realización de trámites.
- Caídas de los sistemas informáticos.
- No se cumple con los tiempos de atención, aunque sí tienen protocolos de contingencia.
- Esfuerzo adicional para lograr los indicadores.
- Falta de difusión de los servicios que proporciona el portal de internet y presenciales que otorga el **SAT**.

El gráfico siguiente muestra el análisis FODA de estos procesos.

Servicios al Contribuyente



Como se estableció en párrafos anteriores, las buenas prácticas instrumentadas por el área ha logrado un cumplimiento notorio en las meta anual de 2011, esto denota no solo la gran capacidad operativa, sino la agilidad del área sobre los retos que implica la operación del programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, para una mayor información, a continuación se presenta una tabla resumen de las metas alcanzadas.

Resumen de Metas de los Procesos 2011				
Proceso	Meta (anual)	Unidad de Medida	Eficacia	
			Valor base	Porcentaje de cumplimiento (%)
Servicios al Contribuyente				
Identificación del Contribuyente	Incremento general del Padrón de Contribuyente	tasa	33,469	138.70
Atención al Contribuyente	Percepción de la calidad y servicios en el SAT	Calificación	8.15	94.20
	Percepción de los contribuyentes respecto a la simplificación de trámites	Calificación	7.6	93.30
Control de Obligaciones <i>(Cumplimiento administrativo)</i>	Complementa los PROCESOS del Ciclo Tributario y Coadyuva a los Indicadores de la MIR	---	---	N.D.
Declaraciones, Pedimentos y Pagos <i>(Control de Calidad del Ingreso)</i>				
Registro Contable <i>(Registro del Ingreso)</i>	Registra la información financiera con oportunidad, transparencia y confiabilidad			

V.2. Auditoría fiscal.

V.2.1. Valoración de los Procesos.

➤ General.

Previo al estudio del presente apartado se debe de considerar que los entrevistados y los resultados únicamente abarcan a las **ALAF**'s y la información proporcionada por la **AGAFF** dejando excluido a la **AGGC**, por lo cual se debe de entender que dichos resultados "No consideran o comprenden a la Administración General de Grandes Contribuyentes".

Del resultado de las entrevistas realizadas a los funcionarios públicos éstos consideran que el personal es eficaz pues gracias a su labor se logra cumplir con los indicadores de evaluación del desempeño, además de cumplir adecuadamente con el programa operativo anual.

Acorde a lo anterior la totalidad, considera que los procesos son eficaces, mientras que la gran mayoría consideran que son suficientes y solo uno considera que no lo son en atención a que el área de devoluciones y compensaciones tiene un alto volumen de trabajo derivado de los trámites a resolver provenientes de Internet.

En algunos casos consideraron que debido a la falta de unificación de criterios proveniente de órganos jurisdiccionales dificulta la operación. Los servidores públicos señalaron que la relación con las otras áreas es la siguiente:

Derivado de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad la Administración de Auditoría Fiscal, se interrelaciona con la de Recaudación, en virtud de ser esta la competente para notificación de diversos documentos expedidos por esta Administración; adicionalmente, se interactúa con la Administración de Servicios al Contribuyente, ya que es la responsable de proporcionar las Declaraciones y Avisos presentados por los contribuyentes, así como los movimientos al Registro Federal de Contribuyentes; con la Administración Jurídica por ser la encargada de defender todos los asuntos de la autoridad; con la Administración de Recursos y Servicios ya que apoya al proporcionar los

Recursos Materiales y Financieros (papelería, viáticos, vehículos), así como la capacitación necesaria para el cumplimiento de los procesos.

Finalmente con oficinas centrales, con la Administración General de Auditoría Fiscal, la interrelación se da a través del mecanismo de selección de actos de fiscalización y seguimiento de denuncias.

➤ **Planeación.**

El 100% de los funcionarios entrevistados manifestaron conocer el Plan Estratégico del **SAT**, mediante:

- **SAT-Avisa**
- Correo electrónico institucional
- Página interna del **SAT** (IntraSAT)

Con respecto a las metas, la gran mayoría de los entrevistados respondió que no participan en su diseño las metas para cada ejercicio fiscal, se realiza a nivel central, sin embargo, unos pocos de los entrevistados señalaron que si intervienen para modificarlas. Se calendariza a nivel mensual como Plan de Trabajo anual o Programa Operativo Anual y se hace en el mes de noviembre-diciembre.

El mecanismo para conocer las metas anuales es el adecuado porque se realiza con 2 meses de anticipación del inicio de nuevo ejercicio fiscal lo que permite distribuir, calendarizar y notificarla a las áreas operativas sus metas. Su difusión es mediante un comunicado, correo electrónico o memorándums

La razón de que las metas sean factibles, se debe a las siguientes consideraciones:

- Existe un ajuste en las metas propuestas elaboradas por el nivel central de Planeación y Programación de Auditoría Fiscal Federal y esta depende de los montos de recaudación por casos fortuitos como son contribuyentes atípicos. Se puede decir que la gran mayoría corresponde al planteamiento de las oficinas centrales y solo en pocas locales se ajustan solas.
- El Área Central de Planeación y Programación para el establecimiento de las metas, considera diversos factores como:

- El número de personal operativo que realiza funciones operativas,
- Circunscripción territorial,
- Tipo de contribuyentes

Y por lo tanto son pertinentes para el correcto cumplimiento de las metas durante el ciclo de operación (año fiscal).

- Las metas se establecen de acuerdo al número de auditores que cada área tenga asignados.

En cuanto al grado de cumplimiento de las metas la mitad de funcionarios manifestó que cumplían más del 100% y la otra mitad señalaron que su cumplimiento estaba en el rango del 91% al 100%.

Por lo que respecta a la pregunta sobre si existían los mecanismos para estimar la posible demanda de atención necesaria para el cumplimiento de las metas, la mayoría, de los servidores públicos entrevistados respondieron afirmativamente.

Por lo que corresponde al mecanismo para verificar el avance de resultado de los procesos, se encuentran los siguientes:

- **SUII** (Sistema Único de Información Integral).
- Indicadores de desempeño mensuales.
- Sistema de monitoreo de auditorías (**SIMA**).
- **SIR**.
- **SIVECA**
- **SIPE-SAT**
- Tablero de control (página de la **AGR**).

Para el establecimiento de las metas la Administración Central de Planeación y Programación de Auditoría Fiscal Federal considera diversos factores como el número de personal que realiza funciones operativas, la circunscripción territorial y el tipo de contribuyentes en cada administración local. Además de lo anterior, las metas se establecen de acuerdo al número de auditores de cada administración local tenga asignado. No obstante, se hizo la observación de que existe un indicador orientado

primordialmente a la recaudación secundaria lo que influye en la actuación de las áreas operativas fiscalizadoras y se apartan un poco del objetivo principal que es la percepción del riesgo en los contribuyentes a través del ejercicio de facultades de comprobación fiscal.

➤ **Difusión.**

Los principales medios de comunicación del **SAT** con los contribuyentes son:

- Carta de derechos del contribuyente
- Folletos anticorrupción (los cuales son entregados al momento del inicio de las facultades de comprobación, no obstante el **SAT** también establece comunicación con los contribuyentes a través de diversos medios electrónicos e impresos).

Esta actividad se da a nivel central, y existen formatos para la realización de los oficios de observación y la elaboración de actas de visitas. Existe una retroalimentación con áreas centrales para la adecuación de dichos formatos.

Los mecanismos de coordinación con entidades externas son:

- Existen los Comités y Subcomités de Programación con Entidades Federativas y el Distrito Federal, para la programación de revisiones. Dichos comités y subcomités se llevan a cabo al amparo de los Convenios de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal.
- Acciones de capacitación al personal de la entidad federativa.
- Coordinación con **IMSS e INFONAVIT** y Secretaría del Trabajo para intercambio de información en materia de esquemas abusivos de fiscalización.
- Con la **CNBV, PGR, SAE y SE** hay mecanismos bien establecidos. Con **CNBV** hay un sistema denominado **SIARA** donde se proporcionan los estados de cuenta, adecuada y suficiente. Las compulsas con terceros, los pedimentos a la **SE**.
- Intercambio de información con el **TFJFA** y con el **PJF**, así como con la **PGR**.

➤ **Solicitud de Servicios.**

Para la gran mayoría, de los entrevistados los puntos de atención al contribuyente son accesibles y suficientes.

Los puntos de atención a los contribuyentes son **accesibles y suficientes**, en virtud que se cuenta con la Oficialía de Partes, así como una sala de atención de cartas invitación y presentación de papeles de trabajo a contadores públicos registrados, servicios al contribuyente y la página del SAT.

Los requisitos los encuentran en:

- En el Portal del **SAT** a través del Catálogo de Servicios y Trámites.
- Folletería
- Carta de los derechos del contribuyente

En cuanto a los requisitos para el cumplimiento de las obligaciones fiscales la mayoría, de los entrevistados consideró que se presentaron de forma clara y completa, mientras que una pequeña minoría señaló que dicha pregunta no les era aplicable, así mismo casi la totalidad, de los entrevistados, señalaron que existen mecanismos para verificar que la documentación entregada por los contribuyentes está completa. El mecanismo que predomina para esta función la realiza el área de Oficialía de Partes.

Por lo que corresponde a los niveles de atención, solo unos pocos de los servidores públicos entrevistados manifestó que se brinda asesoría a los contribuyentes, mientras que el resto señaló que ofrecen orientación al contribuyente, destacándose las siguientes:

- Para que cumplan con las obligaciones
- En caso excepcional cuando se trata la condonación de multas
- Informar de la posibilidad de autocorrección en caso de existir un crédito fiscal.

Por lo que respecta a la existencia y pertinencia de mecanismos de control de los servicios, el 100% de los entrevistados contestó que sí lo eran. Los principales sistemas de calidad mencionados fueron:

- **SISAC.**
- **SIVECA.**

- **EFA.**
- **EFA.**
- Liga General de Acción 18.
- **SISAM.**
- Encuestas de satisfacción

En cuanto al horario de atención a los contribuyentes la totalidad, de los entrevistados consideró que dicho horario es pertinente en virtud de que:

- El horario de atención en oficina es de las 9:00 a las 14:30 horas.
- 24 horas en la página de la **SAT**
- Se determina en el Código Fiscal.

➤ **Población Objetivo.**

A la pregunta sobre el principal obstáculo que el personal del **SAT** enfrenta en la atención a los contribuyentes, los entrevistados señalaron en orden de importancia los siguientes:

- Los contribuyentes no tienen liquidez para el pago de las contribuciones.
- La falta de un control adecuado de los sistemas contables del contribuyente, ya que la documentación que soporta sus operaciones no consta en su contabilidad, o bien, está incompleta o no es la idónea. Además de la falta de control interno y que el personal no cuenta con los conocimientos idóneos para integrar la contabilidad.
- Que el sistema no les permita ingresar el trámite.
- Problemas para interpretar o entender sus obligaciones fiscales.
- Asesoría poco profesional por parte de despachos externos.
- La demora en la determinación de la situación fiscal o de su devolución, debido a la carga de trabajo excesiva que existe en Auditoría Fiscal.

Por lo que respecta a los obstáculos que los contribuyentes tienen para poder acudir a cumplir con sus obligaciones fiscales, los funcionarios entrevistados señalaron “textualmente” las siguientes:

- No tener liquidez para el pago de las contribuciones derivado de la mala planeación financiera particular.
- Ignorancia del sector agropecuario o de los contribuyentes.

- No tienen bienes ni recursos.
- Los contribuyentes acuden sin cita y en ocasiones se prolonga el tiempo de atención lo que ocasiona molestias.

En lo que respecta a diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica, la totalidad, de los entrevistados manifestó que no existen tales diferencias, ya que la normatividad se está actualizando constantemente.

Con respecto a la pertinencia del tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo, la totalidad, de los entrevistados respondió que sí es pertinente. En lo que respecta a la pregunta sobre si la normatividad existente es adecuada y suficiente para que el personal del **SAT** cumpla con sus facultades, la totalidad, de los entrevistados respondió afirmativamente. Sin embargo se mencionaron como aspectos susceptibles de mejorara los siguientes:

- Existen algunas figuras establecidas en la ley que no son suficientemente realizables en la operación o que limitan a ésta, tales como: la determinación de responsabilidad solidaria, problemas con domicilios fiscales y domicilios virtuales.
- No está contemplado en la norma el mecanismo de consulta.

Dentro de las diferencias que existen entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica, están:

- Existe diferencias que no son significativas, la mayoría se debe a que no concuerda el procedimiento que indica la normatividad con las situaciones que se presentan en campo, por ejemplo cuando fallece un contribuyente durante una impugnación y la norma no lo contempla.
- Faltaría actualizar la normatividad de compensaciones respecto al nuevo esquema de Declaraciones y Pagos (pagos referenciados) a través de Solución Integral.
- Existen algunos formatos en la normatividad que no están actualizados y que no van acorde a los criterios vigentes.

El personal del **SAT** considera que para desarrollar este proceso enfrenta los siguientes obstáculos:

- Contribuyentes que se niegan a proporcionar la información y documentación solicitada.
- Los contribuyentes “desaparecen” y la norma no permite ir directamente a ellos, tienen que hacer uso de otras vías como notificación por estrados o embargo de cuentas bancarias.
- El contribuyente desocupa su domicilio fiscal sin informar a la autoridad su nuevo domicilio, lo cual conlleva a desarrollar procedimientos adicionales que implican mayor inversión de tiempo.
- Los contribuyentes con domicilio fiscal en oficina virtual, que no den respuesta en los plazos legales.
- La negativa del contribuyente a recibir a la autoridad.

La mayoría de las opiniones, 73%, señalan que el tiempo para llevar a cabo el proceso es pertinente. En el caso de aquellas personas entrevistadas que consideraron que el tiempo no es pertinente se debe a que los plazos que están marcados en el plazo legal no coinciden con la norma, ya que este último tiene plazos más cortos de 8 meses.

➤ **Servicios.**

El 64% de los servidores públicos entrevistados considera que existen mecanismos para estimar la posible demanda de atención. Dichos mecanismos consisten principalmente en:

- Indicadores de Desempeño
- Información Histórica (Sistema de Turnos, Declaraciones y Pago y Solución Integral)

Así mismo, los entrevistados consideraron que los mecanismos para el control de calidad son pertinentes y son:

- **SISAC**
- **SIVECA**

En general se considera adecuada la normatividad existente para que el personal del SAT cumpla con sus facultades, sin embargo se propone lo siguiente:

- Al planificar las metas se debe considerar la no localización del contribuyente.
- Se considera conveniente una reforma al artículo 10 del Código Fiscal para tener más control en los cambios de domicilio fiscal de los contribuyentes

- En algunos casos faltan actualizaciones de formatos de Actas, Liquidaciones y de Multas.
- En devoluciones, no hay normatividad para cumplimentaciones.

Los insumos de la oficina, se comentó lo siguiente acerca de si son adecuados por orden de importancia:

- El área de riesgo el área de devoluciones y compensaciones por el gran volumen de trámites a resolver, además de que se adicionó la presentación de trámites vía internet, lo que ocasionó un incremento, por lo que se requiere de personal adicional.
- En algunas de las oficinas visitadas la infraestructura no es la suficiente ni la adecuada (Puebla Norte, Tlaxcala y San Pedro Garza García), dadas las condiciones de espacios reducidos, incomodidad, y falta de seguridad ofrecidas por el edificio, además de que no existen instalaciones para personas con capacidades distintas. Además falta espacio para estacionamiento del personal y un espacio destinado a comedor para el personal ya que ocupan sus lugares de trabajo.
- Se cuenta con apoyo de servicio social; sin embargo, no todos cuentan con computadoras y hacen falta más impresoras.
- No todo el mobiliario es adecuado, ya que en algunos casos se encuentra deteriorado y en algunas áreas resulta insuficiente.
- El parque vehicular es insuficiente y en la planeación del presupuesto para la partida de combustibles y pasajes, debe considerarse el incremento de los combustibles.

Los mecanismos para la presentación de quejas se consideran adecuados y suficientes y se mencionaron los siguientes:

- Folleto para que los contribuyentes conozcan el mecanismo de la presentación de quejas que es administrada por Servicios al Contribuyente
- Solución Integral, mediante el cual los contribuyentes ingresan sus quejas y mediante dicho portal se le da atención.
- Buzones de quejas.
- El teléfono que está a disposición de los contribuyentes en cada Administración Local de Servicios al Contribuyente.

➤ **Seguimiento de la Población Objetivo.**

Los entrevistados indicaron que se cuenta con un sistema denominado SIMA (Sistema de Monitoreo de Auditorías) que da seguimiento a las revisiones a contribuyentes. También indicaron que se cuenta con un programa informático que se vincula con la AGR y da seguimiento en cobro, medio de impugnación o para nombrar peritos.

Asimismo, se realizan reuniones periódicas con las ALR en donde se reporta el status de los créditos para las devoluciones, Solución Integral permite monitorear el estatus de los trámites.

➤ **Supervisión y Monitoreo.**

Según los entrevistados, los sistemas informáticos son adecuados; sin embargo, como es mucha la información y el nivel de usuarios es alto, se vuelven lentos y se “caen”. Esto impacta principalmente el caso de devoluciones; además, el antivirus no es adecuado para el área de devoluciones.

El cruce de información podría ser más ágil en cuanto a las consultas de información, ya que se invierte tiempo excesivo en ello. Se tiene claves limitadas (ejemplo, se tienen 20 y se necesitan 60). Tienen varios sistemas que conviven, no es un sistema único. Tienen incluso sistemas a nivel local. El sistema establecido no apoya lo suficiente ya que en Mesa de Ayuda se establecen diversos criterios que complican recibir oportunamente el apoyo informático.

Respecto a los equipos que requieren atención para su buen funcionamiento, en muchas ocasiones se retrasan las respuestas y no se da el servicio de forma efectiva por parte del proveedor externo.

Los sistemas para llevar a cabo la supervisión y monitoreo, son:

- Sistema Único de Información Integral (**SUII**).
- Indicadores de Desempeño Mensuales.
- Sistema de Monitoreo de Auditorías.
- Tablero de Control.

V.2.2. Contribución de la operación al cumplimiento de la meta a nivel propósito.

✓ Proceso “Estrategia y programación de actos de fiscalización”.

Las metas asociadas a este proceso son:

- Porcentaje de eficacia de la fiscalización de otros contribuyentes, que superó la meta programada para 2011, al llegar a 111%.
- Porcentaje de eficacia de la fiscalización a grandes contribuyentes, que en 2011, llegó al 98% de cumplimiento.
- Promedio de recaudación secundaria por acto de fiscalización a otros contribuyentes, que en 2011 alcanzó el 94.8% de cumplimiento de la meta.
- Promedio de recaudación secundaria por actos de fiscalización a grandes contribuyentes, superó la meta programada para 2011 al llegar a 125.1%.

En razón de lo anterior se puede considerar que los procesos de grandes contribuyentes y a otros contribuyentes son **eficaces** debido a que en ambos casos en un indicador se supera la meta y en el otro los resultados alcanzados están dentro de márgenes razonables. También se considera que los procesos son suficientes ya que cumplen con los siguientes elementos mínimos:

- Meta anual de avance en recaudación secundaria.
- Mecanismo de programación de actos de fiscalización.
- Documentos que señalen requisitos mínimos para el control y seguimiento.

Como resultado del ejercicio de sus facultades de comprobación, durante 2011 el SAT obtuvo, por concepto de recaudación secundaria 102,622.2 millones de pesos, un 1.3% real más que lo recaudado en 2010, lo que representó un nivel de recaudación histórico. Del total, 58.8% correspondió a grandes contribuyentes.

Fuente: Reporte anual 2011 y Retos para 2012. SAT Informe Tributario y de Gestión.

La meta del Programa a nivel propósito es la variación real de los ingresos tributarios administrados por el **SAT**, y para su cumplimiento contribuye directamente la operación del proceso “Estrategia y programación de actos de fiscalización”, tanto por la recaudación obtenida directamente por los actos de fiscalización como por la obtenida a través de la percepción de riesgo de los contribuyentes, de ser fiscalizados.

✓ **Proceso “Desarrollo y conclusión de auditorías”.**

Las metas asociadas a este proceso son:

- Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos a otros contribuyentes, que en 2011 superó la meta al llegar a 111%.
- Porcentaje de efectividad en actos de fiscalización profundos a grandes contribuyentes, que también superó la meta en 2011, al llegar a 98.2%.

En razón de lo anterior se considera que el proceso es **eficaz y suficiente**, toda vez que cumple con los siguientes elementos mínimos:

- Meta anual de recaudación secundaria.
- Mecanismo para realizar las auditorías.

Medidas para combatir la informalidad, mediante la utilización de la información obtenida de las declaraciones del impuesto a los depósitos en efectivo (**IDE**), en 2011 se identificaron 674,741 personas físicas sin Registro Federal de Contribuyentes, de quienes se obtuvo una recaudación de 253.2 millones de pesos.

El **IDE** también ha permitido focalizar contribuyentes que sub declaran ingresos o declaran suspensión de actividades, pero que continúan operando en la informalidad. De 2009 a 2011 se terminaron 7,979 auditorías, con 531 más en proceso.

Cooperativas con esquemas abusivos de sustitución laboral, *outsourcing*, el SAT ha combatido diversos esquemas abusivos de sustitución laboral, que consisten en transferir a los trabajadores de las empresas a sociedades cooperativas, sociedades en nombre colectivo o sindicatos, con el propósito de evitar el pago de reparto de utilidades, impuestos federales y locales, aportaciones de seguridad social y otras obligaciones, en perjuicio de los trabajadores. Desde 2007 se intensificaron las acciones para combatir el uso de esquemas sustitución laboral con propósitos de evasión fiscal. Al cierre de 2011 se concluyeron 592 auditorías, se notificaron 683 cartas-invitación y se tenían en proceso de fiscalización 190 actos.

Asimismo, se cobraron 532 millones de pesos, resultado de los actos de fiscalización practicados y se emitieron créditos fiscales por 22,056 millones de pesos. También se constituyeron 61 asuntos como casos penales.

Entre las acciones para crear percepción de riesgo en los contribuyentes se giraron comunicados por correo electrónico. A los involucrados se les dirigieron 17,004 correos persuasivos y cinco millones fueron comunicados preventivos sobre los riesgos de involucrarse en estos esquemas.

Fuente: Reporte anual 2011 y Retos para 2012

La meta del Programa a nivel propósito es la variación real de los ingresos tributarios administrados por el **SAT** y, para su cumplimiento, contribuye directamente la operación del proceso “*Desarrollo y conclusión de auditorías*”, tanto por la recaudación obtenida directamente por los actos de fiscalización como por la obtenida a través de la percepción de riesgo de los contribuyentes, de ser fiscalizados.

✓ **Proceso “Compensaciones y devoluciones”.**

La meta asociada a este proceso es la siguiente:

- Percepción de la calidad y servicios en el **SAT**, que superó ligeramente la meta programada en 2011, al llegar a 94.20%.

En razón de lo anterior se considera que el proceso es **eficaz**. También se considera **suficiente** ya que el proceso puede llevarse a cabo al cumplir con los siguientes elementos mínimos:

- Meta anual de calidad
- Mecanismo de compensaciones y devoluciones.

Devoluciones, el proceso de análisis y dictamen de las devoluciones se ha hecho más eficiente a partir de las modificaciones en la normatividad y en las mejoras a los procedimientos internos, como la operación de modelos de riesgo y la aplicación de lineamientos que se deberán observar para evaluar las solicitudes. Fuente: Reporte anual 2011 y Retos para 2012.

V.2.3. Buenas prácticas, áreas de oportunidad y cuellos de botella.

Las Buenas Prácticas que se detectaron son:

- La Institucionalización del Nuevo Enfoque de la Fiscalización
- Realización de Reuniones de Administradores

- Conclusiones apegadas a derecho y criterios normativos vigentes, con tiempos inferiores a los establecidos en la legislación fiscal
- Controles de vigilancia a través de consultas sobre trámites que los sistemas actuales no proveen
- Los procesos estructurados en **SIMA y EFA**.
- La aplicación del **MODEVO** en la solventación de devoluciones oportunas y la resolución oportuna del 100%.
- El área de devoluciones se cuenta con tres turnos para abatir el inventario, por ende, se divide el personal entre esos tres turnos y se apoya con personal de servicio social, lo cual ha redundado en una mejora en los indicadores que miden el área de devoluciones y compensaciones.

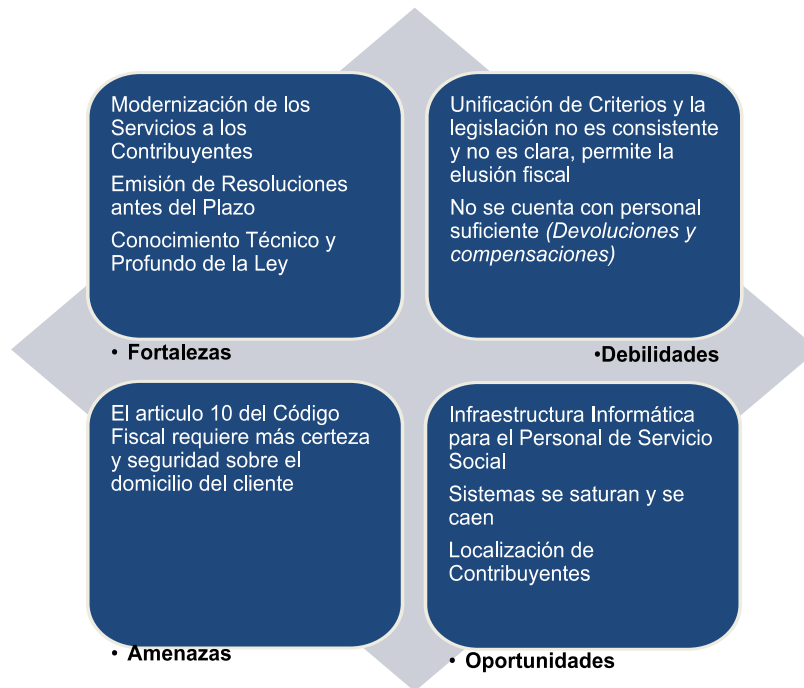
Los principales obstáculos o cuellos de botella son:

- Considerable número de contribuyentes “No localizados” en el inventario.
- Algunos formatos no están debidamente actualizados
- Alta rotación del personal que busca mejores oportunidades y sueldos lo que origina que un gran número de personal de nuevo ingreso deba ser capacitado.
- En el caso de devoluciones y compensaciones, en temporadas de declaraciones anuales, se depende demasiado del personal de servicio social lo que implica invertir tiempo para su capacitación.
- Sobrecarga de trabajo en el segundo semestre
- Los sistemas y equipo lentos
- El incremento en el número de contribuyentes no localizados
- La facilidad con la que los contribuyentes cambian de domicilio fiscal, para evitar la actuación de la autoridad
- La respuesta de los contribuyentes son tardadas, en ocasiones antes de la liquidación
- La información parcial proporcionada por parte de los contribuyentes.

Las Áreas de Oportunidad visualizadas son:

- Capacitación y actualización permanente
- Nuevo Enfoque de la Fiscalización para el abatimiento del Inventario en Proceso
- Un sistema de seguimiento generalizado y sistematizado

Por último se presenta el gráfico siguiente que presenta el análisis **FODA**.



Como se estableció en párrafos anteriores, las buenas prácticas instauradas por el área ha logrado un cumplimiento notorio en las meta anual de 2011, esto denota no solo la gran capacidad operativa, sino la agilidad del área sobre los retos que implica la operación del programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, para una mayor información, a continuación se presenta una tabla resumen de las metas alcanzadas.

Resumen de Metas de los Procesos 2011				
Proceso	Meta (anual)	Unidad de Medida	Eficacia	
			Valor base	Porcentaje de cumplimiento (%)
Auditoría Fiscal				
Estrategia y Programación de actos de fiscalización	Porcentaje de eficacia de la fiscalización otros contribuyentes	Porcentaje	64.9	111.0
	Porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes	Porcentaje	38.2	98.2
	Promedio de recaudación secundaria por acto de fiscalización a otros contribuyentes	Miles de pesos	92.9	94.8
	Promedio de recaudación secundaria por actos de fiscalización a grandes contribuyentes	Millones de pesos	63.2	125.1
Desarrollo y conclusión de auditorías	Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos otros contribuyentes	Porcentaje	95.0	104.5
	Porcentaje de efectividad en actos de fiscalización profundos a Grandes Contribuyentes	Porcentaje	70.8	108.3
Compensaciones y devoluciones	Percepción de la calidad y servicios en el SAT	Calificación	8.15	94.2

V.3. Recaudación.

V.3.1. Valoración de los Procesos.

➤ General.

En cuanto a la operación de los procesos en las **ALR**, de acuerdo con las entrevistas semi-estructuradas que se realizaron, las oficinas que se visitaron cuentan en promedio con 197 personas. Todo el personal entrevistado tiene la percepción de que los procesos son eficaces y la gran mayoría, piensa que son suficientes; los entrevistados consideran que los procesos se cumplen por completo y que la recaudación ha aumentado, al tiempo de que el costo de hacerlo ha disminuido.

La mitad de los entrevistados consideran que el número de trabajadores es insuficiente, debido a las cargas de trabajo diarias, proceso de corrección a la base de datos, alineación al nuevo Módulo de Cobranza, aumentó de contribuyentes a atender; además de que, por las altas cargas de trabajo, en ocasiones existen casos de personal que renuncia en búsqueda de empleo con mejor sueldo y horario.

Los procesos de las **ALR** se articulan con otras áreas del SAT como son Auditoría y Jurídica, además, con Aduanas (**PAMAS**) y Grandes Contribuyentes. En el proceso “*Inventario de créditos*” se reciben actos administrativos de la **AGSC**, **AGAFF**, **AGA**, **AGGC** y autoridades externas, en los que se determinan créditos fiscales, en el proceso “*Notificación y Verificación*” se reciben de la **AGSC**, **AGAFF**, **AGA** y **AGGC**, para diligenciar créditos fiscales y dentro del Procedimiento Administrativo de Ejecución (**PAE**), para controversias, garantías, y condonación de multas se reciben de la **AGJ**, **AGGC** y **AGAFF**, a través de sistemas como Casos **SAC** o **JUPITER**. Por lo que corresponde al proceso de “Ejecución” en la recepción de adeudos a través de los documentos determinantes emitidos por las áreas responsables o autoridades generadoras como la **ALAF**, la **AGGC** o **ALSC**.

➤ Planeación.

Los funcionarios entrevistados dijeron conocer el Plan Estratégico del **SAT**, a través de la Página Web principalmente. Respecto a las metas, las **ALR** no participan en su diseño, debido a que se establecen a nivel central y en las locales lo que se hace es retroalimentarlas y proponer modificaciones y ajustes. Las metas se calendarizan

anualmente y se tiene definida la meta que se deberá alcanzar mensualmente, las **ALR** participan de las siguientes formas:

- Hay corresponsabilidad con las áreas centrales; se comunican a través de audio conferencias, tomando en cuenta los indicadores de recuperación, indicadores de seguimiento operativo, disminución y así se establecen las metas anuales.
- Ahora las áreas centrales tienen mayor conocimiento de la operación de las locales y se han fortalecido con una serie de indicadores, como consecuencia, las metas son razonables y las áreas centrales tienen otros indicadores que miden la operación de las locales, aparte de las metas en términos de recaudación únicamente.
- Tienen audio conferencias periódicas con el Jefe del **SAT**.

Con base en el análisis que se hace de la información histórica sobre el comportamiento de la cartera de cada **ALR**, el área central define las metas y su metodología del cálculo. Las metas se dan a conocer por medio de la **ACPEC**, mediante el buzón de Planeación y Estrategias de Cobro.

En cuanto al grado de cumplimiento de las metas, la gran mayoría, de los funcionarios públicos entrevistados respondieron cumplir las metas en más del 90%.

Las metas se les dan a conocer a las locales con una anticipación que, a los entrevistados, les pareció adecuada. Al respecto, hicieron las siguientes consideraciones:

- Las administraciones centrales informan con la debida oportunidad.
- La calendarización de metas se hace a nivel local por cada una de las subadministraciones y con base en lo determinado por el nivel central.
- Una vez fijada las metas, las **ALR** planean acciones para alcanzarlas y superarlas.
- A nivel central se establecen metas desafiantes para las locales. Esto se hace por política de la Jefatura del **SAT**.
- Los procesos son adecuados, ya que se realiza a finales de cada año (octubre) de tal manera que se cuenta con mayor información sobre la recuperación que se ha tenido en el ejercicio, para obtener la tendencia y generar una mejor proyección de las metas para el siguiente año.

La totalidad de los entrevistados consideró que las metas son factibles, mientras que el 88% las consideró pertinentes. Al respecto, comentaron lo siguiente:

- Hay ajuste en las metas propuestas a nivel central; por ejemplo, en el caso de que haya altos montos de recaudación en un periodo, por casos fortuitos como contribuyentes atípicos.
- Las metas tienen incorporadas las características de cada Administración Local.

En cuanto a la planeación estratégica, los entrevistados consideraron que es adecuada, por las siguientes razones:

- Las estrategias de las ALR están alineadas al mapa estratégico de la AGR y las estrategias de ésta, a su vez, con el mapa estratégico del SAT.
- Lo anterior les permite conocer sus metas y dirigir las acciones hacia los objetivos trazados.
- Las metas se les dan a conocer con oportunidad, así pueden definir con tiempo las acciones a realizar para alcanzarlas.

Las **ALR** se alinean a la planeación estratégica mediante la instrumentación de las siguientes actividades:

- Desarrollo de metodología para segmentar.
- Alcanzar un mayor conocimiento del contribuyente.
- Realizar actos diferenciados de cobro.
- Fortalecer la percepción de riesgo de los contribuyentes.
- Depuración de la cartera.
- Mejora continua de la operación.

Por lo que respecta a la coordinación con otras áreas, los entrevistados de las **ALR** expresaron que la coordinación se da por acuerdos generados a nivel central, por formatos establecidos, reuniones de coordinación excepcionales, principalmente con Jurídica por agravios que los Tribunales determinan como es el caso del **TFJFA**. Asimismo, con las demás áreas del **SAT** es eficiente, oportuna y formal mediante reuniones mensuales para tratar asuntos como: agravios recurrentes, revisión de indicadores **SIPES**, Síndico y operación.

➤ Solicitud de Servicios.

En las **ALR** no hay una relación directa con los contribuyentes, y en su caso las asesorías se realizan a través de la **ALSC**. Se considera que los requisitos para el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes se presentan de forma clara y completa.

El mecanismo para verificar que la documentación entregada por los contribuyentes esté completa es mediante la Oficialía de Partes y en reuniones con síndicos, se establecen directrices para implantar mecanismos de verificación.

Por lo que respecta a los niveles de atención, se brinda orientación a los contribuyentes, sobre formas de pago y se les asesora para facilitarles el mismo y que se haga antes de que venzan los plazos establecidos. También se les orienta respecto a los requisitos que deben cumplir. Lo que se busca es lograr compromisos de pago por parte del deudor. Los principales mecanismos de control de los servicios que se mencionaron fueron la normatividad y los manuales de procesos.

En cuanto al horario de trabajo, poco más de la mitad, de los entrevistados consideró que es pertinente, mientras que el resto señaló que en algunas ocasiones el horario no se cumple, ya que se labora más tiempo del establecido por las cargas de trabajo. El horario laboral oficial es de 9 am a 6 pm de lunes a viernes. Los entrevistados sugieren valorar el costo-beneficio de contratar más personal en estas épocas del año.

➤ **Difusión**

El 100% de los entrevistados consideró adecuados los medios y contenidos de comunicación hacia los contribuyentes, para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Entre los medios de comunicación, mencionaron los siguientes:

- Actas y notificaciones.
- Folletos anticorrupción.
- Carta de derechos del contribuyente.
- Conferencias, talleres y cursos.
- Info**SAT**.
- Portal del **SAT**.
- **FACEBOOK** y Twitter.

➤ **Población Objetivo.**

Los entrevistados señalaron que para el desarrollo del proceso, se enfrentan, entre otros, a los siguientes problemas:

- El personal sindicalizado obstaculiza las labores por el horario que tiene. Además, gozan de trato preferencial para mejorar el clima organizacional.
- La inseguridad para la entrega de las notificaciones en zonas no urbanas y de difícil acceso.
- Existencia de domicilios virtuales para entrega de notificaciones y embargos.
- Con relación al número de créditos, es insuficiente el personal en plantilla para realizar el control y proceso de los créditos fiscales en los horarios establecidos, lo que implica sobrecarga laboral.
- En el proceso “*Notificación*”, los niveles de servicio solicitados por los usuarios exceden la capacidad de operación, ya que los niveles de excepción o urgencia superan la capacidad instalada, lo cual retrasa la atención del resto de documentos.
- En el proceso “*Inventario de créditos*”, se reciben resoluciones o liquidaciones que no cumplen con los requisitos mínimos dispuestos en las reglas misceláneas, por lo que la **ALR** se ve en necesidad de requerir la información faltante, para poder continuar con el proceso.
- En el **PAE**, el contribuyente realiza diversas acciones para evadir el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
- En el proceso “*Inventario de créditos*” tienen problemas con las multas de aduanas por cuestiones de forma.
- Los sistemas no tienen capacidad para dar seguimiento a las diversas bases de datos de las diferentes autoridades.
- Elevada demanda de servicios por parte del contribuyente.
- Falta de cultura del contribuyente de atención mediante cita.
- Alto índice de rotación de personal debido a la exigencia del número de documentos a diligenciar, zonas geográficas de difícil acceso (suburbanas) e inseguridad.
- Excesiva carga de créditos fiscales, que propicia la falta de seguimiento oportuno de la cartera asignada
- De manera general, es necesario incrementar la plantilla de personal.

Como resultado de las entrevistas los servidores públicos entrevistados respondieron que algunos de los obstáculos que los contribuyentes enfrentan en el desarrollo del proceso, son los siguientes:

- No tener liquidez para el pago de las contribuciones.
- Insolvencia.
- Ignorancia de contribuyentes del sector agropecuario.
- Los deudores no tienen bienes ni recursos.
- Falta de estacionamiento e inseguridad pública.
- Los contribuyentes acuden sin cita y en ocasiones se prolonga el tiempo de atención lo que ocasiona molestias.
- El total de los entrevistados dijo que no existen diferencias entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica. Esto es porque se apegan completamente a la ley y normatividad vigentes.

Respecto al tiempo en el que se realizan las actividades de los procesos para el logro de sus objetivos, el 100% de los entrevistados respondió que éste es adecuado ya que cuenta con los recursos necesarios para cumplir con los objetivos. La normatividad existente es adecuada y suficiente para que el personal del **SAT** cumpla con sus facultades. No obstante, algunos entrevistados mencionaron que hace falta considerar lo siguiente:

- Existen algunas figuras establecidas en la ley que no son realizables en la operación o que limitan ésta, como la determinación de responsabilidad solidaria, problemas con domicilios fiscales y domicilios virtuales.
- No se puede realizar el cobro de los créditos, porque se presentan lagunas en la ley y no se pueden utilizar todas las vías de cobro.
- No está contemplado en la norma el mecanismo de consulta.
- La normatividad requiere actualizarse conforme evolucionen los procesos y se modifiquen las leyes fiscales.

En cuanto a si la normatividad existente es adecuada y suficiente para que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones, se hicieron los siguientes comentarios:

- Es importante contar con un inventario electrónico que permita manejar de manera más adecuada las bases de datos de créditos de las autoridades externas como el **IFE, CONAGUA** y otras.
- Continuar con los acuerdos con las autoridades externas generados de adeudos para facilitar el proceso de inventariar los créditos.

➤ **Servicios.**

Los mecanismos que existen para estimar la posible demanda de atención consisten principalmente en el esquema de citas, los indicadores mensuales e información histórica (*Sistema de Turnos, Declaraciones y Pagos, etc.*).

Respecto a si la oficina cuenta con los insumos (infraestructura, maquinaria, personal, etc.) suficientes para la prestación del servicio y si estos insumos son adecuados, algunos de los entrevistados señalan que la problemática está en el recurso humano, el equipo informático y los vehículos. Al respecto se hicieron los siguientes comentarios:

- Se necesita un sistema que permita mejorar el proceso de cobranza.
- Se requiere más personal debido a que se tiene que realizar trabajo fuera del horario laboral, para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos.
- El horario de trabajo de abogados tributarios y actuarios fiscales es de las 8:30 a 18:00 horas, pero se llevan a casa trabajo de la oficina, lo que de alguna manera se les resta tiempo de su vida privada.
- No hay equipos para todos los diligenciadores.
- Falta equipo de cómputo, sobre todo en las mañanas.
- El **SIF** no genera bien los documentos (se hacen directos).
- Hacen falta vehículos para los diligenciadores.
- Los viáticos son difíciles de comprobar.
- La demanda de servicios rebasa la capacidad instalada, porque el universo de contribuyentes a atender se ha incrementado significativamente.

En cuanto a los mecanismos de coordinación con entidades externas, los entrevistados mencionaron que se establecen a nivel central con diferentes instituciones como la **CNBV**,

PGR, CONAGUA, SEMARNAT, ISSSTE e IMSS, todos de manera formal. Los entrevistados destacaron los siguientes convenios:

- Registro catastral.
- **SAE.**
- Secretaría de Finanzas.
- **PPF.**
- **SPF.**
- Registro vehicular.
- Convenios de Colaboración Administrativa.
- Intercambio de información con diversas Dependencias Federales y Estatales reguladas por el Artículo 69 del **CFF.**
- Programa de Trabajo Coordinado con entidades federativas.

➤ **Seguimiento a la Población Objetivo.**

Los entrevistados mencionaron que existen los siguientes mecanismos y entidades para dar seguimiento al contribuyente:

- Sistema de solución integral, **SIR, DARIO.**
- Órganos de control.
- **PRODECON.**
- Secretaría de la Función Pública.

➤ **Supervisión y Monitoreo.**

En cuanto al sistema informático de apoyo para el desarrollo del proceso, el 100% de los entrevistados consideró que es adecuado. En 2011 dicho sistema era el **SIR.**

Por lo que respecta a un mecanismo local de quejas y denuncias y a que si es adecuado y suficiente, en su mayoría los entrevistados respondieron que sí es ambas cosas y mencionaron los siguientes:

- Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

- **PGR, SAE, Secretaria de Economía, SAGARPA, IMSS, ISSSTE** a través de las delegaciones federales en el estado, **CONAGUA**, Gobierno Estatal.
- Órganos de control.
- **PRODECON.**
- Teléfono rojo.
- A través del área de servicios al contribuyente.

La totalidad de los entrevistados respondió que existe un mecanismo sistematizado para dar informes de avance de resultados del proceso (metas e indicadores). Entre los sistemas mencionados destacaron los siguientes:

- Tablero de Control (página de la **AGR**).
- Reseña mensual de indicadores.
- Indicadores en la página de la **AGSC**.

V.3.2. Contribución de la operación al cumplimiento de la meta a nivel propósito.

✓ Procesos “Inventario de créditos”, “Ejecución” y “Control de créditos”.

La meta asociada a estos tres procesos es la de “*Porcentaje de recuperación de la cartera*”, que en 2011 tuvo un cumplimiento del 88.40%, por lo que se considera que los procesos son **eficaces** y para realizarlos se debe cumplir con los siguientes elementos mínimos:

- Meta anual de recuperación de cartera.
- Mecanismo de control de los inventarios.
- Mecanismo de control de créditos.

Cabe señalar que para el logro de la meta de “*Porcentaje de Recuperación de la Cartera*” está conformada por el Macroproceso de Cobranza y el Macroproceso de Notificación. Los procesos cuentan con esos elementos por lo que se considera que son suficientes.

La cartera de créditos al cierre de 2011 se conformaba de 1.6 millones de créditos. La recuperación de la cartera de créditos fue de 21,226.5 millones de pesos, un incremento real de 23.9% con relación a 2010.

Acciones de cobranza

Buró de Crédito

- Al cierre de 2011, el SAT reportó los adeudos de 238,008 contribuyentes por un importe histórico de 334,746 millones de pesos.
- De los créditos reportados durante 2011 se cobraron 2,621 millones de pesos, 92% de ellos correspondientes a personas morales.
- Se atendieron 7,028 aclaraciones de contribuyentes reportados a las sociedades de información crediticia, con un tiempo promedio de atención de seis días.

Acciones de cobranza persuasiva

Al cierre de 2011, la recuperación acumulada por gestiones persuasivas sumo \$950 millones de pesos, lo que representa un 14 por ciento más que la recuperación de 2010.

Cobro directo a través de las instituciones de crédito

Derivado del envío a las instituciones bancarias de solicitudes para inmovilizar y transferir recursos de cuentas asociadas a deudores con créditos exigibles no garantizados y créditos firmes, a diciembre de 2011 se garantizaron 8,377 millones de pesos y se cobraron 1,908 millones de pesos.

Fuente: Reporte anual 2011 y Retos para 2012. SAT Informe Tributario y de Gestión.

De acuerdo con lo anterior, podemos decir que los Macroprocesos de Cobranza y de Notificación contribuyen directamente al cumplimiento de la meta del Programa a nivel propósito ya que es a través de ellos que se realiza la recuperación de la cartera de créditos del **SAT**.

✓ **Proceso “Notificación y verificación”.**

La meta asociada a este proceso, también es la de “*Porcentaje de recuperación de la cartera*” que, como ya se mencionó, tuvo un porcentaje de cumplimiento del 88.4% en 2011, por lo que se considera que el proceso es **eficaz** y, para su realización, deben cumplirse los siguientes elementos mínimos:

- Planeación de rutas de verificación
- Mecanismo de verificación de domicilio fiscal
- Mecanismo para notificar al contribuyente.

- Documentos a notificar.
- Orden de Verificación.

El proceso cuenta con esos elementos por lo que se considera que es **suficiente** y que contribuye directamente al cumplimiento de la meta del Programa a nivel propósito.

V.3.3. Buenas prácticas, áreas de oportunidad y cuellos de botella.

De conformidad con las entrevistas realizadas a los servidores públicos se detectaron algunas buenas prácticas en el desarrollo de los procesos, de las cuales destacaron las siguientes:

- Los procesos se cumplen antes de agotar el plazo legal.
- Bóveda de créditos modernizada que hace más eficiente la operación
- Actas apegadas a la más reciente jurisprudencia.
- Formatos detallados.
- Facilidades de pago.
- Los actuarios fiscales y abogados tributarios llevan el formulario de pago cuando notifican o requieren (cobro persuasivo).
- Seguimiento oportuno a sector gobierno.
- Orientación a los deudores para realizar sus pagos, dentro de los márgenes de ley, para dar mayor facilidad al pago.
- Organización de actividades con el personal.
- Citar a los contribuyentes cuando se les van a vencer las garantías.
- Coordinación con la **ALJ** para contribuir en diferentes acciones de cobro
- Cobro persuasivo antes de la firmeza de los créditos.
- Atención personalizada a contribuyentes para ofrecerles opciones de pago, por ejemplo, para evitar que vayan a juicio que les resulta más caro.
- Tablero de identificación de canales de cobro y depuración revisado semanalmente (Productos de información).
- Reuniones periódicas de los administradores de las diferentes AG's.
- Reuniones trimestrales de niveles de servicio.
- Inmovilizar cuentas bancarias, usar a las afianzadoras y localizar bienes.
- Investigar con anticipación, hacer el cobro directo, asegurar las garantías.
- Comunicación con los contribuyentes.

- Realización de trámites conclusivos.
- Capacitación constante del personal de atención.

Por otra parte, el grupo de trabajo INAP detectó como áreas de oportunidad las siguientes:

- Existencia de domicilios fiscales virtuales que imposibilitan el cobro de adeudos.
- Alternativas tecnológicas para cumplir totalmente con las notificaciones.
- Acceso a base de datos tanto del gobierno federal como local (Registro Público de la Propiedad) y otros considerados como órganos autónomos.
- Proporcionar vehículos oficiales a actuarios y abogados, debido a que suelen usar los propios.
- Convenios con más autoridades externas para poder consultar sus bases de datos.

En cuanto a los obstáculos o cuellos de botella en los procesos, el grupo de trabajo INAP detectó en las entrevistas realizadas a los servidores públicos, las siguientes consideraciones:

- No localización del deudor.
- Zonas de diligenciación de difícil acceso.
- Excesivos requisitos de llenado en actas de notificación y citatorios normados por las áreas centrales, a fin de cumplir con las formalidades legales y jurisprudenciales.
- Acciones planeadas que realiza el contribuyente para evadir el cumplimiento de sus obligaciones fiscales (alto índice de no localización del contribuyente y/o bienes, así como existencia de domicilios virtuales, creación de nuevas empresas, simulación de actos, etc.) y deudores que desde las facultades de comprobación, están como no localizados.
- Los tiempos de resolución de medios de defensa.
- Alta rotación de personal en diligenciación.
- Esquema de contratación.
- Inseguridad en diversas zonas del territorio nacional.
- Responsabilidad solidaria indebidamente regulada en el **CFF**.
- Falta de oportunidad por parte de los registros públicos de la propiedad, en los diversos trámites que se realizan ante ellos.

- En el remate de los bienes no se tiene una adecuada flexibilidad legislativa para una recuperación en efectivo.
- No localización de bienes del deudor.
- Las solicitudes de servicio exceden la capacidad instalada de respuesta.

El gráfico siguiente muestra el análisis **FODA** de estos procesos



Como se estableció en párrafos anteriores, las buenas prácticas instauradas por el área ha logrado un cumplimiento notorio en las meta anual de 2011, esto denota no solo la gran capacidad operativa, sino la agilidad del área sobre los retos que implica la operación del programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, para una mayor información, a continuación se presenta una tabla resumen de las metas alcanzadas.

Resumen de Metas de los Procesos 2011				
Proceso	Meta (anual)	Unidad de Medida	Eficacia	
			Valor base	Porcentaje de cumplimiento (%)
Recaudación				
Inventario de Créditos	Porcentaje de recuperación de la cartera	Porcentaje	69.8	88.40
Ejecución				
Control de Créditos				
Notificación y Verificación				

V.4. Jurídico.

V.4.1. Valoración de los Procesos.

➤ General

La totalidad de los entrevistados considera que su personal es eficaz y la mayoría, considera que es suficiente, no obstante que existe una percepción de que hace falta personal ya que la plantilla no ha aumentado, mientras que el número de contribuyentes a atender lo hace constantemente.

Asimismo los servidores públicos consideran que el personal es eficaz en atención a lo siguiente:

- Comprometidos con su trabajo y con la institución
- Tienen alta capacidad técnica
- Experiencia
- Son competentes
- Honestos
- Cuentan con expertos en la materia.
- Responsables

➤ Planeación.

La planeación se lleva a cabo, en grado importante, de manera centralizada y se caracteriza por establecer criterios y estrategias ya sea para resolver consultas, emitir opiniones jurídicas o en materia de defensa del interés fiscal ante los tribunales y juzgados, para lo que se establecen reuniones de trabajo con la finalidad de conocer los agravios que determinan el fallo de un asunto.

Un grupo pequeño del personal entrevistado considera que si participa en el diseño de las metas ya que se parte del análisis de los resultados de la operación de años anteriores y se proponen las metas para el año que inicia, a las cuales se da seguimiento correspondiente a través de la **AGJ**, mediante los resultados de la operación del mes, que se publican a través de la reseña, y del **SIPE-SAT**, en tanto que la mayoría considera que no participa, ya que todo se emite en forma centralizada.

Las principales metas que se establecen son en atención a la defensa del interés fiscal a través de las sentencias ganadas en primera y segunda instancia, además de considerar elementos como los sentidos de los amparos contra actos ciertos, así como la efectividad en la averiguación previa y acción penal, en éste sentido la gran mayoría, considera oportuno el tiempo en que se dan a conocer las metas.

La mayoría de los entrevistados consideraron adecuado el periodo de tiempo utilizado para realizar la planeación y la programación. En relación al grado de cumplimiento, el porcentaje promedio está entre el 81% y 91 % de las metas establecidas.

Otro elemento a destacar es el de la realización de convenios con diferentes instituciones, en particular con la **PGR**, o con aquellas que inciden directamente en los procesos como es el caso de los registros públicos de la propiedad de las entidades federativas, los síndicos, el **IMSS** y el **ISSSTE**, con la finalidad de intercambiar información.

No existe un convenio formal con órganos jurisdiccionales; sin embargo, se realiza monitoreo con jueces y magistrados para la atención personalizada de los asuntos y su mejor control en las diversas etapas procesales.

Por falta de vehículos y viáticos para desarrollar las funciones de notificación o atención a diligencias de carácter jurídico, los funcionarios emplean sus propios vehículos, en algunos casos, para realizar las notificaciones o actuaciones jurisdiccionales. Al respecto, se ha establecido una vinculación con los representantes legales de la **PGR** para agilizar los trámites y el apoyo necesario para el desempeño de las funciones.

➤ **Difusión.**

La difusión abarca varios medios como prensa, radio, televisión, sitio Web, folletería y revistas; no obstante, no existe una publicación particular en materia de defensa del interés fiscal. Sin embargo, se procura dar a conocer a los contribuyentes los derechos y las garantías que tienen durante el procedimiento.

En éste tenor más de la mitad de los entrevistados opina que son adecuados los medios y contenidos que se dirigen a los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones, en tanto que un pequeño grupo manifiesta que al no tratarse de una relación directa con el contribuyente no es necesaria dicha información.

➤ **Solicitud de Servicios.**

Las oficinas visitadas resultan, por lo general, de fácil acceso. Sin embargo, existen algunas en que presentan ciertas complicaciones para personas de la tercera edad o con alguna discapacidad (como es el caso de la Administración Local de Puebla o la Administración Local del Norte).

En términos de la infraestructura con la que cuentan las administraciones, se observó que las estructuras y edificios cuentan con una misma imagen institucional y los recursos tecnológicos son homogéneos, debido a que todas cuentan con los mismos instrumentos para la digitalización de la documentación, entre otros elementos.

Las **ALJ's** no brindan atención al público en general, por lo tanto no cuentan con un área destinada para ello, en caso de solicitar la intervención de la administración jurídica por diversos actos, se realiza en el área de atención al contribuyente, de esta manera se considera que los punto de atención al contribuyente son accesibles.

En algunos casos también resulto evidente la necesidad de contar con instalaciones más amplias o mejor distribuidas internamente respecto de la utilización de expedientes voluminosos. De cualquier manera, durante las visitas se apreciaron los esfuerzos por optimizar lo más posible la distribución de las instalaciones y la infraestructura física con que cuenta cada administración local.

Así mismo la totalidad de los entrevistados señalan que el área jurídica no brinda asesoría a los contribuyentes, pues solo se limita a orientar o brindar información para cumplir con sus obligaciones fiscales, por lo que más de la mitad de los entrevistados señalo que no le es aplicable este tipo de atribuciones.

Se cuenta con los siguientes medios para acceder a los procedimientos en materia de defensa del interés fiscal: escrito libre que contemple los requisitos del artículo 18 y 19 del Código Fiscal de la Federación; presentación del recurso de revocación; o solicitud del interesado que se haga en el área de atención al contribuyente.

➤ **Población Objetivo.**

La distribución de la carga de trabajo entre los abogados dictaminadores es homogénea, no obstante, en algunos casos resulta evidente que las cargas de trabajo superan la capacidad del personal. De acuerdo con la información recabada, la distribución de la carga de trabajo se realiza considerando las facultades de cada una de las sub-administraciones de las **ALJ's**, de conformidad con el reglamento interno del **SAT** y del **CFF**.

Para hacer frente a las cargas de trabajo, las **ALJ's** se apoyan en prestadores de servicio social, que resultan un elemento importante para obtener los resultados deseados, sin embargo, al completar las horas de servicio y ya que han terminado la curva de aprendizaje, los prestadores de servicio social se van ya que no existen plazas vacantes e inicia nuevamente la capacitación con nuevos prestadores de servicio social. Es importante mencionar que tanto los prestadores de servicio social como los realizadores de prácticas profesionales asisten a la **ALJ's** por cuatro horas como mínimo, por lo tanto, cada dos de ellos cumplen, de manera conjunta, el horario de un funcionario. También se pudo observar que necesariamente se exige un perfil para ingresar como prestadores de servicio social o prácticas profesionales, aunque la mayoría son estudiantes de la licenciatura en derecho o contaduría.

También cabe señalar que, por las cargas de trabajo y por la especialidad y tecnicismo que requiere la operación, pese a que las responsabilidades se encuentran claramente definidas, todos los integrantes del área participan en todos los procesos e incluso se

incentiva la rotación del personal para generar “expertos en varias áreas”. Esto se percibe entre algunos de los entrevistados como un aumento de responsabilidades, no reflejado en los salarios.

➤ **Supervisión y Monitoreo.**

El instrumento informático más importante en los procesos jurídicos de defensa del interés fiscal es el sistema JÚPITER, en el cual se realiza el monitoreo, se consulta el estatus de los asuntos jurídicos y se actualiza la información. Sin embargo, la responsabilidad para llevar a cabo la supervisión parece no estar claramente definida o, en todo caso, las claves de acceso se encuentran dispersas entre el personal de menor jerarquía, en éste sentido el 89% de los entrevistados considera adecuado el sistema informático, y el 11% considera que debe de existir más armonización entre los sistemas informáticos de las demás áreas del programa de recaudación.

El seguimiento se realiza con base en las metas designadas desde la oficina central, en este sentido, no se tuvo evidencia de otro tipo de instrumentos e indicadores empleados localmente.

Generalmente los subadministradores son los encargados de realizar la supervisión y monitoreo; sin embargo, en algunas administraciones hay supervisión escalonada, donde funcionarios de mayor experiencia también hacen esa labor.

Por otra parte, el único instrumento para conocer la opinión del usuario es el buzón de quejas, sugerencias o reconocimiento, el cual se encuentra en lugares visibles y mediante el portal de Internet.

V.4.2. Contribución de la operación al cumplimiento de la meta a nivel propósito.

La meta a nivel propósito, asociada a los procesos jurídicos orientados a la defensa del interés fiscal es el “*Porcentaje de sentencias definitivas favorables al SAT*”, el cual alcanzó el 98.9% de cumplimiento de la meta prevista en 2011.

A pesar de no alcanzar la meta estimada, los procesos se consideran **eficaces**, ya que existen factores de tipo judicial ajenos a ellos que impiden el logro de la meta

programada. También se considera que los procesos son suficientes ya que cumplen con los siguientes elementos mínimos:

- Meta anual de sentencias favorables al **SAT**.
- Mecanismos de defensa del interés fiscal.

Para fortalecer al **SAT** en materia de defensa del interés fiscal se han incrementado determinadas acciones, entre las cuales destacan: la difusión interna de criterios, tesis y jurisprudencias sustentadas por los tribunales administrativos y el Poder Judicial de la Federación; la identificación de los principales vicios e irregularidades que afectan la legalidad de las resoluciones y actos, y el desarrollo de propuestas de reformas a la legislación fiscal y aduanal.

En 2011 los juicios favorables al **SAT** en sentencias definitivas fueron del 54%. El monto asociado a estos juicios fue de 46,537.3 millones de pesos.

Fuente: Reporte anual 2011 y Retos para 2012. **SAT** Informe Tributario y de Gestión

Por lo anterior, se considera que los procesos contribuyen al cumplimiento de la meta del Programa a nivel propósito.

V.4.3. Buenas prácticas, áreas de oportunidad y cuellos de botella.

Las buenas prácticas, que representan fortalezas son:

- La coordinación y comunicación que existe con las demás administraciones locales como auditoría, recaudación y servicios al contribuyente, que están en función de los tiempos establecidos en el **CFF**.
- Vinculación con otras administraciones locales para compartir información sobre los agravios desfavorables en recursos de revocación, juicios de nulidad y amparos, lo que permite la oportuna corrección de los actos de autoridad, lo que genera un incremento en el porcentaje de juicios ganados y en la recaudación.
- Reuniones de trabajo en juzgados, tribunales y con la **PGR**.
- Automatización de los procesos apegados a la normatividad.

- Infraestructura informática adecuada, como es el caso de **JÚPITER** (extracción horizontal), **SICOV y DARIO**.
- El orden general en la oficina, genera buen ambiente de trabajo.
- Rotación de subadministradores en las diferentes áreas, para que conozcan todas las funciones.
- Trabajo en equipo.
- Los cambios en cuanto a la tecnología y en la adaptación diaria a los procedimientos.
- Capacidad y conocimientos del personal.
- Concientizar al contribuyente sobre los efectos de la sentencia y la repercusión de ella, lo que generalmente se traduce en un cumplimiento voluntario por parte del contribuyente, evitando ir a juicio de segunda instancia y el pago de un profesional como abogado fiscalista o contador, que pudiera generar más gastos que cumplir con sus obligaciones fiscales.

La más grande fortaleza se encuentra en que la operación de los procesos se realiza con el apoyo, colaboración, vinculación, trabajo en equipo y coordinación entre las diversas áreas del **SAT**, lo que se traduce en un elemento de versatilidad y de reacción para la mejor atención de los problemas.

Lo anterior se ve directamente reflejado en buen ambiente de trabajo, ya que todos los esfuerzos se encaminan hacia una meta común y los logros se vuelven generales.

Por otra parte, la investigación de gabinete y de campo, permiten establecer las siguientes áreas de oportunidad:

- Incrementar la coordinación con áreas externas.
- Reducir tiempos de atención de asuntos.
- Mayor presencia en materia penal.
- Mayor capacitación para abogados en lo contencioso.
- Digitalizar los expedientes para consulta.

Por su parte, las debilidades de los procesos jurídicos se manifiestan, sobre todo, en los siguientes aspectos:

- La reforma al artículo 123 y 130 del Código Fiscal que obliga al SAT a esperar un mes para emitir las resoluciones de recursos de revocación a fin de

respetar el derecho del contribuyente para anunciar nuevas pruebas adicionales.

- El proceso de integración del personal de nuevo ingreso.
- La resistencia del personal al cambio.
- Falta de personal para notificaciones lo que reduce el tiempo de análisis.
- Se saturan los términos legales de los asuntos.
- Presentación incompleta de los medios de defensa.
- La prolongación de plazos en los recursos de revocación.
- Ejecución de órdenes de aprehensión.
- Autoridades externas al **SAT** que dificultan el proceso.
- Incremento de cargas de trabajo.

Las debilidades radican principalmente en la naturaleza misma de la operación y en el incremento de las cargas de trabajo, que no se compensa con incentivos salariales o aumento de plazas de trabajo. Esto impacta en la operación diaria de los procesos, los abogados con mayor experiencia asumen más proyectos y son responsables de más actividades, lo que no se ve reflejado en los salarios, lo que en ocasiones genera inconformidades.

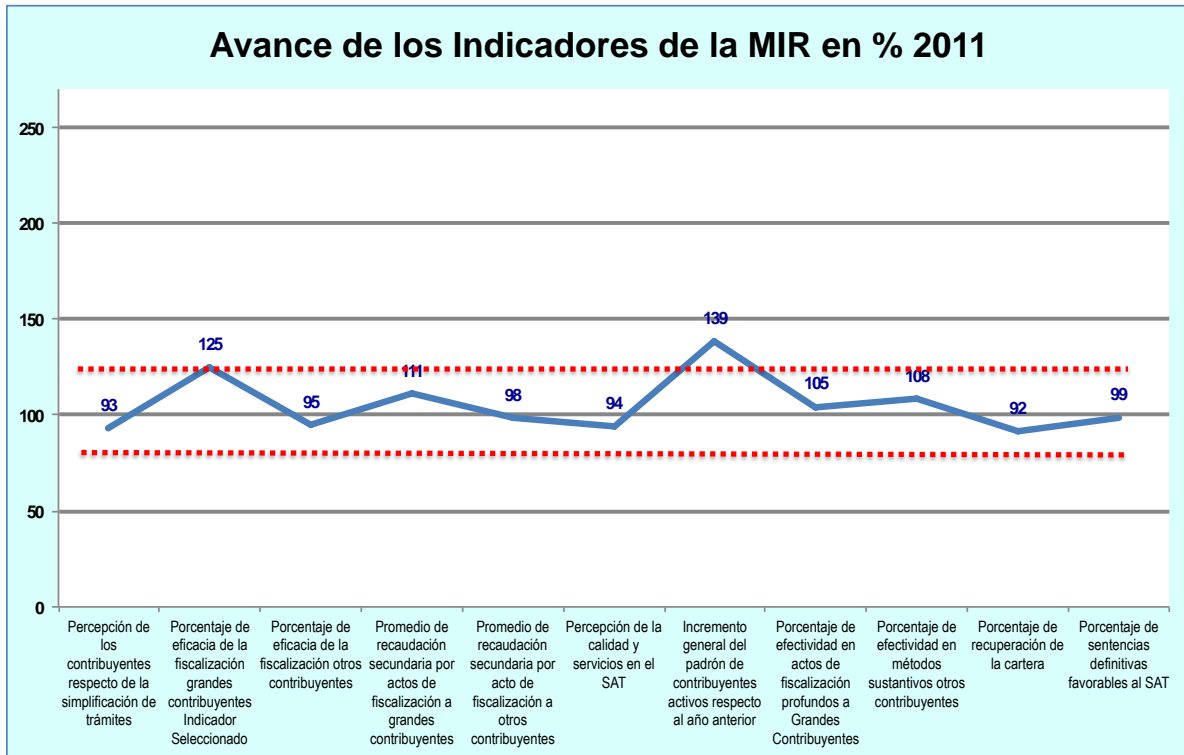
El gráfico siguiente muestra el análisis FODA de estos procesos



Como se estableció en párrafos anteriores, las buenas prácticas instauradas por el área ha logrado un cumplimiento notorio en las meta anual de 2011, esto denota no solo la gran capacidad operativa, sino la agilidad del área sobre los retos que implica la operación del programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, para una mayor información, a continuación se presenta una tabla resumen de las metas alcanzadas.

Resumen de Metas de los Procesos 2011				
Proceso	Meta (anual)	Unidad de Medida	Eficacia	
			Valor base	Porcentaje de cumplimiento (%)
Jurídico				
Defensa del interés fiscal	Sentencias definitivas favorables al SAT	Porcentaje	54.4	98.90

A continuación se muestra un resumen gráfico de los indicadores de componentes y actividades de la **MIR** el cual denota la estabilidad y continuidad de la operación, así como las fortalezas en los procesos previamente analizados, lo que genera el fin último del programa de recaudación, como lo es, “el porcentaje de recuperación de la cartera” la cual en 2011 fue de 262% superior al ejercicio pasado.



FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE IMPACTAN EN LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA.

V.5. FORTALEZAS DEL PROGRAMA.

Las fortalezas institucionales permiten que el avance institucional del **SAT** sea sólido, coherente y organizado, situación que se refleja en el Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, mismo que representa el 65% del presupuesto del **SAT**. De esta manera todos los procesos del programa de recaudación se ven gestionados a través de las fortalezas institucionales, mediante apoyos, mejoras, ordenamientos y facilidades transversales a estos.

V.5.1. FORTALEZAS INSTITUCIONALES.

A continuación se describen siete de las más importantes fortalezas institucionales.

- a) La Arquitectura Institucional (**AI**).- Que es la gestión de la organización de las actividades, funciones, procedimientos, procesos, modelos operativos y responsabilidades. Su propósito es interrelacionar estos elementos de una manera eficiente para generar el “Software de la Institución” dentro de un ámbito laboral que permita la obtención de los objetivos y resultados institucionales. Permitiendo tener una gran claridad de los alcances de las áreas, sus roles, puestos, mecanismos de coordinación y medios de comunicación entre otras características para lograr que los procesos tengan los siguientes atributos: claridad, fluidez, definición, transparencia, eficientes, suficiencia, adecuado, eficaces y productivos. Se puede decir que la **AI** es el substrato donde los procesos se nutren, mantienen y crecen sanamente. Adicionalmente, permite mantener la dinámica continua de la mejora organizacional, para responder anticipadamente a los retos, necesidades, riesgos y contingencias planteados día con día.
- b) La gestión del recurso humano.- Que permite construir y dar forma a la institución para atender la misión y los objetivos del **SAT**, atendiendo la demanda de los perfiles de los puestos para cumplir con los procesos y procedimientos del **SAT**, estos requieren de una experiencia específica y capacitación especializada que en el mercado laboral difícilmente se encuentran disponibles; además, permite que el personal conozca y se comprometa con su trabajo a través de las rutas de promoción y ascenso, propiciando un flujo ascendente de capital humano enriquecido a través de la capacitación y la experiencia de campo, de esta manera se garantiza que la cultura del **SAT** se permeé y se arraigue.
- c) Tecnologías de la Información y Comunicaciones (**TIC**).- Que lleva la gestión de la información en todas sus modalidades de entrega y acceso, así como de software, hardware, redes, comunicaciones, seguridad y portales. Además de cuidar de la calidad de la información, su estandarización, resguardo, protección y difusión y generan herramientas informáticas para apoyar la toma de decisiones, la inteligencia del negocio y el análisis, entre otros aspectos, simplificando y apoyando a los procesos. Esto permite que algunos procesos parezcan como “invisibles” por lo bien instrumentados y operados que están, tal es el caso del procedimiento de *Registro Contable (Servicios al Contribuyente)*. Así las **TIC** son el

pilar central de los procesos permitiendo la vinculación entre los diversos elementos del sistema y la cobertura de millones de usuarios en todo momento y a lo largo de toda la República Mexicana.

- d) Los fideicomisos del **SAT**.- Que permiten apoyar de una manera dinámica y estratégica las inversiones en servicios e infraestructura. De ésta manera uno de los fideicomisos se encarga de mantener los procesos al día en tecnología. El otro tiene la finalidad de mantener y mejorar la infraestructura física, permitiendo a las áreas sustantivas concentrarse en la operación.
- e) La capacitación institucional.- Que es la gestión del conocimiento explícito e implícito del **SAT** a todos los niveles, el conocimiento colectivo permite diseñar, adecuar y construir las habilidades y capacidades del factor humano para gestionar los procesos de manera eficaz y eficiente respondiendo al entorno con gran velocidad, permitiendo que la institución mantenga y acreciente su prestigio, solidez y sustentabilidad, además de que el personal se mantiene actualizado y vigente a los cambios de normatividad y otros temas, así como favorece el incremento del capital intelectual del **SAT**.
- f) El costeo de procesos.- Que es la herramienta que permite optimizar e innovar los procesos, además de generar información estratégica para las futuras adecuaciones y construcciones de nuevos Procesos y permite determinar el valor agregado de los procesos y sus partes.
- g) La evaluación interna.- Que es la gestión de la disciplina del **SAT**, la que permite operar con prevención, detección, corrección la cultura de la organización con mano firme dentro del propio contexto, resolviendo conflictos y situaciones no deseables. Esto conlleva una gran alineación de conductas y comportamientos a la cultura del **SAT**.

El Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (**CIAT**), organismo público internacional, le otorgó al **SAT**, en abril de 2011, el premio a la Innovación en la Administración Tributaria por el proyecto Modernización de Comprobantes Fiscales.

El reconocimiento fue otorgado al **SAT** por lo representativo que ha resultado la Factura Electrónica en la mejora de los servicios y procesos de control.

De 2005 a 2011, emiten comprobantes fiscales digitales 222,419 contribuyentes y 332,315 emiten facturas electrónicas; en conjunto se han emitido poco más de 2,900

millones de estas últimas. Al cierre de 2011 existían 46 proveedores autorizados en certificación de Factura Electrónica. Fuente: Reporte anual 2011 y Retos para 2012. SAT Informe Tributario y de Gestión

V.5.2. DEBILIDADES EN LOS PROCESOS.

a) Metas e Indicadores de gestión.

En base a los resultados observados, las metas de los procesos han sido alcanzables, por lo que para el establecimiento de metas se debe de tomar en cuenta, en base a la experiencia, el desarrollo de un modelo que considere tendencias y sus resultados.

Los indicadores de gestión que se aplican a las administraciones centrales / locales, si bien es cierto se encuentran agrupados en regiones, el cumplimiento de las metas a nivel local se dificulta, debido a que no se consideran los contextos locales socio-económicos; por ejemplo, las metas para Puebla (*Industrial, Comercial y otros*) no pueden ser las mismas que para Tlaxcala (*Textil, Agricultura y otros*) inclusive a pesar de ser vecinos, ya que los contextos y tamaños son diferentes por lo que las circunstancias particulares deberían ser tomadas en cuenta para el ajuste local de algunas de sus metas en particular.

Hay indicadores asignados a un proceso que entran en conflicto para alcanzar sus metas, por ejemplo, el indicador de “variación real de los ingresos tributarios administrados por el **SAT**” ya que el desempeño de este indicador depende de otros factores no directamente relacionados con el proceso, como lo es “*Registro contable*”.

b) Sistemas.

Para la operación de las diferentes unidades administrativas se utiliza gran número de sistemas informáticos, incluso algunos en particular se usan en las Administraciones Locales, lo anterior hace que la convivencia de todos los sistemas pueda ser compleja, por su arquitectura, su lenguaje, su antigüedad, entre otros, aspectos por los que comúnmente se dificulta su actualización y mantenimiento²⁴.

²⁴Ver anexo C.- Sistemas del SAT

c) Movilidad de personal.

El personal de nuevo ingreso tiene una capacitación intensa en los temas de los procesos del **SAT**, en poco tiempo estos conocimientos y habilidades son reconocidos por el mercado laboral, lo que genera un alto nivel de movilidad hacia el exterior una vez capacitado, esta situación tiene un efecto de reducción del capital humano, principalmente en las oficinas locales del **SAT**.

d) Personal de servicio social.

Debido a las altas cargas de trabajo que existen principalmente en las **AGSC**, **AGJ** y **AGAFF**, así como en sus representaciones locales, éstas se han venido apoyando con personal de servicio social, en consecuencia es común que dichos prestadores de servicio social no tengan una asignación específica dentro de un proceso, ya que ésta atiende principalmente a los “picos” en las cargas de trabajo, sobre todo para atender la demanda de servicios en determinados meses del año. Es por ello que en algunas ocasiones los prestadores de servicio social realizan operaciones sustantivas, lo que conlleva varios riesgos y vulnerabilidades, entre ellos:

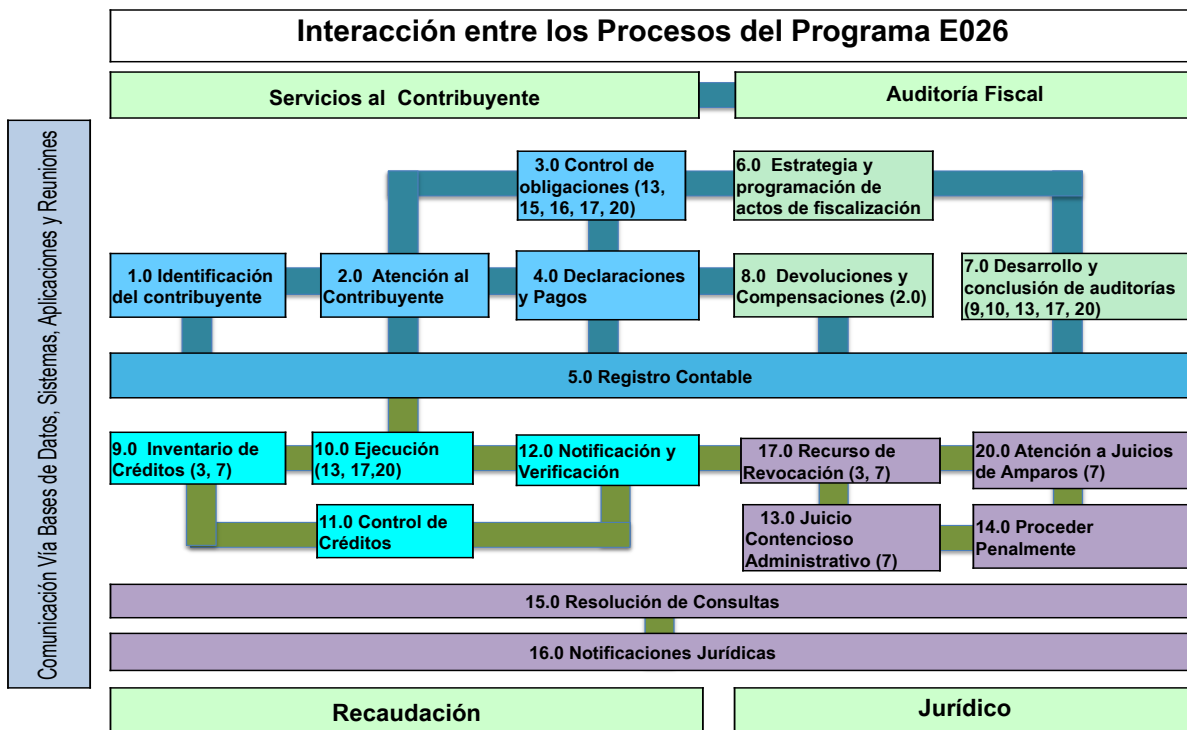
- Tienen acceso a información clasificada.
- No tienen la capacitación y experiencia para desarrollar la actividad que estén desempeñando.
- La duración del servicio social es de seis meses y el proceso vuelve a empezar, se tiene que volver a capacitar a los nuevos prestadores de servicio social del siguiente ciclo.
- Se identifica el talento durante este periodo, sin embargo, no necesariamente se recluta.

VI. CONCLUSIONES.

La Evaluación Específica de Procesos del Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, a cargo del **SAT** tuvo como objetivo realizar un análisis sistemático, mediante trabajo de campo y gabinete, sobre la operación del programa con la finalidad de conocer como sus procesos (traducidos en sus componentes) conducen al logro de la meta a nivel propósito y si estos son eficaces y suficientes.

El balance general de la evaluación permite concluir que el **SAT**, no obstante de ser una institución con 15 años de antigüedad, sustenta el cumplimiento de los objetivos del FIN y del PROPÓSITO de la **MIR** con disciplina y cultura organizacional, bajo una Visión de largo plazo, soportado en su planeación estratégica y en una arquitectura institucional de procesos, en los que se integran funciones y actividades, con un enfoque de mejora continua y de innovación, lo que mantiene actualizada y vigente a la institución.

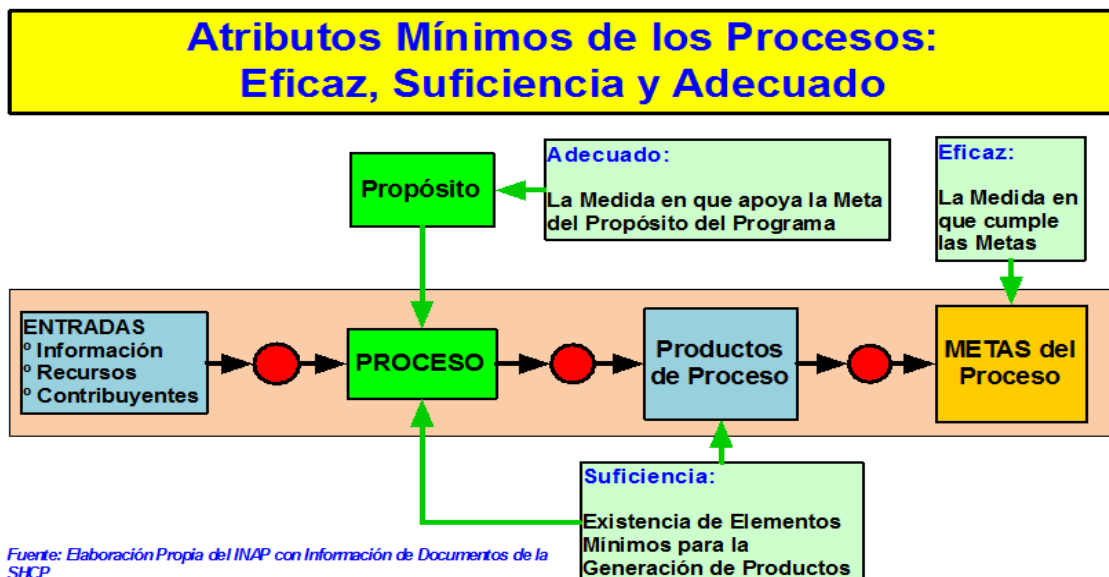
Como resultado del análisis de la información obtenida durante el proceso de evaluación se identificó como, a partir del diseño de la arquitectura institucional, se establece una adecuada interacción de comunicación y coordinación entre los procesos sustantivos, lo que se representa en la siguiente tabla:



Esta interacción se encuentra soportada por un gran número de sistemas informáticos, lo que permite veracidad, depuración y control de la información, así como certidumbre de los datos que se manejan a lo largo de los procesos, con los que se alimenta la gestión institucional y sus indicadores.

Inventario de Sistemas		
PROCESOS PROPIETARIOS	COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN	PROPIOS
Servicios al Contribuyente	99	2
Auditoría Fiscal	48	1
Recaudación	14	1
Jurídico	22	10
TOTAL SISTEMAS	183	12

Para facilitar la explicación de los resultados sobre los procesos, se presenta el siguiente diagrama que muestra el contenido de los atributos mínimos que debe de contener cada proceso, de conformidad con la metodología establecida en los términos de referencia de la presente evaluación.



De ésta forma los procesos se consideran:

- a) **Adecuado** es la medida en que apoya a la meta del propósito de la MIR.
- b) **Eficaz** es si cumple las metas del proceso.

- c) **Suficiencia** es si el proceso tiene los elementos mínimos para que el proceso pueda generar los productos o servicios que se requieren.

En la siguiente tabla se presenta el resumen de la evaluación de los procesos según sus atributos (suficiencia, eficacia y adecuado), donde se concluye que la gran mayoría de los procesos cumplen con estos atributos.

Procesos		Atributos de Procesos		
		Suficiencia	Eficacia	Adecuados
Servicios al Contribuyente				
1	Identificación del Contribuyente	✓	+++	✓
2	Atención al Contribuyente	✓	✓	✓
3	Vigilancia (Control de Obligaciones)	✓	✓	✓
4	Declaraciones y Pagos	✓	✓	✓
5	Registro Contable	✓	✓	✓
Auditoría Fiscal				
6	Estrategia y programación de actos de fiscalización	✓	✓	✓
7	Desarrollo y conclusión de auditorías	✓	++	✓
8	Compensaciones y Devoluciones	✓	✓	✓
Recaudación				
9	Inventario de Créditos	✓	✓	✓
10	Ejecución	✓	✓	✓
11	Control de Créditos	✓	✓	✓
12	Notificación y Verificación	✓	✓	✓
Jurídico				
13	Juicio Contencioso Administrativo	✓	✓	✓
14	Proceder Penalmente por la Probable Comisión de Delitos Fiscales	✓	✓	✓
15	Resoluciones de Consultas	✓	✓	✓
16	Notificaciones	✓	✓	✓
17	Recurso de Revocación	✓	✓	✓
18	Declaración de Prescripción de Créditos Fiscales	✓	✓	✓
19	Resolver Solicitudes de Autorización para recibir Donativos	✓	✓	✓
20	Atención al Juicio de Amparo	✓	✓	✓
Se dice Suficiente a un Proceso en la medida en la medida que involucra la existencia de Elementos Mínimos necesarios para la Generación de sus Productos				
Un Proceso es Eficaz en la medida que cumple con sus Metas				
Un Proceso es Adecuado para el logro de la Meta a nivel Propósito del Programa				
Legenda: +++ Excedió la meta por más del 30%, ++ Excedió la meta por mas de 20%, - Se quedo por debajo de la meta por mas del 20% X No cumple ✓ Si Cumple				
Fuente: <i>Elaboración Propia del INAP, con Información de documentos del SHCP y SAT</i>				

Como se puede observar los procesos del Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, que se encuentran agrupados en las áreas sustantivas del **SAT** señaladas, se consideran adecuados, en virtud de que tienen una alineación explícita con la actividad, componente y propósito de la **MIR**, tal y como lo señala los **TDR**, como se muestra en la siguiente tabla.

ELEMENTOS DE LA MIR			PROCESOS DE LA EVALUACIÓN
PROPOSITO DE LA MIR	COMPONENTE	ACTIVIDAD	Procesos Adecuados
Los contribuyentes cumplen con sus obligaciones fiscales federales de acuerdo a la legislación vigente	1) Facilitación para el Cumplimiento de las obligaciones fiscales otorgada	Registro de contribuyentes Atención a contribuyentes	Servicios al Contribuyente
	2) Motivación otorgada para el cumplimiento de las obligaciones fiscales	Realizar acciones de cobranza Realizar actos para la defensa del interés fiscal Realizar actos de fiscalización	Recaudación Jurídico Auditora Fiscal

Fuente: Elaboración Propia del INAP

La siguiente tabla representa el grado de cumplimiento de metas de la **MIR**:

Procesos		Porcentaje de procesos que son eficaces		Porcentaje de procesos suficientes	
		Respuesta en porcentaje	Porcentaje de procesos que cumplieron con sus metas	Respuesta en porcentaje	Se refiere al porcentaje de los procesos más relevantes
Servicios al Contribuyente					
1	Identificación del Contribuyente	100	138.8	100	5
2	Atención al Contribuyente	100	94.2	100	30
3	Vigilancia (Control de Obligaciones)	100	N.D.	----	----
4	Declaraciones y Pagos				----
5	Registro Contable				----
Auditoría Fiscal					
6	Estrategia y programación de actos de fiscal	100	111.0	100	45
7	Desarrollo y conclusión de auditorías	100	108.3	100	45
8	Compensaciones y Devoluciones	100	94.2	100	10
Recaudación					
9	Inventario de Créditos	100	88.4	100	15
10	Ejecución	100		100	40
11	Control de Créditos	100		100	40
12	Notificación y Verificación	100		100	5
Jurídico					
13	Juicio Contencioso Administrativo	100	88.4	100	60
14	Proceder Penalmente por la Probable Comis	100		100	10
15	Resoluciones de Consultas	100		100	5
16	Notificaciones	100		100	5
17	Recurso de Revocación	100		100	5
18	Declaración de Prescripción de Créditos Fisc	100		100	5
19	Resolver Solicitudes de Autorización para rec	100		100	5
20	Atención al Juicio de Amparo	100		100	5

Fuente: Elaboración propia del INAP.

PROCESOS SUSTANTIVOS QUE GENERAN LAS VARIABLES DE LOS INDICADORES DE LA MIR	PROCESOS SUSTANTIVOS																			
	ÁREA RESPONSABLE DEL INDICADOR	Servicios al Contribuyente					Auditoría Fiscal					Recaudación					Jurídico			
INDICADOR	1.0 Identificación del Contribuyente	2.0 Atención al Contribuyente	3.0 Vigilancia (Control de Obligaciones)	4.0 Declaraciones Pedimentos y Pagos	5.0 Registro Contable	6.0 Estrategia y programación de actos de fiscalización	7.0 Desarrollo y conclusión de auditorías	8.0 Compensaciones y Devoluciones	9.0 Inventario de Créditos	10.0 Ejecución	11.0 Control de Créditos	12.0 Notificación y Verificación	13.0 Juicio Contencioso Administrativo	14.0 Proceder tramitación por vía procesal contencioso de lo Fiscal, Escalares	15.0 Resoluciones de Consultas	16.0 Notificaciones	17.0 Recurso de Revocación	18.0 Declaración de Prescripción de Créditos Fiscales por Responder con anterioridad de autorización para restar Deducciones, Deducciones de ISR	19.0 Atención al Juicio de Amparo	
Costo de la recaudación	AGP																			
Variación real de los ingresos tributarios administrados por el SAT	UPI/SAT																			
Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de trámites	AGSC																			
Porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes	AGGC																			
Promedio de recaudación secundaria por actos de fiscalización a grandes contribuyentes	AGGC																			
Porcentaje de eficacia de la fiscalización otros contribuyentes	AGAFF																			
Promedio de recaudación secundaria por acto de fiscalización a otros contribuyentes	AGAFF																			
Incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior	AGGC																			
Percepción de la calidad y servicios en el SAT	AGSC																			
Porcentaje de recuperación de la cartera	AGR																			
Porcentaje de sentencias definitivas favorables al SAT	AGJ																			
Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos otros contribuyentes	AGAFF																			
Porcentaje de efectividad en actos de fiscalización profundos a Grandes Contribuyentes	AGGC																			
LEYENDA																				
Proceso que Genera las Variables de los Indicadores																				
Procesos que Participan Parcialmente las Variables de los Indicadores																				
Indicador sin Proceso específico																				

Fuente: Elaboración propia del INAP.

Con base en los atributos de los procesos que participan en la **MIR**, relativa al Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”** del **SAT**, así como el nivel de madurez de la organización, se puede concluir lo siguiente:

Alineación Estratégica:

- Los procesos evaluados mantienen una congruencia tanto vertical, con la visión y el planteamiento estratégico de la Institución, como horizontal con la operación del programa. Adicionalmente se encuentran soportados en la arquitectura institucional, tecnologías de la información y capital humano que de igual manera están debidamente alienados al Plan Estratégico del **SAT**, así como a los lineamientos y políticas internas.

Alcance:

- Los procesos tienen objetivos claramente establecidos y están orientados al cumplimiento de sus productos y servicios, generando en su mayoría los resultados esperados. El alcance de los mismos se encuentra debidamente delimitado evitando duplicidades y traslapes de actividades o funciones.

Operación interna e integración a otros procesos:

- Los procesos trabajan de manera eficiente, ya que éstos cuentan con mecanismos de coordinación, comunicación y sincronización de las salidas parciales o finales entre ellos. Asimismo, se han definido filtros y protocolos de seguridad para garantizar la secrecía de la información.
- En la operación del día a día los procesos se apoyan en tecnologías de la información, haciendo la generación de sus productos más ágil. De igual manera se encuentran conectados a través de procesos de apoyo a fin de mantener íntegra, limpia y actualizada la información.

Control de riesgos operativos:

- Los procesos contemplan modelos de apoyo para prevenir, medir, reducir y evitar riesgos internos y externos, así como establecer mecanismos de seguridad y contingencia. Esto permite asegurar una operación eficaz y garantizar un nivel de servicio adecuado y constante.

Jerarquía de procesos:

- Existe una adecuada jerarquización entre los procesos y sus niveles, separando la operación de la supervisión, así como de la toma de decisión, sin generar conflicto entre estas actividades.

Estructura del proceso:

- Los procesos evaluados están bien contruidos, ya que tienen una gran claridad en las entradas y salidas, y cuentan con los elementos suficientes para ser procesos robustos. Están completos por sí mismos, ya que cada uno de los procesos tiene los elementos para generar los productos o servicios para los que han sido creados.

- Se encuentran mapeados y documentados con sus respectivos manuales²⁵. Adicionalmente se cuenta con elementos mínimos necesarios, claramente definidos que permiten modelar su costeo.

Percepción:

- Existen un nivel de percepción positivo en los usuarios con respecto a la operación de los procesos. La certificación en **ISO 9000** del área de atención al contribuyente, ayuda a dar una imagen profesional a los contribuyentes.
- Su operación es eficaz y homogénea a nivel nacional, lo que genera una imagen sólida de la Institución.

Evaluación del desempeño:

- Actualmente los procesos cuentan con un modelo de evaluación del desempeño que permite evaluar periódicamente el avance y los resultados de la operación. Los indicadores establecidos permiten un suficiente control de su operación.
- Producen los resultados acordes a los objetivos y metas planeados, que son medidos en los indicadores de la **MIR**.
- Debido a la carga de trabajo de los sistemas, la actualización simultánea y en tiempo real de las bases de datos no se da con la velocidad que requieren los procesos, por lo que se retrasan los resultados del día y en ocasiones demanda tiempo extra.

Respeto a la normatividad:

- Los procesos están sólidamente soportados en una normatividad que se actualiza constantemente, lo que da una gran certeza jurídica.

Fortalecimiento de la operación:

- La operación se ve fortalecida con la instauración de dos fideicomisos, no obstante existen elementos para la creación de un tercer fideicomiso cuyo propósito consistiría de mejorar el mantenimiento de la infraestructura tecnológica y operativa del **SAT**, así como motivar e impulsar la permanencia y crecimiento del capital humano.

Conclusiones derivadas de las entrevistas, cuestionarios y observaciones:

Procesos estándares y consistentes:

- Todos los procesos tienen una estructura homogénea y están estandarizados a los lineamientos internos del **SAT** en relación con su diseño, construcción, mantenimiento, mejora e imagen institucional.

²⁵Ver anexo A: “Manuales del SAT”

Alto grado de comunicación institucional:

- En la cultura organizacional del **SAT** se integra, a lo largo de la Institución, el trabajo a través de procesos, lo que implica un alto nivel de comunicación y coordinación entre las áreas. Asimismo, se genera la concientización de usuarios (contribuyentes) sobre la percepción del riesgo de incumplir sus obligaciones fiscales.

Enfoque en resultados:

- Existe un alto compromiso en materia del cumplimiento de las metas y sus indicadores en las que cada uno de ellos interviene.
- Se manifiesta un constante interés por contar con personal capacitado y actualizado para llevar a cabo sus funciones y actividades. Sin embargo es importante señalar que hay una percepción de diferencia entre la capacitación a nivel central y local.
- Se tiene un alto nivel de conocimiento y manejo de la información, a través de los sistemas, experiencia personal y habilidades desarrolladas, que requieren para llevar a cabo sus funciones y actividades.

Retos a vencer:

- La geografía y otros inconvenientes contextuales y normativos, dificultan la localización del domicilio fiscal, lo que retrasa la operación de los procesos.
- Se requiere más personal preparado y calificado.

Conclusión adicional:

No obstante que esta evaluación es de procesos y no de diseño del programa, se detectó durante el trabajo de evaluación realizado un hallazgo en el diseño de los indicadores de dos procesos, que implica considerar la siguiente conclusión, se debe considerar que los dos procesos: Control de Obligaciones y Declaraciones; y Pedimentos y Pagos, que coadyuvan en el programa de recaudación, en virtud de estar enfocados a vigilar el cumplimiento de las obligaciones formales y económicas del contribuyente, se sugiere que cada uno de ellos tenga un indicador que le permita medir su participación en la recaudación.

VII. RECOMENDACIONES.

De los 20 procesos considerados en la presente evaluación, se presentan en la siguiente tabla donde 13 no requieren recomendaciones, y solamente 7 de ellos contienen recomendaciones.

Procesos		Porcentaje de procesos que son eficaces		Porcentaje de procesos suficientes	
		Respuesta en porcentaje	Porcentaje de procesos que cumplieron con sus metas	Respuesta en porcentaje	Se refiere al porcentaje de los procesos más relevantes
Servicios al Contribuyente					
1	Identificación del Contribuyente	100	138.8	100	5
2	Atención al Contribuyente	100	94.2	100	30
3	Vigilancia (Control de Obligaciones)	100	N.D.	---	---
4	Declaraciones y Pagos				---
5	Registro Contable				---
Auditoría Fiscal					
6	Estrategia y programación de actos de fiscal	100	111.0	100	45
7	Desarrollo y conclusión de auditorías	100	108.3	100	45
8	Compensaciones y Devoluciones	100	94.2	100	10
Recaudación					
9	Inventario de Créditos	100	88.4	100	15
10	Ejecución	100		100	40
11	Control de Créditos	100		100	40
12	Notificación y Verificación	100		100	5
Jurídico					
13	Juicio Contencioso Administrativo	100	88.4	100	60
14	Proceder Penalmente por la Probable Comis	100		100	10
15	Resoluciones de Consultas	100		100	5
16	Notificaciones	100		100	5
17	Recurso de Revocación	100		100	5
18	Declaración de Prescripción de Créditos Fisco	100		100	5
19	Resolver Solicitudes de Autorización para rec	100		100	5
20	Atención al Juicio de Amparo	100		100	5

De los 20 procesos considerados en la presente evaluación, solamente 7 de ellos contienen recomendaciones considerando su relevancia (considerando su participación relativa dentro de su grupo) y nivel de riesgo, resultando dos con un nivel de atención media y cinco con un nivel de atención baja, como se puede apreciar en la siguiente tabla resumida en los siete procesos y ordenados por nivel de atención.

Procesos		Bases de Recomendación		Riesgo Interno	Nivel de Atención
		Razones de la Recomendación	Relevancia del Proceso (%)	Nivel de Riesgo (%)	Urgencia
10	Ejecución	Domicilio Fiscal	40	30	Media
13	Juicio Contencioso Administrativo	Falta Personal	60	20	Media
2	Atención al Contribuyente	Servicio Social	30	20	Baja
7	Desarrollo y conclusión de auditorías	Servicio Social	45	20	Baja
9	Inventario de Créditos	Servicio Social	15	20	Baja
12	Notificación y Verificación	Logística	5	10	Baja

Fuente: Elaboración Propia del INAP

VII.1. Recomendaciones de nivel de atención media.

1. El Proceso “*Ejecución*” del área de Recaudación requiere atención para resolver el problema de ubicación de domicilio fiscal en forma preventiva y no correctiva.
2. EL Proceso “*Juicio Contencioso Administrativo*” del área Jurídica requiere de más personal calificado, para poder atender la demanda y asignar una carga de trabajo en función de la complejidad del proyecto y la experiencia del abogado.

VII.2. Recomendaciones de nivel de atención baja.

3. El Proceso de “*Atención de Contribuyentes*” del área de Servicio al Contribuyente, el proceso de “*Desarrollo y Conclusión de Auditorías*” del área de Auditoría Fiscal, los procesos de “*Inventario de Crédito*” del área de Recaudación, los tres procesos

tienen el mismo riesgo en cuanto al uso intensivo del personal de Servicio Social, ya expresado anteriormente.

4. El Proceso de “*Notificación y Verificación*” del área de Recaudación, requiere reconsiderar más elementos de apoyo para el trabajo en campo, y así mejorar su eficiencia. (Por ejemplo, en función de la geografía y características regionales, se sugiere que los domicilios fiscales se encuentren referenciados en **GPS** y que éstos los lleven los actuarios fiscales y abogados tributarios a sus actividades, además de que requieren más equipo informático (Laptop) y vehículos, para realizar con mayor diligencia y efectividad sus labores).

VII.3. Recomendaciones adicionales.

5. **Mejorar el proceso de definición y establecimiento de metas:** Actualmente existen metas que no solamente son cumplidas, sino son rebasadas de forma importante y en otros casos hay metas que se quedan por debajo del resultado esperado. Este comportamiento que arrojan los resultados denota un área de oportunidad en el establecimiento y distribución de metas, por lo que se recomienda redefinir el proceso actual con el que se definen las metas, a fin de plantear metas más retadoras y congruentes con los resultados y la operación real. Para este efecto se podría establecer un modelo que permita analizar resultados y sus tendencias y que además considere diferentes variables internas y externas.
6. **Equilibrar la operación:** Elaborar estudios de carga de trabajo por administración local, para balancear actividades y capital humano.
7. **Implementar proyectos de innovación y/o de mejora para determinados procesos:** Instrumentar proyectos de reingeniería de procesos y contar con más apoyo informático, a fin de disminuir la necesidad utilizar en demasía a prestadores de servicio social.
8. **Customizar el modelo de gestión a nivel local:** Revisar y considerar los indicadores locales tomando el contexto y características por administración local, hasta donde sea posible.

9. ***Ampliar los mecanismos de capacitación:*** Impulsar la capacitación en línea para las administraciones foráneas.
10. ***Impulsar una campaña permanente dirigida al contribuyente:*** Enfatizar en el civismo fiscal de manera local, para generar en el contribuyente la percepción de los beneficios del pago oportuno de las contribuciones, y las herramientas y servicios que existen para ello.
11. ***Impulsar un programa de estímulos por resultados:*** Otorgar estímulos por productividad a los actuarios fiscales y abogados tributarios, dictaminadores, auditores y demás personal orientado a actividades específicas realizadas fuera del SAT, para mejorar los índices de eficiencia en sus labores.
12. ***Consolidar la infraestructura tecnológica:*** Integrar los sistemas informáticos a fin de disminuir el número de sistemas.
13. ***Impulsar la certificación de procesos relacionados a usuarios directos:*** Todos los procesos que tengan contacto con los contribuyentes y con los usuarios de comercio exterior deberían certificarse en **ISO9000**.
14. ***Fortalecimiento de la operación:*** Con el propósito de mejorar el mantenimiento a la infraestructura tecnológica y operativa del **SAT**, así como motivar e impulsar la permanencia y crecimiento del capital humano, se propone la creación de un tercer fideicomiso que considere los siguientes elementos.
 - a. Apoyo al gasto corriente a fin de atender más ampliamente el mantenimiento de la infraestructura tecnológica y operativa del **SAT**.
 - b. Universidad fiscal en todos sus niveles.
 - c. Disminución del riesgo profesional de trabajadores del **SAT**
 - d. Contingencias de los pasivos laborales.
 - e. Apoyo al sistema de evaluación del personal, a fin de reconocer su desempeño a través de reconocimientos económicos.

- f. Sistema paralelo que identifique, retenga y haga crecer al talento en el **SAT**, en todas sus áreas y niveles.
- g. Estudios, evaluaciones y asesorías de alto nivel.

VII.4. Recomendaciones sobre la MIR.

Se recomienda que el indicador asignado al proceso “Variación real de los ingresos tributarios administrados por el **SAT**” dependa del propio **SAT** y no de definiciones externas a éste, dado que la Unidad de Planeación de **SHCP** es la que define la meta de este indicador.

En la matriz de indicadores del programa **E026 “Recaudación de Contribuciones Federales”** se integra de manera preponderante un nivel operativo, el cual como resultado de esta evaluación se puede considerar que es sólido y robusto, en cambio a nivel estratégico existe una oportunidad de mejora ya que sería recomendable revisar y ajustar los indicadores a nivel de **FIN** y **PROPÓSITO**, toda vez que los objetivos y los indicadores de FIN y PROPÓSITO son insuficientes para la cobertura de la matriz.

Matriz de Indicadores del Programa E026 Recaudaciones del las Contribuciones Federales				Matriz de Indicadores del Programa E026 Recaudaciones del las Contribuciones Federales			
NIVEL	Indicador	NIVEL	Indicador	NIVEL	Indicador	NIVEL	Indicador
FIN	Objetivo: Contribuir a contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica, mediante la recaudación de las contribuciones federales.	Propósito	Objetivo: Los contribuyentes cumplen con sus obligaciones fiscales federales de acuerdo a la legislación vigente	Componente 1	Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de trámites	Actividad 1.1	Incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior
	Indicador: ¿Costo de la recaudación ?		Indicador: ¿Variación real de los ingresos tributarios administrados por el SAT ?	Componente 2	Porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes	Actividad 1.2	Percepción de la calidad y servicios en el SAT
						Actividad 2.1	Porcentaje de recuperación de la cartera
						Actividad 2.2	Porcentaje de sentencias definitivas favorables al SAT
						Actividad 2.3	Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos otros contribuyentes
¿Por Que Hacerlo?		¿Qué queremos Lograr?		¿Qué Resultados hay que Producir		¿Cómo vamos Hacerlo?	
Nivel Estratégico				Nivel Operativo			

Fuente: Elaboración propia del INAP

A continuación se presenta un cuadro, a manera de ejemplo, con una propuesta de mejora para la **MIR** del Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, en el que se sugieren las siguientes consideraciones para su posible actualización.

Matriz de Indicadores del Programa E026 Recaudaciones del las Contribuciones Federales				Matriz de Indicadores del Programa E026 Recaudaciones del las Contribuciones Federales			
NIVEL	Objetivo e Indicador	NIVEL	Objetivo e Indicador	NIVEL	Indicador	NIVEL	Indicador
FIN	Objetivo: Contribuir a contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica, mediante la recaudación de las contribuciones federales.	Proposito	Objetivo: Los contribuyentes cumplen con sus obligaciones fiscales federales de acuerdo a la legislación vigente	Componente 1	Incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior	Actividad 1.1	Mantener actualizado el padrón de contribuyentes activos
	Indicador: ¿Costo de la recaudación ?		Indicador: Variación real de los ingresos tributarios administrados por el SAT ?	Componente 2	Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de trámites	Actividad 1.2	Ampliar el padrón de contribuyentes activos
				Componente 3	Porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes (GC)	Actividad 2.1	Simplificación de Procesos, Procedimientos y Trámites Para el Cumplimiento de Obligaciones Fiscales
						Actividad 2.2	Percepción de la calidad y servicios en el SAT
						Actividad 3.1	Porcentaje de recuperación de la cartera GC
						Actividad 3.2	Porcentaje de sentencias definitivas favorables al SAT, GC
						Actividad 3.3	Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos GC
				Componente 4	Porcentaje de eficacia de la fiscalización de otros contribuyentes	Actividad 4.1	Porcentaje de recuperación de la cartera otros contribuyentes
						Actividad 4.2	Porcentaje de sentencias definitivas favorables al SAT, otros contribuyentes
						Actividad 4.3	Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos otros contribuyentes
				Componente 5	Índice de Capital Humano	Actividad 5.1	Nivel de Conocimientos
						Actividad 5.2	Nivel de Experiencia
						Actividad 5.3	Nivel del Talento
Nivel Estratégico				Nivel Operativo			

Fuente: Elaboración propia del INAP.

Se sugiere definir un nuevo componente referido a la gestión del padrón de contribuyentes, integrado por dos actividades “Mantener actualizado el padrón de contribuyentes activos” y la de “Ampliar el padrón de contribuyentes”.

En relación al componente de “Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de trámites”, se sugiere que este integrado por dos actividades: “Simplificación de procesos, procedimientos y trámites para el cumplimiento de obligaciones fiscales” y la de “Percepción de la calidad y servicios en el SAT”.

Con relación al componente “Porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes”, se recomienda establecer un componente específico que podría denominarse “Porcentaje de eficacia de la fiscalización de otros contribuyentes, con las mismas actividades pero enfocadas a “otros contribuyentes”.

Se sugiere considerar un nuevo componente que tome en cuenta al recurso más valioso del **SAT** que es su personal o capital humano, integrado con tres actividades, las que como ejemplo podrían ser: “medición del conocimiento colectivo explícito e implícito del **SAT**”; “medición de la experiencia y competencia colectiva del **SAT**”; y “la medición de la gestión del talento del **SAT**”.

En relación al componente sugerido del “índice de capital humano”, es pertinente señalar que dichos indicadores generalmente se encuentran contemplados en las matrices **tipo “M” (recursos de la institución)**, las cuales a la fecha, tienen la característica de ser opcionales, en virtud de ello se considera prudente se verifique la existencia de la misma, de no ser así se recomienda integrar dicho componente en la matriz objeto del presente estudio.

VIII. PRODUCTO DE LOS COMPONENTES (ANEXOS DEL I AL X).

ANEXO I: CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROGRAMA.

**EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA E026 “RECAUDACIÓN DE LAS
CONTRIBUCIONES FEDERALES” (2011)**

I. Datos del coordinador de la Evaluación.

- 1.1 Nombre: Silvano Barba Behrens
- 1.2 Cargo: Líder de Proyecto
- 1.3 Institución a la que pertenece: Instituto Nacional de Administración Pública, A. C. (INAP)
- 1.4 Correo electrónico: silvano.barba@a-inap.mx
- 1.5 Teléfono (con lada): (045) 55-4363-3989
- 1.6 Fecha de llenado: 22-06-2012

II. Evaluación del programa.

2.1 Periodo evaluado (año(s)) de operación del programa que incluye la evaluación): 2011

2.2 Unidad administrativa responsable de la contratación de la evaluación:

Administración General de Recursos y Servicios

2.3 Tipo de contratación:

- Asignación directa a personas morales o físicas
- Asignación directa a organismo público (Convenio)
- Invitación a por lo menos tres
- Licitación pública

2.4 Costo de la evaluación (monto establecido en el convenio o contrato, incluyendo IVA en el caso que aplique en letra y número):

Dos millones seiscientos cincuenta mil pesos (00/100 M.N.) más IVA.

\$

3	0	7	4	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---

III. Identificación del programa.

3.1 Nombre del programa: Recaudación de las Contribuciones Federales.

3.2 Siglas: No aplica.

3.3 En caso de que aplique, listar los subprogramas pertenecientes al programa:

No aplica.

3.4 En caso de que aplique, nombrar la estrategia o programa concentrador al que pertenece el programa, en caso de pertenecer a más de una:

Plan Estratégico del SAT 2007 - 2011

3.5 Dependencia o entidad coordinadora del programa: Servicio de Administración Tributaria (SAT)

3.6 Dependencia(s) y/o entidad(es) que participa(n) en la operación del programa	3.7 Especifique la forma de participación de cada dependencia o entidad.
1. No aplica	No aplica
2. No aplica	No aplica
3. No aplica	No aplica

3.8 Instancia(s) ejecutora(s) del programa:

- Administración General de Servicios al Contribuyente (AGSC).
- Administración General de Grandes Contribuyentes (AGGC).
- Administración General de Recaudación (AGR).
- Administración General de Auditoría Fiscal Federal (AGAFF).
- Administración General Jurídica (AGJ)

3.9 Dirección de la página de internet del programa:

www.sat.gob.mx

3.10 ¿En qué año comenzó a operar el programa?

1	9	9	7
---	---	---	---

IV. Presupuesto.

4.1 Indique el presupuesto en pesos para el año evaluado (en pesos corrientes).

3.1.1 Aprobado: \$

7	7	3	8	8	2	2	6	9	5	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

3.1.2 Modificado: \$

8	4	7	8	2	0	6	8	0	6	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

3.1.3 Ejercido: \$

8	4	7	8	2	0	6	8	0	6	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

4.2 Clave presupuestaria (programa presupuestario): E026

4.3 ¿Existe algún tipo de participación adicional al financiamiento? ¿Cuál?

Fideicomiso para Administrar la Contraprestación del Artículo 16 de la Ley Aduanera (FACLA).

4.4 Indique las fuentes de financiamiento del programa (Federal, Estatal, Municipal, etc.):

Federal

4.5 Ramos presupuestales de asignación de recursos (puede poner más de uno cuando sea el caso):

06 Hacienda y Crédito Público

4.6 ¿Cuál es el esquema de ejecución de recursos del programa?

Descentralizado, las instancias estatales o municipales ejercen los recursos

Nacional, el gobierno federal ejerce los recursos, aunque el programa opera en el ámbito local

V. Normatividad.

5.1 ¿Con qué tipo de normatividad vigente se regula el programa y cuál es su fecha de publicación más reciente?

	d	d	-	m	m	-	a	a	a	a
<input type="checkbox"/> Reglas de operación			-			-				
<input checked="" type="checkbox"/> <u>Ley del SAT</u>	1	5	-	1	2	-	1	9	9	5
<input checked="" type="checkbox"/> <u>Reglamento/norma</u>	2	9	-	0	4	-	2	0	1	0
<input checked="" type="checkbox"/> <u>Decreto (PEF 2011)</u>	0	7	-	1	2	-	2	0	1	0
<input checked="" type="checkbox"/> <u>Lineamientos (SHCP-SFP-CONEVAL)</u>	3	0	-	0	3	-	2	0	0	7
<input checked="" type="checkbox"/> <u>Manual de organización</u>	2	9	-	0	1	-	2	0	0	9
<input type="checkbox"/> Memorias o Informes			-			-				
<input checked="" type="checkbox"/> Otra: <u>Código Fiscal de la Federación.</u>	1	2	-	1	2	-	2	0	1	1
<input type="checkbox"/> Ninguna			-			-				

5.2 Describa el **Objetivo** del programa que se encuentra plasmado en la norma que lo regula (Ver Reglas de Operación, Lineamientos, etc.)

El objetivo estratégico del SAT, al cual se alinea el Programa, consiste en recaudar las contribuciones federales y controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación y promoviendo el cumplimiento voluntario y oportuno.

5.3 Describa el Fin del programa señalado en la matriz de indicadores:

Contribuir a contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica, mediante la recaudación de las contribuciones federales.

5.4 Describa el Propósito del programa señalado en la matriz de indicadores:

Los contribuyentes cumplen con sus obligaciones fiscales federales de acuerdo a la legislación vigente.

VI. Cobertura y focalización.

6.1 De acuerdo con la normatividad, ¿En qué entidades federativas el programa debe ofrecer sus apoyos? (sólo marque una opción)

En las 31 entidades federativas y en el D.F.

En las 31 entidades federativas, con excepción del D.F.

Sólo en algunas de las entidades federativas, indique cuáles:

Aguascalientes Distrito Federal Morelos Sinaloa

Baja California Durango Nayarit Sonora

Baja California Sur Guanajuato Nuevo León Tabasco

Campeche Guerrero Oaxaca Tamaulipas

Chiapas Hidalgo Puebla Tlaxcala

Chihuahua Jalisco Querétaro Veracruz

Coahuila México Quintana Roo Yucatán

Colima Michoacán San Luis Potosí Zacatecas

No especifica

6.2 ¿Cuál es la unidad territorial básica del programa para fines de focalización de sus apoyos? (marque las que apliquen)

Estado

Municipio

Localidad

6.3 Especifique los criterios de focalización

Regímenes de tributación diferenciados.

6.4 Especifique las características de focalización:

Personas físicas o morales obligadas al pago de contribuciones, de conformidad con las leyes fiscales vigentes.

VII. Población objetivo.

7.1 Describa la población objetivo del programa:

Los contribuyentes.

7.2 Describa las características de cada tipo de beneficiario que apoya el programa

(incluya tantos renglones como tipos de beneficiarios):

Beneficiario	Características
Asalariados	Se consideran ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, los salarios y demás prestaciones que deriven de una relación laboral, incluyendo la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas y las prestaciones percibidas como consecuencia de la terminación de la relación laboral.
Pequeños contribuyentes	Las personas físicas que realicen actividades empresariales, que únicamente enajenen bienes o presten servicios, al público en general, podrán optar por pagar el impuesto sobre la renta en los términos establecidos en esta Sección, siempre que los ingresos propios de su actividad empresarial y los intereses obtenidos en el año de calendario anterior, no hubieran excedido de la cantidad de \$2'000,000.00.
Personas físicas con actividades empresariales	Los contribuyentes, personas físicas, que realicen exclusivamente actividades empresariales, cuyos ingresos obtenidos en el ejercicio inmediato anterior por dichas actividades no hubiesen excedido de \$4'000,000.00.
Grandes contribuyentes	Los contribuyentes, personas morales, a que se refiere el Título II de la Ley del Impuesto sobre la Renta que en el último ejercicio fiscal declarado hayan consignado en sus declaraciones normales ingresos acumulables para efectos del impuesto sobre la renta iguales o superiores a un monto equivalente a \$500,000,000.00.

Fuente: Elaboración propia del INAP.

VIII. Apoyos o servicios que ofrece el programa.

8.1 Con base en la información de la pregunta 7.2 llene el siguiente cuadro (se incluirán tantas filas por beneficiario como tipos de servicios o apoyos se reciban por un mismo beneficiario).

Beneficiario	Características del Servicio	Uso del Servicio	Pago del apoyo	Corresponsabilidad del beneficiario
Asalariado	Servicios al Contribuyente	Declaración de Impuestos	<i>No Aplica</i>	<i>No Aplica</i>
Pequeños contribuyentes	Servicios al Contribuyente	Declaración de Impuestos	<i>No Aplica</i>	<i>No Aplica</i>
Personas físicas con actividades empresariales	Servicios al Contribuyente	Declaración de Impuestos	<i>No Aplica</i>	<i>No Aplica</i>
Grandes contribuyentes	Servicios al Contribuyente	Declaración de Impuestos	<i>No Aplica</i>	<i>No Aplica</i>

Fuente: Elaboración propia del INAP.

ANEXO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA.

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA E026 “RECAUDACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES FEDERALES” (2011)

El programa opera alineado a los objetivos, estrategias y líneas de acción asentados en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, de la misma forma, se alinea con la Reforma Hacendaria establece como condición fundamental el asegurar que todos, quienes deban contribuir al financiamiento del gasto público mediante el pago de sus impuestos lo hagan de manera correcta y oportuna. La evasión, el contrabando y la informalidad causan inequidad y desequilibrio por lo que es indispensable que la administración tributaria establezca medidas que permitan abatirlos al mismo tiempo que se instrumentan las reformas legales que aprobó el Congreso, ésta tarea le corresponde al Servicio de Administración Tributaria (**SAT**) mediante la encomienda de recaudar más y mejor y en controlar con mayor eficiencia el tráfico de mercancías, en facilitar el servicio a los usuarios del comercio exterior y en elevar las condiciones de seguridad de su operación.

Las Finanzas Públicas han sido manejadas con prudencia los últimos años, en consecuencia el comportamiento de las principales variables ha sido estable. No obstante, existen retos importantes al respecto, como es el hecho de que la recaudación fiscal como proporción del Producto Interno Bruto (PIB) sea relativamente baja en comparación con la que presentan otros países en similares condiciones de desarrollo.

Por otra parte, los ingresos presupuestarios totales del país, tienen una alta dependencia de los ingresos petroleros, lo que introduce un alto nivel de incertidumbre a las Finanzas Públicas.

Por el lado del gasto público, los requerimientos son altos y van en aumento. Es necesario aumentar la cantidad de recursos destinados a mejorar los servicios de educación y salud, asociados a los cambios demográficos; al gasto social y a la inversión pública, así como a la seguridad y los servicios públicos, la protección al medio ambiente y el apoyo a los fondos de pensiones de los trabajadores.

Uno de los objetivos del Gobierno Federal, establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, es contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica. Para

ello se planteó la instrumentación de cinco estrategias:

Mejorar la administración tributaria fomentando el cumplimiento equitativo en el pago de impuestos y reduciendo la evasión fiscal.

Establecer una estructura tributaria eficiente, equitativa y promotora de la competitividad, permitiendo encontrar fuentes alternativas de ingresos, así como hacer frente a las necesidades de gasto en desarrollo social y económico que tiene el país.

Garantizar una mayor transparencia y rendición de cuentas del gasto público para asegurar que los recursos se utilicen de forma eficiente, así como para destinar más recursos al desarrollo social y económico.

Restablecer sobre bases más firmes la relación fiscal entre el Gobierno Federal y las entidades federativas.

Administrar de forma responsable la deuda pública para consolidar la estabilidad macroeconómica, reducir el costo financiero y promover el desarrollo de los mercados financieros.

El Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2008-2012 señala como estrategias:

- Mejorar la administración tributaria fomentando el cumplimiento equitativo en el pago de impuestos y reduciendo la evasión fiscal.
- Establecer una estructura tributaria eficiente, equitativa y promotora de la competitividad, permitiendo encontrar fuentes alternativas de ingresos, así como hacer frente a las necesidades de gasto en desarrollo social y económico que tiene el país.

Los objetivos son:

Profundizar la simplificación tributaria, buscar mecanismos adicionales para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, y combatir la evasión y elusión fiscales para fortalecer la recaudación.

Para ello se plantea:

- Disminuir el costo en el cumplimiento de las obligaciones mediante una página en Internet que les permita a los contribuyentes registrar las operaciones para cumplir con sus obligaciones fiscales de manera simple y económica, hasta un tope de ingresos de cuatro millones de pesos anuales;
- Transparentar y mejorar los trámites, requisitos y niveles de servicio al contribuyente en forma sistematizada, didáctica y amigable, mediante un

catálogo electrónico con altos estándares de calidad para la orientación integral sobre los principales servicios, sus características y sus requisitos;

- Elaborar un mapa electrónico de oficinas del SAT con tiempos de espera por servicios para consulta en línea;
- Elevar la eficiencia aduanera con el propósito de aumentar el reconocimiento ponderado de cada aduana, simplificar, mejorar y actualizar los trámites aduaneros, e implementar el proyecto de reducción de costos en las aduanas;
- Apalancar los programas entre los diferentes niveles de gobierno con el fin de homologar criterios y estandarizar procedimientos para simplificar y facilitar la rendición de cuentas en actividades asociadas a la inscripción de contribuyentes, la selección de grupos a fiscalizar, los procesos de fiscalización y defensa del interés fiscal en los diferentes impuestos, incluyendo predial, renta, IVA, entre otros; y

Con base en estas estrategias, para asegurar que todos los que deban contribuir al financiamiento del Gasto Público mediante el pago de sus impuestos lo hagan de manera correcta y oportuna, como establece como condición fundamental la Reforma Hacendaria, se elabora el Plan Estratégico del **SAT 2007-2012** fundamentado en cuatro ejes rectores:

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

Los ingresos tributarios dependen de tres factores principales:

- La evolución de la economía
- El marco legal y la política tributaria
- La capacidad de la administración tributaria para ejecutar de forma eficiente y eficaz el ciclo tributario y de comercio exterior

La operación del SAT se circunscribe en este último factor.

Corresponde la operación del programa “Recaudación de las Contribuciones Federales” E026 al Servicio de Administración Tributaria (**SAT**), que es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el carácter de autoridad fiscal, que tiene la responsabilidad de aplicar la legislación fiscal 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, de facilitar e incentivar el cumplimiento voluntario de dichas disposiciones, y de generar y proporcionar la información necesaria para el diseño y la evaluación de la política tributaria.

El **SAT** goza de autonomía de gestión y presupuestal para la consecución de su objeto y de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

A finales de 2006, como parte de las tareas de evaluación y rendición de cuentas, se realizó un ejercicio de planeación en el que se analizó el desempeño de la administración tributaria en términos del Plan Estratégico 2004-2006, tanto con relación a los avances, como al proceso mismo de planeación, instrumentación y seguimiento de la estrategia que reflejaba la necesidad de transformar al **SAT**, para lo cual se redefinieron su misión, visión y objetivos generales y se propusieron once iniciativas estratégicas para alcanzar las metas, en particular a este Programa:

- Desarrollar la organización y el talento humano para administrar el cambio y la transformación.
- Rediseñar y automatizar los procesos clave.
- Simplificar los Servicios al Contribuyente, apoyado en medios electrónicos.
- Mejorar la efectividad en las actividades de control de obligaciones, fiscalización y cobranza.
- Fortalecer el Registro Federal de Contribuyentes
- Actuar proactivamente en el marco jurídico
- Transformar los datos en conocimiento para la toma de decisiones.
- Promover la cultura fiscal
- Establecer las habilidades y sistemas que aseguren la planeación, control y evaluación sistemática, eficiente y transparente
- Fomentar la honestidad, la transparencia y combatir la corrupción.

En el caso de algunas contribuciones, existe la posibilidad de que las entidades federativas lleven a cabo la recaudación de algunos regímenes especiales.

La coordinación con las entidades federativas se da mediante los Convenios de Coordinación Fiscal.

El **SAT** cuenta con los recursos presupuestarios asignados en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2011, de acuerdo con las disposiciones para el ejercicio del

Gasto de la Administración Pública Federal.

Los recursos presupuestarios con los que ha contado el **SAT** durante los últimos años le han permitido establecer una plataforma sólida para profundizar la modernización y orientarla a la competitividad.

Además cuenta con recursos del Fideicomiso para Administrar la Contraprestación del Artículo 16 de la Ley Aduanera (**FACLA**).

La estructura con la que opera el **SAT** es la siguiente:



El ciclo tributario funciona tanto para los impuestos internos como para el comercio exterior y se estructura de acuerdo a los siguientes procesos:

CICLO TRIBUTARIO		
Servicios al Contribuyente o Aduanas	Fiscalización	Cobranza

Esto aplica para:

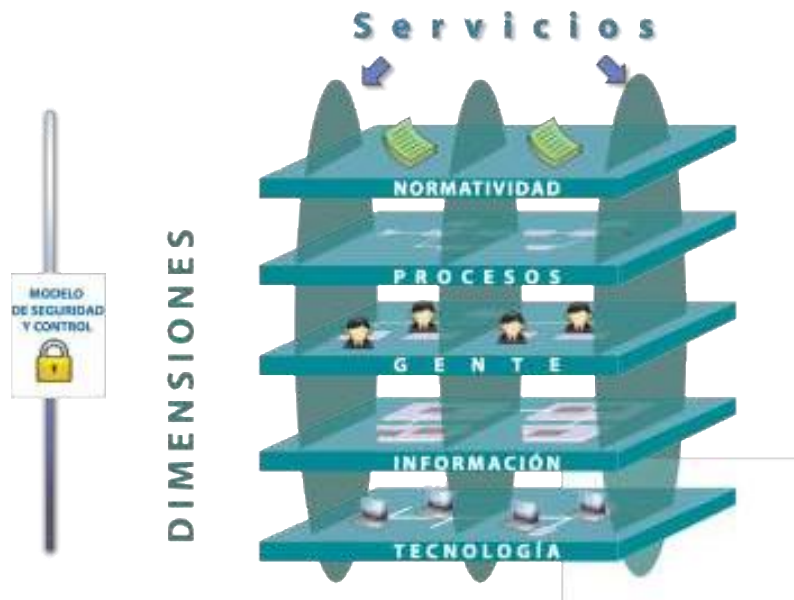
- Empresas medianas, pequeñas y personas físicas
- Grandes contribuyentes

A los procesos mencionados, dan soporte los siguientes servicios:

Servicios de Apoyo
Jurídico
Planeación y administración del riesgo
Administración de la información
Tecnología e infraestructura
Servicios administrativos
Evaluación

El SAT orientó sus esfuerzos hacia programas y proyectos desarrollados según los principios de servicio y control a través de cinco dimensiones institucionales:

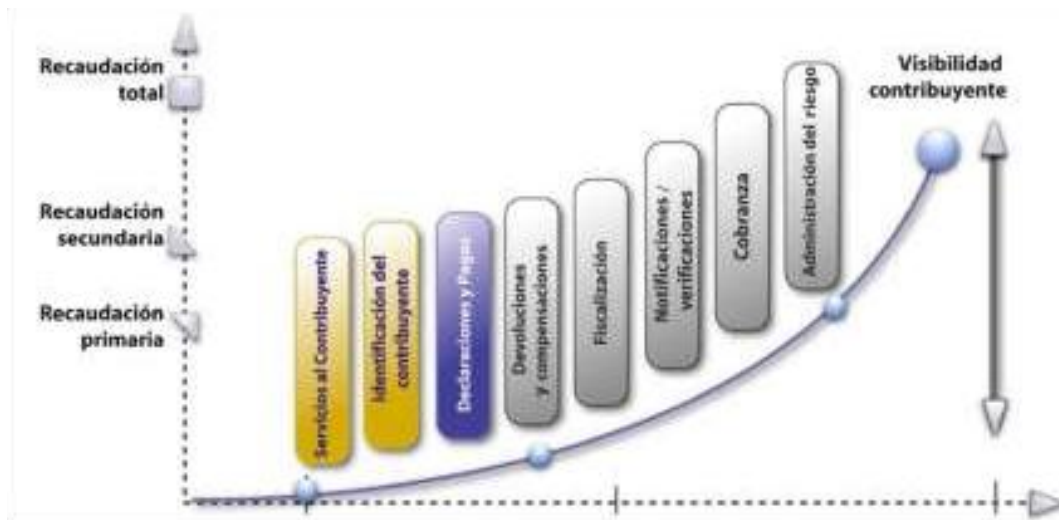
- Normatividad
- Procesos
- Gente
- Información
- Tecnología



A estas dimensiones y servicios corresponden los siguientes Macroprocesos:

- Identificación del usuario
- Declaraciones, pedimentos y pagos
- Atención al usuario
- Auditoría
- Defensa del interés fiscal
- Gestión del riesgo interno
- Control de obligaciones
- Gestión del ciclo de vida de la información
- Gestión del riesgo tributario y aduanero
- Ciclo de vida de capital humano
- Recursos y servicios
- Tecnología de la información
- Gestión de la estrategia y desempeño institucional
- Relaciones interinstitucionales
- Gestión de la calidad de la información

Los servicios dirigidos a la atención al contribuyente se presentan de la siguiente forma:



Los objetivos del Programa son:

- Contribuir a contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa

que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica, mediante la recaudación de las contribuciones federales.

- Los contribuyentes cumplen con sus obligaciones fiscales federales de acuerdo a la legislación vigente.
- Ampliar la facilitación para el cumplimiento de las obligaciones fiscales otorgada.
- Aumentar la motivación otorgada para el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Incrementar el registro de contribuyentes.
- Mejorar la atención a contribuyentes.
- Realizar acciones de cobranza.
- Realizar actos para la defensa del interés fiscal.
- Realizar actos de fiscalización.

Fuentes:

- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012
- Plan Estratégico del **SAT** 2007-2012
- Matriz de indicadores de resultados (Informe sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, IV trimestre de 2011. **SHCP**).
- Programa Nacional de Financiamiento para el Desarrollo 2008-2012
- Informe Tributario y de Gestión 2006-2012.

ANEXO III: DESCRIPCIÓN DE PROCESOS.

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA E026 “RECAUDACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES FEDERALES” (2011)

El análisis de la **MIR** y el trabajo de campo realizado, permitieron identificar veinte procesos sustantivos del Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”** que, para fines de esta Evaluación, se agruparon en cuatro áreas, como se indica a continuación.

Servicios al Contribuyente

Proceso III.1. Identificación del contribuyente.

Proceso III.2. Atención al contribuyente.

Proceso III.3. Control de obligaciones.

Proceso III.4. Declaraciones, pedimentos y pagos.

Proceso III.5. Registro contable.

Auditoría Fiscal.

Proceso III.6. Estrategia y programación de actos de fiscalización.

Proceso III.7. Desarrollo y conclusión de auditorías.

Proceso III.8. Compensaciones y devoluciones.

Recaudación.

Proceso III.9. Inventario de créditos.

Proceso III.10. Notificación y Verificación.

Proceso III.11. Ejecución.

Proceso III.12. Control de créditos.

Jurídico.

Proceso III.13. Defensa del interés fiscal.²⁶

La forma en que se vinculan las variables de la **MIR** y los procesos del Programa, se presenta en la siguiente matriz.

²⁶ Para fines de este Anexo, los ocho procesos jurídicos se agrupan en uno sólo denominado “Defensa del interés fiscal”; sin embargo, en la descripción se hace referencia a los ocho procesos que son: Declaración de prescripción de créditos fiscales; Resolver las solicitudes de autorización para recibir donativos deducibles del ISR; Resolución de consultas; Proceder penalmente por la probable comisión de delitos fiscales; Recurso de revocación; Juicio contencioso administrativo; Atención al juicio de amparo; y Notificaciones.

Por lo anterior, en el Programa se identificaron en total veinte procesos: cinco en Servicios al Contribuyente; tres en Auditoría Fiscal; cuatro en Recaudación; y ocho en Jurídico.

PROCESOS SUSTANTIVOS QUE GENERAN LAS VARIABLES DE LOS INDICADORES DE LA MIR		PROCESOS SUSTANTIVOS																			
		ÁREA RESPONSABLE DEL INDICADOR																			
INDICADOR		Servicios al Contribuyente					Auditoría Fiscal					Recaudación					Jurídico				
		1.0 Identificación del Contribuyente	2.0 Atención al Contribuyente	3.0 Vigilancia (Control de Obligaciones)	4.0 Declaraciones, Pedimentos y Pagos	5.0 Registro Contable	6.0 Estrategia y programación de actos de fiscalización	7.0 Desarrollo y conclusión de auditorías	8.0 Compensaciones y Devoluciones	9.0 Inventario de Créditos	10.0 Elección	11.0 Control de Créditos	12.0 Notificación y Verificación	13.0 Juicio Contencioso Administrativo	14.0 Procedimientos para el Proceso Contencioso de Dudas Fiscales	15.0 Resoluciones de Consultas	16.0 Notificaciones	17.0 Recurso de Revocación	18.0 Declaración de Prescripción de Créditos Fiscales	19.0 Resoluciones de Autorización para recibir Dudas Fiscales de ISR	20.0 Atención al Juicio de Amparo
Costo de la recaudación	AGP																				
Variación real de los ingresos tributarios administrados por el SAT	UPI/SAT																				
Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de trámites	AGSC																				
Porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes	AGGC																				
Promedio de recaudación secundaria por actos de fiscalización a grandes contribuyentes	AGGC																				
Porcentaje de eficacia de la fiscalización otros contribuyentes	AGAFF																				
Promedio de recaudación secundaria por acto de fiscalización a otros contribuyentes	AGAFF																				
Incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior	AGGC																				
Percepción de la calidad y servicios en el SAT	AGSC																				
Porcentaje de recuperación de la cartera	AGR																				
Porcentaje de sentencias definitivas favorables al SAT	AGJ																				
Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos otros contribuyentes	AGAFF																				
Porcentaje de efectividad en actos de fiscalización profundos a Grandes Contribuyentes	AGGC																				
LEYENDA																					
Proceso que Genera las Variables de los Indicadores																					
Procesos que Participan Parcialmente las Variables de los Indicadores																					
Indicador sin Proceso específico																					

Fuente: Elaboración propia del INAP.

La descripción de cada uno de los procesos sustantivos mencionados, con los que opera el Programa E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”, se presenta a continuación.

Servicios a Contribuyentes:

III.1.1. Identificación del contribuyente o usuario.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso	Identificación del contribuyente o usuario	Número secuencia: 1
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	No aplica	
Ámbito(s) de operación (Federal, estatal o local. En su caso especificar)	Federal, su ejecución se lleva a cabo a nivel central por parte de la Administración General de Servicios al Contribuyente.	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: (máximo tres renglones) El objetivo es conformar y mantener actualizado el Padrón de Contribuyentes, así como aumentar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.	
Área responsable del proceso: (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc.) Administración General de Servicios al Contribuyente	
Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc. de donde provienen los insumos correspondientes)
Infraestructura	Administración General de Recursos y Servicios
Equipos de cómputo	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Plataforma tecnológica	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Personal	Administración General de Recursos y Servicios
Información probatoria de identificación y de domicilio	Contribuyentes

Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc., destinatarios de los productos correspondientes)
Padrón de contribuyentes actualizado	Administración General de Servicios al Contribuyente
Documento probatorio de inscripción o actualización al RFC	Contribuyentes

NOMBRE DEL PROCESO: Identificación del contribuyente o usuario

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:

El área responsable del proceso es la Administración General de Servicios al Contribuyente, que tiene los objetivos de promover una mejor imagen del SAT, gestionar integralmente los servicios al usuario, promover la cultura del cumplimiento y simplificar los trámites y servicios.

Por su parte el Manual de Organización General del **SAT**, señala como objetivo el de *“Establecer las normas, políticas y procedimientos para proporcionar al contribuyente en forma sistematizada los servicios de información, orientación y 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 (RFC) y la cuenta tributaria, para contar con una base estructurada e integral de información que permita coadyuvar a mejorar los niveles de recaudación”*

El proceso se desarrolla a nivel Federal y su ejecución se lleva a cabo a nivel central, no obstante, parte del mismo da inicio con otro proceso que es el de Atención al Contribuyente, el cual corre a cargo de las 66 Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente (**ALSC**) ubicadas en todos los estados de la República. La identificación del usuario incluye varios subprocesos: las formas de aproximación como son la página de Internet que da servicio las 24 horas y los programas de barrido de calles como es el Programa de Actualización y Registro (**PAR**) que se realiza en coordinación con las entidades federativas.

- **Inscripción al RFC**

El origen son los medios masivos, la inscripción en ventanilla y el autoservicio de internet en el que el contribuyente captura datos a través del portal de internet y se concluye el trámite en ventanilla, donde se verifica la documentación probatoria de identidad y domicilio fiscal.

- **Actualización al RFC**

Los medios para hacerlo son los procesos masivos, ventanilla (presencial) y el autoservicio (internet). Las actualizaciones incluyen cambio de domicilio fiscal, actualización de obligaciones, suspensión y reanudación de actividades, apertura y cierre de sucursales, cambio o incorporación de **CURP**, corrección o cambio de nombre o razón social, cambio de régimen de capital, inicio de liquidación, apertura de sucesión y cancelaciones.

- **Firma Electrónica Avanzada**

Es un mecanismo de autenticación que se encuentra vigente desde 2005. Este mecanismo se utiliza en 85 servicios del **SAT** y en las siguientes dependencias de la Administración Pública:

- Secretaría de Relaciones Exteriores (**SER**)
- Secretaría de la Función Pública (**SFP**)
- Secretaría de Economía (**SE**)
- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (**CON SAR**)
- Comité de Informática de la Administración Pública Estatal y Municipal A.C. (**CIAPEM**)

Los principales actores involucrados en el proceso son los siguientes:

- Contribuyentes
- Organismos públicos y privados con los que se intercambia información
- Administración General de Servicios al Contribuyente
- Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente

Los operadores en las ALSC consideran que el proceso es eficaz ya que se cumple con metas e indicadores. Asimismo, consideran que los procesos son suficientes porque abarcan todos los servicios requeridos, desde su inicio hasta su término.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS:

No existen diferencias en la operación ya que el proceso se lleva a cabo a nivel central.

III.1.2. Atención al contribuyente o usuario.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso	Atención al contribuyente o usuario	Número secuencia: 2
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	No aplica	
Ámbito(s) de operación (Federal, estatal o local. En su caso especificar)	Federal, su ejecución corre a cargo de las 66 Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente.	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: (máximo tres renglones) El objetivo es brindar atención integral a los usuarios para la realización de sus trámites o servicios y así aumentar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.	
Área responsable del proceso: (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc.) Administración General de Servicios al Contribuyente	
Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc. de donde provienen los insumos correspondientes)
Infraestructura	Administración General de Recursos y Servicios
Equipos de cómputo	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Plataforma tecnológica	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Personal	Administración General de Recursos y Servicios

Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc., destinatarios de los productos correspondientes)
Constancia, asesoría o trámite resuelto	Contribuyentes
Opiniones del cumplimiento de obligaciones fiscales emitidas	Administración General de Servicios al Contribuyente
Cita, la resolución de la duda del contribuyente o la presentación de una denuncia	Contribuyentes
Acuse de respuesta de aclaración y orientación, constancia de RFC o bien la orientación al contribuyente	Contribuyentes

NOMBRE DEL PROCESO: Atención al contribuyente o usuario

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:

La función de Servicios al Contribuyente es la que da origen al proceso, que forma parte de la Subcapacidad de Servicio al Usuario, misma que a su vez forma parte de la Capacidad de Interacción con el Usuario. El área responsable del proceso es la Administración General de Servicios al Contribuyente, que tiene los objetivos de promover una mejor imagen del **SAT**, gestionar integralmente los servicios al usuario, promover la cultura del cumplimiento y simplificar los trámites y servicios.

El proceso se desarrolla a nivel Federal y su ejecución corre a cargo de las 66 Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente (**ALSC**) ubicadas en todos los estados de la República. Comprende un modelo de atención integral al contribuyente que se desarrolló ante la necesidad de aumentar el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Los canales de atención con los que cuenta el **SAT** son los siguientes:

- Canal de atención personal (oficinas **SAT**)

Inicia con un barrido en el que se divide a los usuarios en dos filas, con y sin cita y se revisa su documentación y requisitos para acelerar su atención. A continuación se lleva a cabo el direccionamiento, donde se verifican el servicio solicitado y la cita, así como que

el contribuyente cuenta con requisitos completos para su trámite o servicio. A continuación se le asigna un turno y se le conduce a la sala de espera. Una vez en ventanilla se atiende el servicio, orientación o trámite y como resultado se da el producto entregado que puede ser una constancia, una orientación o un trámite resuelto. Finalmente se realiza la evaluación del servicio.

➤ Teléfono 01-800-INFOSAT

El proceso inicia con la recepción de llamada en el teléfono de atención 01-800-INFOSAT y entra directamente al menú de servicios, una vez hecha la definición del servicio, se atiende en dos niveles: información/orientación o bien Servicio (citas), el producto entregado puede ser una cita, la resolución de la duda del contribuyente o la presentación de una denuncia. Finalmente la evaluación se hace telefónicamente mediante encuesta. Otro posible resultado es que el contribuyente sea direccionado para continuar la atención en la **ALSC** (presencial) o en la página web (Internet).

➤ Web: www.sat.gob.mx

En Internet, dentro de la página del **SAT** existen módulos para la atención de trámites en la modalidad de autoservicio, los apartados a los que se puede acceder son: información y citas, chat y Mi Portal, a continuación se accede al autoservicio donde el contribuyente puede realizar trámites sin acudir al módulo o caso web donde se pueden solicitar orientaciones o aclaraciones sobre casos específicos. El producto entregado puede ser el acuse de respuesta de aclaración y orientación, constancia de **RFC** o bien la orientación. Finalmente la evaluación se hace mediante encuestas. Otro posible resultado es la entrada a local (internet).

✓ Opinión del cumplimiento de obligaciones fiscales

Consiste en un esquema electrónico mediante el cual los contribuyentes pueden obtener del **SAT** la opinión sobre el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, para poder contratar con la Administración Pública Federal, Centralizada y Paraestatal.

Los principales insumos para que se pueda llevar a cabo, están constituidos por la infraestructura, equipos y plataforma tecnológica para brindar los servicios, así como el recurso humano capacitado para hacerlo. Los productos finales que se obtienen como resultado son los siguientes:

- Constancia, asesoría o trámite resuelto
- Cita, la resolución de la duda del contribuyente o la presentación de una denuncia

- Acuse de respuesta de aclaración y orientación, constancia de **RFC** o bien la orientación al contribuyente

Los actores que toman parte en este proceso son en primer lugar los contribuyentes como usuarios y los funcionarios de la Administración General de Servicios al Contribuyente y de las Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente.

Asimismo, en las **ALSC** consideran que los procesos son suficientes porque abarcan todos los servicios requeridos, desde su inicio hasta su término.

En este proceso los operadores no tienen mucha interacción con otras áreas porque en general finaliza con un servicio terminado, excepto en el caso de devoluciones y compensaciones que se turnan al área de Auditoría y de otros servicios exprés que se turnan al área Jurídica.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS:

No existen diferencias en la operación ya que los procesos están estandarizados y trabajan con una certificación estricta **ISO 9000**. No obstante, las cargas de trabajo sí difieren entre administraciones locales dependiendo de su tamaño.

III.1.3. Control de obligaciones.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso	Control de obligaciones	Número secuencia: 3
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	No aplica	
Ámbito(s) de operación (Federal, estatal o local. En su caso especificar)	Federal, su ejecución corre a cargo de las 66 Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente.	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Objetivo del proceso: (máximo tres renglones)
Vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes.

Área responsable del proceso: (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc.)

Administración General de Servicios al Contribuyente

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc. de donde provienen los insumos correspondientes)
Infraestructura	Administración General de Recursos y Servicios
Equipos de cómputo	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Plataforma tecnológica	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Personal	Administración General de Recursos y Servicios

Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc., destinatarios de los productos correspondientes)
Recaudación secundaria	Administración General de Servicios al Contribuyente
Vigilancias de obligaciones	Administración General de Servicios al Contribuyente
Inscripciones al RFC	Administración General de Servicios al Contribuyente

NOMBRE DEL PROCESO: Control de obligaciones

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:

La función de Fiscalización es la que da origen al proceso de Control de Obligaciones, que forma parte de la Subcapacidad de Fiscalización, misma que a su vez forma parte de la Capacidad de Operaciones Tributarias y de Comercio Exterior. El área responsable del proceso es la Administración General de Servicios al Contribuyente, que tiene los objetivos de promover una mejor imagen del **SAT**, gestionar integralmente los servicios al usuario, promover la cultura del cumplimiento y simplificar los trámites y servicios.

El proceso se desarrolla a nivel Federal y parte del mismo da inicio con otro proceso que es el de Atención al Contribuyente la ejecución de ambos corre a cargo de las 66 Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente (**ALSC**) ubicadas en todos los estados de la República. Consiste en la instrumentación de una serie de herramientas

que tienen como finalidad vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes.

Programa de vigilancia del cumplimiento

Consiste en detectar oportunamente a los contribuyentes omisos en la presentación de sus obligaciones de pago o de declaraciones informativas, solicitándoles el cumplimiento a través de mensajes SMS, correo electrónico, llamadas telefónicas (telemensajes), cartas exhorto, requerimientos de obligaciones y multas. En el caso de los renuentes, se les envían requerimientos hasta en tres ocasiones o se envían las liquidaciones en términos del Art. 41 del CFF.

Programa de caídas recaudatorias

Consiste en detectar comportamientos atípicos en el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes que hayan tenido variaciones significativas por disminución en el monto de los pagos provisionales en los últimos 24 meses.

Regularización del ISR 2009

Proyecto de regularización para ingresos omitidos en la declaración anual de 2009 que considera la información proporcionada por las instituciones del sistema financiero y pretende regularizar a los contribuyentes que recibieron depósitos en efectivo que causaron el Impuesto a los Depósitos en Efectivo (**IDE**).

Los principales actores que participan en el desarrollo del proceso son:

Contribuyentes

Administración General de Servicios al Contribuyente

Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente

No tienen mucha interacción con otras áreas porque en general finalizan con un servicio terminado.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS:

No existen diferencias en la operación ya que los procesos están estandarizados. No obstante, las cargas de trabajo sí difieren entre administraciones locales dependiendo de su tamaño.

III.1.4. Declaraciones, pedimentos y pagos.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso	Declaraciones, pedimentos y pagos	Número secuencia: 4
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	No aplica	
Ámbito(s) de operación (Federal, estatal o local. En su caso especificar)	Federal, su ejecución corre a cargo de las 66 Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente.	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: (máximo tres renglones) Facilitar la presentación de declaraciones y pagos por parte de los contribuyentes.	
Área responsable del proceso: (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc.) Administración General de Servicios al Contribuyente	
Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc. de donde provienen los insumos correspondientes)
Infraestructura	Administración General de Recursos y Servicios
Equipos de cómputo	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Plataforma tecnológica	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Personal	Administración General de Recursos y Servicios
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc., destinatarios de los productos correspondientes)
Declaraciones presentadas	Administración General de Servicios al Contribuyente
Contribuciones pagadas	Administración General de Servicios al Contribuyente

NOMBRE DEL PROCESO: Declaraciones, pedimentos y pagos

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:

La función de Servicios al contribuyente es la que da origen al proceso, que forma parte de la Subcapacidad de Procesamiento, misma que a su vez forma parte de la Capacidad de Interacción con el Usuario. El área responsable del proceso es la Administración General de Servicios al Contribuyente, que tiene los objetivos de promover una mejor imagen del SAT, gestionar integralmente los servicios al usuario, promover la cultura del cumplimiento y simplificar los trámites y servicios.

El proceso se desarrolla a nivel Federal y su ejecución se lleva a cabo a nivel central, no obstante, parte del mismo da inicio con otro proceso que es el de Atención al Contribuyente, el cual corre a cargo de las 66 Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente (**ALSC**) ubicadas en todos los estados de la República. Consiste en la instrumentación de una serie de herramientas que tienen como finalidad facilitar la presentación de declaraciones y pagos por parte de los contribuyentes.

✓ DeclaraSAT

Es la herramienta electrónica que permite presentar la declaración anual de personas físicas, el acceso es por Internet a través del portal del **SAT** y tiene dos modalidades: tradicional y automática.

✓ DeclaraSAT automático

Contiene los ingresos obtenidos por el contribuyente y el impuesto retenido, informados previamente al SAT por el patrón y las instituciones bancarias. Pueden presentarlas los contribuyentes a los cuales les reportaron ingresos sus patrones por concepto de sueldos, salarios y conceptos asimilados e ingresos y retenciones de ISR e IVA de Actividades Profesionales y Arrendamiento de Inmuebles.

✓ Declaraciones por teléfono

Es un servicio que permite presentar la declaración anual vía telefónica a los arrendadores y profesionistas que no tuvieron ingresos en el año.

✓ Pago de Contribuciones Federales con Tarjeta de Crédito

A partir del 1° de abril de 2011 se aceptaron como medio de pago de las contribuciones federales las tarjetas de crédito emitidas por las instituciones de crédito, iniciando con la recepción de los pagos del ejercicio de personas físicas.

✓ Servicio de Declaraciones y Pagos

Es una aplicación que verifica y controla las cifras declaradas, desde operaciones aritméticas hasta el registro acumulado de los ingresos y deducciones que informa el contribuyente; en caso de pago en efectivo, se genera una Línea de Captura, que se presenta ante las instituciones de crédito autorizadas. Cabe aclarar que la ley determina a las declaraciones como una obligación formal dentro del cumplimiento de obligaciones fiscales, motivo por el cual una declaración no necesariamente implica un pago al fisco federal.

Los principales insumos para que este proceso se lleve a cabo, están constituidos por la infraestructura, equipos y plataforma tecnológica para brindar los servicios, así como el recurso humano capacitado para hacerlo. Al final el proceso arroja los siguientes resultados:

- Declaraciones presentadas
- Contribuciones pagadas

En este proceso los principales actores involucrados son:

- Contribuyentes
- Administración General de Servicios al Contribuyente
- Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente

Las ALSC no tienen mucha interacción con otras áreas porque en general terminan sus procesos con un servicio terminado.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS:

No existen diferencias en la operación ya que los procesos están estandarizados.

III.1.5. Registro Contable.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso	Registro Contable	Número secuencia: 5
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	No aplica	
Ámbito(s) de operación	Federal, su ejecución corre a cargo de la	

(Federal, estatal o local. En su caso especificar)	Administración General de Servicios al Contribuyente.
--	---

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Objetivo del proceso: (máximo tres renglones)
 Realizar el registro de los ingresos que administra el SAT de acuerdo a la Ley de Ingresos.

Área responsable del proceso: (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc.)
 Administración General de Servicios al Contribuyentes, Administración Central de Cuenta Tributaria y Contabilidad de Ingresos.

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc. de donde provienen los insumos correspondientes)
Infraestructura	Administración General de Recursos y Servicios
Equipos de cómputo	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la de la Información
Plataforma tecnológica	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Personal	Administración General de Recursos y Servicios
Documentos a notificar	Autoridades responsables

Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc., destinatarios de los productos correspondientes)
Contabilidad de Ingresos	Administración General de Servicios al Contribuyente

NOMBRE DEL PROCESO: Registro Contable

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:

Este proceso es de ámbito federal, su ejecución corre a cargo de la AGSC y tiene el objetivo de realizar el registro contable de los ingresos que administra el SAT de acuerdo a la Ley de Ingresos de la Federación.

El proceso del registro contable comienza con la presentación de declaraciones o pagos de derechos del contribuyente. Se realiza a través de internet en forma electrónica, o bien en forma personal pagando en un banco.

Se abona a la forma de pago que corresponda: efectivo o cuentas bancarias.

Los contribuyentes también pueden realizar el pago de impuestos o pagar adeudos en parcialidades o de manera diferida solicitando autorización para ello mediante escrito libre y presentando la Forma Oficial o acuse de recibo de la transferencia electrónica.

En el caso de los créditos fiscales, ya sea en efectivo, cuentas bancarias, bienes intervenidos, adjudicación, dación en pago o remate, se abonan de acuerdo a la Ley de Ingresos, con la forma de pago que corresponda, con la emisión de la Forma Oficial Múltiple de Pago (**FMP-1**).

En el caso de los créditos fiscales se registran como alta por el inventario de créditos fiscales y baja por pago y cancelación de créditos fiscales, se registran en cuentas de orden, mediante un proceso automático.

Cuando existen excedentes derivados de la aplicación del producto de remate o adjudicación de bienes a los créditos fiscales, se registran con la creación de un pasivo, mediante la emisión de una **FMP-1**.

En cuanto al control de bienes embargados y en garantías, se registran en cuentas de orden, mediante la emisión de una **FMP-1**.

Los **TESOFE** recibe los fondos transferidos por los banco.

El total de pagos que recibe el **SAT** de acuerdo a los conceptos de la Ley de Ingresos corresponde a los ingresos administrados por el **SAT**.

El proceso de Registro Contable inicia con la recepción por parte de la Administración Central de Cuenta Tributaria y Contabilidad de Ingresos de la información sobre la recaudación de ingresos por parte de los Cuentadantes que son; Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente, Aduanas, Entidades Federativas, Secretaría de Comunicaciones y Transportes y **TESOFE**. La información recibida se integra y valida y se realiza el Cierre Contable. A partir de dicho cierre, se procesa la información tanto para integrar las Estadísticas de Recaudación como para la rendición de la Cuenta Pública. Asimismo, esta información se utiliza para atender solicitudes de información del

IFAI y órganos fiscalizadores.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS:

No existen diferencias en la operación ya que los procesos están estandarizados a nivel central.

Auditoría Fiscal:²⁷

III.1.6. Estrategia y programación de actos de fiscalización.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso	Estrategia y programación de actos de fiscalización	Número de secuencia: 6
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	No aplica	
Ámbito(s) de operación (Federal, estatal o local. En su caso especificar)	Federal, su ejecución corre a cargo de las 66 Administraciones Locales de Auditoría Fiscal y la Administración General de Grandes Contribuyentes.	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Objetivo del proceso: (máximo tres renglones)

Obtener el plan anual de fiscalización y el programa operativo anual de auditoría, así como detectar presuntos incumplimientos de las obligaciones fiscales, con el fin de aumentar la efectividad de las auditorías fiscales y elevar en el contribuyente la percepción de riesgo de ser fiscalizado.

Área responsable del proceso: (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección,

²⁷Previo al estudio del presente apartado se debe de considerar que los entrevistados y los resultados únicamente abarcan a las ALAF's y la información proporcionada por la AGAFF dejando excluido a la AGGC, por lo cual se debe de entender que dichos resultados "No consideran o comprenden a la Administración General de Grandes Contribuyentes".

Jefatura, etc.)
Administración General de Auditoría Fiscal Federal, Administración General de Grandes Contribuyentes y Administraciones Locales de Auditoría Fiscal.

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc. de donde provienen los insumos correspondientes)
Infraestructura	Administración General de Recursos y Servicios
Equipos de cómputo	Administración General de Comunicaciones y Tecnologías de la Información
Plataforma tecnológica	Administración General de Comunicaciones y Tecnologías de la Información
Personal	Administración General de Recursos y Servicios
Información probatoria de declaraciones de impuestos	Administración General de Servicios al Contribuyente
Indicadores de riesgo	Administración General de Planeación
Información de terceros	Fuentes internas y externas al SAT
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc., destinatarios de los productos correspondientes)
Propuestas de fiscalización	Áreas fiscalizadoras de la Administración General de Auditoría Fiscal Federal y de la Administración General de Grandes Contribuyentes

NOMBRE DEL PROCESO: Estrategia y programación de actos de fiscalización

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:

Las autoridades fiscales están facultadas, entre otras atribuciones para:

- Rectificar los errores, omisiones u otros que aparezcan en las solicitudes o avisos para que se pueda solicitar la documentación correspondiente en su caso.
- Practicar visitas a los contribuyentes, los responsables solidarios o los

terceros relacionados con ellos a efecto de revisar la contabilidad, bienes y mercancías, con el propósito de comprobar el cumplimiento de las diversas obligaciones fiscales.

- Revisar los dictámenes formulados por contadores públicos
- Practicar visitas domiciliarias a los contribuyentes, a fin de verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, y en su caso podrán solicitar a los contribuyentes la información necesaria para el registro o inscripción de acuerdo a las disposiciones fiscales.
- Practicar u ordenar que se practique avalúo o verificación física de toda clase de bienes e incluso durante su transportación.
- Recabar y allegarse de todos los informes, datos y pruebas necesarias para formular una denuncia, querrela o declaraciones al ministerio público.

Las autoridades podrán ejercer dichas facultades en forma conjunta, indistinta o sucesivamente siempre que el primer acto que realicen sea la notificación del contribuyente.

Así mismo, para seleccionar a los contribuyentes susceptibles de ser fiscalizados, se debe utilizar como fuente la siguiente información:

a) Declaraciones Informativas y de Pagos:

- Declaraciones Anuales.
- Declaraciones Mensuales de pagos provisionales.
- Declaraciones Mensuales de pagos definitivos.
- Dictámenes Fiscales.
- Listado de Conceptos del IETU.
- Declaración Informativa Mensual del IDE. Declaración Informativa de Operaciones con Terceros.
- Declaración Informativa de Operaciones con Clientes y Proveedores
- Declaración Informativa Múltiple
- Declaración de los Notarios Públicos
- Declaración Informativa de Operaciones en efectivo superiores a 100,000 pesos
- Excedentes de dólares.

b) Análisis de riesgo

- Indicadores de Riesgo derivados de diversos modelos.
- c) Fuentes externas
- Terminales Punto de Venta.
 - Intereses.
 - Proveedores de Gobierno.
 - Unidad de Inteligencia Financiera.
 - Padrones Sectoriales.
 - Registro Público de la Propiedad.
 - Tenencia.
 - Información de autoridades fiscales extranjeras.
 - Dependencias Públicas (IMSS, PEMEX, etc.).
 - Denuncias.

Los casos a fiscalizar se enriquecen con la siguiente información:

- Domicilios alternos proporcionados por Bancos y Organismos de Gobierno.
- Revisiones en proceso y terminadas de los dos últimos años, como referencia del historial fiscal del contribuyente.
- Criterio para identificar si un contribuyente obligado a dictaminarse lo hizo.
- Información de los créditos fiscales devoluciones y compensaciones que el contribuyente tenga registrados en los sistemas institucionales.

Dicha información es sometida a procesos de validación, limpieza y estandarización, utilizando los servidores centrales, con la información anterior, se diseñan subprogramas de fiscalización que consideran los siguientes factores:

- Esquema de evasión a combatir
- Fundamento legal
- Cruces de información
- Políticas y estrategias de las revisiones

Este proceso comienza con la estrategia de la operación fiscalizadora que permiten dirigir la actuación de las áreas operativas fiscalizadoras, para alcanzar los objetivos establecidos tanto en el plan estratégico como en los indicadores que miden el cumplimiento de las metas. Parte fundamental de dicha estrategia es la generación del Plan Anual de Fiscalización que contiene objetivos, líneas de acción, políticas y metas operativas de fiscalización. Igualmente importante es la generación de propuestas de

fiscalización para la programación de actos de fiscalización para después realizar un control y seguimiento. Cabe señalar que la estrategia de fiscalización se realiza a nivel central mientras que las administraciones locales solo ejecutan los actos de fiscalización de acuerdo con la normatividad vigente y los procedimientos legales establecidos.

Las propuestas de fiscalización se cargan al sistema selector y las áreas operativas las descargan para su validación y aprobación para su inicio. Finalmente, se emiten las órdenes de fiscalización, a través de los diferentes métodos de revisión que incluyen visitas domiciliarias, revisiones de gabinete, dictámenes o cartas invitación y que dan origen a la ejecución de los actos de fiscalización.

El proceso **“Estrategia y Programación de Actos de Fiscalización”** está conformado por dos subprocesos:

- a) Elaborar la estrategia de la operación fiscalizadora. Inicia con el análisis de la información y concluye con la generación del Plan Anual de Auditoría, Plan Anual de Fiscalización y el Programa Operativo Anual.

Consiste en:

- Precisar la Metodología Aplicable donde se define la metodología para la determinación de las metas anuales que incluye: análisis del marco estratégico, los métodos y tipos de fiscalización a utilizar, elementos técnicos para el cálculo de las metas anuales de actos de fiscalización y recaudación secundaria y, por último se establece la metodología a aplicar para el cálculo de las metas anuales.
- Elaborar Estudios Económico Fiscales que sirven para apoyar a la toma de decisiones de la operación fiscalizadora, en este segmento se considera: la selección de los temas para el estudio, recopilación de la información, establecimiento de la metodología para la elaboración del estudio, los cálculos necesarios para obtener la estimación objetivo del estudio, análisis de los resultados obtenidos y los estudios que faciliten la toma de decisiones.
- Integrar Información para el Cálculo de Metas Anuales, en base a fuentes internas y externas para el cálculo de metas, para ello contiene: la información de la operación fiscalizadora, la información de fuentes externas, la validación de la información, análisis de la información recopilada, la información para el cálculo de las metas, los elementos técnico, el cálculo de

las metas anuales y la verificación de su congruencia.

- Procesar Información para el Cálculo de Metas Anuales donde se aplican los elementos técnicos (cuantitativos y cualitativos) para el cálculo de las metas.
 - Enviar las Metas Anuales a las áreas fiscalizadoras correspondientes para su retroalimentación para generar las metas definitivas para su envío.
- b) Elaborar la programación de actos de fiscalización. Inicia con el Plan Anual de Auditoría o con el Programa Operativo Anual (**POA**), en el caso de la **AGGC**, la obtención y análisis de información, principalmente de carácter fiscal y/o de comercio exterior y concluye con la generación de las órdenes de revisión que en su caso correspondan.

Para ello se siguen los pasos siguientes

- Desarrollar Subprogramas de Fiscalización para la Selección de Contribuyentes a Fiscalizar mediante la obtención de los elementos necesarios para la realización y aprobación del subprograma de fiscalización, consiste en: la recepción de la información necesaria para el inicio del desarrollo de subprogramas, la verificación de la congruencia y consistencia de los datos, la definición del objetivo del subprograma de fiscalización a desarrollar con base en las estrategias, la elaboración de los procesos, fórmulas y criterios de ejecución para la obtención de resultados en la detección de contribuyentes con irregularidades fiscales, la presentación del subprograma desarrollado al comité del área correspondiente para su aprobación y la elaboración del documento de políticas de ejecución, el cual contiene los lineamientos para la correcta aplicación del subprograma correspondiente.
- Generar Propuestas de Fiscalización, con la elaboración del documento con las irregularidades, resultado de la aplicación de procesos y criterios descritos en el subprograma, incluye: la generación de la cédula o expedientes por parte del área programadora correspondiente, la generación de la propuesta local por parte del área de programación, la carga de fiscalización y la comunicación por medio electrónico de la disposición de propuestas cargadas en selector de un subprograma de fiscalización a las áreas correspondientes.

- Analizar Propuestas de Fiscalización debido al comportamiento fiscal del sujeto a revisar para determinar las posibles irregularidades fiscales, donde se considera lo siguiente: la selección de propuestas de fiscalización, la distribución de las propuestas seleccionadas a los analistas responsables para su validación, la validación de la CIIFA (Cédula de Integración de Información Fiscal y Aduanera), la realización del análisis de la propuesta asignada y la presentación al comité del área correspondiente la propuesta validada de forma integral, para su aprobación o en su caso rechazo.
- Emitir Actos de Fiscalización al recibir las propuestas autorizadas, mediante: la recepción y verificación que los datos de las propuestas autorizadas sean vigentes, la captura en el sistema vigente de los datos validados del sujeto a revisar, la corroboración que la orden de revisión tenga los datos vigentes del sujeto a revisar para en su caso, recabar la firma o bien su envío al servidor público autorizado y la elaboración de la relación de órdenes de revisión para la entrega o envío a las áreas fiscalizadoras.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS:

No existen diferencias en la operación ya que los procesos están estandarizados.

III.1.7. Desarrollo y conclusión de auditorías.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso	Desarrollo y conclusión de auditorías.	Número de secuencia: 7
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	No aplica	
Ámbito(s) de operación (Federal, estatal o local. En su caso especificar)	Federal, su ejecución corre a cargo de las 67 Administraciones Locales de Auditoría Fiscal y la Administración General de Grandes Contribuyentes.	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Objetivo del proceso: (máximo tres renglones)

Ejecutar auditorías para verificar el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales y aduaneras, mediante procesos apegados a las leyes y normas aplicables a fin de elevar en el contribuyente la percepción de riesgo de ser fiscalizado.

Área responsable del proceso: (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc.)

Administración General de Auditoría Fiscal Federal y Administración General de Grandes Contribuyentes

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc. de donde provienen los insumos correspondientes)
Infraestructura	Administración General de Recursos y Servicios
Equipos de cómputo	Administración General de Comunicaciones y Tecnologías de la Información
Plataforma tecnológica	Administración General de Comunicaciones y Tecnologías de la Información
Personal	Administración General de Recursos y Servicios
Información probatoria de declaraciones de impuestos	Administración General de Servicios al Contribuyente
Indicadores de riesgo	Administración General de Planeación
Información de terceros	Fuentes internas y externas al SAT
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc., destinatarios de los productos correspondientes)
Auditorías realizadas y los documentos determinantes de créditos fiscales	Contribuyentes y administraciones locales de recaudación

NOMBRE DEL PROCESO: Desarrollo y conclusión de auditorías

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:

El desarrollo y conclusión de auditorías inicia con el antecedente de la programación seguida de la recepción de la orden de auditoría y su debida notificación, para continuar con el propio desarrollo de la auditoría, se le dan a conocer al contribuyente las observaciones derivadas de la revisión y se le otorga al contribuyente un plazo para presentar las pruebas necesarias para desvirtuar las observaciones consignadas ya sea en oficio de observaciones o en última acta parcial dependiendo del tipo de revisión y se termina con la notificación al contribuyente del oficio de observaciones o levantamiento del acta final ya sea por autocorrección total y/o sin observaciones, en caso de autocorrección parcial o sin autocorrección se emite la resolución correspondiente, documentos con los cuales se da término formal a la auditoría.

Existen varios tipos de auditorías:

➤ **Visita domiciliaria**

Procedimiento mediante el cual las autoridades fiscales dentro de sus facultades de comprobación, verifican en el domicilio fiscal de los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Requisitos de legalidad de la orden de visita.

- La competencia de la autoridad para dictarla
- El origen legal de la competencia.
- La necesaria individualización del sujeto pasivo de la visita.
- El señalamiento del espacio temporal objeto de verificación y/o comprobación.

Inicio de la visita.

- La entrega de la orden.
- La identificación del visitado o de la persona con la que se atiende la visita.
- En su caso la visita en el nuevo y en el anterior domicilio del destinatario de la orden
- El citatorio para la entrega de la orden
- La identificación de los visitadores
- El levantamiento del acta inicial de la visita.
- Designación de los testigos de la visita
- Señalamiento de los deberes y facultades de las autoridades y visitados.

- La compulsión a terceros familiares del visitado.
- La fundamentación y motivación del secuestro de la documentación.

Desarrollo de la visita

- Elaboración de las actas parciales
- Elaboración de la última acta parcial.

Conclusión de la visita domiciliaria

- Derecho del contribuyente a ofrecer pruebas, manifestar a lo que su derecho convenga o regularizar su situación fiscal.
- Emisión de la resolución.

➤ **Revisión de gabinete**

Procedimiento mediante el cual las autoridades fiscales dentro de sus facultades de comprobación, requieren al contribuyente diversa información y documentación con el objeto de llevar a cabo la revisión en las oficinas de la autoridad y verificar el correcto cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

En revisiones de gabinete o de escritorio es común que los auditores del **SAT** soliciten estados de cuenta bancarios y cualquier otro documento por el cual puedan allegarse de la información necesaria para determinar los movimientos bancarios del contribuyente sujeto a la revisión, bajo el argumento de que la autoridad fiscal tiene la facultad de solicitar cualquier tipo de datos, informes o documentos que considere necesarios para determinar la situación fiscal del contribuyente.

Tal es el caso de la información y documentación relativa al artículo 28 del Código Fiscal de la Federación, la contabilidad, para fines fiscales, se integra por los libros, registros, cuentas, sistemas contables, equipos y sistemas electrónicos de registro fiscal y los comprobantes de haber cumplido con las disposiciones fiscales.

➤ **Revisión de Papeles de Trabajo**

Es el acto de autoridad por medio del cual se solicita al Contador Público Registrado que exhiba en el domicilio de la autoridad los Papeles de Trabajo (Cédulas) que elaboró con motivo de la auditoría que practicó a los Estados Financieros del contribuyente o a las operaciones de enajenación de acciones, a fin de verificar que aplicó las normas y procedimientos de auditoría.

En este sentido, a fin de iniciar una auditoría, el auditor recibe los documentos necesarios para el inicio del acto de fiscalización, y realiza las actividades correspondientes para el desahogo del inicio del acto de fiscalización, incluyendo la

notificación de la orden.

En caso de que el contribuyente obstaculice o no se localice, se aplican medidas de apremio, después, se realizan requerimientos de información en base al plan de la revisión. El resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría y el análisis a la información proporcionada, se elabora informe de resultados del desarrollo de la auditoría. Dichos resultados se dan a conocer al contribuyente y se emite la resolución correspondiente, Las auditorías pueden terminar sin tener observaciones, o bien, al existir observaciones no desvirtuadas por el contribuyente, existen dos vertientes: la autocorrección del contribuyente a satisfacción de la autoridad o bien, que la autoridad revisora le determine un crédito fiscal, el cual puede ser impugnado o proceder, al adquirir firmeza.

Es pertinente mencionar que cuando con motivo del ejercicio de facultades de comprobación, la autoridad fiscalizadora conoce hechos que pudieren constituir delitos fiscales (casos especiales de defraudación fiscal o contrabando), se elabora un expediente en el que comprueba la presunta conducta ilícita del contribuyente, a fin de que se evalúe por el área central correspondiente, la formulación del documento "Dictamen Técnico Fiscal" que es enviado a la Procuraduría Fiscal de la Federación para su evaluación y la definición de su procedencia como caso penal.

Por otra parte, tratándose de una revisión de papeles de trabajo, dicha revisión inicia cuando se gira el oficio para requerir al Contador Público Registrado (**CPR**) que exhiba sus papeles de trabajo, En comparecencia se revisan los papeles de trabajo y en su caso, se le requiere información adicional, para determinar la actuación profesional del **CPR** y en su caso la situación fiscal del contribuyente, elaborando los papeles de trabajo correspondientes.

Si la información no es proporcionada, es insuficiente, o bien se detectan observaciones, se inician facultades de comprobación con el contribuyente para la revisión del dictamen a través de una visita domiciliaria o de una revisión de gabinete. En otro caso, se emite oficio de conclusión al **CPR**.

Adicionalmente, es factible integrar un expediente de actuación profesional para sancionar al **CPR**, en base al informe de irregularidades en la actuación del **CPR**, dicho informe se turna al área correspondiente para verificar la procedencia de iniciar una evaluación a la actuación profesional del **CPR**, misma que en su caso, puede resultar en una sanción de la actuación profesional del **CPR**.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS:

No existen diferencias en la operación ya que los procesos están estandarizados.

III.1.8. Compensaciones y Devoluciones.

DATOS GENERALES DEL PROCESO	
Nombre del Proceso	Compensaciones y devoluciones y Número de secuencia: 8
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	No aplica
Ámbito(s) de operación (Federal, estatal o local. En su caso especificar)	Federal, su ejecución corre a cargo de las 66 Administraciones Locales de Auditoría Fiscal Federal y la Administración General de Grandes Contribuyentes.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: (máximo tres renglones) Dar resolución a las solicitudes de devoluciones y atención a los avisos de compensación de impuestos presentadas por los contribuyentes.	
Área responsable del proceso: (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc.) Administración General de Auditoría Fiscal Federal y la Administración General de Grandes Contribuyentes.	
Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc. de donde provienen los insumos correspondientes)
Infraestructura	Administración General de Recursos y Servicios
Equipos de cómputo	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Plataforma tecnológica	Administración General de Comunicaciones y

	Tecnologías de la Información
Personal	Administración General de Recursos y Servicios
Solicitudes de devolución	Contribuyentes a través de la Administración General de Servicios al Contribuyente
Avisos de compensación	Contribuyentes a través de la Administración General de Servicios al Contribuyente
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc., destinatarios de los productos correspondientes)
Devoluciones pagadas	Contribuyentes
Compensaciones aplicadas, forma oficial 41	Contribuyentes

NOMBRE DEL PROCESO: Compensaciones y devoluciones

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:

1.- Compensaciones

Cuando los contribuyentes presenten saldos a favor o cuando hayan realizado pagos indebidamente, pueden compensarlos y presentar el correspondiente aviso a la autoridad en dos formas:

a) Módulo de servicios al contribuyente

Después de haber realizado la compensación deberán presentar aviso correspondiente en el módulo correspondiente a su domicilio fiscal, previa cita o sin ella, presentando el Formato 41 y los requisitos correspondientes dependiendo del tipo de compensación realizada:

- Compensación de saldos a favor del **ISR**
- Compensación de saldos a favor del **IVA**
- Compensación de saldos a favor del **IMPAC** e **IMPAC** por recuperar
- Compensación de saldos a favor del **IEPS**
- Compensación de saldos a favor del **IDE**
- Compensación de saldos a favor de **IETU**
- Compensación de saldos a favor de otras contribuciones

Los contribuyentes deberán entregar su documentación al receptor de trámites, mismo que una vez que haya validado su documentación y requisitos le entregará un duplicado de su formato 41 con el sello de recepción y el número de operación con el que quedó registrado.

b) Internet

Sólo deberá descargar el formato 41 en Excel y presentar el aviso de compensación a través de la página del SAT.

Los Grandes Contribuyentes que presentan sus declaraciones de pagos provisionales y definitivos a través del **Servicio de Declaraciones**, cuando les resulte saldo a favor y opten por compensarlo contra pagos que realicen a través del mismo servicio, conforme a la Regla I.2.5.5 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2010, están relevados de presentar el Aviso de Compensación, por lo que únicamente debe cumplir con el envío de los anexos del sistema Programa **F 3241**, que le correspondan.

Los Grandes Contribuyentes que aún no presenten sus declaraciones de pagos provisionales y definitivos a través del Servicio de Declaraciones y compensen saldos a favor, deben presentar su aviso de compensación directamente en los módulos de atención o a través de internet.

La compensación universal permite a los contribuyentes disminuir sus saldos a favor de impuestos federales de las cantidades que le resulten a pagar, aun cuando se trate de impuestos distintos, conforme a lo establecido en la normatividad.

Desde julio de 2004, los contribuyentes pueden disminuir los saldos a favor de las cantidades que le resulten a pagar por adeudos propios o por retención a terceros, aun cuando se trate de impuestos distintos. A este esquema se le conoce como compensación universal.

No se pueden compensar bajo este esquema los impuestos que se deban pagar por la importación de bienes o de servicios, los que sean administrados por autoridades distintas y aquellos que tengan un destino específico.

2.- Devoluciones

Cuando los contribuyentes presenten saldos a favor o hayan realizado pagos de lo indebido, pueden solicitar la devolución de los mismos en las siguientes formas:

a) Devoluciones automáticas

Las devoluciones automáticas se realizan en el mes de abril para los contribuyentes,

personas físicas, que presenten su Declaración Anual, normal o complementaria y se ubiquen en los supuestos siguientes:

- Envíen su declaración vía electrónica, utilizando su certificado de Firma Electrónica Avanzada (Fiel), tratándose de saldos a favor iguales o superiores a 13,970 pesos.
- Importe de hasta 150,000 pesos; si el saldo a favor manifestado excede de dicho monto, debe solicitarse su devolución a través del Formato Electrónico de Devoluciones (**FED**) disponible en Mi Portal, para lo cual deberá contar con certificado de **FIEL** vigente para realizar su envío.
- Manifiesten su número de cuenta bancaria **CLABE**.
- Señalen la opción de Devolución en la declaración del ejercicio.
- No presenten inconsistencias en el llenado de la declaración: errores aritméticos o de cálculo, errores u omisiones en los datos de identificación, etcétera.
- Manifiesten correctamente el **RFC** de su o (sus) retenedores, en caso de que registren en su declaración información de impuestos retenidos.
- Indiquen correctamente el **RFC** de la o las personas con las que hayan realizado operaciones deducibles, conforme a lo establecido en las disposiciones fiscales vigentes.
- Manifiesten la totalidad de los retenedores con quienes tuvieron relación laboral o comercial en 2011.

El monto del saldo autorizado puede ser total o parcial cuando:

- Exista diferencia en los conceptos de ingresos, ingresos exentos, o el importe de retenciones manifestadas, y los contenidos en las bases de datos del **SAT**, declarados por el retenedor; o en los pagos provisionales realizados.
- Las deducciones personales no cumplan con los requisitos fiscales establecidos, o bien exista discrepancia entre lo manifestado y la información contenida en las bases de datos del **SAT**, relacionada o proporcionada por los contribuyentes con quienes se llevaron a cabo las operaciones que originan las deducciones.

Si el saldo a favor no se autoriza puede presentarse declaración complementaria corrigiendo las inconsistencias encontradas, o bien, solicitar su devolución a través del

Formato Electrónico de Devoluciones.

La falta de pago, o el pago parcial del saldo a favor manifestado, no constituye negativa a su devolución ni se considera resolución definitiva, puede solicitarse la devolución a través del Formato Electrónico de Devoluciones, para lo cual debe contarse con **FIEL** vigente para realizar su envío.

Las declaraciones con saldo a favor autorizado, estarán sujetas: a la compensación de oficio de los créditos fiscales firmes que se tengan a cargo del contribuyente, en su caso, y/o a inconsistencias en la cuenta bancaria **CLABE**, detectadas por **TESOFE** en la retroalimentación de pago.

No se considerarán dentro del proceso de las devoluciones automáticas, las declaraciones de saldos a favor en que los contribuyentes hayan solicitado su devolución a través del Formato Electrónico de Devoluciones, o bien, en las que hayan marcado en su declaración anual la opción de compensación.

Puede consultarse el resultado de la devolución; cuando no sea autorizado, se explicarán los motivos y acciones que deben llevarse a cabo para solventar su solicitud.

Las personas físicas que presenten su declaración anual del **ISR** en los formatos 13 o 13-A (papel) y que manifiesten saldo a favor, podrán solicitar su devolución a través del Formato Electrónico de Devoluciones.

Por los ingresos por concepto de copropiedad, sociedad conyugal o sucesión, que generen un saldo a favor, debe solicitarse la devolución a través de Mi Portal utilizando el Formato Electrónico de Devoluciones.

b) Solicitud de devoluciones por internet

Se puede realizar la solicitud de devolución a través de la página de internet del **SAT**; excepto tratándose de cantidades a favor provenientes de resoluciones o sentencias por cualquier monto.

Para la presentación de la solicitud de devolución vía internet, los contribuyentes deberán ingresar a la sección "**Mi Portal**" en el portal de internet del **SAT** y contar con lo siguiente:

- Clave de Identificación Electrónica Confidencial actualizada (**CIEF**), para autenticarse en el Portal del **SAT**.
- Firma Electrónica Avanzada (**FIEL**) vigente para enviar la solicitud.

Acompañar la documentación que se indica en el Catálogo de Servicios y Trámites de acuerdo al tipo de trámite según corresponda.

Tratándose de solicitudes de devolución por concepto de **IVA** convencional, haber presentado la Declaración Informativa de Operaciones con Terceros (**DIOT**).

Los contribuyentes podrán enviar su solicitud de devolución vía internet, para los siguientes “Orígenes de la Devolución”:

- Saldo a favor
 - Pago de lo Indebido
 - **IVA** por recuperar de ejercicios anteriores.
- c) Presentación de solicitud de devolución en forma personal

Sólo se recibirán en las Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente los trámites de solicitud de devolución iguales o menores a 13,970.00 pesos, de contribuyentes, personas físicas, que no cuenten con firma electrónica avanzada y cuyo origen de la devolución sea “Saldo a Favor” o “Pago de lo Indebido”, y solicitudes de devolución de personas físicas y morales, cuyo origen de la devolución sea “Resolución o Sentencia”, podrán realizar el envío de su solicitud de devolución, apoyados por personal de los módulos de Servicios al Contribuyente, en estos casos debe acudir personalmente el contribuyente o su representante legal en virtud de que deben firmar la solicitud de devolución en forma presencial.

Los demás contribuyentes lo deberán hacer a través del Formato Electrónico de Devoluciones disponible en Mi portal con su clave **CIEC** para autenticarse en el portal y **FIEL** para su firma y envío.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS:

No existen diferencias en la operación ya que los procesos están estandarizados a nivel central.

NOTA: La información contenida en este proceso no se proporcionó por parte del SAT.

Recaudación:

III.1.9. Inventario de créditos.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso	Inventario de créditos	Número secuencia: 9
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	No aplica	
Ámbito(s) de operación (Federal, estatal o local. En su caso especificar)	Federal, su ejecución corre a cargo de las 66 Administraciones Locales de Recaudación durante 2011.	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: (máximo tres renglones) Establecer el procedimiento, así como los criterios aplicables para realizar el inventario de los créditos fiscales que son enviados a las ALR , en el Subsistema de Cobranza del SIR , detallando los datos necesarios que deberán capturarse al realizar el registro y promoviendo un control de calidad de la información registrada en la base de datos del SIR que permita dar un seguimiento adecuado al crédito fiscal.	
Área responsable del proceso: (Administración General, Administración Central, Administración de Área, Subadministración y Jefatura)	
Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Administrador General, Administrador Central, Administrador de Área, Subadministración, Jefatura, etc. de donde provienen los insumos correspondientes)
Infraestructura	Administración General de Recursos y Servicios
Equipos de cómputo	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Plataforma tecnológica	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Personal	Administración General de Recursos y Servicios

Documentos determinantes	Autoridades responsables o generadoras
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Administración General, Administración Central, Administración de Área, Subadministración, Jefatura, etc., destinatarios de los productos correspondientes)
Créditos recuperados	Administración General de Recaudación
Créditos cancelados	Administración General de Recaudación

NOMBRE DEL PROCESO: Inventario de créditos

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:

Los procesos de “Inventario de Créditos”, “Ejecución” y Control de Créditos” son los que forman parte del Macroproceso de Cobranza que se encuentra en la Subcapacidad de Fiscalización, misma que a su vez forma parte de la Capacidad de Operaciones Tributarias y de Comercio Exterior.

El área responsable del proceso de cobranza es la Administración General de Recaudación, que comparte el objetivo estratégico de realizar acciones de cobro, lo cual influye en disminuir la informalidad y la evasión.

El Inventario de Créditos es un proceso que se desarrolla a nivel Federal y su ejecución en 2011 corría a cargo de las 66 Administraciones Locales de Recaudación (**ALR**) ubicadas en todos los estados de la República, da inicio con la recepción de adeudos a través de los documentos determinantes emitidos por las áreas responsables o autoridades generadoras o entidades externas. Se revisan los documentos determinantes para verificar que cumplen con los requisitos de procedencia señalados en las disposiciones fiscales vigentes y aplicables, se requiere información si hace falta, en caso de incumplimiento o bien que se reciba incompleto se integran los formatos de inventarios y se devuelve la documentación a la autoridad generadora.

Una vez validada la información, se procede al registro y control de los créditos en el sistema, se validan las altas y se determina la procedencia de los documentos registrados para su notificación.

Posteriormente se coordina la entrega de documentos a notificar y se emite el reporte de envíos de expedientes a la bóveda de créditos para su integración y custodia.

Para desarrollar el proceso, de registro de adeudos los principales insumos que se requieren son los documentos determinantes emitidos por las áreas responsables o por las autoridades generadoras y que consisten en créditos y multas respectivamente.

Posteriormente se coordina la entrega de documentos a notificar y se emite el reporte de envíos de expedientes a la bóveda de créditos para su integración y custodia.

Para desarrollar el proceso, de registro de adeudos los principales insumos que se requieren son los documentos determinantes emitidos por las áreas responsables o por las autoridades generadoras y que consisten en créditos y multas respectivamente.

Los productos que se obtienen al final del proceso son:

- Reporte de créditos inventariados
- Reportes de envío de expedientes a bóveda de créditos

Los principales actores involucrados son:

- Contribuyentes
- Dependencias generadoras de adeudos fiscales.
- Personal de AGR destinado para llevar a cabo el registro de adeudos.

ALR. Personal de **AGR** destinado para llevar a cabo el registro de adeudos.

Los operadores en las **ALR** consideran que el proceso es eficaz en la medida que se han afinado las estrategias para poder cobrar más y que en algunos procesos se ha incrementado la recaudación de adeudos.

Asimismo, en las **ALR** consideran que el proceso es suficiente ya que se sigue por completo, desde su inicio hasta su término, en la misma Administración General.

De acuerdo con lo comentado en las entrevistas, los operadores en las **ALR** consideran que la articulación con las otras áreas sustantivas es adecuada ya que se cumple con los tiempos establecidos para las determinaciones y a esto ayudan los sistemas de control.

Además de lo anterior, a nivel local se llevan a cabo reuniones de vinculación que facilitan la articulación de los procesos y la retroalimentación.

Los insumos para llevar a cabo el proceso de registro son los documentos determinantes y los productos son créditos recuperados en proceso de cobro, bajas de pago y no pago.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS:

No existen diferencias en la operación ya que los procesos están estandarizados. No obstante, las cargas de trabajo sí difieren entre administraciones locales dependiendo de su tamaño.

III.1.10. Notificación y Verificación.

DATOS GENERALES DEL PROCESO

Nombre del Proceso	Notificación y Verificación	Número secuencia: 10
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	No aplica	
Ámbito(s) de operación (Federal, estatal o local. En su caso especificar)	Federal, su ejecución corre a cargo de las 66 Administraciones Locales de Recaudación durante 2011.	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Objetivo del proceso: (máximo tres renglones)

Establecer de forma sistematizada y uniforme los lineamientos de operación para realizar el proceso de notificación de los actos administrativos emitidos por las Unidades Administrativas que integran el Servicio de Administración Tributaria y las autoridades externas, a fin de evitar vicios en el procedimiento y posibles impugnaciones de dichos actos por parte de los contribuyentes.

Constar los datos proporcionados por los Contribuyentes al Registro Federal de Contribuyentes, mediante investigación documental y entrevistas, realizando visitas al domicilio manifestado por el Contribuyente para efectos del Registro Federal de Contribuyentes y a los que la autoridad localice dentro de sus procedimientos de investigación, con la finalidad de mantener un Padrón actualizado, con datos reales y confiables.

Establecer un registro, manual y/o informático, para el control, recepción y distribución de

la correspondencia que remitan los contribuyentes, autoridades internas y externas, y en general de cualquier documento que se encuentre dirigido a las áreas que conforman la Administración Local de Recaudación, para la atención correspondiente conforme a sus atribuciones.

Notificar todo tipo de actos administrativos, incluyendo los que determinen créditos fiscales, citatorios, requerimientos y solicitud de informes.

Área responsable del proceso:(Administración General, Administración Central, Administración de Área, Subadministración, Jefatura).

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Administración General, Administración Central, Administración de Área, Subadministración, Jefatura, etc. de donde provienen los insumos correspondientes)
Infraestructura	Administración General de Recursos y Servicios
Equipos de cómputo	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Plataforma tecnológica	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Personal	Administración General de Recursos y Servicios
Documentos a notificar	Autoridades responsables

Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Administración General, Administración Central, Administración de Área, Subadministración, Jefatura, etc., destinatarios de los productos correspondientes)
Notificaciones y verificaciones	Administración General de Recaudación
Notificaciones por estrados	Administración General de Recaudación

NOMBRE DEL PROCESO: Notificación y Verificación

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:

El Macroproceso de Cobranza y el Macroproceso de Notificación en donde se da origen a la Notificación del crédito, forma parte de la Subcapacidad de Fiscalización, misma que a su vez forma parte de la Capacidad de Operaciones Tributarias y de Comercio Exterior. El área responsable de los Macroprocesos es la Administración General de Recaudación, que tiene el objetivo de realizar acciones de cobranza para disminuir la informalidad y la evasión.

El Macroproceso de Notificación inicia con la recepción de los documentos de las áreas usuarias en la **ALR**, donde se clasifican los documentos y se establecen los niveles de servicios para entregar a las Unidades de Diligenciación. Dichas unidades administran las cargas de trabajo, establecen controles y clasifican por zona, por niveles de servicio y por contribuyente.

Posteriormente se asignan los documentos a los Actuarios Fiscales y se realiza la planeación de las rutas de trabajo. A continuación, se efectúan la diligenciación de las notificaciones y se elaboran actas de notificación, citatorios y actas circunstanciadas de hechos, de acuerdo a la normatividad vigente, así mismo se realizan las verificaciones y en su caso se elabora el acta circunstanciada de hechos. En una segunda etapa, la Unidad de Diligenciación recibe retroalimentación de resultados de las notificaciones y verificaciones trabajadas por parte de los actuarios fiscales, a través de los controles y sistemas, así como el correspondiente soporte documental obtenido en la diligencia y realiza el envío de resultados a la **ALR**, donde tratándose de notificaciones de documentos se hace el análisis de resultados para definición de notificación por estrados o edictos en su caso, de acuerdo a la normatividad vigente. Finalmente, se realiza la entrega de resultados a las áreas usuarias mediante firma de recepción de la factura o relación correspondiente.

Los insumos son los documentos a notificar y los productos que arroja el proceso son:

- Notificaciones personales y verificaciones.
- Notificaciones por estrados o edictos.

Los principales actores que intervienen en este proceso son:

- Contribuyentes
- Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal así como de las Entidades Federativas, Distrito Federal, Municipios y sus Organismos

- Administración Central de Notificación
- ALR.
- Subadministración de notificaciones
- Jefe de departamento de notificación.
- Unidades de Diligenciación
- Actuarios fiscales

Los operadores del proceso en las **ALR** consideran que es eficaz en la medida que hay plazos establecidos para los procedimientos y que estos se cumplen. Sin embargo, la no localización de los contribuyentes es un factor que obstaculiza el cumplimiento del proceso ya que existen restricciones legales que los contribuyentes utilizan para ser clasificados como no localizados para no recibir notificaciones y de esta forma postergar el cumplimiento de sus obligaciones.

Asimismo se considera que el proceso es suficiente ya que se sigue por completo, desde su inicio hasta su término, en la misma Administración General.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS:

No existen diferencias en la operación ya que los procesos están estandarizados. No obstante, las cargas de trabajo sí difieren entre administraciones locales dependiendo de su tamaño.

III.1.11. Ejecución (de la cobranza).

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso	Ejecución	Número secuencia: 11
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	No aplica	
Ámbito(s) de operación (Federal, estatal o local. En su caso especificar)	Federal, su ejecución corre a cargo de las 66 Administraciones Locales de Recaudación. Durante 2011	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Objetivo del proceso: (máximo tres renglones).

Recuperar los adeudos (créditos fiscales) a favor del Fisco Federal a través de la aplicación del Procedimiento Administrativo de Ejecución.

Homologar los procedimientos de operación de las áreas de cobro coactivo de la Administraciones Locales de Recaudación en los actos administrativos del Procedimiento Administrativo de Ejecución, para que se realicen conforme a las disposiciones legales aplicables.

Homologar los procedimientos para el cobro de las garantías del interés fiscal, una vez que se hacen exigibles los créditos fiscales, a través del **PAE** y de esta forma coadyuvar a que las **ALR**'s incrementen la recaudación.

Área responsable del proceso: (Administración General, Administración Central, Administración de Área, Subadministración y Jefatura)

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Administración General, Administración Central, Administración de Área, Subadministración, Jefatura, etc. de donde provienen los insumos correspondientes)
Infraestructura	Administración General de Recursos y Servicios
Equipos de cómputo	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Plataforma tecnológica	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Personal	Administración General de Recursos y Servicios
Documentos determinantes	Autoridades responsables o generadoras

Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Administración General, Administración Central, Administración de Área, Subadministración, Jefatura, etc. destinatarios de los productos correspondientes)
Créditos recuperados	Administración General de Recaudación

NOMBRE DEL PROCESO: Ejecución

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:

El área responsable del proceso es la Administración General de Recaudación, que comparte el objetivo estratégico de realizar acciones para disminuir la informalidad y la evasión.

La función de cobranza y notificación es la que da origen al Macroproceso de Cobranza, que forma parte de la Subcapacidad de Fiscalización, misma que a su vez forma parte de la Capacidad de Operaciones Tributarias y de Comercio Exterior. El área responsable del Macroproceso es la Administración General de Recaudación, que comparte el objetivo estratégico de realizar acciones para disminuir la informalidad y la evasión.

El proceso de “Ejecución” se desarrolla a nivel Federal y su ejecución corre a cargo de las 66 Administraciones Locales de Recaudación (**ALR**) ubicadas en todos los estados de la República. Inicia con la recepción de adeudos a través de los documentos determinantes emitidos por las áreas responsables o autoridades generadoras, que pueden ser las administraciones locales de auditoría, las administraciones locales jurídicas, administraciones locales de aduanas o entidades externas. Una vez validada la información, se procede al registro de los créditos en el inventario, posteriormente se procede al control de los créditos en donde se coordina la entrega de documentos a notificar y se procede a integrar un expediente con la documentación que se envía para su custodia a la bóveda de créditos. A continuación se procede al cobro de los créditos en dos modalidades.

Procedimiento Administrativo de Ejecución.

Da inicio con el Mandamiento de Ejecución de requerimiento de pago y embargo, una vez que se da la Firmeza del crédito fiscal, que tiene lugar a los 45 días transcurridos de que surtió efectos la notificación. Si el contribuyente no realizó el pago del crédito fiscal en forma espontánea, se le requiere de pago y en caso de que no compruebe haberlo realizado se procede al embargo. Cuando el contribuyente Presenta Medio de Defensa, si este es juicio de nulidad, se requiere la garantía del interés fiscal y en caso de ser recurso de revocación, se suspende el procedimiento hasta que sea resuelto dicho recurso. Si los bienes embargados no cubren la totalidad de los adeudos del contribuyente, se realiza la Ampliación del Embargo.

En algunos casos se puede realizar la Inmovilización de Cuentas Bancarias para que a

través de la transferencia de los depósitos de las mismas se cubra el crédito fiscal.

En algunos casos se puede proceder a la Intervención de la negociación, a fin de obtener, mediante ella los ingresos necesarios que permitan satisfacer el crédito fiscal y los accesorios legales. La intervención podrá llevarse a cabo previo estudio que sirva como referencia para determinar la viabilidad de intervenir la negociación. Una vez decidido esto, se nombra un interventor y se procede a la intervención, misma que finalizará cuando se cubra el crédito fiscal, se haya enajenado la negociación o exista una resolución judicial favorable al deudor.

Para el caso de los créditos que se encuentren controvertidos, se dará inicio o continuidad al **PAE** cuando la resolución sea favorable a la autoridad ya sea porque desecho, sobreseyó, confirmo o validó la resolución recurrida, o bien la resolución haya sido para efectos y se cumplimiento la misma, si fue el caso de que se le dio concedió la razón al contribuyente, se deberá analizar la misma y la instancia que se pronunció para dar pauta a la cancelación del crédito fiscal.

Los contribuyentes tienen la posibilidad de solicitar a la **ALR** que se les autorice el pago a plazos siempre que cumplan con los requisitos establecidos para ello y se garantice el interés fiscal.

Para desarrollar el proceso, los principales insumos que se requieren son los documentos determinantes emitidos por las áreas responsables o por las autoridades generadoras y que constituyen créditos fiscales.

Los productos que se obtienen al final del proceso son:

- Créditos dados de baja por pago
- Créditos cancelados

Los principales actores involucrados son:

- Contribuyentes
- Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal así como de las Entidades Federativas, Distrito Federal, Municipios y sus Organismos
- Tribunales Fiscales y otras instancias judiciales federales
- Administraciones Locales de Recaudación

Los operadores en las **ALR** consideran que el proceso es eficaz en la medida que se han afinado las estrategias para poder cobrar más y que en algunos procesos se ha ido en aumento en términos de recaudación.

Asimismo, en las **ALR** consideran que el proceso es suficiente ya que se sigue por

completo, desde su inicio hasta su término, en la misma Administración General. De acuerdo con lo comentado en las entrevistas, los operadores en las ALR consideran que la articulación con las otras áreas sustantivas es adecuada ya que se cumple con los tiempos establecidos para las determinaciones y a esto ayudan los sistemas de control. Asimismo, en la articulación con el área jurídica se cuenta con un sistema de control que permite cumplir con los plazos establecidos en las disposiciones legales. Además de lo anterior, a nivel local se llevan a cabo reuniones de vinculación que facilitan la articulación de los procesos y la retroalimentación.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS:

No existen diferencias en la operación ya que los procesos están estandarizados. No obstante, las cargas de trabajo sí difieren entre administraciones locales dependiendo de su tamaño.

III.1.12. Control de Créditos.

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso	Control de créditos	Número secuencia: 12
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	No aplica	
Ámbito(s) de operación (Federal, estatal o local. En su caso especificar)	Federal, su ejecución corre a cargo de las 66 Administraciones Locales de Recaudación durante 2011	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Objetivo del proceso: llevar a cabo el control de créditos mediante el inventario de los mismos así como de los expedientes en custodia en la Bóveda para su posterior cobro.

Área responsable del proceso: (Administración General, Administración Central, Administración de Área, la Subadministración y la Jefatura),

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Administración General, Administración Central, Administración de Área, Subadministración, Jefatura, etc. de donde provienen los insumos correspondientes)
Infraestructura	Administración General de Recursos y Servicios
Equipos de cómputo	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Plataforma tecnológica	Administración General de Comunicaciones y Tecnología de la Información
Personal	Administración General de Recursos y Servicios
Documentos determinantes	Autoridades responsables o generadoras
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Administración General, Administración Central, Administración de Área, Subadministración, Jefatura, etc. destinatarios de los productos correspondientes)
Créditos recuperados	Administración General de Recaudación

NOMBRE DEL PROCESO: **Control de créditos**

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:

El área responsable del proceso es la Administración General de Recaudación, que comparte el objetivo estratégico de realizar acciones para disminuir la informalidad y la evasión.

La función del ciclo tributario notificación y cobranza es la que da origen al proceso "Control de Créditos" que forma parte de la Subcapacidad de Fiscalización, misma que a su vez forma parte de la Capacidad de Operaciones Tributarias y de Comercio Exterior.

El proceso se desarrolla a nivel Federal y su ejecución corre a cargo de las 66 Administraciones Locales de Recaudación (**ALR**) conforme a la operación del 2011, ubicadas en todos los estados de la República. Una vez inventariados los créditos y teniendo los expedientes en custodia en la Bóveda de Créditos, a continuación se procede al cobro de los mismos, mediante:

- Cobro a sector gobierno

Se instrumenta para el control, cobro, extinción así como el seguimiento para la recuperación de créditos fiscales a cargo de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal así como de las Entidades Federativas, Distrito Federal, Municipios y sus Organismos, provocando el acercamiento con dichos entes públicos para la recuperación de los adeudos fiscales, como se indica a continuación.

Gestión de créditos a cargo de Entidades Federativas y Municipios.- se analiza la cartera de créditos fiscales del sector gobierno, los administradores locales de recaudación revisan los adeudos en coordinación con la Administración Central de Programas Operativos con Entidades Federativas para ver si existen programas que permitan dar de baja algún crédito a cargo de Entidades y Municipios por causas distintas al pago.

De no existir algún programa vigente en el cual se puedan dar de baja los créditos a cargo de la Entidad Federativa o Municipio, la **ALR**, promoverá el acercamiento con la Entidad o Municipio deudor, de acuerdo a la naturaleza del adeudo y se buscará lograr el medio de pago, a plazos (cuando proceda) o pago total.

De no haber logrado gestionar el pago del adeudo con la Entidad Federativa, el Administrador Local de Recaudación, instruirá el inicio de las gestiones de cobro a través del Procedimiento Administrativo de Ejecución (**PAE**) para la recuperación del adeudo o la garantía del mismo.

Gestión de créditos a cargo de la Federación y sus organismos descentralizados.- En este caso no existen programas de condonación por lo que el **ALR** promoverá el acercamiento de acuerdo a la naturaleza del adeudo, se buscará lograr el medio de pago, a plazos (cuando proceda) o pago total.

De no haber logrado gestionar el pago del adeudo, el Administrador Local de Recaudación, instruirá el inicio de las gestiones de cobro a través del Procedimiento Administrativo de Ejecución (**PAE**) para la recuperación del adeudo. En caso de considerarlo viable utilizará el Sistema de Compensaciones vía **TESOFE**.

Para desarrollar el proceso, los principales insumos que se requieren son los documentos determinantes emitidos por las áreas responsables o por las autoridades generadoras y que consisten en créditos y multas respectivamente.

Los productos que se obtienen al final del proceso son:

- Documentos a Notificar.

- Créditos recuperados.
- Créditos Firmes para el inicio del Procedimiento Administrativo de Ejecución.

Los principales actores involucrados son:

- Contribuyentes
- Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal así como de las Entidades Federativas, Distrito Federal, Municipios y sus Organismos
- Tribunales Fiscales y de Distrito
- Administraciones Locales de Recaudación

Los operadores en las **ALR** consideran que el proceso es eficaz en la medida que se han afinado las estrategias para poder cobrar más y que en algunos procesos se ha ido en aumento en términos de recaudación.

Asimismo, en las **ALR** consideran que el proceso es suficiente ya que se sigue por completo, desde su inicio hasta su término, en la misma Administración General.

De acuerdo con lo comentado en las entrevistas, los operadores en las ALR consideran que la articulación con las otras áreas sustantivas es adecuada ya que se cumple con los tiempos establecidos para las determinaciones y a esto ayudan los sistemas de control. Asimismo, la articulación con el área jurídica se tiene un sistema de control que permite cumplir con los plazos establecidos en las disposiciones legales.

Además de lo anterior, a nivel local se llevan a cabo reuniones de vinculación que facilitan la articulación de los procesos y la retroalimentación.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS:

No existen diferencias en la operación ya que los procesos están estandarizados. No obstante, las cargas de trabajo sí difieren entre administraciones locales dependiendo de su tamaño.

Jurídico:

III.1.13. Defensa del Interés Fiscal.

- Declaración de Prescripción de créditos fiscales
- Resolver las solicitudes de Autorización para recibir Donativos Deducibles del ISR.
- Resolución de Consultas.
- Proceder Penalmente por la probable comisión de Delitos Fiscales.
- Recurso de Revocación
- Juicio Contencioso Administrativo
- Atención al Juicio de Amparo
- Notificaciones

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
Nombre del Proceso	Defensa del Interés Fiscal	Número secuencia: 13
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	No aplica	
Ámbito(s) de operación (Federal, estatal o local. En su caso especificar)	Federal, su ejecución corre a cargo de las 66 Administraciones Locales Jurídicas.	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO
<p>Objetivo del proceso: (máximo tres renglones)</p> <p>Fortalecer la Defensa del Fisco Federal ante los procedimientos contenciosos que tenga en su contra como es el caso de los recursos de revocación y de revisión, juicio contencioso administrativo y juicio de amparo Directo e Indirecto. Así como Integrar los elementos necesarios para hacer más efectivos las acciones penales para disminuir la impunidad de los contribuyentes omisos y cuya conducta sea constitutiva de un delito fiscal.</p>
<p>Área responsable del proceso: (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc.)Administración General Jurídica, Administración General de Grandes Contribuyentes.</p>

Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, etc. de donde provienen los insumos correspondientes)
Infraestructura	Administración General de Recursos y Servicios
Equipos de cómputo	Administración General del Tecnología de la Información
Plataforma tecnológica	Administración General del Tecnología de la Información
Personal	Administración General de Recursos y Servicios
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc., destinatarios de los productos correspondientes)
Resolución al Recurso de Revocación	Administración Local Jurídica del SAT , Administración General de Grandes Contribuyentes.
Diversas Actuaciones Jurídicas	Administración Local Jurídica, Administración General Jurídica del SAT y Administración General de Grandes Contribuyentes.

NOMBRE DEL PROCESO: Defensa del Interés Fiscal

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:

El objetivo de la Administración General Jurídica es “Coadyuvar al cumplimiento del objetivo institucional del Servicio de Administración Tributaria mediante la equitativa y oportuna aplicación de la legislación fiscal y aduanera, su correcta interpretación jurídica, así como establecer y coordinar las directrices, programas operativos, criterios y lineamientos normativos que deben acatar las unidades administrativas adscritas a la Administración General, con el fin de realizar una adecuada defensa del interés fiscal ante los tribunales jurisdiccionales y/o autoridades competentes”.

Por su parte las funciones de la Administración General de Grandes Contribuyentes son "Solicitar a los contribuyentes, responsables solidarios o terceros con ellos relacionados, datos, informes o documentos relativos a los trámites de devolución o de compensación de impuestos federales distintos de los que se causen con motivo de la importación, en el ámbito de su competencia, Resolver las consultas que formulen los interesados en situaciones reales y concretas sobre la aplicación de las disposiciones fiscales y

aduaneras, así como las solicitudes respecto a las autorizaciones previstas en dichas disposiciones, así como Tramitar y resolver los recursos administrativos interpuestos contra resoluciones o actos de ella misma o de las unidades administrativas que de ella dependan, así como aquellos que se interpongan contra las Resoluciones en materia de certificación de origen, los actos que apliquen cuotas compensatorias definitivas y los emitidos a los sujetos de su competencia por la Administración General de Aduanas, excepto los emitidos por las aduanas que de esta última dependan."

Así mismo de conformidad con el artículo 2 de la Ley del Servicio de Administración Tributaria "El Servicio de Administración Tributaria tiene la responsabilidad de aplicar la legislación fiscal y aduanera con el fin de que las personas físicas y morales contribuyan proporcional y equitativamente al gasto público, de fiscalizar a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y aduaneras, de facilitar e incentivar el cumplimiento voluntario de dichas disposiciones, y de generar y proporcionar la información necesaria para el diseño y la evaluación de la política tributaria.", en éste tenor el proceso se desarrolla en el ámbito Federal del Gobierno.

La característica predominante que tienen los procesos de la Administración General Jurídica consiste en que, en su diseño está contemplado el Fortalecer la Legalidad de los actos del **SAT**, mediante asistencia legal, así como el de reforzar el sistema normativo integral y obtener una eficaz defensa del interés fiscal y aduanero, en apoyo a la función recaudatoria. Para lograr lo anterior se establecen los siguientes elementos dentro de dichos procesos.

Usuarios: internos y externos, los primeros son las unidades administrativas del **SAT** y como usuarios externos se encuentran los contribuyentes, particulares, promoventes, ciudadanos o Dependencias u Organismos Centralizados o Descentralizados de la Administración Pública Federal que por virtud de su situación jurídica sean sujetos de una resolución, autorización o acto administrativo proveniente del **SAT**.

Por lo que corresponde a los contribuyentes los procesos tienen dos grandes premisas:

- a) Tener el reconocimiento del contribuyente por proporcionar un criterio uniforme y oportuno
- b) Contribuir como elemento a la percepción del Riesgo a través de juicios favorables.

Criterio Uniforme y Oportuno: Una de las finalidades de la Administración General

Jurídica es establecer un principio de legalidad en las actuaciones que desarrolla el **SAT**, las cuales se llevan a cabo mediante la aplicación general, abstracta e impersonal de la normatividad tributaria a todos los contribuyentes, sin que exista favoritismos o casos especiales, así mismo dichas actuaciones se deben de procurar realizar de manera oportuna, sin que se afecte al contribuyente.

Percepción del Riesgo: De conformidad con el artículo 31 fracción IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es obligación de los mexicanos “Contribuir al gasto público, así de la federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en el que residan, de manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes”, para cumplir lo anterior el derecho tributario en México establece el sistema de “Auto determinación”, esto quiere decir que los contribuyentes serán “determinados” por sí mismo para el pago de impuestos, no obstante el **SAT** tiene las facultades legales para “determinar” los impuesto correspondientes de los contribuyentes, cuando éstos no lo realizan en el tiempo y la forma establecidos en la ley.

Esta facultad coactiva de cobro así como la determinación de créditos e incluso inicio de procedimientos penales son los principales elementos que el **SAT** denomina “La percepción de Riesgo” que no es otra cosa que generar en el consciente colectivo de la sociedad que el **SAT** tiene las facultades, herramientas y medios para obtener incluso con facultades coactivas para obtener el dinero o bienes de los créditos derivados de la omisión del pago de impuestos por los contribuyentes.

Mejora Operacional: Mediante éste elemento se vigila la operación sustantiva del **SAT** en materia de recaudación en sus dos vertientes, impuestos internos y comercio exterior.

Simplificación: simplificación a la Miscelánea Fiscal, que consisten en emitir e interpretar un conjunto de disposiciones fiscales de carácter anual que emite la **SHCP** a efecto de modificar o aclarar la leyes fiscales y otros ordenamientos federales relativos a la captación de ingresos del Gobierno federal, principalmente bajo el rubro de pago de contribuciones.

Servicio: Con la finalidad de brindar seguridad jurídica a los contribuyentes, se debe de vigilar las consultas, peticiones, solicitudes y cualquier derecho de petición mediante la emisión de la resolución respetiva debidamente fundada y motivada. Por lo que corresponde a las demás áreas del **SAT**, se proporciona la capacitación y orientación legal sobre la interpretación o aplicación de la normatividad tributaria.

Control: Este elemento del proceso es indispensable para vigilar y garantizar la facultad del fisco federal para defender y garantizar el “Interés Fiscal”, de esta forma la finalidad es Fortalecer la Defensa del Fisco Federal ante los procedimientos contenciosos que tenga en su contra como es el caso de los Recursos de Revocación, Recurso de Revisión, Juicio Contencioso Administrativo, juicio de amparo. Así como Integrar los elementos necesarios para hacer más efectivos las acciones penales para disminuir la impunidad de los contribuyentes omisos y cuya conducta sea constitutiva de un delito fiscal.

Los procesos de la Administración General Jurídica se dividen en dos categorías:

I. Sustantivos.- en ellos se establece de manera primordial la defensa del interés fiscal:

- Recurso de revocación
- Atención al juicio contencioso administrativo
- Atención a juicio de amparo
- Proceder penalmente por la probable comisión de delitos fiscales

II. Estratégicos.- aquellos en que se determina el criterio jurídico de los actos de la AGJ:

- Declaración de Prescripción de créditos fiscales
- Resolver las solicitudes de Autorización para recibir Donativos Deducibles de **ISR**
- Resolución de Consultas
- Notificación.

Sustantivos

1) Recurso de Revocación

Este proceso tiene ámbito de operación federal, su objetivo es resolver el medio legal de que dispone el particular, afectado en sus derechos o intereses por un acto administrativo determinado, para obtener de la autoridad administrativa una revisión del propio acto, a fin de que dicha autoridad lo revoque, lo anule o lo reforme, en caso de que los argumentos del contribuyente sean fundados.

La **AGJ**, **AGGC** y las **ALJ**’s participan en este proceso, que constituye un medio legal del que dispone el particular, afectado en sus derechos o intereses por un supuesto acto

administrativo determinado.

Se considera un medio legal de que dispone el particular, afectado en sus derechos o intereses por un acto administrativo determinado, para obtener, en los términos legales, de la autoridad administrativa una revisión del propio acto, a fin de que dicha autoridad lo revoque, lo anule o lo reforme, en caso de encontrar comprobada la ilegalidad y la inoportunidad del mismo.

Defensa por vía administrativa (recurso de revocación interpuesto ante la misma Administración)

En la vía administrativa se encuentra el recurso de revocación (art. 116, Código Fiscal de la Federación) que se podrá interponer, optativamente, contra los actos administrativos dictados en materia fiscal federal.

Procedencia del recurso de revocación (art. 117, Código Fiscal de la Federación)

Procede el recurso de revocación contra:

Las resoluciones definitivas dictadas por autoridades fiscales federales que:

- Determinen contribuciones, accesorios o aprovechamientos;
- Nieguen la devolución de cantidades que procedan conforme a la Ley;
- Dicten las autoridades aduaneras;
- Cualquier resolución de carácter definitivo que cause molestia al particular en materia fiscal.

Los actos de autoridades fiscales federales que:

- Exijan el pago de créditos fiscales cuando se alegue que éstos se han extinguido o que su monto real es inferior al exigido, siempre que el cobro en exceso sea imputable a la autoridad ejecutora o se refiera a recargos, gastos de ejecución o a la indemnización;
- Se dicten en el procedimiento administrativo de ejecución, cuando no se ajusten a la Ley;
- Afecten el interés de terceros, como cuando la autoridad embarga bienes que no son propiedad del contribuyente;
- Determinen el valor de los bienes embargados.

La interposición del recurso es optativa para el interesado antes de acudir al Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa. El escrito del recurso de revocación deberá presentarse ante la autoridad competente, en razón del domicilio del contribuyente o

ante la que ejecutó el acto impugnado, dentro de los 45 días siguientes a aquel en que haya surtido efectos la notificación.

Requisitos del escrito del recurso de revocación (art. 18 y 122, Código Fiscal de la Federación)

El escrito del recurso deberá contener los siguientes requisitos:

- i. El nombre, la denominación o razón social y el domicilio fiscal manifestado al Registro Federal de Contribuyentes y la clave que le correspondió en dicho registro.
- ii. Señalar la autoridad a la que se dirige y el propósito de la promoción.
- iii. La dirección de correo electrónico para recibir notificaciones.
- iv. La resolución o el acto que se impugna.
- v. Las molestias que cause la resolución.
- vi. Las pruebas y los hechos que motivan el escrito.

Cuando no se expresen las molestias, no se señale la resolución, o los hechos que motivan el escrito, o no se ofrezcan las pruebas, la autoridad fiscal solicitará al interesado que, dentro del plazo de cinco días, cumpla con los requisitos. Si dentro de dicho plazo no se aclaran los datos solicitados, la autoridad fiscal desechará el recurso; si no se señala el acto que se impugna se tendrá por no presentado el recurso; si el requerimiento que se incumple se refiere al señalamiento de los hechos controvertidos o al ofrecimiento de pruebas, el interesado perderá el derecho a señalar los citados hechos o se tendrán por no ofrecidas las pruebas, respectivamente.

Anexos del escrito de interposición del recurso de revocación (art. 123, Código Fiscal de la Federación)

El interesado deberá acompañar al escrito en que se interponga el recurso:

- Los documentos que acrediten su personalidad cuando actúe a nombre de otro o de personas morales.
- El documento en que conste el acto impugnado.
- Constancia de notificación del acto que se impugna, excepto cuando se declare, bajo protesta de decir verdad, que no recibió constancia.
- Las pruebas documentales que ofrezca y el dictamen pericial, en su caso.
- Los documentos anteriores podrán presentarse en copia simple, siempre que los originales los tenga el interesado.
- La autoridad fiscal, a petición del interesado, recabará las pruebas que estén en

el expediente en que se haya originado el acto impugnado.

Cuando no se acompañe alguno de los documentos anteriormente mencionados, la autoridad fiscal solicitará al interesado para que los presente dentro del término de cinco días.

Si no los presenta dentro de dicho término y se trata de los documentos a que se refieren las fracciones I a III, se tendrá por no interpuesto el recurso; si se trata de las pruebas a que se refiere la fracción IV, las mismas se tendrán por no ofrecidas.

Ventajas

- Permite corregir a la autoridad errores administrativos, sin que otras personas se den cuenta de los mismos
- Proporciona a la autoridad un conocimiento amplio de las fallas de las leyes y procedimientos administrativos.
- Evita recargar el trabajo de otros tipo judicial, en los tribunales administrativos
- El contribuyente puede ser beneficiado con una resolución justa
- Los problemas se resuelven, en forma inmediata o más rápida
- Es un instrumento eficaz de las autoridades, para el control de la legalidad
- Evita al contribuyente un conflicto costoso
- El contribuyente puede preparar el medio de combate, sin entrar en tecnicismo propios de los Tribunales.

2) Atención al juicio contencioso administrativo

Este procedimiento tiene ámbito de operación federal, su objetivo es brindar la atención procesal necesaria dentro del juicio contencioso administrativo en el **TFJFA**, y su ejecución se lleva a cabo en la **AGJ**, **AGGC** y **ALJ**.

Este juicio es un medio por el cual el particular, que considera que ha sido afectado por un órgano de la administración pública, por falta o indebida aplicación de una ley administrativa, puede acudir a los Tribunales Administrativos en la vía y términos que la ley de la materia establece a efecto de que los titulares de este Tribunal determinen si los órganos de la administración pública han incurrido en la violación aducida por el administrado y en caso afirmativo decretar la nulidad del acto motivo de **LITIS**.

El proceso consiste en la atención que la **AGJ** da al juicio de nulidad presentado por el

particular. Las fases del mismo son:

- Demanda.
- Contestación.
- Incidente.
- Ampliación de Demanda.
- Contestación a la ampliación.
- Audiencia.
- Sentencia.
- Queja.

Actor: Es el particular o servidor público afectado en sus derechos

El Demandado: Pueden tener ese carácter:

- La autoridad que dictó la resolución impugnada.
- El particular a quien favorezca la resolución cuya modificación o nulidad pida la autoridad administrativa
- El Jefe del Servicio de Administración Tributaria o el titular de la dependencia u organismo desconcentrado o descentralizado que sea parte en los juicios en que se controviertan resoluciones de autoridades federativas coordinadas, emitidas con fundamento en convenios o acuerdos en materia de coordinación, respecto de las materias de la competencia del Tribunal.

El Tercero Interesado

Es aquella persona que tenga un derecho incompatible con la pretensión del demandante.

La **LITIS** en el juicio de nulidad radica esencialmente en el interés legítimo, que no es otra cosa que “aquel interés de Debe entenderse como aquel interés de cualquier persona, pública o privada, reconocido y protegido por el ordenamiento jurídico.

Requisito de la demanda

El demandante podrá presentar su demanda, mediante Juicio en la vía tradicional, por escrito ante la sala regional competente o, en línea, a través del Sistema de Justicia en Línea, para este último caso, el demandante deberá manifestar su opción al momento de presentar la demanda. Una vez que el demandante haya elegido su opción no podrá variarla. Cuando la autoridad tenga este carácter la demanda se presentará en todos los

casos en línea a través del Sistema de Justicia en Línea

La demanda deberá presentarse en el **TFJFA** dentro de los plazos que a continuación se indican:

1.- De cuarenta y cinco días siguientes a aquél en el que se dé alguno de los supuestos siguientes:

- a) Que haya surtido efectos la notificación de la resolución impugnada, de conformidad con lo dispuesto en esta Ley, inclusive cuando se controvierta simultáneamente como primer acto de aplicación una regla administrativa de carácter general.
- b) Hayan iniciado su vigencia el decreto, acuerdo, acto o resolución administrativa de carácter general impugnada cuando sea auto aplicativa.

2.- De cuarenta y cinco días siguientes a aquél en el que surta efectos la notificación de la resolución de la Sala o Sección que habiendo conocido una queja, decida que la misma es improcedente y deba tramitarse como juicio. Para ello deberá prevenir al promovente para que presente demanda en contra de la resolución administrativa que tenga carácter definitivo.

3. De cinco años cuando las autoridades demanden la modificación o nulidad de una resolución favorable a un particular, los que se contarán a partir del día siguiente a la fecha en que éste se haya emitido, salvo que haya producido efectos de tracto sucesivo, caso en el que se podrá demandar la modificación o nulidad en cualquier época sin exceder de los cinco años del último efecto, pero los efectos de la sentencia, en caso de ser total o parcialmente desfavorable para el particular, sólo se retrotraerán a los cinco años anteriores a la presentación de la demanda.

De la Contestación

Una vez Admitida la demanda se correrá traslado de ella al demandado,

(Administración Central Jurídica) emplazándolo para que la conteste dentro de los cuarenta y cinco días siguientes a aquél en que surta efectos el emplazamiento. El plazo para contestar la ampliación de la demanda será de veinte días siguientes a aquél en que surta efectos la notificación del acuerdo que admita la ampliación. Si no se produce la contestación a tiempo o ésta no se refiere a todos los hechos, se tendrán como ciertos los que el actor impute de manera precisa al demandado, salvo que por las pruebas rendidas o por hechos notorios resulten desvirtuados.

El demandado en su contestación y en la ampliación de la demanda expresará:

- i. Los incidentes de previo y especial pronunciamiento a que haya lugar.
- ii. Las consideraciones que, a su juicio, impidan se emita decisión en cuanto al fondo o demuestren que no ha nacido o se ha extinguido el derecho en que el actor apoya su demanda.
- iii. Se referirá concretamente a cada uno de los hechos que el demandante le impute de manera expresa, afirmándolos, negándolos, expresando que los ignora por no ser propios o exponiendo cómo ocurrieron, según sea el caso.
- iv. Los argumentos por medio de los cuales se demuestra la ineficacia de los conceptos de impugnación.
- v. Los argumentos por medio de los cuales desvirtúe el derecho a indemnización que solicite la actora.
- vi. Las pruebas que ofrezca.
- vii. En caso de que se ofrezca prueba pericial o testimonial, se precisarán los hechos sobre los que deban versar y se señalarán los nombres y domicilios del perito o de los testigos. Sin estos señalamientos se tendrán por no ofrecidas dichas pruebas.

El demandado deberá adjuntar a su contestación

- i. Copias de la misma y de los documentos que acompañe para el demandante y para el tercero señalado en la demanda.
- ii. El documento en que acredite su personalidad cuando el demandado sea un particular y no gestione en nombre propio.
- iii. El cuestionario que debe desahogar el perito, el cual deberá ir firmado por el demandado.
- iv. En su caso, la ampliación del cuestionario para el desahogo de la pericial ofrecida por el demandante.
- v. Las pruebas documentales que ofrezca.

Tratándose de la contestación a la ampliación de la demanda, se deberán adjuntar también los documentos previstos en este artículo, excepto aquéllos que ya se hubieran acompañado al escrito de contestación de la demanda.

Las autoridades demandadas deberán señalar, sin acompañar, la información calificada por la Ley de Comercio Exterior como gubernamental confidencial o la información confidencial proporcionada por terceros independientes, obtenida en el ejercicio de las facultades que en materia de operaciones entre partes relacionadas establece la Ley del Impuesto sobre la Renta. La Sala solicitará los documentos antes de cerrar la instrucción

Del cierre de la Instrucción

El Magistrado Instructor, diez días después de que haya concluido la sustanciación del

juicio y no existiere ninguna cuestión pendiente que impida su resolución, notificará por lista a las partes que tienen un término de cinco días para formular alegatos por escrito. Los alegatos presentados en tiempo deberán ser considerados al dictar sentencia. Al vencer el plazo de cinco días a que se refiere el párrafo anterior, con alegatos o sin ellos, se emitirá el acuerdo correspondiente en el que se declare cerrada la instrucción.

La sentencia definitiva podrá:

- Reconocer la validez de la resolución impugnada.
- Declarar la nulidad de la resolución impugnada.
- Declarar la nulidad de la resolución impugnada para determinados efectos, debiendo precisar con claridad la forma y términos en que la autoridad debe cumplirla, debiendo reponer el procedimiento, en su caso, desde el momento en que se cometió la violación.
- Siempre que se esté en alguno de los supuestos previstos en las fracciones II y III, del artículo 51 de esta Ley, el Tribunal declarará la nulidad para el efecto de que se reponga el procedimiento o se emita nueva resolución; en los demás casos, cuando corresponda a la pretensión deducida, también podrá indicar los términos conforme a los cuales deberá dictar su resolución la autoridad administrativa.

En los casos en que la sentencia implique una modificación a la cuantía de la resolución administrativa impugnada, la Sala Regional competente deberá precisar, el monto, el alcance y los términos de la misma para su cumplimiento.

Tratándose de sanciones, cuando dicho Tribunal aprecie que la sanción es excesiva porque no se motivó adecuadamente o no se dieron los hechos agravantes de la sanción, deberá reducir el importe de la sanción apreciando libremente las circunstancias que dieron lugar a la misma.

Declarar la nulidad de la resolución impugnada y además:

- Reconocer al actor la existencia de un derecho subjetivo y condenar al cumplimiento de la obligación correlativa.
- Otorgar o restituir al actor en el goce de los derechos afectados.
- Declarar la nulidad del acto o resolución administrativa de carácter general, caso en que cesarán los efectos de los actos de ejecución que afectan al demandante,

inclusive el primer acto de aplicación que hubiese impugnado. La declaración de nulidad no tendrá otros efectos para el demandante, salvo lo previsto por las leyes de la materia de que se trate.

- Reconocer la existencia de un derecho subjetivo y condenar al ente público federal al pago de una indemnización por los daños y perjuicios causados por sus servidores públicos.

Asimismo, se tiene el juicio contencioso administrativo sumario, que tiene por objeto simplificar y agilizar los procesos, en los casos que se controvertan resoluciones definitivas cuyo importe no exceda de cinco veces el salario mínimo general vigente en el Distrito Federal elevado al año al momento de su emisión y que se ubiquen dentro de los supuestos previstos en la Ley aplicable.

Los operadores de las Administraciones Jurídicas que tienen competencia para ver los juicios contenciosos administrativos consideran que el proceso es eficaz ya que se cumple con las metas e indicadores y que es suficiente, de conformidad con la ley sustantiva de la materia.

3) Atención al Juicio de Amparo

Las etapas en las cuales la **AGJ** es directamente responsable son:

- **Cumplimiento de sentencia:** La sentencia que conceda el amparo tendrá por objeto restituir al agraviado en el pleno goce de la garantía individual violada, restableciendo las cosas al estado que guardaban antes de la violación, cuando el acto reclamado sea de carácter positivo; y cuando sea de carácter negativo, el efecto del amparo será obligar a la autoridad responsable a que obre en el sentido de respetar la garantía de que se trate y a cumplir, por su parte, lo que la misma garantía exija.
- **Informe de cumplimiento de sentencia:** La autoridad responsable deberá de informar al juez el cumplimiento de la sentencia y en caso de que no lo haga, el quejoso podrá solicitar al juez que aperciba y obligue a la autoridad a hacerlo.
- **Recurso de revisión:** El quejoso, el tercero perjudicado y la autoridad responsable, podrán interponer el recurso de revisión contra la sentencia que pronuncie el juez de distrito en el término de 10 días hábiles posteriores a la notificación de la sentencia.
- **Substanciación del recurso de revisión:** El recurso de revisión será resuelto

por el Tribunal Colegiado de Circuito competente de acuerdo al juez de distrito de que se trate y su resolución no acepta recurso alguno, por lo que su sentencia quedará firme.

Amparo Directo

El amparo directo procede exclusivamente contra tres tipos de actos.

- a) Sentencias definitivas.
- b) Laudos arbitrales.
- c) Resoluciones que ponen fin al juicio.

No obstante, en la demanda de amparo se pueden impugnar las violaciones habidas en el transcurso del procedimiento.

El escrito por medio del cual se ejercita la acción de amparo, poniendo en movimiento el órgano jurisdiccional que deba de resolver la contenida que propone el quejoso, para dirimir si un acto de autoridad contraviene a la Constitución.

La demanda de amparo directo se debe de presentar siempre por escrito, debiendo reunir los siguientes requisitos:

- a) Nombre y domicilio del quejoso.
- b) Nombre y domicilio del tercero perjudicado.
- c) Autoridad responsable
- d) Acto Reclamado
- e) Fecha en que el quejoso tuvo conocimiento del acto reclamado
- f) Preceptos Constitucionales Violados
- g) Conceptos de Violación
- h) Leyes de fondo que dejaron de aplicarse

La participación de la responsable, que en caso que nos ocupa recae en el SAT, tiene una participación *sui generis*, derivada de una serie de conductas que le enmarca la ley. Entre ellas se encuentra la consistente en otorgar o negar la suspensión del acto reclamado.

Suspensión del acto reclamado.

Para que se conceda la suspensión en amparo directo, se requiere que el acto presente las condiciones necesarias como son las siguientes:

- Que el acto sea futuro, es decir, que no se haya realizado o materializado.

- Que el acto sea de carácter positivo, o sea, importe un hacer por parte de la autoridad responsable.
- Que la solicite el quejoso
- Que con su otorgamiento no se afecte al interés social
- Que de concederse, no se contravengan disposiciones de orden público.
- Que de llegar a materializarse el acto, sea con efectos de difícil reparación

Trámite

La demanda deberá presentarse por conducto de la autoridad responsable.

La autoridad responsable remitirá la demanda, la copia que corresponda al Ministerio Público Federal y los autos originales al **T.C.C.** que corresponda dentro del término de tres días. Al mismo tiempo rendirá su informe justificado.

Recibida la demanda de amparo por el **T.C.C.**, dictará acuerdo en el que:

- Desechará la demanda
- Pedirá a quejoso aclare la demanda Acuerdo presidencial
- Admitirá la demanda

El informe justificado es la contestación de la autoridad responsable a la demanda de amparo, controvirtiendo los hechos y argumentará en contra de los conceptos de violación, así como de la aplicación inexacta de una ley y hará vales las causas de improcedencia o se sobreseimiento que en su concepto procedan. A falta de rendición se le impondrá una sanción de 20 a 150 días de salario.

Intervención del Ministerio Público Federal y del tercero perjudicado, la del primero es con el fin de procurar la pronta y expedita administración de justicia en el juicio de amparo; así como parte, podrá solicitar los autos para formular pedimento y devolverlos dentro del término de 10 días. La intervención del tercero perjudicado como parte en el juicio es la de presentar alegatos dentro de un plazo de diez días, contados a partir del día siguiente al del emplazamiento que se le hizo por la autoridad responsable o por el Tribunal Colegiado de Circuito.

Resolución del amparo directo, ésta se encomienda a un magistrado ponente del **T.C.C.** competente, para la elaboración de proyecto de resolución, mismo que se someterá a discusión y votación de los dos restantes magistrados en sesión para aprobar el sentido de la resolución.

Efectos de la sentencia de amparo:

- I. Si la sentencia definitiva de la autoridad responsable se juzgó violatoria de disposiciones legales de fondo, se concederá el amparo y la autoridad responsable deberá dictar nueva sentencia en la que ceñirá a la aplicación exacta de las leyes de fondo que le marquen los considerandos del fallo por lo que se concedió el amparo.
- II. Si la sentencia del amparo determina que la autoridad responsable fue omisa y no realizó el estudio de alguna prueba aportada por el quejoso, el efecto del amparo será que la autoridad responsable dicte nueva sentencia en la que examinará la prueba omitida con plena jurisdicción.

4) Proceder penalmente por la probable comisión de delitos fiscales

El delito de defraudación fiscal lo comete “quien con uso de engaños o aprovechamiento de errores, omite total o parcialmente el pago de alguna contribución u obtenga un beneficio indebido con perjuicio del fisco federal.” Además del caso genérico de defraudación fiscal, la regulación establece una serie de calificativas al delito y otras conductas consideradas como equiparables a la defraudación fiscal.

En el delito de defraudación fiscal, la persona que lo comete tiene la intención de conducirse con falsedad, valiéndose de maquinaciones y artificios contra el fisco en aras de encubrir la omisión del pago total o parcial de alguna contribución, o bien, obteniendo un beneficio indebido. Se engaña pretendiendo que las obligaciones fiscales se cubrieron de manera correcta u ocultando que cierto beneficio no le corresponde. Este delito se comete necesariamente de forma dolosa, esto es, el contribuyente, teniendo pleno conocimiento de lo que hace, utiliza los medios necesarios para presentar hechos falsos como verdaderos o bien, para tomar ventaja del fisco en caso de que éste se encuentre en estado de error.

El **SAT** dentro del proceso penal adquiere varias facetas, primero es autoridad al iniciar las facultades de comprobación a través de auditorías, requerimientos o solicitudes de información a los contribuyentes.

En segundo lugar el **SAT** se convierte en la parte ofendida, y reúne las pruebas documentales públicas, periciales y otras para formar la acusación, este expediente se envía a la **PGR** a la Unidad especializada en delitos fiscales y de banca para que la averiguación previa sea consignada ante Juez de Distrito.

En Tercer lugar, dentro del proceso, la autoridad fiscal es la parte ofendida y coadyuvante, participa del proceso y busca que el Juez de federal dicte una sentencia condenatoria, pero se debe recordar que al ser fijada la fianza, el **SAT** se convierte en juzgador al cuantificar el monto de la fianza que debe cubrir el procesado para gozar del beneficio de libertad condicional, aquí tenemos otra faceta de la autoridad fiscal.

Después de lo anterior, en quinto lugar, el **SAT** se convierte en autoridad ejecutora para cobrar la reparación de daño, con lo cual tenemos cinco diferentes facetas por parte de la autoridad fiscal dentro de un solo proceso.

Todo lo anterior debe advertir al contribuyente que no es deseable enfrentar un proceso penal tributario, ya que los órganos del Estado que tendrá que enfrentar son los siguientes:

- El **SAT** como órgano de acusación.
- La **PGR** como parte acusadora dentro del proceso penal fiscal.
- El proceso en el cual un Juez de Distrito del Poder Judicial Federal es quien lo juzga de acuerdo a reglas muy estrictas.

Estratégicos

1) Declaración de Prescripción de créditos fiscales

Este proceso tiene ámbito de operación federal y su objetivo es declarar, mediante una resolución debidamente fundada y motivada, los créditos fiscales que han prescrito. Las unidades administrativas responsables del proceso son la **AGJ**, la **AGGC** y las Administraciones Locales Jurídicas (**ALJ**) en los estados.

Los criterios que se aplican durante el proceso "*Declaración de prescripción de créditos fiscales*", se dictan en las **AGJ** a nivel central, y la resolución que se determina al final del proceso, se elabora mediante la debida aplicación de la ley, es decir, con fundamentación y motivación de los preceptos legales.

EL fundamento legal del proceso se encuentra contemplado en el artículo 16 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Específicamente, en el Artículo 146 del **CFF** instituye la figura de la prescripción como una forma de extinguir los créditos fiscales a cargo de los contribuyentes por el simple transcurso del tiempo. Cuando transcurre el plazo de los cinco años a que hace referencia dicha disposición, el contribuyente queda liberado del cumplimiento de la obligación de pagar el adeudo fiscal. Asimismo, la propia disposición legal señala diversas causales por las cuales el

plazo para que opere la prescripción se interrumpe, de tal suerte que lo que podía ser de cinco años, puede extenderse más allá de los 10 años. Dentro de estas causales de interrupción destacan las gestiones de cobro realizadas por las autoridades a través del procedimiento administrativo de ejecución, que inician con el requerimiento de pago al contribuyente y pueden concluir con el remate o la adjudicación de los bienes embargados.

Para determinar a partir de cuándo se puede iniciar el cómputo, se debe precisar en primer lugar la fecha exacta en que el pago de un crédito fiscal puede ser exigible.

1. Es necesario que exista la determinación de un derecho en cantidad líquida a favor del Estado o de sus organismos descentralizados que proviene de contribuciones, aprovechamientos o accesorios.
2. Una vez que el crédito fiscal está determinado, es necesario que su pago pueda ser exigible por parte de las autoridades. El crédito no será exigible cuando:
 - a. No se haya notificado la resolución.
 - b. No hayan transcurrido 45 días hábiles.
 - c. Cuando se garantice el interés fiscal.
 - d. Cuando se haya presentado recurso de revocación.
3. El plazo de la prescripción está sujeto a causales de interrupción que producen una pérdida total del plazo computado, para volver a iniciar. En otras palabras, cuando opera una causal de interrupción, se está frente a un borrón y cuenta nueva, empezando de cero, y se da en cualquiera de las siguientes situaciones:
4. Por el reconocimiento expreso o tácito de la existencia del crédito fiscal.
Desocupar el domicilio fiscal sin presentar el aviso de cambio o cuando se señala un domicilio fiscal incorrecto.
5. Se realice alguna gestión de cobro notificada al contribuyente

Acorde a lo anterior, el insumo principal dentro del procedimiento puede ser el escrito libre que presenta el contribuyente o interesado ante la oficialía de partes de la Administración Local del **SAT**, dirigido a la **ALJ**, o en su caso dirigido a la **AGGC**, para solicitar se reconozca la prescripción del crédito fiscal o el reconocimiento del propio **SAT**, a lo cual recaerá una resolución.

2) Resolver las solicitudes de autorización para recibir donativos deducibles de ISR

Primera Etapa:

Considerar la viabilidad de convertir a la organización (**I.A.P.** o **A.C.**) en donataria autorizada.

Podrán ser donatarias autorizadas las OSC que cumplan con lo establecido en los artículos 95, fracciones VI, X, XI, XII, XIX y XX, 96, 97, 98 y 99 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y los artículos 31 y 114 del Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta

Los donativos pueden ser en especie o efectivo y otorgados por residentes del país o del extranjero. Las **OSC(I.A.P. o A.C.)** interesadas en obtener autorización para recibir donativos deducibles del Impuesto Sobre la Renta deben acudir a la Administración Local de Servicios al Contribuyente y Administración de Normatividad de Impuestos Internos “5” para analizar conjuntamente con dicha autoridad la documentación que pretenden exhibir, a efecto de corroborar que la misma reúne todos los requisitos establecidos por las disposiciones fiscales, incluso antes de la protocolización de la escritura constitutiva y/o los estatutos.

En el caso de las organizaciones constituidas en los Estados deberán acudir a la Administración Local de Servicios al Contribuyente que les corresponda, para recibir la orientación respectiva. Consultar la página de internet <http://www.sat.gob.mx>, en el apartado “Contáctenos”, “Directorio Nacional de Módulos de Servicios Tributarios”.

Requerimientos básicos para convertir a la **OSC** en donataria autorizada:

- Que la organización realice exclusivamente las actividades que le fueron autorizadas. El contenido del objeto deberá sujetarse a lo dispuesto por el artículo 95 fracción VI.
- Que la **OSC** destine sus activos exclusivamente a los fines propios de su objeto social, no pudiendo otorgar beneficios sobre el remanente distribuible a persona física alguna o a sus integrantes, ya sean personas físicas o morales, salvo que se trate, en este último caso, de una persona moral autorizada para recibir donativos deducibles en términos de la Ley de Impuesto Sobre la Renta, o se trate de la remuneración de servicios efectivamente recibidos. Esta disposición tiene carácter de irrevocable.
- Que al momento de su liquidación y con motivo de la misma, la OSC destine la totalidad de su patrimonio a entidades autorizadas para recibir donativos deducibles. Esta disposición también tiene el carácter de

irrevocable.

Segunda Etapa:

Los documentos necesarios para presentar una solicitud de autorización para recibir donativos deducibles son: . Presentar una solicitud, por escrito, ante la Administración General Jurídica o la Administración Local de Servicios al Contribuyente. Para saber cuál es la administración local y el nombre de la autoridad correspondiente consulte la página de internet <http://www.sat.gob.mx>, en el apartado “Contáctenos”, “Directorio Nacional de Módulos de Servicios Tributarios”.

El escrito debe presentarse por triplicado. En la misma página del **SAT** se encuentra el formato de solicitud de autorización.

- Copia certificada de la escritura constitutiva y/o estatutos y sus modificaciones.
- Copia certificada del poder del representante legal, o bien, que el mismo conste dentro de los propios estatutos o acta constitutiva.
- Copia simple de la cédula de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (**RFC**).
- Copia simple de la identificación oficial del representante legal o apoderado, previo cotejo con su original por personal del Servicio de Administración Tributaria, o copia certificada.
- Original o copia certificada del documento que acredite la actividad por la que se solicita la autorización, el cual deberá ser expedido por una autoridad Federal, Estatal o Municipal competente en la materia, dependiendo del objeto de la Organización.

Tercera Etapa:

Si la solicitud es aprobada, la **OSC** aparecerá publicada como donataria autorizada en el Anexo 14 de la Resolución Miscelánea en el Diario Oficial de la Federación.

La Administración General Jurídica emitirá un oficio-constancia en el cual se le informará que ha cumplido con los requisitos para ser autorizada en el rubro correspondiente. Una vez que el representante de la organización reciba el oficio-constancia de autorización la OSC podrá mandar a imprimir recibos que amparen donativos deducibles.

Además debe de requisitar lo siguiente:

- Aviso anual de las donatarias autorizadas, donde declaran, bajo protesta de decir verdad, seguir cumpliendo con los requisitos y obligaciones fiscales para

continuar con ese carácter.

- Avisos para actualización del padrón y directorio de donatarias autorizadas para recibir donativos deducibles.
- Convenios con donatarias autorizadas para recibir donativos del ISR.
- Información para garantizar la transparencia de los donativos recibidos, así como el uso y destino de los mismos.
- Solicitud de autorización para recibir donativos deducibles.
- Solicitud de autorización para recibir donativos deducibles del extranjero.
- Solicitud de nueva autorización para recibir donativos deducibles.
- Requisitos para recibir donativos deducibles por actividades adicionales.

Proceso del trámite de inscripción al Registro Federal de las OSC

PASO UNO. Inicio del trámite de inscripción al Registro.

- El representante legal de la **OSC** debe llenar la solicitud de inscripción, firmarla y entregarla en el módulo.
- El módulo revisará que esté debidamente llenada y cotejará los documentos anexos con los originales.
- El módulo entregará acuse de recibo del formato de solicitud y elaborará el expediente de la **OSC**.

PASO DOS. Validación El proceso de registro se llevará a cabo en un plazo de 30 días hábiles. El área jurídica.

- Valida que la solicitud de inscripción y los documentos anexos cumplan con los requisitos de la Ley.
- En caso de que haya insuficiencia de información notifica al representante de la OSC para que la subsane.
- Solventadas las observaciones resuelve sobre la procedencia o improcedencia de la solicitud.

PASO TRES. Inscripción al Registro y entrega de la **CLUNI**. • El área jurídica notifica a la Dirección del Registro acerca de su resolución.

- En caso de improcedencia, la Dirección del Registro notifica por escrito a la OSC las razones del rechazo.
- En caso de que proceda, la Dirección del Registro instruye al Módulo sobre la

inscripción de la **OSC** en el Registro y envía la Constancia de la Inscripción y la **CLUNI** de la **OSC**.

- El representante legal de la **OSC** recibe constancia de la inscripción, la cual contiene la **CLUNI**, y firma el acuse de recibo emitido por el Módulo.

3) Resolución de consultas.

El objetivo del proceso consiste en resolver (mediante una resolución debidamente fundada y motivada) una situación real y concreta que haya planteado un contribuyente. En armonía con el artículo 8 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos los contribuyentes tienen el derecho de elaborar solicitudes de información a las autoridades.

El procedimiento inicia cuando el contribuyente o persona interesada presenta ante la Administración General Jurídica un escrito solicitando una consulta sobre un tema propio, real y concreto. Dicha consulta deberá cumplir con los siguientes requisitos previstos en la Ley:

- Copia certificada del poder notarial para actos de administración, cuando se actúa en representación de alguna persona física o moral.
- Constar por escrito.
- Firma del contribuyente.
- Nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal y clave del Registro Federal de Contribuyentes.
- Autoridad a la que se dirige y el propósito de la promoción.
- En su caso, domicilio para oír y recibir notificaciones y nombre de la persona autorizada para recibirlas.
- Números telefónicos, en su caso, del contribuyente y el de los autorizados en los términos del art. 19 del **CFF**
- Nombres, direcciones y el registro federal de contribuyentes o número de identificación fiscal tratándose de residentes en el extranjero, de todas las personas involucradas en la solicitud o consulta planteada.
- Describir las actividades a las que se dedica el interesado.
- Indicar el monto de la operación u operaciones objeto de la promoción.
- Señalar todos los hechos y circunstancias relacionados con la promoción, así

como acompañar los documentos e información que soporten tales hechos o circunstancias.

- Describir las razones de negocios que motivan la operación planteada.
- Indicar si los hechos o circunstancias sobre los que versa la promoción han sido previamente planteados ante la misma u otra distinta, o han sido materia de medio defensa ante autoridades administrativas o jurisdiccionales y, en su caso, el sentido de la resolución.
- Indicar si el contribuyente se encuentra sujeto al ejercicio de las facultades de comprobación por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o por las Entidades Federativas coordinadas en ingresos federales, señalando los periodos y las contribuciones objeto de la revisión. Asimismo, deberá mencionar si se encuentra dentro del plazo para que las autoridades fiscales emitan la resolución a que se refiere al artículo 50 de este código.
- Si el contribuyente cumple con lo anterior, la Administración General Jurídica emitirá una resolución debidamente fundada y motivada.

4) Notificación.

El objetivo es dar a conocer a los contribuyentes, a los responsables solidarios o a terceros, el contenido de un acto administrativo a efecto de que estén en posibilidad de cumplirlo o de impugnarlo.

El Artículo 16, primer párrafo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que a la letra establece:

“Nadie puede ser molestado en su persona, familia, domicilio, papeles o posesiones, sino en virtud de mandamiento escrito de la autoridad competente, que funde y motive la causa legal del procedimiento...”.

De lo anterior se deriva que todo acto administrativo debe ser notificado por escrito y sustentado con los correspondientes fundamentos legales en los que la autoridad competente se soporte.

El efecto jurídico de las Notificaciones, consiste en dos principales:

Dar a conocer al contribuyente el contenido de un acto administrativo.

Iniciar el cómputo de los términos legales para la interposición de los medios de defensa.

Una vez efectuada la notificación, el cómputo de los plazos para cumplir o impugnar, en

su caso, el acto notificado, iniciará el día hábil siguiente a aquél en que se haya realizado.

Cuando el interesado o su representante legal manifiesten conocer el acto administrativo, dicha manifestación hace las veces de notificación en forma, desde la fecha en que se tenga tal conocimiento.

En éste orden el procedimiento inicia con identificar el domicilio del contribuyente o interesado y de conformidad con sus características inicia la notificación, personal, por estrados, edictos y por correo ordinario o telegrama.

Cuando se trate de notificaciones o de actos que deban surtir efectos en el extranjero, las autoridades fiscales las podrán efectuar personalmente, por correo certificado, correo ordinario, telegrama, edictos, mensajería con acuse de recibo, transmisión facsimilar con acuse de recibo por la misma vía, o por los medios establecidos conforme a lo dispuesto en los tratados o acuerdos internacionales suscritos por México.

El lugar de la notificación se efectuara en los siguientes:

- En las oficinas de las autoridades fiscales, si las personas a quienes deba notificarse se presentan en las mismas.
- En el último domicilio que el interesado haya señalado para efectos del Registro Federal de Contribuyentes, excepto que hubiera designado otro para recibirlas al iniciar alguna instancia o en el curso de un procedimiento administrativo.
- La notificación personal, realizada con quien deba entenderse, será legalmente válida aun cuando no se efectúe en el domicilio respectivo o en las oficinas de las autoridades fiscales.
- Cuando se notifique a sociedades en liquidación y se hayan nombrado varios liquidadores, las notificaciones que deban efectuarse con las mismas se podrán hacer con cualquiera de ellos.

PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS:

No existen diferencias en la operación ya que los procesos están estandarizados. No obstante, las cargas de trabajo sí difieren entre administraciones locales dependiendo de su tamaño.

ANEXO IV: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS.

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA E026 “RECAUDACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES FEDERALES” (2011)

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS				
EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA				
E026 “RECAUDACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES FEDERALES” 2011				
PROCESO	NUMERO DE SECUENCIA	PROCEDIMIENTO	INDICADOR	OBJETIVO
Procesos del Modelo de Procesos CONEVAL				
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	Se Ejecuta a Nivel Central al Primer Nivel de Jerarquía		
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	2	Se Ejecuta a Nivel Central al Primer Nivel de Jerarquía		
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.	3	No Aplica, No tiene Apoyos		
Selección de beneficiarios (puede ser selección de proyectos): Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	4	No Aplica, No hay Beneficiarios		
Producción o compra de apoyos: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	5	No Aplica, No se Produce nada de Apoyos para Distribuir o Entregar		
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	6	No Aplica, No hay Logística para la Distribución de Apoyos		
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados solicitan y/o reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	7	No Aplica, No hay Logística para la Entrega de Apoyos		
Seguimiento a la utilización de apoyos:	8	Se Ejecuta a Nivel Central al Primer Nivel de Jerarquía		
Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	9	Se Ejecuta a Nivel Central al Primer Nivel de Jerarquía		
Contraloría social: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	10	Se Ejecuta a Nivel Central al Primer Nivel de Jerarquía		
Supervisión y Monitoreo: Proceso por medio del que se supervisa la generación y entrega de los apoyos	11	Se Ejecuta a Nivel Central al Primer Nivel de Jerarquía		
Otros procesos: Otros procesos operativos cuya descripción no concuerda con ninguno de los procesos del Modelo de Procesos CONEVAL.	VER TABLA SIGUIENTE PARA PROCESOS DE LA EVALUACIÓN			

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA E026 "RECAUDACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES FEDERALES" 2011				
PROCESO	NÚMERO DE SECUENCIA	PROCEDIMIENTO	INDICADOR	OBJETIVO
IDENTIFICACIÓN DEL USUARIO	1	Se registra el contribuyente para obtener su RFC así como su CIEC y FIEL, se verifica si existen antecedentes registrales.	Incremento general del padrón de contribuyentes	Registro de contribuyentes
ATENCIÓN AL USUARIO	2	Se atiende al contribuyente en oficinas del SAT, INFOSAT y Página Web del SAT	Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de trámites.	Facilitación para el cumplimiento de las obligaciones fiscales otorgadas.
			Percepción de la calidad y servicios en el SAT	Atención a contribuyentes
CONTROL DE OBLIGACIONES	3	Vigila el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes (<i>Cumplimiento administrativo</i>)	<i>Complementa los PROCESOS del Ciclo Tributario y Coadyuva a los Indicadores de la MIR</i>	
DECLARACIONES, PEDIMENTOS Y PAGOS	4	Verifica y controla las cifras declaradas, desde operaciones aritméticas hasta el registro acumulado de los ingresos y deducciones que informa el contribuyente. (<i>Control de Calidad del Ingreso</i>)		
REGISTRO CONTABLE	5	Contabiliza los ingresos administrados por el SAT (<i>Registro del Ingreso</i>)	<i>Registra la información financiera con oportunidad, transparencia y confiabilidad</i>	
RECAUDACIÓN, INVENTARIO Y CONTROL DE CRÉDITOS, EJECUCIÓN Y NOTIFICACIÓN Y VERIFICACIÓN	6	Da inicio con la recepción de adeudos a través de los documentos determinantes emitidos por las áreas responsables o autoridades generadoras, que pueden ser las administraciones locales de auditoría, las administraciones locales jurídicas o entidades externas. Una vez validada la información, se procede al registro de los créditos en el inventario, posteriormente se procede al control de los créditos en donde se coordina la entrega de documentos a notificar y se procede a integrar un expediente con la documentación que se envía para su custodia a la bóveda de créditos. Se realiza la Diligenciación, realizándose las notificaciones o verificaciones de acuerdo a la normatividad vigente y se elaboran actas circunstanciadas de hechos tanto de la diligenciación como de la no diligenciación en su caso.	Porcentaje de recuperación de la cartera	Realizar acciones de cobranza
ESTRATEGIA Y PROGRAMACIÓN DE ACTOS DE FISCALIZACIÓN	7	Comprueba que lo contribuyentes cumplan con las obligaciones previstas en la legislación fiscal y aduanera, y en su caso, determinar las contribuciones omitidas o los créditos fiscales con estricto apego a los ordenamientos legales en materia de fiscalización. Comienza con la selección de los contribuyentes a los que se les aplica una auditoría, mediante visitas domiciliarias, entre otro, (ya que faltan las gabinetes y revisión de papeles) se evalúan, se emite una resolución y se procede a la autocorrección o al crédito fiscal, el cual puede ser impugnado por el contribuyente.	Porcentaje de eficacia de la fiscalización otros contribuyentes.	Motivación otorgada para el cumplimiento de las obligaciones fiscales
			Porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes	Motivación otorgada para el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
			Promedio de recaudación secundaria por actos de fiscalización a otros contribuyentes.	Motivación otorgada para el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
			Promedio de recaudación secundaria por actos de fiscalización a grandes contribuyentes	Motivación otorgada para el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
DESARROLLO Y CONCLUSIÓN DE AUDITORÍAS	8	Ejecución de las auditorías para el cumplimiento de las obligaciones fiscales.	Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos otros contribuyentes	Realizar actos de fiscalización.
			Porcentaje de efectividad en actos de fiscalización profundos a Grandes Contribuyentes	Realizar actos de fiscalización.
COMPENSACIONES Y DEVOLUCIONES	9	Es la forma en que el contribuyente, previa verificación, puede obtener una compensación por algún saldo a favor, o bien, obtener una devolución, mediante una aplicación por internet.	Percepción de la calidad y servicios en el SAT.	Atención a contribuyentes
DEFENSA DEL INTERÉS FISCAL	10	Incluye el recurso de revocación, la atención al juicio contencioso administrativo, la atención al juicio de amparo y los procesos penales por la probable comisión de delitos fiscales.	Porcentaje de sentencias definitivas favorables al SAT	Realizar actos para la defensa del interés fiscal.

Fuente: Elaboración propia del INAP.

ANEXO V: ELEMENTOS MÍNIMOS PARA LA MEDICIÓN DE SUFICIENCIA.

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA E026 “RECAUDACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES FEDERALES” (2011)

VERIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE ELEMENTOS MÍNIMOS		
PROCESO	ELEMENTOS MÍNIMOS	EXISTE = 1 NO EXISTE = 0
Identificación del Contribuyente	Meta anual del padrón de contribuyentes	1
	Mecanismo para identificación de contribuyentes	1
	Documentos que señalen los requisitos que debe contar el contribuyente	1
Atención al Contribuyente	Meta anual de contribuyentes atendidos	1
	Mecanismo de atención para los contribuyentes	1
	Documentos que señalen los requisitos que debe contar el contribuyente	1
Control de Obligaciones	Mecanismo para que el contribuyente cumpla con sus obligaciones	1
Declaraciones, Pedimentos y Pagos	Meta anual de operaciones anual de declaraciones y pagos	1
	Mecanismo para efectuar la declaración y el pago	1
	Documentos de difusión para realizar los pagos	1
Registro Contable	Meta anual de ingresos administrados por el SAT	1
	Mecanismo para el registro contable de todas las operaciones de recaudación	1
Estrategia y Programación de actos de fiscalización	Meta anual de avance en recaudación secundaria	1
	Mecanismo de programación de actos de fiscalización	1
	Documentos que señalen los requisitos mínimos para el control y seguimiento	1
Desarrollo y conclusión de auditorías	Meta anual de recaudación secundaria	1
	Mecanismo para realizar las auditorías	1
Notificación y verificación	Planeación de la ruta de verificación	1
	Mecanismo de verificación de domicilio fiscal	1
	Mecanismo de notificar al contribuyente	1
	Comunicado de notificación.	1
Compensaciones y Devoluciones	Meta anual de calidad	1
	Mecanismo de compensaciones y devoluciones	1
Inventario y Control de Créditos	Mecanismo de control de créditos	1
Ejecución	Meta anual de recuperación de cartera	1
Defensa del Interés Fiscal	Meta anual de sentencias favorables al SAT	1
	Mecanismos de defensa del interés fiscal	1

Fuente: Elaboración propia del INAP.

ANEXO VI: RESUMEN DE INDICADORES Y ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS.

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA E026 “RECAUDACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES FEDERALES” (2011)

Resumen de Atributos de los Indicadores de los Procesos 2011		
Proceso	Meta (anual)	Suficiencia del Proceso
		Elementos mínimos
Servicios al Contribuyente		
Identificación del Contribuyente	Incremento general del Padrón de Contribuyente	Meta anual del padrón de contribuyentes
		Mecanismo para identificación de contribuyentes
		Documentos que señalen los requisitos con que debe contar el contribuyente
Atención al Contribuyente	Percepción de la calidad y servicios en el SAT	Meta anual de contribuyentes atendidos
		Mecanismo de atención para los contribuyentes
	Percepción de los contribuyentes respecto a la simplificación de trámites	Documentos que señalen los requisitos que debe contar el contribuyente
Control de Obligaciones (Cumplimiento administrativo)		Meta anual de contribuyentes atendidos.
		Mecanismo de atención para los contribuyentes.
		Documentos que señalen los requisitos con que debe contar el contribuyente
Declaraciones, Pedimentos y Pagos (Control de Calidad del Ingreso)	<i>Complementa los PROCESOS del Ciclo Tributario y Coadyuva a los Indicadores de la MIR</i>	Meta anual de operaciones anual de declaraciones y pagos
		Mecanismo para efectuar la declaración y el pago
		Documentos de difusión para realizar los pagos
		Meta anual de operaciones anual de declaraciones y pagos
		Mecanismo para efectuar la declaración y el pago
		Documentos de difusión para realizar los pagos
Registro Contable (Registro del Ingreso)	<i>Registra la información financiera con oportunidad, transparencia y confiabilidad</i>	Meta anual de ingresos administrados por el SAT
		Mecanismo para el registro contable de todas las operaciones de recaudación
		Formatos oficiales

Fuente: Elaboración propia del INAP.

Resumen de Atributos de los Indicadores de los Procesos 2011		
Proceso	Meta (anual)	Suficiencia del Proceso
		Elementos mínimos
Auditora Fiscal		
Estrategia y Programación de actos de fiscalización	Porcentaje de eficacia de la fiscalización otros contribuyentes	Meta anual de avance en recaudación secundaria
	Porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes	Mecanismo de programación de actos de fiscalización
	Promedio de recaudación secundaria por acto de fiscalización a otros contribuyentes	Documentos que señalen los requisitos mínimos para el control y seguimiento
	Promedio de recaudación secundaria por actos de fiscalización a grandes contribuyentes	
Desarrollo y conclusión de auditorías	Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos otros contribuyentes	Meta anual de recaudación secundaria
		Mecanismo para realizar las auditorías
	Porcentaje de efectividad en actos de fiscalización profundos a Grandes Contribuyentes	Meta anual de recaudación secundaria
		Mecanismo para realizar las auditorías
Compensaciones y devoluciones	Percepción de la calidad y servicios en el SAT	Meta anual de calidad
		Mecanismo de compensaciones y devoluciones
Recaudación		
Inventario de Créditos	Porcentaje de recuperación de la cartera	Mecanismo de control de los inventarios.
		Meta anual de recuperación de cartera
		Mecanismo de control de créditos
Control de Créditos	Porcentaje de recuperación de la cartera	Mecanismo de control de los inventarios.
		Meta anual de recuperación de cartera
		Mecanismo de control de créditos
Ejecución	Porcentaje de recuperación de la cartera	Meta anual de recuperación de cartera
		Mecanismo de control de créditos
		Mecanismo de control de los inventarios
Notificación y Verificación	Porcentaje de recuperación de la cartera	Planeación de la ruta de verificación
		Mecanismo de verificación de domicilio fiscal
		Mecanismo para notificar al contribuyente
		Comunicado de notificación
Jurídico		
Defensa del interés fiscal	Sentencias definitivas favorables al SAT	Meta anual de sentencias favorables al SAT
		Mecanismos de defensa del interés fiscal

ANEXO VII: GUÍA DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD O SEMI-ESTRUCTURADAS PROGRAMA E026 “RECAUDACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES FEDERALES” (2011)

Introducción

Para complementar la valoración global de la operación del **Programa E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, se requiere elaborar un trabajo de campo, el cual consiste en el levantamiento de información de los actores clave del Programa, tanto a nivel federal, como estatal o local, con el fin de detectar y analizar las áreas de oportunidad para la mejora en la operación de dicho Programa, así como los principales problemas y buenas prácticas o fortalezas.

Para ello se diseñó un par de entrevistas, una semi-estructurada dirigida a funcionarios de Administraciones Locales y otra estructurada dirigida a contribuyentes.

La entrevista semi-estructurada se orientó a funcionarios (personal directivo y/o personal responsable de áreas encargadas de los procesos). Por sus características, esta entrevista permite cierta fluidez en la comunicación entre el entrevistador y entrevistado, no siendo limitativa en las respuestas.

La entrevista estructurada, dirigida a contribuyentes (beneficiarios del Programa), se seleccionó porque su naturaleza permite aplicarla a un número importante de personas y preguntar a los entrevistados las mismas preguntas para poder comparar y contrastar sus respuestas. Esta entrevista se realiza en el lugar donde el contribuyente recibe o solicita el apoyo.

Guía de Entrevistas Semi-estructuradas: “Cuestionarios para Administraciones Locales”

Inicio de la entrevista: El inicio de la entrevista es importante para la recolección de la información de las Administraciones Locales, le debe quedar claro al entrevistado (funcionario) que esta es con fines de investigación y evaluación del Programa.

Conocimiento previo del entrevistador: El entrevistador debe tener conocimiento de los aspectos básicos del proyecto, Términos de Referencia y Programa E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”.

Formas de las preguntas: El contenido del cuestionario para la entrevista, está formulado con preguntas de estructura y preguntas abiertas.

Presentación

Buenos días/tardes, mi nombre es _____ y vengo del Instituto Nacional de Administración Pública, A. C. (**INAP**), para recabar información de las Administraciones Locales acerca del Programa E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”. Su colaboración es muy valiosa y agradezco su tiempo.

Cuestionario
Instrucciones de llenado
Conteste todas las siguientes preguntas con base en las respuestas de los funcionarios de las Administraciones Locales.
Área entrevistada:
Fecha:
Entrevistador:

1. ¿En los procesos de su área, cuántas personas participan y qué tipo de papel desempeñan?
2. ¿Los consideran eficaces y suficientes? ¿Por qué?
3. ¿Cómo se articulan los procesos de su área con otros procesos del SAT?
4. ¿Conoce el Plan Estratégico del SAT?
5. ¿Participa usted en el diseño de las metas para cada ejercicio fiscal en el ámbito de su proceso?
6. ¿Es adecuado el periodo de tiempo utilizado para realizar la planeación y programación de metas?
7. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de sus metas?
8. ¿Es oportuno el tiempo con el que se dan a conocer las metas al interior del proceso para el nuevo ciclo de operación (por ejemplo, año fiscal)?
9. ¿Las metas establecidas son factibles y pertinentes?
10. ¿Considera usted que se realiza de manera adecuada la planeación estratégica? ¿Por qué?

11. ¿Cómo es la coordinación con las demás áreas del SAT, tanto para el proceso de planeación o programación, como en la propia operación?
12. ¿Existen mecanismos para estimar la posible demanda de atención, necesaria para el cumplimiento de sus metas? ¿Es adecuado este mecanismo?
13. ¿Existe, de manera sistematizada, un mecanismo para dar informes de avance de resultados del proceso (metas e indicadores)?
14. ¿Los puntos de atención al contribuyente son accesibles y suficientes?
15. ¿Los requisitos para el cumplimiento de las obligaciones fiscales considera que se presentan de manera clara y completa?
16. ¿Existen mecanismos para verificar que la documentación entregada por los contribuyentes está completa? ¿Es adecuado el mecanismo de verificación?
17. Dentro de los niveles de atención, ¿qué tipo de asesoría se le da al contribuyente? Indique demanda, duración de la asesoría, oportunidad, etc.
18. ¿Considera usted adecuados los medios y contenidos de comunicación hacia los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones?
19. ¿Considera apropiado el mecanismo para validar los contenidos de la comunicación hacia los contribuyentes?

20. ¿Existen mecanismos de control de calidad en los servicios (documentos que especifiquen las características y necesidades que debe satisfacer los servicios)? ¿Estos mecanismos son pertinentes?

21. ¿Cuenta esta oficina con los insumos (infraestructura, maquinaria, personal, etc.) suficientes para la prestación del servicio? ¿Estos insumos son adecuados?

22. ¿Es adecuado el sistema informático de apoyo para el desarrollo del proceso?

23. ¿El periodo y horarios de atención al contribuyente son pertinentes?

24. ¿Cuál es el mayor obstáculo que el personal de esta oficina enfrenta en el desarrollo del proceso?

25. ¿Cuál es el mayor obstáculo que los contribuyentes enfrentan en el desarrollo del proceso?

26. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica? ¿A qué cree usted que se deben?

27. ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

28. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

29. ¿Cuáles son los principales obstáculos o cuellos de botella en los procesos?

30. ¿Considera usted adecuada y suficiente la normatividad existente (interna y general) para que el personal del SAT cumpla con sus facultades?

31. ¿Considera usted adecuada y suficiente la normatividad (interna y externa) para que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones?

32. ¿Existen mecanismos para dar seguimiento al contribuyente? ¿Considera adecuados estos mecanismos? ¿Por qué?

33. ¿Existe un mecanismo local para la atención de quejas realizadas por contribuyentes? ¿Considera que es adecuado y suficiente? Señale demanda y niveles de servicio en este mecanismo

34. ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación con entidades externas del SAT a nivel de esta Oficina? ¿Considera adecuada y suficiente estos mecanismos de coordinación interinstitucional?

Guía de Entrevistas Estructuradas: “Cuestionario para contribuyentes”

Inicio de la entrevista: El inicio de la entrevista es importante para la recolección de la información del contribuyente, le debe quedar claro al entrevistado que esta es con fines de investigación y evaluación.

Conocimiento previo del entrevistador: El entrevistador debe tener conocimiento de los aspectos básicos del proyecto, Términos de Referencia y Programa E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”.

Formas de las preguntas: El contenido del cuestionario, está formulado con preguntas de estructura, es decir cerradas con opciones múltiples, y preguntas abiertas.

Presentación

Buenos días/tardes, mi nombre es _____ y vengo del Instituto Nacional de Administración Pública, A. C. (INAP), para recabar la opinión de los servicios del SAT por parte de sus usuarios del SAT. Su colaboración es muy valiosa y agradezco su tiempo.

Cuestionario	
Instrucciones de llenado	
Conteste todas las siguientes preguntas. En aquellas de repuesta múltiple, marcar respuesta que usted desee.	
No. Cuestionario:	
Área Entrevistada:	
Entrevistador:	
Fecha:	
¿Considera usted que las ventanillas de atención son accesibles y suficientes?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
¿Son para usted claros los requisitos de información que se le solicitan para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
¿Ha tenido usted que regresar a realizar trámites o corregir por errores en la entrega de documentación?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
¿Ha recibido asesoría para la realización de sus trámites fiscales?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Ha recibido asesoría para la realización de sus trámites fiscales?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Cuántas veces?			
<input type="text"/>			
¿Considera usted adecuada y completa la asesoría ofrecida por el SAT?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Ha recibido usted comunicaciones del SAT sobre el cumplimiento de sus obligaciones fiscales por algún medio de comunicación?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Considera usted adecuada y entendible este tipo de comunicación?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

¿Cómo considera usted los niveles de atención del personal del SAT?			
Muy Buenos	<input type="checkbox"/>	Entendibles	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Confusos	<input type="checkbox"/>	Malos	<input type="checkbox"/>
¿Considera usted amigable y/o segura la página del SAT para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Cómo considera el tiempo tomado para su atención?			
Mucho tiempo	<input type="checkbox"/>	Podría ser menor	<input type="checkbox"/>
¿Considera adecuado el horario de atención tomado para su atención?			
Adecuado	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
¿Cuál es el principal obstáculo que usted enfrenta para cumplir con sus obligaciones fiscales?			
Es un trámite complejo	<input type="checkbox"/>	Es un trámite largo	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
¿Considera usted adecuado el tiempo que toma para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales tanto en las oficinas como en la página Web?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Qué aspectos considera usted se podrían realizar para mejorar la atención al público en la oficina del SAT o en la página Web?			
<input type="text"/>			

¿Conoce usted los mecanismos para la presentación de quejas?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Los ha utilizado?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Considera satisfactoria la respuesta ofrecida por el personal del SAT?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Ha visto o escuchado aspectos de difusión del SAT?			
Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Sobre qué aspectos?			
Cumplimiento de las obligaciones	<input type="checkbox"/>	Nuevos aspectos de simplificación	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Nuevos trámites o servicios	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN			

ANEXO VIII: PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD

DEL PROGRAMA E026 “RECAUDACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES FEDERALES” (2011)

El Programa no se considera un programa social por lo que no tiene “Reglas de Operación en materia de apoyos o programas sociales”. Cabe destacar que de las visitas realizadas y de la documentación proporcionada por el SAT, no se tuvieron disponibles manuales operativos de las Administraciones Jurídicas sobre los procedimientos que llevan. Por ello, esta información no se inserta en el formato correspondiente considerado en los términos de referencia.

No obstante, de las entrevistas de trabajo se establecen las siguientes consideraciones que enfrentan las Administraciones Locales Jurídicas del SAT.

RECURSOS DE REVOCACIÓN

INVENTARIO FINAL CON MAS DE 5 DÍAS.

Total de asuntos pendientes de resolver con más de 5 días hábiles de haberse recibido con respecto al último día del mes o periodo a evaluar.

Inventario final – asuntos recibidos en los últimos 5 días hábiles del mes a evaluar.

Existen dos formas de calcularlo:

1.- % DE REZAGO DE LA ADMINISTRACIÓN CON MÁS DE 5 DÍAS

Se obtiene de dividir el inventario final con más de cinco días hábiles de haberse recibido entre el inventario inicial más los asuntos recibidos.

= inventario final con más de 5 días hábiles

Inventario inicial + Asuntos recibidos.

2.- % DE REZAGO NACIONAL CON MÁS DE 5 DÍAS.

Se obtiene de dividir la sumatoria de los inventarios finales con más de 5 días hábiles de todas las **ALJ's** entre el inventario inicial nacional más los asuntos recibidos en el periodo en todas las **ALJ's**

= Σ Inventarios finales con más de 5 días hábiles.

= Σ Inventarios inicial + Σ asuntos recibidos

Ahora bien el artículo 123 del Código Fiscal de la Federación establece lo siguiente:

I. Los documentos que acrediten su personalidad cuando actúe a nombre de otro o de personas morales, o en los que conste que esta ya hubiera sido reconocida por la

autoridad fiscal que emitió el acto o resolución impugnada o que se cumple con los requisitos a que se refiere el primer párrafo del artículo 19 de este Código.

II. El documento en que conste el acto impugnado.

III. Constancia de notificación del acto impugnado, excepto cuando el promovente declare bajo protesta de decir verdad que no recibió constancia o cuando la notificación se haya practicado por correo certificado con acuse de recibo o se trate de negativa ficta. Si la notificación fue por edictos, deberá señalar la fecha de la última publicación y el órgano en que esta se hizo.

IV. Las pruebas documentales que ofrezca y el dictamen pericial, en su caso.

Los documentos a que se refieren las fracciones anteriores, podrán presentarse en fotocopia simple, siempre que obren en poder del recurrente los originales. En caso de que presentándolos en esta forma la autoridad tenga indicios de que no existen o son falsos, podrá exigir al contribuyente la presentación del original o copia certificada.

Cuando las pruebas documentales no obren en poder del recurrente, si este no hubiere podido obtenerlas a pesar de tratarse de documentos que legalmente se encuentren a su disposición, deberá señalar el archivo o lugar en que se encuentren para que la autoridad fiscal requiera su remisión cuando esta sea legalmente posible. Para este efecto deberá identificar con toda precisión los documentos y, tratándose de los que pueda tener a su disposición bastara con que acompañe la copia sellada de la solicitud de los mismos. Se entiende que el recurrente tiene a su disposición los documentos, cuando legalmente pueda obtener copia autorizada de los originales o de las constancias de estos.

La autoridad fiscal, a petición del recurrente, recabara las pruebas que obren en el expediente en que se haya originado el acto impugnado, siempre que el interesado no hubiere tenido oportunidad de obtenerlas.

Cuando no se acompañe alguno de los documentos a que se refieren las fracciones anteriores, la autoridad fiscal requerirá al promovente para que los presente dentro del término de cinco días. Si el promovente no los presentare dentro de dicho termino y se trata de los documentos a que se refieren las fracciones I a III, se tendrá por no interpuesto el recurso; si se trata de las pruebas a que se refiere la fracción IV, las mismas se tendrán por no ofrecidas.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo anterior, a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha de presentación del recurso, el recurrente podrá anunciar que exhibirá pruebas

adicionales a las ya presentadas, en términos de lo previsto en el tercer párrafo del Artículo 130 de este Código.

Ahora bien el Artículo 130 del Código Fiscal de la Federación establece lo siguiente:

ARTICULO 130. En el recurso de revocación se admitirá toda clase de pruebas, excepto la testimonial y la de confesión de las autoridades mediante absolución de posiciones. No se considerara comprendida en esta prohibición la petición de informes a las autoridades fiscales, respecto de hechos que consten en sus expedientes o de documentos agregados a ellos.

Las pruebas supervenientes podrán presentarse siempre que no se haya dictado la resolución del recurso.

Cuando el recurrente anuncie que exhibirá las pruebas en los términos de lo previsto por el último párrafo del Artículo 123 de este Código, tendrá un **plazo de dos meses contados a partir de la fecha en que haya efectuado el anuncio correspondiente, para presentarlas.**

La autoridad que conozca del recurso, para un mejor conocimiento de los hechos controvertidos, podrá acordar la exhibición de cualquier documento que tenga relación con los mismos, así como ordenar la práctica de cualquier diligencia.

Harán prueba plena la confesión expresa del recurrente, las presunciones legales que no admitan prueba en contrario, así como los hechos legalmente afirmados por autoridad en documentos públicos, incluyendo los digitales; pero, si en los documentos públicos citados se contienen declaraciones de verdad o manifestaciones de hechos de particulares, los documentos solo prueban plenamente que, ante la autoridad que los expidió, se hicieron tales declaraciones o manifestaciones, pero no prueban la verdad de lo declarado o manifestado.

Cuando se trate de documentos digitales con firma electrónica distinta a una firma electrónica avanzada o sello digital, para su valoración, se estará a lo dispuesto por el Artículo 210-a del Código federal de procedimientos civiles.

Las demás pruebas quedaran a la prudente apreciación de la autoridad.

Si por el enlace de las pruebas rendidas y de las presunciones formadas, las autoridades adquieren convicción distinta acerca de los hechos materia del recurso, podrán valorar las pruebas sin sujetarse a lo dispuesto en este artículo, debiendo en ese caso fundar razonadamente esta parte de su resolución.

Para el trámite, desahogo y valoración de las pruebas ofrecidas y admitidas, serán aplicables las disposiciones legales que rijan para el juicio contencioso administrativo federal, a través del cual se puedan impugnar las resoluciones que pongan fin al recurso de revocación, en tanto no se opongan a lo dispuesto en este capítulo.

Como se puede observar el indicador establece un plazo para que se resuelvan los asuntos de manera pronta, no obstante la norma sustantiva establece que se debe de establecer un periodo de gracias es decir **“DENTRO DEL MES SIGUIENTE A LA FECHA DE PRESENTACIÓN DEL RECURSO, EL RECURRENTE PODRÁ ANUNCIAR QUE EXHIBIRÁ PRUEBAS ADICIONALES A LAS YA PRESENTADAS, EN TÉRMINOS DE LO PREVISTO EN EL TERCER PÁRRAFO DEL ARTICULO 130”**, por lo que parece que el indicador se encuentra contradictorio a la norma sustantiva, lo que incide directamente sobre su efectividad y control.

DOMICILIO FISCAL

El artículo 10 del Código Fiscal de la Federación señala que por domicilio fiscal se considera:

I. TRATÁNDOSE DE PERSONAS FÍSICAS:

- A) cuando realizan actividades empresariales, el local en que se encuentre el principal asiento de sus negocios.
- B) cuando no realicen las actividades señaladas en el inciso anterior, el local que utilicen para el desempeño de sus actividades.
- C) únicamente en los casos en que la persona física, que realice actividades señaladas en los incisos anteriores no cuente con un local, su casa habitación. Para estos efectos, las autoridades fiscales harán del conocimiento del contribuyente en su casa habitación, que cuenta con un plazo de cinco días para acreditar que su domicilio corresponde a uno de los supuestos previstos en los incisos A) o B) de esta fracción.

II. EN EL CASO DE PERSONAS MORALES:

- A) cuando sean residentes en el país, el local en donde se encuentre la administración principal del negocio.
- B) si se trata de establecimientos de personas morales residentes en el extranjero, dicho establecimiento; en el caso de varios establecimientos, el local en donde se encuentre la administración principal del negocio en el país, o en su defecto el que designen.

Cuando los contribuyentes no hayan designado un domicilio fiscal estando obligados a ello, o hubieran designado como domicilio fiscal un lugar distinto al que les corresponda de acuerdo con lo dispuesto en este mismo precepto o cuando hayan manifestado un domicilio ficticio, las autoridades fiscales podrán practicar diligencias en cualquier lugar en el que realicen sus actividades o en el lugar que conforme a este artículo se considere su domicilio, indistintamente.

De conformidad con las facultades de comprobación, el **SAT** tiene como primer orden verificar el domicilio fiscal que el contribuyente señale al inicio de sus facultades, no obstante que el artículo 10 del Código Fiscal de la Federación establezca diversas hipótesis de lo que se debe considerar como domicilio fiscal.

Lo anterior genera inoperatividad e ineficiencia al **SAT** en cuanto a sus facultades de comprobación, ya que imposibilita localizar a los contribuyentes que tengan un adeudo o un crédito a favor del fisco federal, lo que indudablemente se traduce en pérdidas económicas y créditos incobrables.

De esta forma se debe incidir en cuanto a los criterios y principios que establece el **SAT** en materia de "DOMICILIO FISCAL", por lo que se recomienda se establezcan programas o modificaciones a la normatividad interna, con la finalidad de observar cabalmente lo establecido por el artículo 10 del Código Fiscal de la Federación.

ANEXO IX: VALORACIÓN DE PROCESOS

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA E026 “RECAUDACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES FEDERALES” (2011)

Procesos		Porcentaje de procesos que son eficaces		Porcentaje de procesos suficientes	
		Respuesta en porcentaje	Porcentaje de procesos que cumplieron con sus metas	Respuesta en porcentaje	Se refiere al porcentaje de los procesos más relevantes
Servicios al Contribuyente					
1	Identificación del Contribuyente	100	138.8	100	5
2	Atención al Contribuyente	100	94.2	100	30
3	Vigilancia (Control de Obligaciones)	100	N.D.	---	---
4	Declaraciones y Pagos				---
5	Registro Contable				---
Auditoría Fiscal					
6	Estrategia y programación de actos de fiscal	100	111.0	100	45
7	Desarrollo y conclusión de auditorías	100	108.3	100	45
8	Compensaciones y Devoluciones	100	94.2	100	10
Recaudación					
9	Inventario de Créditos	100	88.4	100	15
10	Ejecución	100		100	40
11	Control de Créditos	100		100	40
12	Notificación y Verificación	100		100	5
Jurídico					
13	Juicio Contencioso Administrativo	100	88.4	100	60
14	Proceder Penalmente por la Probable Comis	100		100	10
15	Resoluciones de Consultas	100		100	5
16	Notificaciones	100		100	5
17	Recurso de Revocación	100		100	5
18	Declaración de Prescripción de Créditos Fisc	100		100	5
19	Resolver Solicitudes de Autorización para rec	100		100	5
20	Atención al Juicio de Amparo	100		100	5

Fuente: Elaboración propia del INAP.

IX. ANEXOS: PROCESOS DE APOYO

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos trazados en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, el **SAT** ha implementado estrategias a través de indicadores contenidas en las **MIR** que les permitan medir cuantitativamente de manera eficaz los parámetros por medio de los cuales verifican el cumplimiento de cada uno de los sectores y/o áreas relacionadas con el desarrollo de los programas **E025 y E026** en cada ejercicio fiscal o año de operación.

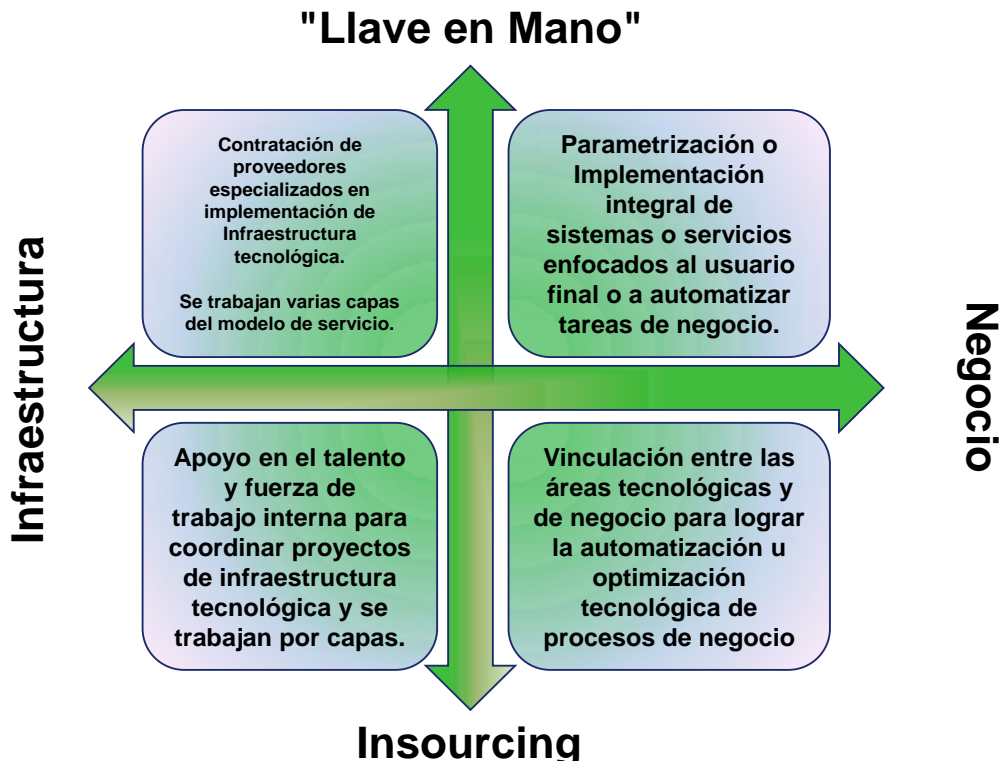
De acuerdo con esto, sabemos que cada uno de estos programas cuenta con una red de procesos y procedimientos por medio de los cuales se alcanzan las metas establecidas en el por el Plan Estratégico 2007-2012. Para ello, es importante conocer cada una de las áreas que intervienen en los programas, a lo cual se les ha denominada como Administraciones Generales, en particular el presente documento trata de la Administración General Central de Tecnologías de la Información y Sistemas del SAT (**AGCTI**) como área encargada de proveer, dotar y replicar de sistemas e infraestructura en materia tecnológica a cada una de las áreas y entidades involucradas en los programas en función de la operación previamente mencionados, siendo además, que ésta administración tenga la facultad de dirigir y orientar sus procesos y procedimientos hacia ambos programas una vez que se utilizan los sistemas informáticos en la misma operación como parte de una automatización y simplificación buscadas dentro de los objetivos del mismo **SAT**.

En base a lo anterior el **SAT** cuenta con un portafolio de servicios administrados de comunicaciones y tecnologías de la información que soporta sus operaciones y habilita el cumplimiento de sus objetivos, garantizando niveles de servicio, calidad y oportunidad para el contribuyente y una arquitectura lógica que cubre todos los aspectos funcionales y técnicos solicitados por los encargados del servicio (funcionarios del **SAT**).

De este modo para que se desarrolle el Macroproceso de **TI** del **SAT** es necesario saber que requiere de ciertas características para el funcionamiento; es decir, los insumos en un primer nivel para valorar su viabilidad y en este sentido correrlos transversalmente hacia el interior del **SAT**, siempre dentro del marco de los programas **E025 y E026**, con esto tenemos una base de insumos que parten de una cadena alimenticia:



De acuerdo a lo anterior, **AGCTI** replica y provee los sistemas a todos los actores o usuarios del **SAT** (aquellos usuarios dentro del marco constitutivo como Servicios al Contribuyente, Operación Aduanera, Fiscalización, Jurídica, Cobranza, Recaudación, e incluso los contribuyentes y agentes aduanales) utilizando un instrumento al que denominan "mano de cruz":



Para el soporte de la operación interna del **SAT** se cuenta con una base de más de 190 aplicaciones en una diversidad de plataformas tecnológicas (para el uso de funcionarios a quienes también se les puede decir los actores o usuarios), en su mayoría con cobertura de operación nacional, pero con limitado nivel de integración a nivel de procesos de negocio. Estas aplicaciones se pueden agrupar en los siguientes rubros:

1.- Atención y seguimiento: Solicitudes de aclaraciones u orientación requerida por los contribuyentes, soportada en la gestión de casos sobre un **CRM** (PeopleSoft), en el cual se tienen configurados tipos de casos, arboles y grupos de atención.

2.- Consulta y Análisis de Información de Contribuyentes: Análisis de la información de los contribuyentes para determinar el grado de cumplimiento de sus obligaciones y establecer los casos que requieren actuación del **SAT**: soluciones simples de consulta puntual y en línea sobre sistemas transaccionales Integración y ordenamiento de información en el **DWH** para integrar información de diversas fuentes y proporcionar al funcionario una visión completa para atender un proceso de negocio específico o bien utilizar herramientas para analizar grandes volúmenes de información por “super-usuarios” que apoyen la preparación de casos para áreas operativas hasta el desarrollo de modelos analíticos y predictivos para la calificación de riesgo con la asignación de recursos humanos expertos a la atención de los casos de mayor riesgo, tales como: Cuenta Única, Vista 360, SICRE, Estructura de Cumplimiento, SIF, Selector, SAS-Enterprise Guide, SAAPA, SARCE, MODEVO, MORSA

3.- Soporte al control de la gestión de actuaciones de los funcionarios: Para la atención de gestiones de los contribuyentes y/o bien para el desahogo de los procesos de autoridad se cuenta con diversos sistemas legados de soporte para el caso de la atención del proceso de cumplimiento formal de obligaciones, del proceso de fiscalización, cobranza, atención de consultas, disputas y apelaciones:

- DARIO Control de Obligaciones
- SIR cobranza y Notificaciones
- SUII, SIMA
- Júpiter

En el caso de los contribuyentes, existen también sistemas que se desarrollan para su fácil entendimiento con el objetivo de lograr y alcanzar las metas establecidas en cada ejercicio fiscal, siguiendo como estrategia de diseño los servicios tecnológicos orientados

a los mismos actores para que éstos sean capaces de procesar la información de forma electrónica desde su origen, ya sea que se operen mediante un mecanismo de autoservicio por Internet o bien de forma presencial asistida en los Módulos de Atención. En base a esto los usuarios podrían respaldar el hecho de que en los últimos años se ha buscado dotar a estos servicios con atributos de disponibilidad, accesibilidad, simplificación y en la medida de lo posible que sean concluyentes en un solo evento, ya sea remoto o presencial, apoyados en la utilización de la Firma Electrónica como elemento de autenticación.

SERVICIO AL CONTRIBUYENTE	TIPO DE SOLUCIÓN INFORMÁTICA
Interacción del contribuyente con el SAT para la gestión de trámites simples, aclaraciones, orientación y el registro y actualización del Registro Federal de Contribuyentes	Servicios disponibles en internet soportados principalmente por una herramienta de CRM (people soft) publicados en un Portal Integral Personalizado de servicios, con operaciones en el rango d los 7 millones anuales
Presentación electrónica de solicitud de devolución, obtención de informe de opinión del cumplimiento formal de obligaciones y servicios relacionados con donatarias	Servicios disponibles en internet soportados principalmente por una herramienta de CRM (people soft) publicados en un Portal Integral Personalizado de servicios, con operaciones en el rango d los 7 millones anuales
Presentación de declaraciones informativas anuales	Plataforma madura y robusta basada en clústers.NET que le permite recibir un número significativo de más de 6 millones de operaciones mensuales, incluyendo declaraciones mensuales de operaciones con terceros con los detalles del proveedor de compras realizadas.
Pago de contribuciones	Nueva solución para la captación directa en la página del SAT y validación en línea de información amplia sobre la determinación de pagos provisionales, habilitando el pago de contribuciones en instituciones bancarias mediante mecanismos estándar de línea d captura o pago referenciado. A través de esta solución se reciben ya las operaciones de las Personas Morales
Presentación electrónica de dictámenes fiscales y otras declaraciones con soluciones integradas a Excel	Soluciones Integradas de Excel, mediante el uso de plantillas diseñadas directamente por los funcionarios de negocio del SAT bajo tecnología Microsoft
Obtención de citas para atención en Módulos	Servicios electrónicos disponibles al contribuyente en internet vía desarrollos a la medida, asociados al portal del SAT y al centro de Contacto Multiservicios (CCM)
Facturación electrónica	Apoyada en servicios tanto en su esquema original (emisión entre particulares con reportes mensuales del SAT) como el actual (sellado electrónico por el SAT y almacenamiento en línea), basado en una "nube publica" (Microsoft Azure), que a la fecha ha permitido contar con información detallada de más de 150 millones de facturas electrónicas de enero de 2010 a la fecha
Interoperabilidad con el Gobierno Federal	Ventanilla Única de Comercio Exterior Mexicano (VUCEM), basada en un bus de procesos sobre una nube privada, vinculando trámites de otras entidades participantes en el comercio exterior. Desarrollo a la medida basado en una arquitectura SOA.

Así mismo, los principales productos o servicios informáticos (sistemas) que arroja este Macroproceso entendido como **TI** hacia el interior del **SAT** y que incide dentro de las prácticas o procedimientos del resto de las generales, vistas en el mapa estratégico del **SAT** para el caso de los programas **E025** y **E026**, los podemos identificar de la siguiente manera:



CAPITAL HUMANO.

De acuerdo al artículo 3^o. De la ley Federal del Trabajo (**LFT**) y al artículo 25^o, fracción VII se señala que los trabajadores deben ser capacitados y adiestrados en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en las empresas y/o entidades gubernamentales conforme a lo dispuesto en la **LFT**. Así mismo, el artículo 153, incisos A-X habla de la regulación de la capacitación, entendiendo a ésta como la formación, preparación en el ámbito de enseñanza-aprendizaje de los trabajadores ya que es un derecho que tienen con la idea de elevar su nivel de vida y productividad.

Por su parte, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 menciona en el punto 2.4 *Promoción del empleo y paz laboral*, que el Estado debe promover las condiciones necesarias para la inclusión de un México competitivo en el nuevo orden económico mundial. Por lo anterior, se debe generar una economía cada vez más competitiva para atraer las inversiones que, en consecuencia, se traducirán en empleos formales, dignos y con la previsión y seguridad social requeridas.

En base a lo anteriormente mencionado es preciso fomentar esquemas de productividad y competitividad, así como modernizar las relaciones laborales para hacer de éstas un vehículo eficaz y no un obstáculo para la instalación y permanencia de nuevas industrias y negocios. De igual forma, se deben generar las condiciones que faciliten el acceso de la población activa a los mercados laborales, una vez que, es necesario procurar conjuntamente con el sector empresarial, la inclusión en el mercado laboral de los grupos sociales vulnerables y mejorar sus condiciones de trabajo. Todo lo anterior sólo será posible al preservar la paz laboral a partir de un adecuado equilibrio entre los factores de la producción que, al tiempo de fomentar la transparencia y la libertad sindical, asegure el pleno respeto de los derechos individuales y colectivos de los trabajadores, plasmados en el artículo 123 de la Constitución en constante búsqueda de la justicia social. Es por ello que la política laboral actual sustenta su trabajo en la promoción, la conciliación y la legalidad, como ejes rectores.

La estrategia 4.2 del PND 2007-2012 menciona que es necesario fomentar la equidad e inclusión laboral, y consolidar la previsión social, a través de la creación de condiciones para el trabajo digno, bien remunerado, con capacitación, seguridad y salud.

Siendo así, el Servicio de Administración Tributaria (**SAT**) se ha dado a la tarea de ajustarse a los planes y programas que la misma ley promueve, con la firme convicción de que la gente que labora en la entidad pueda alcanzar el éxito profesional y una auto-realización mediante el impulso de un mejor entorno laboral, educación formal, el uso de avances tecnológicos que en conjunto favorezcan el desarrollo de metas y valores en la formación de un personal altamente calificado.

Para lograr esto, el **SAT** basa su plan de desarrollo profesional en orientar y alinear las acciones formativas hacia el fortalecimiento de las funciones, el desarrollo de las competencias y al cumplimiento de los objetivos institucionales. Así se deja ver conforme al siguiente plan, programas e indicadores:

- Plan Estratégico de Formación (**PEF**)
- Programa Integral de Formación (**PIF**)
- Programa de **OCE's** y Especialidades **SAT**
- Indicadores Estratégicos

Estos a su vez requieren de ciertos insumos para su desarrollo y que principalmente son:

Evaluaciones del Ciclo de Capital Humano.

Necesidades manifiestas de las Unidades Administrativas por:

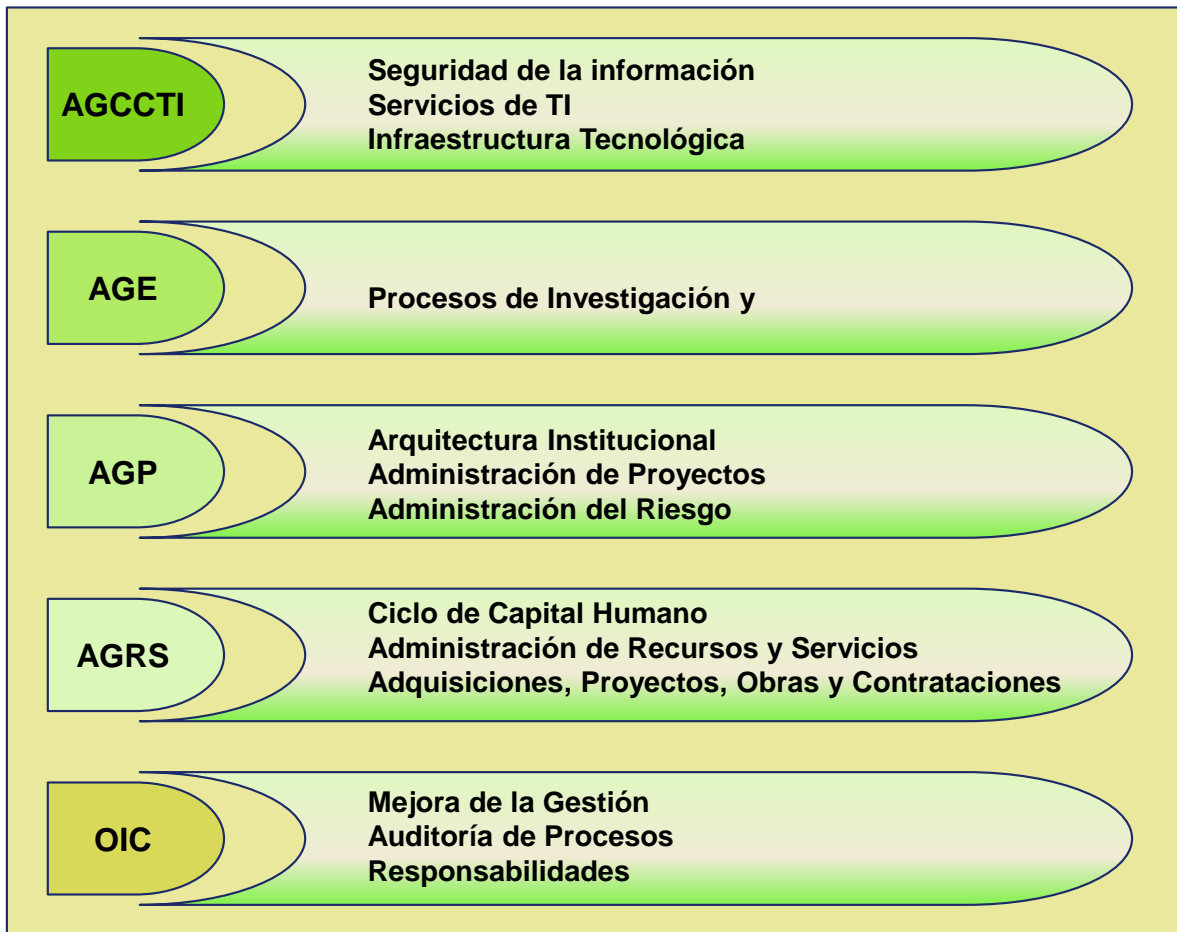
- Cambios en procesos
- Cambios tecnológicos
- Cambios en estructura
- Cambios normativos

Para definir el enfoque y alcance que cada plan y programa realizado en el **SAT** tiene, se parte de la orientación del Plan Estratégico de Formación en acciones formativas y que son principalmente:

- **Desarrollar** las competencias del personal.
- **Fortalecer** las funciones sustantivas.
- **Optimizar** los procesos clave y/o de soporte.

Así se alcanza a desarrollar al mismo tiempo un programa formativo de alto impacto basado en competencias, focalizado en puestos estratégicos, con procesos clave y de soporte, y por último un cierre de brechas entre el puesto y la persona a desempeñar el cargo. En éste sentido, tanto el Programa Integral de Formación como el Programa para Oficiales de Comercio Exterior persiguen modelos de formación basados en la técnica de los pasos institucionales y enfocados a programas de especialidades apegándose a las normas y requisitos para desempeñar los cargos.

La vinculación que existe entre la **ACCF**, la **AGRS** con otras áreas muestra la importancia que tiene el **SAT** por hacer que el proceso de capacitación se dé en un nivel de excelencia y para ello han ido desarrollando los procesos clave y/o soporte que a manera de ejemplificar se dejan ver de la siguiente manera:



De acuerdo a lo anterior, existe un Ciclo de Capital Humano que da seguimiento y control a las iniciativas de desarrollo del personal (visto como capital humano) y capacitación fiscal. Este Macroproceso se desarrolla en cuatro procesos o puntos estratégicos y dos claves, que se exponen en base a objetivos e iniciativas como se muestra a continuación:

CICLO DE CAPITAL HUMANO		
Proceso	Objetivo	Iniciativas
<p>Planeación</p>	<p>Definir las estrategias organizacionales, que permitan contar con un ciclo integrado del capital humano, estableciendo los planes y programas para su diseño, administración, desarrollo, operación y mejora continua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y Dimensionamiento de Estructuras Organizacionales • Descripción y Valuación de Puestos • Registro de la Estructura Organizacional ante la SHCP y SFP • Especialidades y Trayectorias
<p>Operación</p>	<p>Proceso mediante el cual se proveen los servicios al personal, así como a las áreas usuarias internas, y se ejecuta la administración del Capital Humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de reclutamiento y evaluación para la selección • Dotación del personal • Coordinación con el área de servicios a nivel nacional (ACORS)
<p>Evaluación</p>	<p>Proceso a través del cual se establecen los objetivos del personal, se mide su rendimiento y se toman las acciones pertinentes para su desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Integral del Desempeño • Cierre de Brechas Persona – Desempeño • Programa de acciones de Desarrollo • Reconocimiento al alto desempeño
<p>Desarrollo</p>	<p>Lograr la retención y el reconocimiento del talento SAT por medio de la formación, certificación y promoción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trayectorias y planes de carrera • Certificación de Competencias • Servicio Fiscal de Carrera • Convocatorias internas
<p>Formación</p>	<p>Definir las estrategias de enseñanza – aprendizaje para atender las necesidades de formación del personal del SAT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formación previa al ingreso (Centro de Formación Tributario y de Comercio Exterior) • Especialidades SAT • Formación de Puestos Estratégicos basado en Competencias • Formación para mandos
<p>Clima y Clima Organizacional</p>	<p>Promover el conocimiento, entendimiento y aplicación del Modelo de Cultura SAT.</p> <p>Conocer la percepción de la Comunidad SAT mediante encuestas acerca de los diversos factores que influyen en su entorno laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de cierre de brechas entre la Cultura Meta y la Cultura Actual. • Alineación Ciclo CH – Mejora del Clima Organizacional • Instrumentar estrategias de Desarrollo Organizacional en áreas críticas

Siendo así, el ciclo de capital humano se subdivide en 17 subprocesos agrupados en 5 capacidades, esto se muestra en la arquitectura institucional conforme a lo establecido en el mapa estratégico del **SAT** y a cada uno de sus contenidos.

X. RESUMEN EJECUTIVO.

Consultoría para la “Evaluación de procesos de los programas presupuestarios del SAT 2012”

Fase 4: Integración y Cierre

Octubre 2012

Nombre del entregable:

Resumen Ejecutivo

Programa Presupuestario 026
Recaudación de las Contribuciones Federales,
del Servicio de Administración Tributaria (SAT)

RESUMEN EJECUTIVO

Programa Presupuestario 026
Recaudación de las Contribuciones Federales,
del Servicio de Administración Tributaria (SAT)

Institución Evaluadora:
Instituto Nacional de Administración Pública, A. C. (INAP)

Octubre de 2012

I. INTRODUCCIÓN.

El presente resumen ejecutivo tiene como premisa elaborar una breve semblanza sobre los trabajos realizados por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) dentro de la Evaluación de Procesos del **Programa E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, a cargo del Servicio de Administración Tributaria (SAT).

Conforme a los Términos de Referencia del proyecto, el objetivo general de la Evaluación de Procesos 2011 fue realizar un análisis sistemático, mediante trabajo de campo y de gabinete, sobre la operación del **Programa E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, con la finalidad de conocer cómo sus procesos conducen al logro de la meta a nivel propósito, así como detectar los problemas operativos a los que se enfrentan y las buenas prácticas que se realizan, para estar en posibilidades de emitir recomendaciones que permitan mejorar su gestión.

De ésta forma el informe en cuestión contempla los siguientes elementos:

- Descripción del programa y de su operación.
- Descripción de los procesos del programa.
- Metodología.
- Resultados.
- Conclusiones
- Recomendaciones

Para realizar la Evaluación de Procesos se presentaron algunas limitantes: la ausencia de una evaluación previa del diseño del **Programa E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, así como la evaluación correspondiente a los resultados del mismo, derivados de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados. Asimismo es prudente señalar que los lineamientos de la **SHCP, SFP y CONEVAL** están orientados principalmente a programas sociales y no para aquellos con carácter económico, como el **Programa E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, por lo que fue necesario hacer ajustes metodológicos para cumplir con los lineamientos establecidos tal y como se explica en el capítulo de recomendaciones del informe de evaluación.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA Y DE SU OPERACIÓN.

El objetivo del **Programa E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, conforme a la Matriz de Indicadores para Resultados (**MIR**), consiste en *“Construir una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica, mediante la recaudación de las contribuciones federales”*. Para el logro de ese objetivo, tiene como propósito que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones fiscales federales de acuerdo a la legislación vigente.

Las principales unidades administrativas del **SAT**, responsables de la ejecución del Programa son:

- Administración General de Servicios al Contribuyente (**AGSC**).
- Administración General de Recaudación (**AGR**).
- Administración General de Grandes Contribuyentes (**AGGC**).
- Administración General de Auditoría Fiscal Federal (**AGAFF**).
- Administración General Jurídica (**AGJ**).

En lo interno, el Programa se vincula con el objetivo estratégico del **SAT** que establece *“Recaudar las contribuciones federales y controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación y promoviendo el cumplimiento voluntario y oportuno”*. Asimismo, el Programa contribuye al logro de los cuatro objetivos generales enunciados en el Plan Estratégico 2007-2012 del **SAT**, que son: *“Incrementar la eficiencia tributaria; Facilitar y motivar el cumplimiento voluntario; Combatir la evasión, el contrabando y la informalidad; y, Contar con una organización integrada que sea reconocida por su capacidad, ética y compromiso”*.

Por otra parte, el Programa se alinea al Eje de Política 2. Economía Competitiva y Generadora de Empleo, del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (**PND**), y de igual manera se alinea o vincula al objetivo del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2008-2012 (**PRONAFIDE**), que establece profundizar la simplificación tributaria, buscar mecanismos adicionales para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y combatir la evasión y elusión fiscales para fortalecer la recaudación.

Conforme a la Matriz de Indicadores para Resultados 2011 (MIR), la operación del Programa *E026 "Recaudación de las Contribuciones Federales"* se sustentó en cinco actividades esenciales:

- Atención a contribuyentes, es decir, a toda persona física o moral obligada al pago de contribuciones, de conformidad con las leyes fiscales vigentes, bajo el supuesto de que los contribuyentes soliciten asistencia técnica u orientación.²⁸
- Registrar a los contribuyentes, siempre y cuando requieran el registro.
- Realizar actos de fiscalización, en función de la disponibilidad presupuestal y la correcta aplicación de la norma fiscal en los tratados para evitar la doble tributación.
- Realizar actos de cobranza, en la medida que existan condiciones favorables de recuperabilidad de cartera.
- Realizar la defensa del interés fiscal, bajo el supuesto de que existan contradicciones de tesis jurisprudencial.

Para medir cuantitativamente el logro alcanzado por los servicios generados por el Programa, denominados componentes según la Metodología del Marco Lógico (**MML**), se definieron, al igual que en las actividades, indicadores y metas.²⁹

Los indicadores de las actividades y servicios (componentes) del Programa en 2011, fueron los siguientes:

- **Actividades**
 - Percepción de la calidad y servicios en el **SAT**.
 - Incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior.
 - Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos a otros contribuyentes.

²⁸ Persona física es un individuo que presta sus servicios de manera dependiente o independiente, o bien, que desarrolla alguna actividad empresarial; en tanto, una persona moral es toda sociedad mercantil u organismo que realice actividades empresariales, como tal se consideran también las instituciones de crédito y las sociedades y asociaciones civiles.

²⁹ Para mayor referencia sobre la Metodología del Marco Lógico, véase a Eduardo Aldunate, *Metodología del Marco Lógico*, CEPAL-ONU, Boletín 15 del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Santiago, Chile, 2004.

- Porcentaje de efectividad en actos de fiscalización profundos a grandes contribuyentes.
 - Porcentaje de recuperación de la cartera.
 - Porcentaje de sentencias definitivas favorables al **SAT**.
- **Servicios (componentes)**
 - Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de los trámites.
 - Promedio de recaudación secundaria por acto de fiscalización a otros contribuyentes.
 - Promedio de recaudación secundaria por acto de fiscalización a grandes contribuyentes.
 - Porcentaje de eficacia de la fiscalización a otros contribuyentes.
 - Porcentaje de eficacia de la fiscalización a grandes contribuyentes.

Para conocer si los servicios o componentes contribuyeron al logro del propósito del Programa, se definió un indicador orientado a medir la variación real de los ingresos tributarios administrados por el **SAT** durante el ejercicio 2011, respecto al ejercicio inmediato anterior.

Los principales resultados de la operación del Programa en 2011, medidos a través de las metas alcanzadas en sus indicadores, se presentan a continuación:³⁰

Actividades

Indicador 1.- Percepción de la calidad y servicios del SAT. En 2011, este indicador registró una calificación de 83, ligeramente inferior a la programada que fue de 88, esto es un 94.20% de cumplimiento de la meta lo que se considera aceptable.

³⁰ Los resultados de la operación del Programa en 2011, se reportaron trimestralmente a la SHCP, quien los presentó oportunamente en sus Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública 2011.

Los resultados definitivos se publicaron en la Cuenta de la Hacienda Pública Federal 2011 así como en el Portal de Transparencia Presupuestaria, <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/ptp/index.jsp>

Indicador 2.- Incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior. La tasa de variación anual prevista de 7.6%, se superó en 2.9 puntos porcentuales, por lo que el resultado fue del 10.5%, esto es un 138.7% de cumplimiento.

Indicador 3.-Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos a otros contribuyentes. En este caso la meta prevista de 95%, se superó en 4.3 puntos porcentuales, por lo que el resultado fue del 99.3% esto es un 111.0% de cumplimiento.

Indicador 4.- Porcentaje de efectividad en actos de fiscalización profundos a grandes contribuyentes. La meta alcanzada fue superior en 5.9 puntos porcentuales correspondiente a un 98.2%.

Indicador 5.-Porcentaje de recuperación de la cartera. Este indicador tuvo un resultado 88.40% contra un estimado de 91.6%, lo que representa un resultado del 96.51%.

Indicador 6.-Porcentaje de sentencias favorables al SAT. Se alcanzó una meta de 54.4%, ligeramente inferior a la programada de 55.0%, lo que representa un resultado del 98.91%.

Componentes

Indicador 1.-Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de trámites. Se obtuvo una calificación de 77.4 contra una programada de 83.0, con lo que se obtuvo un cumplimiento de 93.3%.

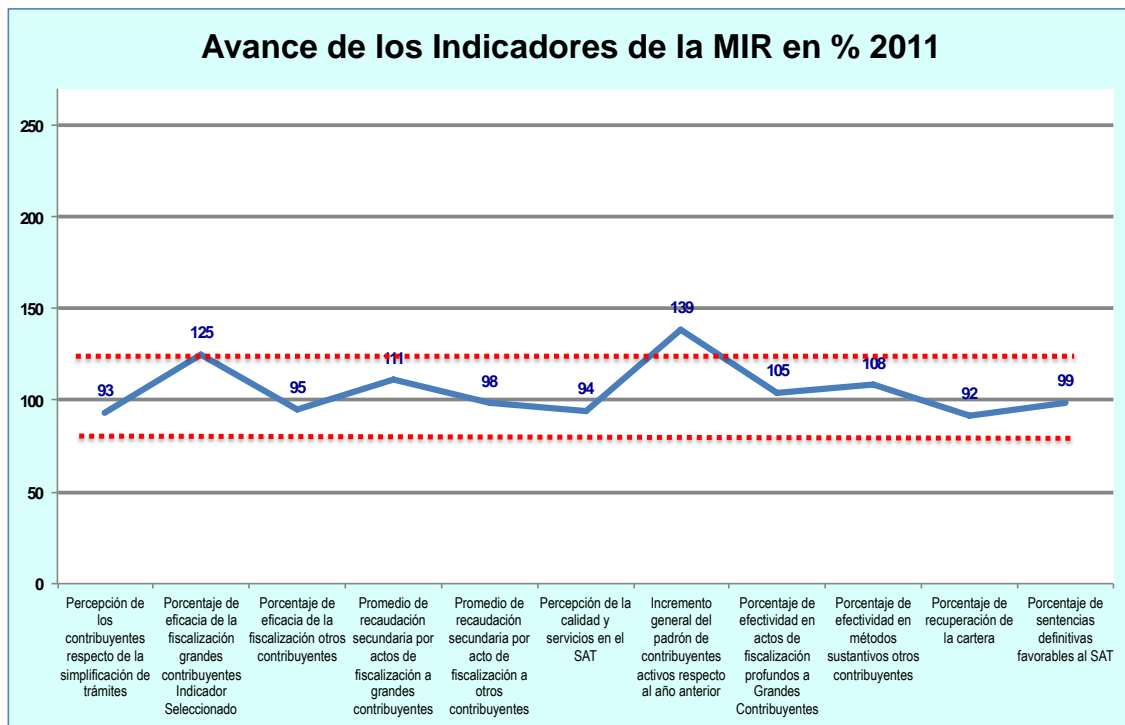
Indicador 2.- Promedio de recaudación secundaria por acto de fiscalización a otros contribuyentes. La meta alcanzada fue del 94.83%.

Indicador 3.- Promedio de recaudación secundaria por acto de fiscalización a grandes contribuyentes. La meta prevista se superó en 25.2%. La recaudación promedio fue de 79.1 millones de pesos obtenidos contra la meta establecida de 63.2 millones de pesos.

Indicador 4.-Porcentaje de eficacia de la fiscalización a otros contribuyentes. El resultado alcanzado fue de 111.0%.

Indicador 5.- Porcentaje de eficacia de la fiscalización a grandes contribuyentes. Este indicador tuvo un resultado de 37.5% contra un estimado de 38.2%, lo que significó un cumplimiento de 98.2%.

Los resultados anteriores contribuyeron al logro del propósito y fin del Programa, toda vez que el indicador del propósito denominado “Variación real de los ingresos tributarios administrados por el SAT” fue 6.1% mayor en 2011, respecto a los ingresos tributarios recaudados en el año anterior; y el indicador del fin denominado “Costo de recaudación”, fue de 0.94 pesos por cada 100 pesos recaudados durante 2011, lo que está dentro de los márgenes razonables de acuerdo a las condiciones económicas y financieras del país, así como a las del contexto internacional.



En 2011, el Programa operó con una organización alineada a procesos y servicios, conforme al ciclo tributario del **SAT** para impuestos internos, y con las siguientes funciones: Servicios al contribuyente; Fiscalización, tanto a empresas medianas y pequeñas, a personas físicas como a grandes contribuyentes; y, Notificación y Cobranza.

Dicho ciclo tributario tiene un soporte jurídico, de planeación y administración de riesgo, administración de la información, tecnología de infraestructura, servicios administrativos y evaluación.³¹

III. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.

El análisis de la **MIR** y el trabajo de campo realizado, permitieron identificar veinte procesos sustantivos del **Programa E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”** que, para fines de esta Evaluación, se agruparon en cuatro áreas se vinculan las variables de la **MIR** y los procesos del Programa tal y como se presenta a continuación.

INDICADOR	PROCESOS SUSTANTIVOS																				
	ÁREA RESPONSABLE DEL INDICADOR	Servicios al Contribuyente					Auditoría Fiscal					Recaudación					Jurídico				
		1.0 Identificación del Contribuyente	2.0 Atención al Contribuyente	3.0 Vigilancia (Control de Obligaciones)	4.0 Declaraciones, Pedimentos y Pagos	5.0 Registro Contable	6.0 Estrategia y programación de actos de fiscalización	7.0 Desarrollo y conclusión de auditorías	8.0 Compensaciones y Devoluciones	9.0 Inventario de Créditos	10.0 Ejecución	11.0 Control de Créditos	12.0 Notificación y Verificación	13.0 Juicio Contencioso Administrativo	14.0 Procederamente por la Prorrogación de Comisiones Fiscales	15.0 Resoluciones de Consultas	16.0 Notificaciones	17.0 Recurso de Revocación	18.0 Declaración de Prescripción de Créditos Fiscales	19.0 Reservas Contables de Autorización para recibir Contribuciones Federales, AGP	20.0 Atención al Juicio de Amparo
Costo de la recaudación	AGP																				
Variación real de los ingresos tributarios administrados por el SAT	UPI/SAT																				
Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de trámites	AGSC		■																		
Porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes	AGGC						■														
Promedio de recaudación secundaria por actos de fiscalización a grandes contribuyentes	AGGC						■														
Porcentaje de eficacia de la fiscalización otros contribuyentes	AGAFF						■														
Promedio de recaudación secundaria por acto de fiscalización a otros contribuyentes	AGAFF						■														
Incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior	AGGC	■																			
Percepción de la calidad y servicios en el SAT	AGSC		■																		
Porcentaje de recuperación de la cartera	AGR										■	■	■								
Porcentaje de sentencias definitivas favorables al SAT	AGJ														■				■		■
Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos otros contribuyentes	AGAFF						■														
Porcentaje de efectividad en actos de fiscalización profundos a Grandes Contribuyentes	AGGC						■														
LEYENDA																					
Proceso que Genera las Variables de los Indicadores															■						
Procesos que Participan Parcialmente las Variables de los Indicadores															■						
Indicador sin Proceso específico															■						

Fuente: Elaboración propia del INAP.

³¹ Respecto al ciclo tributario, véase Servicio de Administración Tributaria, *Plan Estratégico 2007-2012*.

III.1. Servicios al Contribuyente.

Proceso III.1.1. Identificación del contribuyente (o usuario).

El ámbito de operación de este proceso es federal y su ejecución se lleva a cabo a nivel central, su objetivo es conformar y mantener actualizado el padrón de contribuyentes, así como aumentar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

La unidad administrativa responsable del proceso es la Administración General de Servicios al Contribuyente (**AGSC**), la cual tiene como objetivo *“Establecer las normas, políticas y procedimientos para proporcionar al contribuyente en forma sistematizada los servicios de información, orientación y 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 (**RFC**) y la cuenta tributaria, para contar con una base estructurada e integral de información que permita coadyuvar a mejorar los niveles de recaudación”*.³²

La **AGSC** realiza el proceso *“Identificación del contribuyente o usuario”* a través de diversas acciones esenciales, entre las cuales destacan las siguientes:

- Inscripción al **RFC**.
- Actualización al **RFC**.³³
- Programa de Actualización y Registro (**PAR**).³⁴
- Firma Electrónica Avanzada (**FIEL**).³⁵

Los insumos para llevar a cabo el proceso *“Identificación del contribuyente o usuario”* incluyen infraestructura, equipos de cómputo, plataforma tecnológica y personal de las

³² En agosto de 2011 se incorporaron al componente de Servicios de Identificación del Contribuyente en Solución Integral, los movimientos de: Inscripción y cancelación por Escisión, Cancelación por Defunción, Cancelación por Liquidación de la Sucesión y la Cancelación por Cese Total de Operaciones. Todo esto impacta en la eliminación de trámites en papel.

³³ A partir del 17 de marzo de 2011, el contribuyente puede realizar su cambio de domicilio fiscal o actualizar datos del domicilio, por internet.

³⁴ A partir de 2011 se modificó la estrategia para incluir en los operativos del PAR, las acciones de cultura contributiva.

³⁵ Hasta 2011 el número total de contribuyentes con FIEL fue de 4 millones 145 mil 588 mientras que el número total de certificados emitidos ascendió a 6 millones 526 mil 111 de los cuales 3 millones 194 mil 853 se encontraban activos.

diferentes unidades administrativas del SAT, así como la información probatoria de identificación y domicilio que proveen los contribuyentes.

Los productos que arroja el proceso son los siguientes:

- Padrón de contribuyentes actualizado
- Documento probatorio de inscripción o actualización al RFC

Los principales actores involucrados en este proceso son:

- Contribuyentes.
- Organismos públicos y privados con los que se intercambia información.
- **AGSC.**

Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente (**ALSC**).³⁶

Los operadores en las ALSC consideran que el proceso es eficaz ya que se cumple con la meta consistente en el incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior, la cual se cumplió en un 138.70% y cumplen con los elementos mínimos para ello consistentes en:

- Meta anual del padrón de contribuyentes.
- Mecanismo para la identificación de los contribuyentes.
- Documentos que señalen los requisitos con que debe contar el contribuyente.

Asimismo, consideran que los procesos son suficientes porque abarcan todos los servicios requeridos, desde su inicio hasta su término. Por otra parte, no existen diferencias en la operación del proceso ya que se lleva a cabo a nivel central.

Proceso III.1.2. Atención al contribuyente o usuario.

³⁶ Las Administraciones Locales de Servicios al Contribuyentes, conforme al Manual de Organización General del SAT, tienen como objetivo informar y proporcionar al contribuyente en forma sistematizada, orientación, asistencia técnica especializada y recepción de trámites a fin de que lleve a cabos sus obligaciones tributarias y el ejercicio de sus derechos ante las autoridades fiscales federales; así como integrar y actualizar 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.

El ámbito de operación de este proceso es federal, su ejecución corre a cargo de las 66 **ALSC** ubicadas en todos los estados de la República y su objetivo es brindar atención integral a los usuarios para la realización de sus trámites o servicios y, de esta manera, aumentar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. La unidad administrativa responsable del proceso es la AGSC.

Comprende un modelo de atención integral al contribuyente que se desarrolló ante la necesidad de aumentar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Los canales de atención con los que cuenta el SAT son los siguientes:

- ✓ Canal de atención personal (oficinas **SAT**).
- ✓ Canal de atención telefónica y web.
- ✓ Teléfono 01-800-INFOSAT.
- ✓ Web: www.sat.gob.mx

Los principales insumos para que se pueda llevar a cabo el proceso, están constituidos por la infraestructura, equipos y plataforma tecnológica para brindar los servicios, así como el recurso humano capacitado para hacerlo. Los productos finales que se obtienen como resultado son los siguientes:

- Constancia, orientación o trámite resuelto.
- Cita, mediante la cual se resuelve la duda del contribuyente o se presenta una denuncia.
- Acuse de respuesta de aclaración y orientación, constancia de **RFC** o bien la orientación al contribuyente.

Los operadores del proceso en las **ALSC** consideran que es eficaz ya que se cumple con metas consistente en la “*Percepción de calidad y servicios en el SAT*”, y la “*Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de trámites*” la cual se cumplió en un 94.2% y 93.3% respectivamente, asimismo señalan que dicho procesos es suficiente en virtud de que cumple con los elementos mínimos del proceso, consistentes en

- Meta anual de contribuyentes atendidos.
- Documentos que señalen los requisitos que debe de contar el contribuyente.

- Mecanismos de atención para los contribuyentes.

Proceso III.1.3. Control de obligaciones

Este proceso tiene ámbito de operación federal, su ejecución corre a cargo de las 66 ALSC y tiene como objetivo vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes.

La función de fiscalización es la que da origen al proceso “*Control de obligaciones*”. Como parte del proceso se ejecutan los siguientes programas:

- ✓ Programa de vigilancia del cumplimiento.
- ✓ Programa de caídas recaudatorias.
- ✓ Segmentación.

Los insumos para llevar a cabo el proceso “*Control de obligaciones*” incluyen infraestructura, equipos de cómputo, plataforma tecnológica y personal que son provistos por las diferentes unidades administrativas del **SAT**. Por otra parte, los productos que arroja el proceso son los siguientes:

- Recaudación secundaria.
- Vigilancia de obligaciones.

Los operadores en las **ALSC** consideran que el proceso es eficaz ya que se cumple con metas e indicadores y que es suficiente porque abarcan todos los servicios requeridos, desde su inicio hasta su término.

Asimismo se considera que el proceso es suficiente y que cuenta con el elemento mínimo consistente en “Mecanismo para que el contribuyente cumpla con sus obligaciones”.

De esta manera, en 2011 la recaudación secundaria por actos de fiscalización a grandes contribuyentes y a otros contribuyentes ascendió a 101 mil 869 millones de pesos, contra una meta estimada de 66 mil 371 millones de pesos, es decir, el porcentaje de cumplimiento fue del 153.5%.

Proceso III.1.4. Declaraciones, pedimentos y pagos

Este proceso tiene el objetivo de facilitar la presentación de declaraciones y pagos por parte de los contribuyentes. La **AGSC** es el área responsable de este proceso, mismo que se desarrolla a nivel federal y su ejecución se lleva a cabo a nivel central.

El proceso consiste en la instrumentación de las siguientes herramientas que tienen como finalidad facilitar la presentación de declaraciones y pagos por parte de los contribuyentes:

- ✓ DeclaraSAT.
- ✓ Declaraciones por teléfono.
- ✓ Opinión del cumplimiento de obligaciones fiscales.
- ✓ Pago de contribuciones federales con tarjeta de crédito.
- ✓ Servicio de declaraciones y pagos.

Los principales insumos para que este proceso se lleve a cabo, están constituidos por la infraestructura, equipos y plataforma tecnológica para brindar los servicios, así como el recurso humano capacitado para hacerlo. Al final el proceso arroja los siguientes resultados:

- Declaraciones presentadas. (Anual, mensual, informativas etc.).
- Contribuciones pagadas.
- Opiniones del cumplimiento de obligaciones fiscales emitidas.

En este proceso los principales actores involucrados son: contribuyentes, **AGSC** y las **ALSC**'s, que no tienen mucha interacción con otras áreas porque en general concluyen sus procesos con un servicio terminado.

Los operadores en las **ALSC** consideran que el proceso es eficaz ya que se cumple con metas de "*Costo de recaudación*" la cual se cumplió en 2011 en un 125.10%, así mismo manifiestan que son suficientes debido a que abarcan todos los servicios requeridos, desde su inicio hasta su término, así mismo cumplen con los elementos mínimos para ello los cuales son:

- Meta anual de operaciones anual de declaraciones y pagos
- Mecanismos para efectuar la declaración y el pago
- Documentos de difusión para realizar los pagos.

Proceso III.1.5. Registro Contable

Este proceso es de ámbito federal, su ejecución corre a cargo de la AGSC y tiene el objetivo de realizar el registro contable de los ingresos que administra el SAT.

El proceso comienza con la presentación de declaraciones o pagos de derechos del contribuyente y se realiza a través de internet o bien, en la menor parte de los casos, en forma personal pagando en un banco.

El proceso de “*Registro Contable*” inicia en el momento en que la Administración Central de Cuenta Tributaria y Contabilidad de Ingresos, dependiente de la AGDC, recibe la información sobre la recaudación de ingresos por parte de los cuentadantes que son: **ALSC**, Aduanas, Entidades Federativas, Secretaría de Comunicaciones y Transportes y la Tesorería de la Federación (**TESOFE**). La información recibida se integra y válida para luego realizar el cierre del registro contable. A partir de dicho cierre, se procesa la información tanto para integrar las estadísticas de recaudación como para la rendición de la Cuenta Pública. Asimismo, esta información se utiliza para atender solicitudes de información del IFAI y órganos fiscalizadores.

Los insumos para llevar a cabo el proceso son los documentos a notificar y el producto resultante es la contabilidad de ingresos.

Los operadores del proceso en las ALSC consideran que es eficaz ya que se cumple con metas consistente en el “Costo de la recaudación” así mismo señalan que dicho proceso es suficiente en virtud de que cumple con los elementos mínimos del proceso, consistentes en

- Meta anual de ingresos administrados por el **SAT**
- Mecanismo para el registro contable de todas las operaciones de recaudación.

III.2. Auditoría Fiscal.³⁷

Proceso III.2.1. Estrategia y programación de actos de fiscalización

El proceso “*Estrategia y programación de actos de fiscalización*”, comienza con la estrategia de la operación fiscalizadora que permite dirigir la actuación de las áreas operativas fiscalizadoras, para alcanzar los objetivos establecidos. Parte fundamental de dicha estrategia es la generación del Plan Anual de Fiscalización que contiene objetivos, líneas de acción, políticas y metas operativas de fiscalización. El proceso “*Estrategia y Programación de Actos de Fiscalización*” está conformado por dos subprocesos:

- a) Elaborar la estrategia de la operación fiscalizadora.- Inicia con el análisis de la información y concluye con la generación del Plan Anual de Auditoría, Plan Anual de Fiscalización y el Programa Operativo Anual.
- b) Elaborar la programación de actos de fiscalización. Inicia con el Plan Anual de Auditoría o con el Programa Operativo Anual (**POA**), en el caso de la **AGGC** su labor se concreta a la obtención y análisis de información, principalmente de carácter fiscal y/o de comercio exterior. Una vez concluida la programación se da inicio a la generación de las órdenes de revisión.³⁸

En virtud de lo anterior se concluye que el avance en recaudación secundaria en 2011 se cumplió en 110%.

Proceso III.2.2. Desarrollo y conclusión de auditorías

Su objetivo es ejecutar auditorías para verificar el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales y aduaneras, mediante procesos apegados a las leyes y normas aplicables a fin de elevar en el contribuyente la percepción de riesgo de ser fiscalizado.

³⁷La fiscalización tiene como objetivo principal elevar en el contribuyente la percepción de riesgo de ser fiscalizado, a través del ejercicio eficiente de las facultades de comprobación, a fin de propiciar un aumento del cumplimiento voluntario de sus obligaciones fiscales, disminuir la evasión fiscal y la informalidad y lograr el reconocimiento del SAT como una organización capaz y comprometida.

³⁸La Administración General de Grandes Contribuyentes no cuenta con representaciones a nivel local, la ejecución de los actos de fiscalización está a cargo de cinco administraciones locales competentes cuando se trate de entidades y sujetos comprendidos en el apartado B, artículo 20 del Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria (RISAT).

La **AGAFF** y la **AGGC** desarrollan el proceso a nivel federal y su ejecución se lleva a cabo a tanto a nivel central como a nivel local.

Existen tres tipos de auditorías.

- Visita domiciliaria.
- Revisión de gabinete.
- Revisión de papeles de trabajo.

Los operadores piensan que el proceso es eficaz ya que se cumple con las metas de “*Porcentaje de efectividad en métodos sustitutivos de otros contribuyentes*”, y “*Porcentaje de efectividad en actos de fiscalización profundos a Grandes Contribuyentes*” en un 104.5% y 108.3% respectivamente. Asimismo, consideran que los procesos son suficientes toda vez que abarcan las facultades de comprobación que establece el artículo 42 del **CFF**. No existen diferencias en la operación del proceso en las diversas Administraciones Centrales y Locales.

Proceso III.2.3. Compensaciones y devoluciones.

- **Compensaciones.** Es una forma de extinguir la obligación tributaria del sujeto pasivo que consiste en liquidar las cantidades de que se tengan que pagar a la autoridad con las cantidades a favor por el mismo concepto es decir, cuando los contribuyentes presenten saldos a favor o cuando hayan realizado pagos indebidamente, pueden compensarlos y presentar el correspondiente aviso a la autoridad.

Sujetos con el derecho de compensar saldos a favor. Las personas físicas y morales que teniendo saldos a favor declarados o pagos efectivamente realizados en forma indebida están en posibilidades de compensarlos contra otras cantidades a su cargo de impuestos federales.

- **Devoluciones.** Cuando los contribuyentes presenten saldos a favor o hayan realizado pagos de lo indebido, pueden solicitar la devolución de los mismos en tres medios: devoluciones automáticas, solicitud de devoluciones por Internet y presentación en forma personal.

Con relación a las devoluciones es importante destacar que, de acuerdo al Informe Tributario y de Gestión del **SAT**, en 2011 se realizaron 649 mil 243 operaciones

relacionadas con el **ISR**, por un monto de 25 mil 827 millones de pesos; asimismo se efectuaron 280 mil 384 operaciones de devoluciones del IVA, por un monto total de 228 mil 690 millones de pesos.

Los operadores piensan que el proceso es eficaz ya que se cumple con la meta de “Percepción *de la calidad y servicios en el SAT*”, en un 94.2%. Asimismo, consideran que los procesos son suficientes toda vez que cumplen con los elementos mínimos de meta anual de calidad y el mecanismo de compensaciones y devoluciones.

No existen diferencias en la operación del proceso en las diversas Administraciones Centrales y Locales.

III.3. Recaudación.

Proceso III.3.1. Inventario de créditos

El área responsable del proceso es la Administración General de Recaudación (**AGR**). El objetivo del proceso es el de recibir los adeudos determinados por las distintas autoridades de los contribuyentes, registrar, controlar y vigilar dichos créditos así como custodiar los expedientes en la bóveda de créditos.³⁹

El proceso inicia con la recepción de adeudos a través de los documentos determinantes emitidos por las áreas responsables o autoridades generadoras, que pueden ser internas como las Administraciones Locales de Auditoría Fiscal (**ALAF**), la Administración General de Aduanas (**AGA**) y la Administración General de Grandes Contribuyentes (**AGGC**) o autoridades externas tales como Secretaría de Comunicaciones y Transportes (**SCT**), Policía Federal (**PF**), **CONAGUA**, etc. Se revisan los documentos determinantes para verificar que cumplen con los requisitos señalados en la normatividad vigente y aplicable, se requiere información si hace falta, en caso de incumplimiento o bien que se reciba incompleto se integran los formatos de inventarios y se devuelve la documentación a la autoridad generadora.

³⁹ Conforme al Manual de Organización General del SAT, las Administraciones Locales de Recaudación tienen como objetivo recaudar las contribuciones federales que competan a la Administración General de Recaudación dentro de la circunscripción territorial que les corresponda, brindando un servicio de alta calidad con el fin de propiciar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y procurar la participación de todos los contribuyentes, así como los óptimos niveles de eficiencia en el proceso.

Para desarrollar el proceso de registro de adeudos, los principales insumos que se requieren son los documentos determinantes emitidos por las autoridades generadoras.

Los productos que se obtienen al final del proceso son:

- Reporte de créditos inventariados.
- Reportes de envío de expedientes a bóveda de créditos.

Los principales actores involucrados son:

- Contribuyentes.
- Dependencias generadoras de adeudos fiscales.
- Personal de **AGR** destinado para llevar a cabo el registro de adeudos.

Los operadores en las ALR consideran que el proceso es eficaz en la medida que se han perfeccionado las estrategias para lograr una mayor cobranza y que en algunos procesos se ha incrementado la recaudación de adeudos.

Asimismo, reconocen que el proceso es suficiente ya que se sigue por completo, desde su inicio hasta su término, en la misma Administración General, así mismo cuentan con mecanismos para el control de créditos.

En ese sentido, es importante destacar que de acuerdo al Informe Tributario y de Gestión del SAT, al 31 de diciembre de 2011 el número de créditos ascendió a 1 millón 606 mil 446 y el importe de la cartera fue de 743 mil 784 millones de pesos.

De acuerdo con lo comentado en las entrevistas, los operadores en las ALR consideran que la articulación con las otras áreas sustantivas es adecuada, ya que se cumple con los tiempos establecidos para las determinaciones y se cuenta con el soporte de los sistemas de control.

Además de lo anterior, a nivel local se llevan a cabo reuniones de vinculación que facilitan la articulación de los procesos y la retroalimentación.

Los insumos para llevar a cabo el proceso de registro son los documentos determinantes y los productos son créditos recuperados en proceso de cobro, bajas de pago y no pago.

No existen diferencias en la operación ya que los procesos están estandarizados. No obstante, las cargas de trabajo sí difieren entre administraciones locales dependiendo de su tamaño.

Proceso III.3.2. Notificación y verificación.

Este proceso es de ámbito federal y su ejecución corre a cargo de las 66 **ALR**. Tiene como objetivo realizar la notificación de actos administrativos, así como verificar los datos de identificación y los domicilios de los contribuyentes proporcionados al **RFC** (Registro Federal de Contribuyentes), como parte de la gestión de cobro.

La función del ciclo tributario denominada Notificación y Cobranza, es la que da origen al proceso de “Notificación y verificación”, el área responsable del proceso es la Administración Central de Notificación de la Administración General de Recaudación.

El proceso inicia con la recepción de los documentos de las áreas usuarias en la **ALR**, donde se clasifican los documentos y se establecen los niveles de servicio para entrega a las Unidades de Diligenciación. Dichas Unidades administran las cargas de trabajo, establecen controles y clasifican por zona de diligenciación, niveles de servicio y contribuyentes.

Posteriormente se asignan los documentos a los Actuarios Fiscales y se realiza la planeación de las rutas de trabajo. A continuación, se efectúan la diligenciación de las notificaciones y se elaboran actas de notificación, citatorios y actas circunstanciadas de hechos, de acuerdo a la normatividad vigente, así mismo se realizan las verificaciones y en su caso se elabora el acta circunstanciada de hechos.

En una segunda etapa, la Unidad de Diligenciación recibe retroalimentación de resultados de las notificaciones y verificaciones trabajadas por parte de los actuarios fiscales, a través de los controles y sistemas, así como el correspondiente soporte documental obtenido en la diligencia y realiza el envío de resultados a la **ALR**, donde tratándose de notificaciones de documentos se hace el análisis de resultados para definición de notificación por estrados o edictos en su caso, de acuerdo a la normatividad vigente.

Finalmente, se realiza la entrega de resultados a las áreas usuarias mediante firma de recepción de la factura o relación correspondiente

Los insumos son los documentos a notificar y los productos que arroja el proceso son:

- Notificaciones personales y verificaciones.
- Notificaciones por estrados o edictos.

Los principales actores que intervienen en este proceso son:

- Contribuyentes.
- Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal así como de las Entidades Federativas, Distrito Federal, Municipios y sus Organismos.
- Administración Central de Notificación.
- **ALR.**
- Subadministrador de notificación.
- Jefe de departamento de notificación.
- Unidades de Diligenciación.
- Actuarios fiscales.

El personal piensa que el proceso es eficaz ya que se cumple con la meta de “*Porcentaje de recuperación de la cartera*”, en un 88.4%. Asimismo, consideran que los procesos son suficientes toda vez que cumplen con los elementos mínimos consistentes en:

- Planeación de la ruta de verificación.
- Mecanismo de verificación de domicilio fiscal.
- Mecanismo de notificar al contribuyente.
- Documentos a notificar.
- Ordenes de verificación.

No existen diferencias en la operación ya que los procesos están estandarizados. No obstante, las cargas de trabajo difieren entre administraciones locales, dependiendo de su tamaño.

Proceso III.3.3. Ejecución (de la cobranza).

El proceso es de ámbito federal y su aplicación corre a cargo de las 66 ALR, con el objetivo de recaudar el importe de lo debido por créditos fiscales no pagados voluntariamente por los deudores.

La función del ciclo tributario denominada Notificación y Cobranza, es la que da origen al “Mandamiento de Ejecución de Requerimiento de Pago y Embargo” y el área responsable del éste es la **AGR**. El proceso da inicio con la recepción de adeudos a través de los documentos determinantes emitidos por las áreas responsables o autoridades generadoras, que pueden ser las **ALAF**, la **AGGC**, las **ALSC**, las Administraciones Locales de aduanas o autoridades externas.

Una vez validada la información, se procede al registro de los créditos en el inventario; posteriormente, se procede al control de los créditos en donde se coordina la entrega de documentos a notificar y se integra un expediente con la documentación que se envía para su custodia a la bóveda de créditos, para entonces proceder al cobro de los créditos, mediante el Procedimiento Administrativo de Ejecución (**PAE**).

El **PAE** es aquel procedimiento mediante el cual la autoridad, en este caso el **SAT**, procura hacer efectivo el cobro de un crédito fiscal, a cargo del deudor. El **PAE** da inicio con el Mandamiento de Ejecución de Requerimiento de Pago y Embargo, una vez que se da la firmeza del crédito fiscal, que es cuando el contribuyente o deudor lo consiente o cuando habiéndolo impugnado, el resultado no le favorece. Este Mandamiento de Ejecución es un acto administrativo de la autoridad fiscal competente, que funda y motiva por escrito el cobro de una contribución o un aprovechamiento, cuando no fue pagado en tiempo y forma por el contribuyente.

Los productos que se obtienen al final del proceso son:

- Créditos dados de baja por pago.
- Créditos dados de baja por resolución o sentencia de medios de defensa.

Los principales actores involucrados son:

- Contribuyentes.

- 8. Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal así como de las Entidades Federativas, Distrito Federal, Municipios y sus Organismos.
- Tribunales Fiscales y otras instancias judiciales federales.
- **ALR.**
- **AGJ**
- **AGGC**

De acuerdo con lo comentado durante las entrevistas, los operadores en las **ALR** consideran que la articulación con las otras áreas sustantivas es adecuada ya que se cumple con los tiempos establecidos para las determinaciones y a esto ayudan los sistemas de control. Asimismo, en la articulación con el área jurídica se cuenta con un sistema de control que permite cumplir con los plazos establecidos en las disposiciones legales. Además de lo anterior, a nivel local se llevan a cabo reuniones de vinculación que facilitan la articulación de los procesos y su retroalimentación.

Los operadores consideran que el proceso es eficaz ya que se cumple con la meta de “Porcentaje de *recuperación de la cartera*”, la cual se cumplió en 2011 en un 88.40%. Asimismo, consideran que los procesos son suficientes toda vez que cumplen con los procedimientos que establece la ley.

No existen diferencias en la operación del proceso en las diversas Administraciones Centrales y Locales.

Proceso III.3.4. Control de créditos

Su ámbito de operación es federal y su ejecución corre a cargo de las 66. La AGR es el área responsable de este proceso que inicia una vez inventariados los créditos y teniendo los expedientes en custodia en la Bóveda de Créditos procede al cobro de los mismos en las siguientes modalidades:

- Cobro a sector gobierno.
 - Gestión de créditos a cargo de Entidades Federativas y Municipios.
 - Gestión de créditos a cargo de la Federación y sus organismos descentralizados

Los productos que se obtienen al final del proceso son:

- Documentos a notificar
- Créditos recuperados.
- Créditos firmes para el inicio del Procedimiento Administrativo de Ejecución.

Los principales actores involucrados son:

- Contribuyentes.
- Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal así como de las Entidades Federativas, Distrito Federal, Municipios y sus Organismos.
- Tribunales Fiscales y de Distrito.
- Administraciones Locales de Recaudación.

Los operadores en las **ALR** consideran que el proceso es eficaz en la medida que se han afinado las estrategias para poder cobrar más y que en algunos casos ha ido en aumento, en términos de recaudación.

III.4. Jurídico.

Proceso III.4.1. Declaración de prescripción de créditos fiscales.

Este proceso tiene ámbito de operación federal y su objetivo es declarar, mediante una resolución debidamente fundada y motivada, los créditos fiscales que han prescrito. Las unidades administrativas responsables del proceso son la **AGJ**, la **AGGC** y las Administraciones Locales Jurídicas (**ALJ**) en los estados.

El insumo principal dentro del procedimiento puede ser el escrito libre que presenta el contribuyente o interesado ante la oficialía de partes de la Administración Local del **SAT**, dirigido a la **ALJ**, o en su caso dirigido a la **AGGC**, para solicitar se reconozca la prescripción del crédito fiscal o el reconocimiento del propio **SAT**, a lo cual recaerá una resolución.

Los operadores piensan que el proceso es eficaz ya que se atienden los escritos de los contribuyentes o interesados cuando se realizan en términos del artículo 146 del **CFF**, así mismo señalan que no es posible determinar la demanda de dicho proceso porque su interposición resulta discrecional. Asimismo, consideran que los procesos son suficientes toda vez que se atienden los escritos de los contribuyentes o interesados de conformidad

con lo establecido por el artículo 18, 18ª y 19 del **CFF**, así como su notificación correspondiente.

No existen diferencias en la operación del proceso en las diversas Administraciones Centrales y Locales.

Proceso III.4.2. Resolver solicitudes de autorización para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta (ISR).

Este proceso tiene ámbito de operación federal, su ejecución corre a cargo de las 66 Administraciones Locales y su objetivo es determinar mediante una resolución debidamente fundada y motivada, a aquellas personas morales con fines no lucrativos susceptibles de recibir donativos deducibles del **ISR**. Las unidades administrativas responsables del proceso son la **AGJ** y las **ALJ's**.

El proceso inicia con un escrito libre cumpliendo los requisitos que establecen los artículos 18, 18A y 19 del **CFF**, y continúa con las siguientes etapas:

- a) Primera Etapa.- Considerar la viabilidad de convertir a la organización solicitante (institución de asistencia privada (**I.A.P.**) o asociación civil, (**A.C.**), en donataria autorizada.
- b) Segunda Etapa.- Presentar una solicitud de autorización para recibir donativos deducibles ante la **AGJ** o la **ALSC**.
- c) Tercera Etapa.- Si la solicitud es aprobada, la **OSC** aparecerá registrada como donataria autorizada, en el Anexo 14 de la Resolución Miscelánea, en el Diario Oficial de la Federación.

Este proceso se desarrolla de manera normal, pues no existen elementos que incidan en contra, y concluye mediante la emisión de la resolución y la notificación al promovente. La eficacia y suficiencia del proceso resultan las adecuadas, ya que no existe rezago significativo en su desarrollo, pero no se encuentra ajeno a las cargas de trabajo de la Administración General.

Los operadores piensan que el proceso es eficaz ya que se atienden los escritos de los contribuyentes o interesados cuando se realizan en términos del artículo 97 del **CFF**, así mismo señalan que no es posible determinar la demanda de dicho proceso porque su interposición resulta discrecional. Asimismo, consideran que los procesos son suficientes

toda vez que se atienden los escritos de los contribuyentes o interesados de conformidad con lo establecido por el artículo 18 del **CFF**, así como su notificación correspondiente.

Proceso III.4.3. Resolución de Consultas.

Este proceso tiene el ámbito de operación federal, su objetivo es resolver una situación real y concreta del contribuyente, su ejecución corre a cargo de las 66 **ALSC**. Las unidades administrativas a cargo del proceso son la **AGJ**, **AGGC** y las **ALJ**.

Los operadores de dicho proceso consideran que el proceso es eficaz, toda vez que cumplen con las metas e indicadores y que es suficiente para salvaguardar el derecho de petición del contribuyente al que se refiere el artículo 8 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Dicho proceso dura un tiempo máximo de tres meses, aunque en la práctica se lleva menor tiempo, pese a verse afectado por las cargas de trabajo.

Los operadores de dicho proceso consideran que el proceso es eficaz, toda vez que cumplen con el procedimiento establecido en los artículos 18, 18A y 19 del **CFF** asimismo señalan que no es posible determinar la demanda de dicho proceso porque resulta discrecional al interesado o contribuyente y que es suficiente para salvaguardar el derecho de petición del contribuyente al que se refiere el artículo 8 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Dicho proceso dura un tiempo máximo de tres meses, aunque en la práctica se lleva menor tiempo, pese a verse afectado por las cargas de trabajo. En este sentido, no existen diferencias en la operación del proceso a nivel federal ya que se encuentra regido por leyes federales.

Proceso III.4.4 Proceder penalmente por la probable comisión de delitos fiscales.

Este proceso tiene ámbito federal, su objetivo es proceder penalmente por la probable comisión de delitos fiscales, así como coadyuvar al Ministerio Público para integrar los elementos del tipo penal. El proceso se lleva a cabo por la **AGJ**, **AGGC** y las **ALJ**'s.

Los operadores reconocen que el proceso es eficaz, debido a que cumple con las metas e indicadores. Por otra parte, consideran que el proceso es insuficiente porque abarca los elementos de querrela y denuncia para salvaguardar el interés fiscal y además involucra a otras dependencias ajenas al **SAT** como es el caso de la **PGR** y los juzgados de Distrito. En este sentido, no existen diferencias en la operación del proceso a nivel federal ya que

se encuentra regido por leyes federales; no obstante, las cargas de trabajo en cada **ALJ** y los criterios jurídicos de los órganos jurisdiccionales, suelen ser diversos en cada uno de ellos, lo que hace que la operación sea diferente.

Los operadores reconocen que el proceso es eficaz, debido a que cumple con las metas de “*porcentaje de Juicios ganados por el SAT a otros contribuyentes en sentencias definitivas*” con un 98.91% y la de “*porcentaje de Juicios ganados por el SAT a grandes contribuyentes en sentencias definitivas*” con un 87.2% de cumplimiento.

Por otra parte, consideran que el proceso es suficiente porque abarca los elementos de querrela y denuncia para salvaguardar el interés fiscal y además involucra a otras dependencias ajenas al **SAT** como es el caso de la **PGR** y los juzgados de Distrito. En este sentido, no existen diferencias en la operación del proceso a nivel federal ya que se encuentra regido por leyes federales; no obstante, las cargas de trabajo en cada **ALJ** y los criterios jurídicos de los órganos jurisdiccionales, suelen ser diversos en cada uno de ellos, lo que hace que la operación sea diferente.

Proceso III.4.5 Recurso de revocación.

Este proceso tiene ámbito de operación federal, su objetivo es resolver el medio legal de que dispone el particular, afectado en sus derechos o intereses por un acto administrativo determinado, para obtener de la autoridad administrativa una revisión del propio acto, a fin de que dicha autoridad lo revoque, lo anule o lo reforme, en caso de que los argumentos del contribuyente sean fundados.

La **AGJ**, **AGGC** y las **ALJ's** participan en este proceso, que constituye un medio legal del que dispone el particular afectado en sus derechos o intereses por un supuesto acto administrativo determinado.

Una característica de este proceso es que el medio de defensa es optativo, ya que se puede presentar ante la misma Administración o bien acudir directamente al Juicio Contencioso Administrativo.

Los operadores en las **ALJ's** consideran que el proceso es eficaz ya que se cumple con las metas e indicadores; también reconocen que cubre los lineamientos y requerimientos que establecen las leyes sustantivas, como el **CFF**.

Por otra parte, no existen diferencias en la operación del proceso debido a que se lleva a cabo de manera uniforme en todas las administraciones.

Los operadores en las **ALJ** consideran que el proceso es eficaz, debido a que cumple con las metas de “*Porcentaje de Juicios ganados por el SAT a otros contribuyentes en sentencias definitivas*” con un 98.91% y la de “*Porcentaje de Juicios ganados por el SAT a grandes contribuyentes en sentencias definitivas*” con un 87.2% de cumplimiento, por otro lado señalan que porcentaje de montos favorables al **SAT** se cumplió en un 59.7% equivalente a un monto de 91,582 millones de pesos. Asimismo señalan que el proceso es suficiente porque se da pleno cumplimiento a dicho recurso en términos de los artículos 122 y 123 del **CFF**.

Proceso III.4.6 Juicio contencioso administrativo.

Este proceso tiene ámbito de operación federal, su objetivo es brindar la atención procesal necesaria dentro del juicio contencioso administrativo en el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa (**TFJFA**), y su ejecución se lleva a cabo en la **AGJ, AGGC** y **ALJ**.

Las partes en el proceso denominado Juicio contencioso administrativo son:

- El actor, quien es el particular o servidor público afectado en sus derechos.
- El demandado, quien puede ser:
 - d) La autoridad que dictó la resolución impugnada.
 - e) El particular a quien favorezca la resolución cuya modificación o nulidad pida la autoridad administrativa
 - f) El Jefe del **SAT** o el titular de la dependencia u organismo desconcentrado o descentralizado que sea parte en los juicios en que se controviertan resoluciones de autoridades federativas coordinadas, emitidas con fundamento en convenios o acuerdos en materia de coordinación, respecto de las materias de la competencia del Tribunal.
- El tercero interesado, o sea, aquella persona que tenga un derecho incompatible con la pretensión del demandante.

Los operadores de las Administraciones Jurídicas que tienen competencia para ver los juicios contenciosos administrativos consideran que el proceso es eficaz ya que se cumple con las metas e indicadores y que es suficiente, de conformidad con la ley sustantiva de la materia.

Los operadores en las **ALJ** consideran que el proceso es eficaz, debido a que cumple con las metas de “*Porcentaje de Juicios ganados por el SAT a otros contribuyentes en sentencias definitivas*” con 98.91% y la de “*Porcentaje de Juicios ganados por el SAT a grandes contribuyentes en sentencias definitivas*” con 87.2% de cumplimiento, señalan que juicios de primera instancia fueron 33,602 con un porcentaje de 40% desfavorables 9% para efectos y 51% favorables, también reconocen que cubre los lineamientos y requerimientos que establecen las leyes sustantivas, como el **CFF** y la Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo.

Proceso III.4.7 Atención al juicio de amparo.

Este proceso tiene ámbito de operación federal, su ejecución corre a cargo de las 66 **ALJ’s** y su objetivo es atender los requerimientos del juicio de amparo en sus dos modalidades, amparo directo y amparo indirecto.

Las etapas de las cuales es responsable el **SAT** son:

- Cumplimiento de sentencia.
- Informe de cumplimiento de sentencia.
- Recurso de revisión.
- Substanciación del recurso de revisión.

Los operadores en las **ALJ** consideran que el proceso es eficaz, debido a que cumple con las metas de “*Porcentaje de Juicios ganados por el SAT a otros contribuyentes en sentencias definitivas*” en un 98.91% y la de “*Porcentaje de Juicios ganados por el SAT a grandes contribuyentes en sentencias definitivas*” con 87.2% de cumplimiento, por su parte señalan que el porcentaje de juicios favorables al **SAT** en segunda instancia fue de 57.6% equivalente a 15,206 millones de pesos, con un total de 2,764 juicios favorables al **SAT** y 404 desfavorables. Asimismo señalan que es suficiente para dar cumplimiento a la ley sustantiva de la materia, no obstante el operador señala que hacen falta recursos humanos, materiales y financieros para cumplir de mejor manera el proceso de Notificaciones.

Proceso III.4.8 Notificaciones.

El objetivo de este proceso es dar a conocer a los contribuyentes, a los responsables solidarios o a terceros, el contenido de un acto administrativo, a efecto de que estén en posibilidad de cumplirlo o de impugnarlo.

El efecto jurídico de las notificaciones, consiste en:

- Dar a conocer al contribuyente el contenido de un acto administrativo.
- Iniciar el cómputo de los términos legales para la interposición de los medios de defensa.

Los operadores del proceso consideran que el proceso es eficaz ya que se cumple con las metas e indicadores y que es suficiente para dar cumplimiento a la ley sustantiva de la materia, no obstante el operador señala que hacen falta recursos humanos, materiales y financieros para cumplir de mejor manera el proceso de Notificaciones.

IV. METODOLOGÍA.

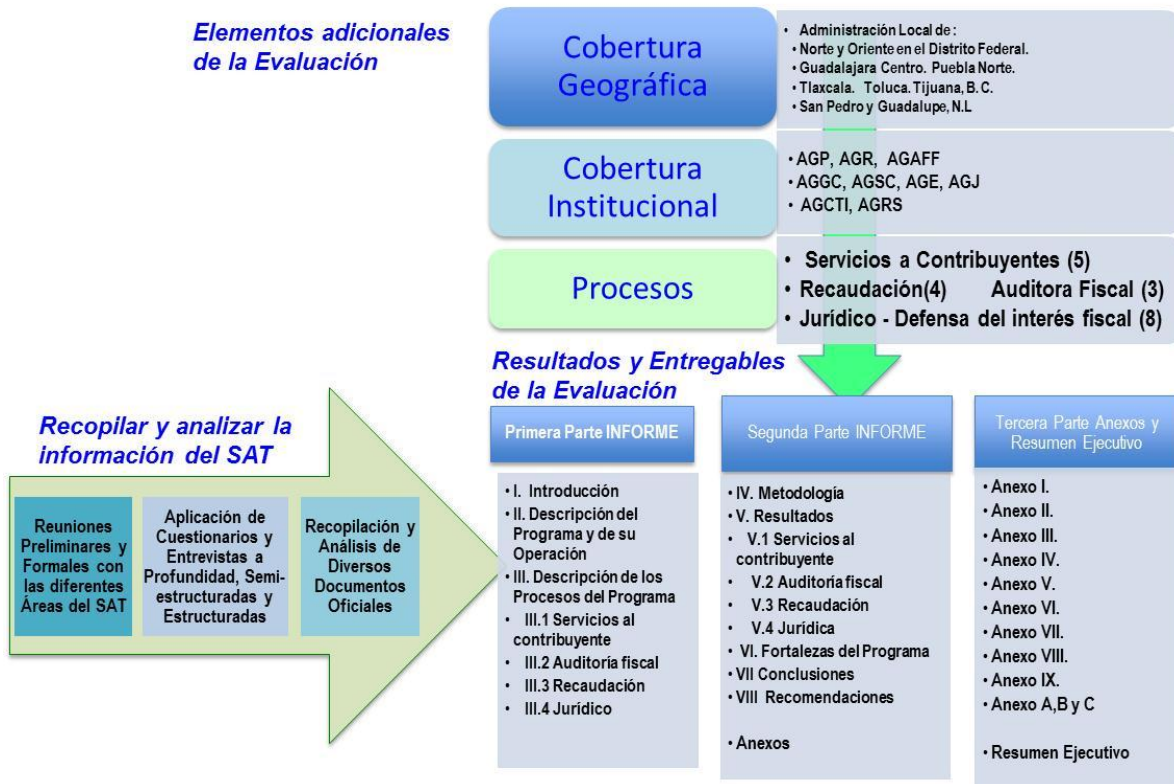
IV.1. Esquema metodológico.

La metodología para la Evaluación de Procesos del Programa E026 “Recaudación de Contribuciones Federales” requirió atender diversas complejidades institucionales del SAT, derivadas de la cobertura de su operación, diversidad regional, tamaño de las administraciones locales y el número de procesos identificados.

El proceso metodológico que se utilizó para la construcción de la presente evaluación se encuentra basado en los términos de referencia establecidos del proyecto, muestra las fuentes de información utilizadas para el análisis cualitativo y cuantitativo y su síntesis en los problemas, fortalezas, mejores prácticas, resultados, conclusiones y recomendaciones.

El siguiente diagrama presenta la metodología de evaluación:

Metodología para la Evaluación del Programa de Recaudación E026 del SAT



Fuente: Elaboración propia del INAP

IV.2. Selección de Estados, Administraciones Locales y Aduanas a entrevistar.

Para esta evaluación se requirió seleccionar dos grupos que sean representativos de las 66 Administraciones Locales y Aduanas para determinar el comportamiento de los procesos mencionados en las oficinas foráneas del **SAT**. A continuación se presentes listado de Administraciones Locales y Aduanas seleccionadas.

SELECCIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES LOCALES			
	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR
GRANDES	Tijuana; San Pedro Garza, MTY; Guadalupe, NL	DF Norte, DF Oriente, GLD Centro	Puebla
MEDIANAS	Mexicali, BC	Toluca, Edo Mex	
PEQUEÑAS			Tlaxcala

IV.3. Diseño de la estrategia de trabajo de campo y justificación de la selección de entidades.

Para el trabajo de campo la estrategia se fundamentó en base a la información de gabinete proporcionada por el **SAT**, además de la que el equipo evaluador recopiló por distintas fuentes.

Esta información es de dos tipos: documental y estadística.

Tipo de Información	Medios de Obtención	Fuentes de Información	Proceso Básico de la Información
Estadística	Entrevistas de profundidad	Funcionarios de las AG (10)	Identificación de la Operación de los Procesos del SAT en la MIR
	Entrevistas semi-estructuradas	Funcionarios de las ALSC (36)	Validación de la Operación de los Procesos orientados a la MIR
	Entrevistas estructuradas	Contribuyentes (198)	Confirmación de los Procesos por los Contribuyentes
Documental	Planes Estratégicos, MIR, Leyes, Normatividad, Estructura Orgánica del SAT, Informes, Códigos y Documentos relacionados	SAT y SHCP	Fundamentación y Verificación de la Operación de los Procesos del SAT en la MIR

Fuente: Elaboración propia del INAP

En base a los términos de referencia se determinó la selección de un mínimo de nueve Administraciones Generales.

IV.4. Recolección de la información, descripción de las actividades y de la estrategia para la recolección de la información.

La recolección de la información se realizó en tres fases:

Solicitud y recepción de la información documental

Entre el 9 y el 16 de mayo se fue solicitada y se recibió del **SAT**, por conducto de la Administración General de Recursos y Servicios la siguiente información:

- Indicador - anual del costo de recaudación:
 - Estadísticas oportunas de finanzas públicas
 - Estado del presupuesto ejercido del **SAT**

- Indicador - anual que mide la variación real de los ingresos tributarios administrados por el **SAT**:
 - Reporte proporcionado por la Unidad de Política de Ingresos

- Indicador - Trimestral que mide la percepción de los Contribuyentes respecto de la simplificación de trámites:
 - Reporte trimestral de encuestas de la Administración General de Evaluación

- Indicador - Trimestral que mide el porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes:
 - Información de las revisiones profundas del Sistema Único de Información

- Indicador - Trimestral que mide el promedio de recaudación secundaria por actos de fiscalización a grandes contribuyentes:
 - Sistema Único de Información

- Indicador - Trimestral que mide el promedio de recaudación secundaria por actos de fiscalización a otros contribuyentes:
 - Informe mensual de Avance del Programa Anual de Fiscalización
- Indicador - Trimestral que mide el porcentaje de eficacia de la fiscalización a otros contribuyentes:
 - Informe mensual de Avance del Programa Anual de Fiscalización
- Indicador - Trimestral que mide el incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior:
 - Concentrado de contribuyentes activos por sector
- Indicador - Trimestral que mide la percepción de la calidad y servicios en el **SAT**:
 - Reporte trimestral de la encuesta de la Administración General de Evaluación
- Indicador - Trimestral que mide el porcentaje de recuperación de la cartera de créditos fiscales:
 - Reporte mensual de cobranza
- Indicador - Trimestral que mide el porcentaje de sentencias definitivas favorables al **SAT**:
 - Informe trimestral de sentencias definitivas (Sistema Júpiter)
- Indicador - mensual que mide el porcentaje de efectividad en métodos sustantivos de otros contribuyentes:
 - Informe mensual de avance del Programa Anual de Fiscalización
- Indicador Trimestral que mide el porcentaje de efectividad en actos de fiscalización profundos a grandes contribuyentes:
 - Reportes trimestrales del Sistema Único de Información de la Administración General de Grandes Contribuyentes

Otros documentos:

- Reglas de Operación o Lineamientos de Operación.

- Informes de Avance Trimestrales de las Administraciones Locales de Recaudación.
- Listado de las Administraciones Locales de Recaudación, así como su Estructura Orgánica.

Documentos adicionales:

- Marco de referencia de los procesos del **SAT**.
- Norma **ISO**.
- Manuales de Operación y de Procedimientos del **SAT**, en el anexo **A** se presentan los manuales del **SAT**

IV.3.2 Información de entrevistas a profundidad

Entre el 12 y el 20 de junio de 2012 se realizaron las entrevistas a profundidad con las Nueve Administraciones Generales del **SAT**, de acuerdo a la siguiente temática:

La temática anterior se elaboró tomando como base el Plan Estratégico del SAT 2007-2012, con la finalidad de obtener información adicional que ayudara a entender los procesos del **SAT**. Se participó en las presentaciones de las Administraciones Generales, de las cuales se obtuvo información estratégica de los procesos.

Información de entrevistas semi-estructuradas

Del 20 de junio al 19 de julio se efectuaron las visitas de campo. Se entrevistó a los funcionarios de las Administraciones Locales del SAT, previo diseño de un cuestionario basado en temática propuesta en los términos de referencia, que se adaptó a las características propias de este Programa.

Las áreas entrevistadas de cada Administración Local, fueron:

Administrador Local Jurídica

Administrador Local de Servicios al Contribuyente

- Trámites y Servicios
- Control

Administrador Local Auditoría Fiscal

- Devoluciones y Compensaciones
- Visitas Domiciliarias
- Gabinete
- Comercio Exterior

Administrador Local Recaudación

- Registro y Control
- Ejecución

Las entrevistas se realizaron durante tres días, con sesiones de 3 horas por cada Administración Local. Adicionalmente se entrevistó a contribuyentes que asistieron a realizar sus trámites a las Administraciones / Locales.

Análisis Cualitativo

Para el análisis cualitativo, se determinó utilizar el método de recolección de información “*Entrevistas semi-estructuradas*” con preguntas específicas encaminadas a obtener una descripción más precisa de los procesos, este tipo de instrumento se aplicó a los funcionarios responsables de los procesos identificados.

Para este análisis, la muestra fue no probabilística, esto por su utilidad para este estudio, ya que no se requirió tanto de representatividad, sino de una cuidadosa y controlada elección de administraciones locales con ciertas características ó atributos como son número de contribuyentes atendidos por cada una, el alcance en el logro de sus metas y la localización geográfica.

El enfoque cualitativo aportó una muestra no probabilística de gran valor pues logró obtener casos y resultados que ahora nos interesan por ofrecer una gran riqueza en la recolección y análisis de datos.

La muestra no probabilística fue de *Sujetos Tipo*, ya que el objetivo fue la profundidad y calidad de la información.

Para la selección de la muestra de administraciones locales en ciertas entidades federativas, se consideraron las recomendaciones de los términos de referencia, para alcanzar el objetivo del estudio.

Tamaños de las muestras		
RECAUDACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES FEDERALES		
Entrevista Semiestructurada		
	Servicios al contribuyente	10
	Auditoría Fiscal	10
	Recaudación	10
	Jurídico	10
	Administración local	40
Cuestionarios Estructurados		
	Administración local	198
<i>Fuente: Elaboración propia del INAP</i>		

Número de entidades

Se decidió que fueran al menos tres. Se eligieron las entidades bajo los siguientes criterios: variabilidad en el desempeño del programa entre entidades (alto, medio y bajo), y variabilidad en los esquemas normativos del programa en las entidades, entre otros factores que la institución evaluadora consideró pertinentes, dadas las características del programa.

Número de puntos de entrega

Se seleccionaron al menos tres por entidad. Los criterios para la selección de dichos puntos de entrega fueron los sujetos a entrevistar (todos los responsables de los procesos a analizar), los instrumentos de recolección a aplicar y el calendario del trabajo de campo, los mecanismos de intervención para facilitar la apertura y la profundidad en los temas.

Se consideró que deben tener variabilidad en el desempeño entre entidades (alto, medio y bajo)

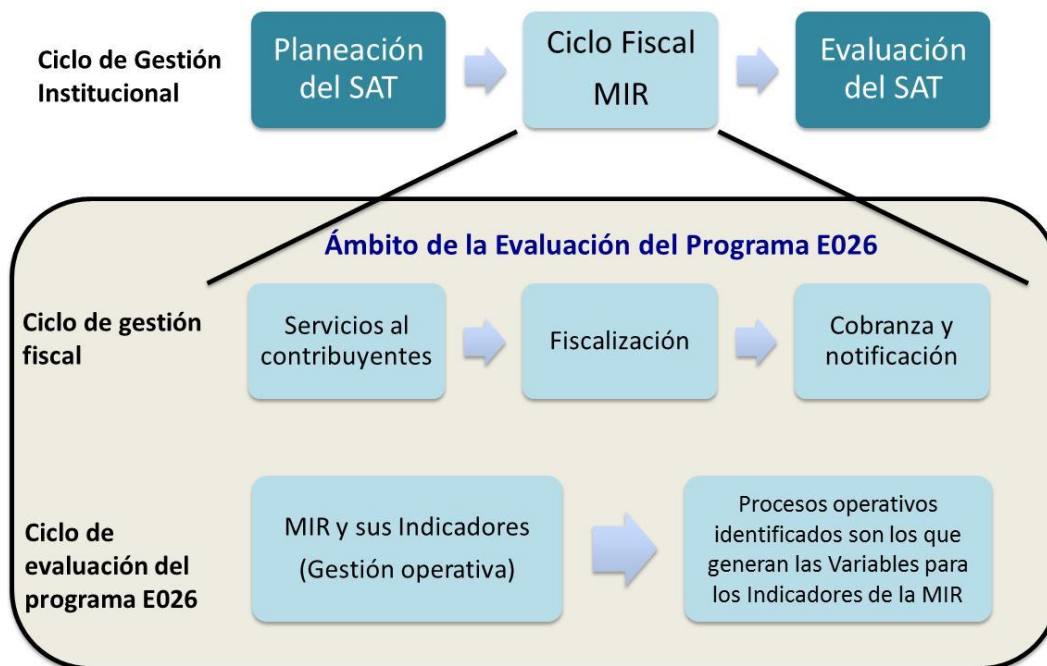
Adicionalmente se buscó que fueran Estados donde se pudieran realizar las entrevistas de los dos programas a evaluar, se consideró el Distrito Federal junto con el Estado de México para satisfacer el primer requisito, además de la logística para cubrir en el tiempo más corto posible.

Estos requisitos cualitativos incrementaron en 15% la representatividad de los lugares a visitar, lo que representa el 85% global de representatividad para las Administraciones Locales, lo que hace que estas cifras sean satisfactorias.

V. RESULTADOS.

El presente capítulo tiene como finalidad presentar los resultados de la evaluación de los procesos del programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**. Es pertinente señalar que la metodología de los términos de referencia para éste análisis es aplicable a programas de desarrollo social, y que el programa E026 tienen una connotación económica.

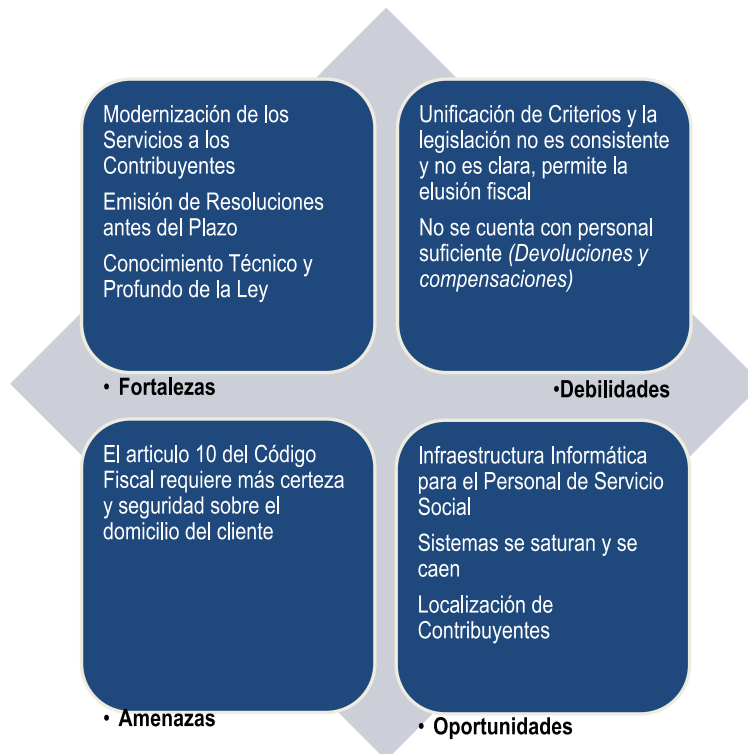
Alcance Técnico de la Evaluación del Programa E026



V.1. Servicios al Contribuyente.



V.2. Auditoría Fiscal.

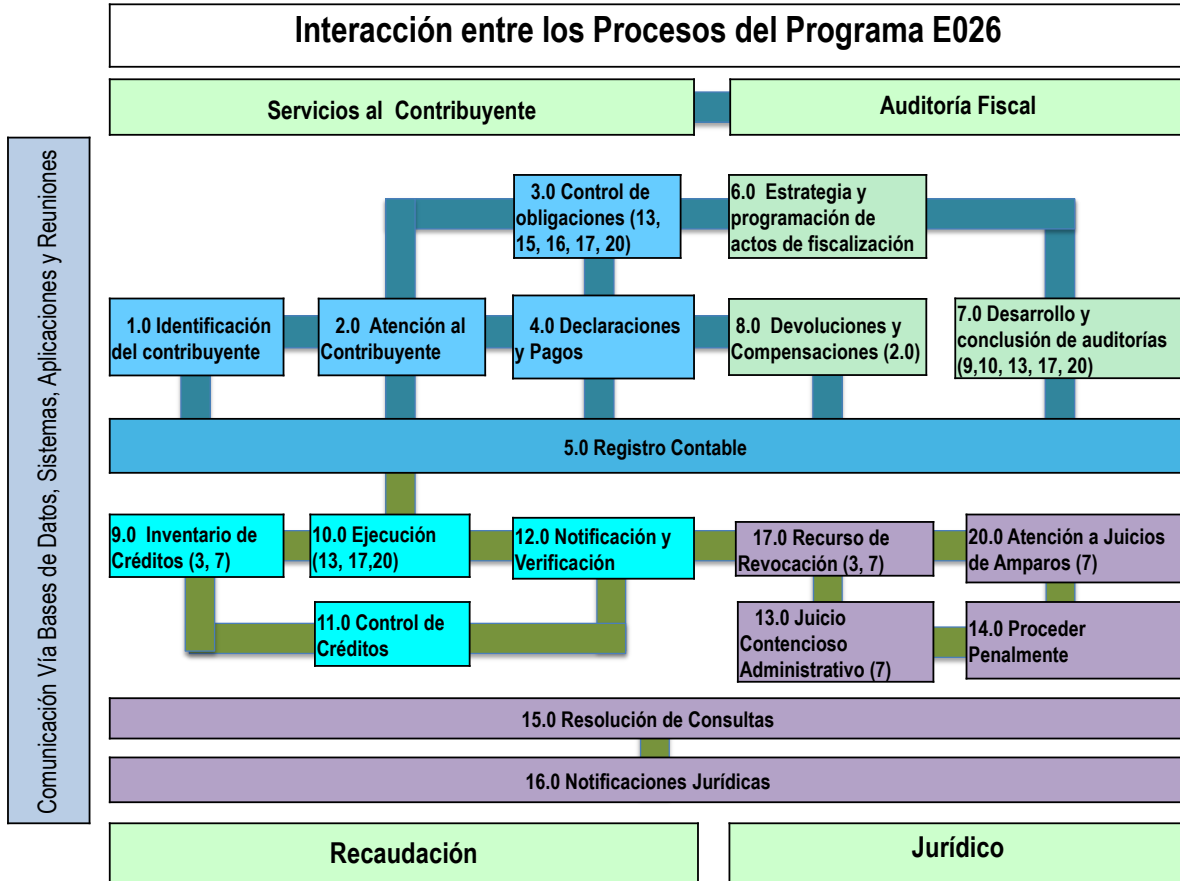


V.3. Recaudación.



V.4. Jurídico.





V.5. FORTALEZAS DEL PROGRAMA.

El **SAT** a pesar de ser una institución joven, con 15 años de antigüedad, presenta avances de una institución madura y profesional, lo cual se refleja en sus fortalezas institucionales, las cuales permiten que el avance institucional del **SAT** sea sólido, coherente y organizado, por lo que se refleja en el Programa ya que este representa el 65% del presupuesto del **SAT**.

De esta manera todos los procesos del programa de recaudación se ven gestionados a través de las fortalezas institucionales, mediante apoyos, mejoras, ordenamientos y facilitaciones transversales a estos.

Es importante no dejar de considerar las debilidades detectadas en los procesos ya que estos deben de considerarse como oportunidades de mejora.

V.5.1. FORTALEZAS INSTITUCIONALES.

A continuación se describen siete de las más importantes fortalezas institucionales.

ARQUITECTURA INSTITUCIONAL: Que es la gestión de la organización de las actividades, funciones, procedimientos, procesos, modelos operativos y responsabilidades y que dan claridad de los alcances de las áreas, sus roles, puestos, mecanismos de coordinación y medios de comunicación, coherencia al SAT

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO: Que permite construir y dar forma a la institución mediante la atención de la demanda de los perfiles de puestos para cumplir con los procesos y procedimientos del SAT, conocimientos, experiencia, perfiles, compromiso, roles adecuados y con una trayectoria interna

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES TIC: Que es la Gestión de la Información del SAT en todas sus modalidades de entrega y acceso, así como de software, hardware, redes, comunicaciones, seguridad y portales. Además de cuidar de la calidad de la información, su estandarización, resguardo, protección y difusión y generan herramientas informáticas para apoyar la toma de decisiones, la inteligencia del negocio

LOS FIDEICOMISOS DEL SAT: Que permiten apoyar dinámicamente y estratégicamente a las inversiones en servicios e infraestructura física, permitiendo a las áreas sustantivas concentrarse en la operación.

CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL: Que es la gestión del conocimiento explícito e implícito del SAT, responsable diseñar, adecuar y construir las habilidades y capacidades del factor humano para gestionar los procesos de manera eficaz y eficiente respondiendo al entorno con gran velocidad, en los diversos temas fiscales e incrementar el capital intelectual del SAT.

COSTEO DE PROCESOS: Que es la herramienta que determina el valor agregado de los procesos y sus partes, para optimizar e innovar los procesos, además de generar información estratégica para las futuras adecuaciones y construcciones de nuevos Procesos.

LA EVALUACIÓN INTERNA: que es la gestión de la disciplina del SAT, operando con prevención, detección y corrección y con mano firme dentro del contexto resolviendo conflictos y situaciones no deseables. Esto conlleva una gran alineación de conductas y comportamientos a cultura del SAT

El Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (**CIAT**), organismo público internacional, le otorgó al SAT, en abril de 2011, el premio a la Innovación en la Administración Tributaria por el proyecto Modernización de Comprobantes Fiscales.

El reconocimiento fue otorgado al SAT por lo representativo que ha resultado la Factura Electrónica en la mejora de los servicios y procesos de control.

De 2005 a 2011, emiten comprobantes fiscales digitales 222,419 contribuyentes y 332,315 emiten facturas electrónicas; en conjunto se han emitido poco más de 2,900 millones de estas últimas.

Al cierre de 2011 existían 46 proveedores autorizados en certificación de Factura Electrónica.

Fuente: Reporte anual 2011 y Retos para 2012. **SAT** Informe Tributario y de Gestión

V.5.2. DEBILIDADES EN LOS PROCESOS.

a) Metas e Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión que se aplican a las administraciones centrales / locales, si bien es cierto se encuentran agrupados en regiones, el cumplimiento de las metas a nivel local se dificulta, debido a que no se consideran los contextos locales socio-económicos; por ejemplo, las metas para Puebla (*Industrial, Comercial y otros*) no pueden ser las mismas que para Tlaxcala (*Textil, Agricultura y otros*) inclusive a pesar de ser vecinos, ya que los contextos y tamaños son diferentes por lo que las circunstancias particulares deberían ser tomadas en cuenta para el ajuste local de algunas de sus metas en particular.

Hay indicadores que entran en conflicto para alcanzar sus metas, debido a lineamientos o políticas del **SAT** o **SHCP**, u otras disposiciones legales; por ejemplo, el indicador de “ampliar el padrón de contribuyentes” debería de considerar el incremento racional del capital humano, lo que no es factible con la política de **SHCP** de mantener o reducir el capítulo 1000, lo que conlleva a que el **SAT** se apoye en personal de servicio social.

b) Sistemas

Para la operación de las diferentes unidades administrativas se utiliza gran número de sistemas informáticos, incluso algunos en particular se usan en las Administraciones Locales, lo anterior hace que la convivencia de todos los sistemas pueda ser compleja, además de que no siempre sean compatibles entre si.

c) Movilidad de personal.

El personal de nuevo ingreso tiene una capacitación intensa en los temas de los procesos del **SAT**, en poco tiempo estos conocimientos y habilidades son reconocidos por el mercado laboral, lo que genera un alto nivel de movilidad hacia el exterior una vez

capacitado, esta situación tiene un efecto de reducción del capital humano, principalmente en las oficinas locales del **SAT**.

d) Personal de servicio social.

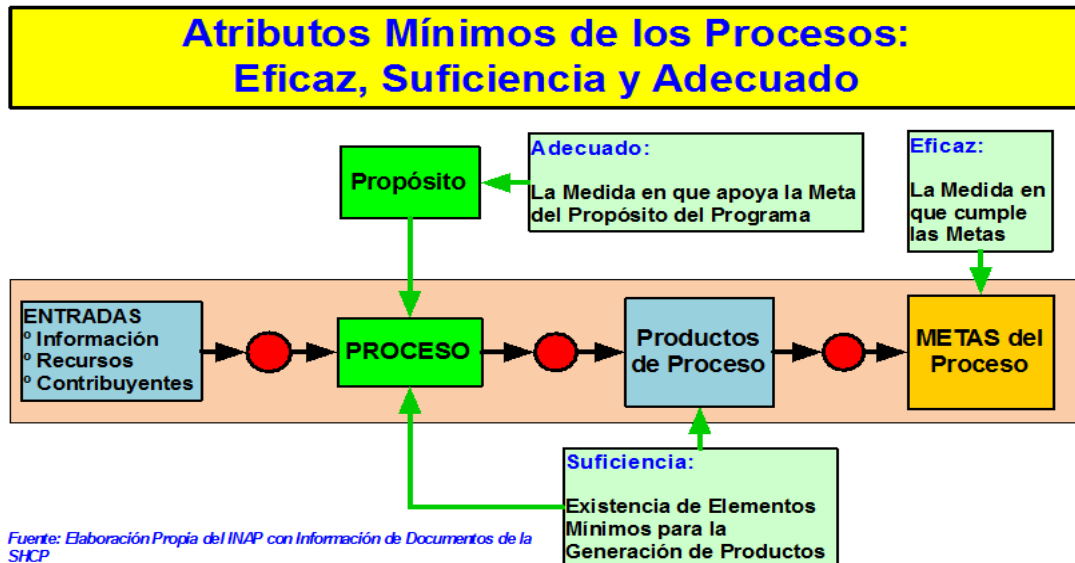
Debido a las altas cargas de trabajo que existen principalmente en las **AGSC**, **AGJ** y **AGAFF**, así como en sus representaciones locales, éstas se han venido apoyando con personal de servicio social, en consecuencia es común que dichos prestadores de servicio social no tengan una asignación específica dentro de un proceso, ya que ésta atiende principalmente a los “picos” en las cargas de trabajo, sobre todo para atender la demanda de servicios en determinados meses del año.

Es por ello que en algunas ocasiones los prestadores de servicio social realizan operaciones sustantivas, lo que conlleva varios riesgos y vulnerabilidades, entre ellos:

- Tienen acceso a información clasificada.
- No tienen la capacitación y experiencia para desarrollar la actividad que estén desempeñando.
- La duración del servicio social es de seis meses y el proceso vuelve a empezar, se tiene que volver a capacitar a los nuevos prestadores de servicio social del siguiente ciclo.
- Se identifica el talento durante este periodo, sin embargo, no necesariamente se recluta.

VI. CONCLUSIONES.

Para facilitar la explicación de las conclusiones sobre los procesos, se presenta el siguiente diagrama que muestra el contenido de los atributos mínimos que debería contener cada proceso de conformidad con la metodología establecida en los términos de referencia de la presente evaluación.



De ésta forma los procesos se consideran:

- d) **Adecuado** es la medida en que apoya a la meta del propósito de la MIR.
- e) **Eficaz** es si cumple las metas del proceso.
- f) **Suficiencia** es si el proceso tiene los elementos mínimos para que el proceso pueda generar los productos o servicios que se requieren.

En la siguiente tabla se muestra el análisis del porque los procesos contemplados en el **Programa E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, a cargo del Servicio de Administración Tributaria (**SAT**), se consideran adecuados con respecto a su alineación explícita con la actividad, componente y propósito de la **MIR**, tal y como lo señala los **TDR**.

ELEMENTOS DE LA MIR			PROCESOS DE LA EVALUACIÓN
PROPOSITO DE LA MIR	COMPONENTE	ACTIVIDAD	Procesos Adecuados
Los contribuyentes cumplen con sus obligaciones fiscales federales de acuerdo a la legislación vigente	1) Facilitación para el Cumplimiento de las obligaciones fiscales otorgada	Registro de contribuyentes	Servicios al Contribuyente
		Atención a contribuyentes	
	2) Motivación otorgada para el cumplimiento de las obligaciones fiscales	Realizar acciones de cobranza	Recaudación
		Realizar actos para la defensa del interés fiscal	Jurídico
		Realizar actos de fiscalización	Auditora Fiscal

Fuente: *Elaboración Propia del INAP*

Como se puede observar los procesos del programa de recaudación que se encuentran agrupados en las áreas sustantivas del **SAT** señaladas, se consideran adecuados, en virtud de que tienen una alineación explícita con la actividad, componente y propósito de la **MIR**.

En la siguiente tabla se muestra el resumen de la calificación de los Procesos del programa de reanudación del **SAT que inciden en la MIR** según sus atributos.

Procesos		Atributos de Procesos		
		Suficiencia	Eficacia	Adecuados
Servicios al Contribuyente				
1	Identificación del Contribuyente	✓	+++	✓
2	Atención al Contribuyente	✓	✓	✓
3	Vigilancia (Control de Obligaciones)	✓	✓	✓
4	Declaraciones y Pagos	✓	✓	✓
5	Registro Contable	✓	✓	✓
Auditoría Fiscal				
6	Estrategia y programación de actos de fiscalización	✓	✓	✓
7	Desarrollo y conclusión de auditorías	✓	++	✓
8	Compensaciones y Devoluciones	✓	✓	✓
Recaudación				
9	Inventario de Créditos	✓	✓	✓
10	Ejecución	✓	✓	✓
11	Control de Créditos	✓	✓	✓
12	Notificación y Verificación	✓	✓	✓
Jurídico				
13	Juicio Contencioso Administrativo	✓	✓	✓
17	Recurso de Revocación	✓	✓	✓
20	Atención al Juicio de Amparo	✓	✓	✓
Se dice Suficiente a un Proceso en la medida en la medida que involucra la existencia de Elementos Mínimos necesarios para la Generación de sus Productos				
Un Proceso es Eficaz en la medida que cumple con sus Metas				
Un Proceso es Adecuado para el logro de la Meta a nivel Propósito del Programa				
Legenda: <ul style="list-style-type: none"> +++ Excedió la meta por más del 30%, ++ Excedió la meta por mas de 20%, - Se quedo por debajo de la meta por mas del 20% X No cumple ✓ Si Cumple 				
<i>Fuente: Elaboración Propia del INAP, con Información de documentos del SHCP y SAT</i>				

Con base en los atributos de los procesos que participan en la **MIR**, relativa al Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”** del **SAT**, así como el nivel de madurez de la organización, se puede concluir lo siguiente:

Alineación Estratégica:

Los procesos evaluados mantienen una congruencia tanto vertical, con la visión y el planteamiento estratégico de la Institución, como horizontal con la operación del programa. Adicionalmente se encuentran soportados en la arquitectura institucional, tecnologías de la información y capital humano que de igual manera están debidamente alienados al Plan Estratégico del **SAT**, así como a los lineamientos y políticas internas.

Alcance:

Los procesos tienen objetivos claramente establecidos y están orientados al cumplimiento de sus productos y servicios, generando en su mayoría los resultados esperados. El alcance de los mismos se encuentra debidamente delimitado evitando duplicidades y traslapes de actividades o funciones.

Operación interna e integración a otros procesos:

Los procesos trabajan de manera eficiente, ya que éstos cuentan con mecanismos de coordinación, comunicación y sincronización de las salidas parciales o finales entre ellos. Asimismo, se han definido filtros y protocolos de seguridad para garantizar la secrecía de la información.

En la operación del día a día los procesos se apoyan en tecnologías de la información, haciendo la generación de sus productos más ágil. De igual manera se encuentran conectados a través de procesos de apoyo a fin de mantener íntegra, limpia y actualizada la información.

Control de riesgos operativos:

Los procesos contemplan modelos de apoyo para prevenir, medir, reducir y evitar riesgos internos y externos, así como establecer mecanismos de seguridad y contingencia. Esto permite asegurar una operación eficaz y garantizar un nivel de servicio adecuado y constante.

Jerarquía de procesos:

Existe una adecuada jerarquización entre los procesos y sus niveles, separando la operación de la supervisión, así como de la toma de decisión, sin generar conflicto entre estas actividades.

Estructura del proceso:

Los procesos evaluados están bien contruidos, ya que tienen una gran claridad en las entradas y salidas, y cuentan con los elementos suficientes para ser procesos robustos. Están completos por sí mismos, ya que cada uno de los procesos tiene los elementos para generar los productos o servicios para los que han sido creados.

Se encuentran mapeados y documentados con sus respectivos manuales⁴⁰. Adicionalmente se cuenta con elementos mínimos necesarios, claramente definidos que permiten modelar su costeo.

Percepción:

Existe un nivel de percepción positivo en los usuarios con respecto a la operación de los procesos. La certificación en **ISO 9000** del área de atención al contribuyente, ayuda a dar una imagen profesional a los contribuyentes.

Su operación es eficaz y homogénea a nivel nacional, lo que genera una imagen sólida de la Institución.

Evaluación del desempeño:

Actualmente los procesos cuentan con un modelo de evaluación del desempeño que permite evaluar periódicamente el avance y los resultados de la operación. Los indicadores establecidos permiten un suficiente control de su operación.

Producen los resultados acordes a los objetivos y metas planeados, que son medidos en los indicadores de la **MIR**.

Debido a la carga de trabajo de los sistemas, la actualización simultánea y en tiempo real de las bases de datos no se da con la velocidad que requieren los procesos, por lo que se retrasan los resultados del día y en ocasiones demanda tiempo extra.

Respeto a la normatividad:

Los procesos están sólidamente soportados en una normatividad que se actualiza constantemente, lo que da una gran certeza jurídica.

Conclusiones derivadas de las Entrevistas, Cuestionarios y Observaciones:

Procesos estándares y consistentes:

⁴⁰Ver anexo: “Manuales del SAT”

- Todos los procesos tienen una estructura homogénea y están estandarizados a los lineamientos internos del **SAT** en relación con su diseño, construcción, mantenimiento, mejora e imagen institucional.

Alto grado de comunicación institucional:

- En la cultura organizacional del **SAT** se integra, a lo largo de la Institución, el trabajo a través de procesos, lo que implica un alto nivel de comunicación y coordinación entre las áreas. Asimismo, se genera la concientización de usuarios (contribuyentes) sobre la percepción del riesgo de incumplir sus obligaciones fiscales.

Enfoque en resultados:

- Existe un alto compromiso en materia del cumplimiento de las metas y sus indicadores en las que cada uno de ellos interviene.
- Se manifiesta un interés por contar con personal capacitado y actualizado para llevar a cabo sus funciones y actividades. Sin embargo es importante señalar que hay una percepción de diferencia entre la capacitación a nivel central y local.
- Se tiene un alto nivel de conocimiento y manejo de la información, a través de los sistemas, experiencia personal y habilidades desarrolladas, que requieren para llevar a cabo sus funciones y actividades.

Retos a vencer:

- La geografía y otros inconvenientes contextuales y normativos, dificultan la localización del domicilio fiscal, lo que retrasa la operación de los procesos.
- Se requiere más personal preparado y calificado.

Conclusiones Adicionales

No obstante que esta evaluación es de procesos y no de diseño del programa, se detectó durante el trabajo de evaluación realizado un hallazgo en el diseño de los indicadores de dos procesos

Para dar contexto a las siguientes conclusiones, se debe considerar que los dos procesos influyen indirectamente en el programa de recaudación, en virtud de que están enfocados

a vigilar el cumplimiento de las obligaciones formales del contribuyente. No así, las obligaciones de la propia recaudación.

6. Para el Proceso de Control de Obligaciones (*Servicios al Contribuyente*) no existe un indicador dentro de la **MIR**, que permita medir la eficacia y la suficiencia de éste proceso ya que el mismo participa en el control de las obligaciones, lo que no necesariamente repercute en la recaudación.

7. Para el Proceso de Declaraciones, Pedimentos y Pagos (*Servicios al Contribuyente*) si bien se ha considerado un indicador de la **MIR** que en cierta medida determina la eficacia y suficiencia del proceso, por lo que contribuye a cumplir con el propósito del programa, no existe un indicador en la **MIR**, que permita medir la eficacia y la suficiencia de éste proceso, ya que el mismo participa en el control de declaraciones, pedimentos y pagos, lo que no necesariamente repercute en la recaudación.

VII. RECOMENDACIONES.

De los 20 procesos considerados en la presente evaluación, se presentan en la siguiente tabla donde 13 no requieren recomendaciones, y solamente 7 de ellos contienen recomendaciones.

Procesos		Porcentaje de procesos que son eficaces		Porcentaje de procesos suficientes	
		Respuesta en porcentaje	Porcentaje de procesos que cumplieron con sus metas	Respuesta en porcentaje	Se refiere al porcentaje de los procesos más relevantes
Servicios al Contribuyente					
1	Identificación del Contribuyente	100	138.8	100	5
2	Atención al Contribuyente	100	94.2	100	30
3	Vigilancia (Control de Obligaciones)	100	N.D.	---	---
4	Declaraciones y Pagos				---
5	Registro Contable				---
Auditoría Fiscal					
6	Estrategia y programación de actos de fiscal	100	111.0	100	45
7	Desarrollo y conclusión de auditorías	100	108.3	100	45
8	Compensaciones y Devoluciones	100	94.2	100	10
Recaudación					
9	Inventario de Créditos	100	88.4	100	15
10	Ejecución	100		100	40
11	Control de Créditos	100		100	40
12	Notificación y Verificación	100		100	5
Jurídico					
13	Juicio Contencioso Administrativo	100	88.4	100	60
14	Proceder Penalmente por la Probable Comis	100		100	10
15	Resoluciones de Consultas	100		100	5
16	Notificaciones	100		100	5
17	Recurso de Revocación	100		100	5
18	Declaración de Prescripción de Créditos Fis	100		100	5
19	Resolver Solicitudes de Autorización para rec	100		100	5
20	Atención al Juicio de Amparo	100		100	5

Fuente: Elaboración propia del INAP.

De los 20 procesos considerados en la presente evaluación, solamente 7 de ellos contienen recomendaciones considerando su relevancia (considerando su participación relativa dentro de su grupo) y nivel de riesgo, resultando dos con un nivel de atención media y cinco con un nivel de atención baja, como se puede apreciar en la siguiente tabla resumida en los siete procesos y ordenados por nivel de atención.

Procesos		Bases de Recomendación		Riesgo Interno	Nivel de Atención
		Razones de la Recomendación	Relevancia del Proceso (%)	Nivel de Riesgo (%)	Urgencia
10	Ejecución	Domicilio Fiscal	40	30	Media
13	Juicio Contencioso Administrativo	Falta Personal	60	20	Media
2	Atención al Contribuyente	Servicio Social	30	20	Baja
7	Desarrollo y conclusión de auditorías	Servicio Social	45	20	Baja
9	Inventario de Créditos	Servicio Social	15	20	Baja
12	Notificación y Verificación	Logística	5	10	Baja

Fuente: Elaboración Propia del INAP

VII.1. Recomendaciones de nivel de atención media.

1. El Proceso “*Ejecución*” del área de Recaudación requiere atención para resolver el problema de ubicación de domicilio fiscal en forma preventiva y no correctiva.
2. EL Proceso “*Juicio Contencioso Administrativo*” del área Jurídica requiere de más personal calificado, para poder atender la demanda y asignar una carga de trabajo en función de la complejidad del proyecto y la experiencia del abogado.

VII.2. Recomendaciones de nivel de atención baja.

3. El Proceso de “*Atención de Contribuyentes*” del área de Servicio al Contribuyente, el proceso de “*Desarrollo y Conclusión de Auditorías*” del área de Auditoría Fiscal, los procesos de “*Inventario de Crédito*” del área de Recaudación, los tres procesos

tienen el mismo riesgo en cuanto al uso intensivo del personal de Servicio Social, ya expresado anteriormente.

4. El Proceso de “*Notificación y Verificación*” del área de Recaudación, requiere reconsiderar más elementos de apoyo para el trabajo en campo, y así mejorar su eficiencia. (Por ejemplo, en función de la geografía y características regionales, se sugiere que los domicilios fiscales se encuentren referenciados en **GPS** y que éstos los lleven los actuarios fiscales y abogados tributarios a sus actividades, además de que requieren más equipo informático (Laptop) y vehículos, para realizar con mayor diligencia y efectividad sus labores)

VII.3. Recomendaciones adicionales.

5. ***Mejorar el proceso de definición y establecimiento de metas:*** Actualmente existen metas que no solamente son cumplidas, sino son rebasadas de forma importante y en otros casos hay metas que se quedan por debajo del resultado esperado. Este comportamiento que arrojan los resultados denota una oportunidad en el establecimiento de metas, por lo que es necesario redefinir el proceso actual con el que se definen las metas, a fin de plantear metas más retadoras y congruentes con los resultados. Para este efecto se podría establecer un modelo que permita analizar resultados y sus tendencias y que además considere diferentes variables internas y externas
6. ***Equilibrar la operación:*** Elaborar estudios de carga de trabajo por administración local, para balancear actividades y capital humano.
7. ***Implementar proyectos de innovación y/o de mejora para determinados procesos:*** Instrumentar proyectos de reingeniería de procesos y contar con más apoyo informático, a fin de disminuir la necesidad utilizar en demasía a prestadores de servicio social.
8. ***Customizar el modelo de gestión a nivel local:*** Revisar y considerar los indicadores locales tomando el contexto y características por administración local, hasta donde sea posible.

9. ***Ampliar los mecanismos de capacitación:*** Impulsar la capacitación en línea para las administraciones foráneas.
10. ***Impulsar una campaña permanente dirigida al contribuyente:*** Enfatizar en el civismo fiscal de manera local, para generar en el contribuyente la percepción de los beneficios del pago oportuno de las contribuciones, y las herramientas y servicios que existen para ello.
11. ***Impulsar un programa de estímulos por resultados:*** Otorgar estímulos por productividad a los actuarios fiscales y abogados tributarios, dictaminadores, auditores y demás personal orientado a actividades específicas realizadas fuera del SAT, para mejorar los índices de eficiencia en sus labores.
12. ***Consolidar la infraestructura tecnológica:*** Integrar los sistemas informáticos a fin de disminuir el número de sistemas.
13. ***Impulsar la certificación de procesos relacionados a usuarios directos:*** Todos los procesos que tengan contacto con los contribuyentes y con los usuarios de comercio exterior deberían certificarse en **ISO9000**.
14. ***Fortalecimiento de la operación:*** Con el propósito de mejorar el mantenimiento a la infraestructura tecnológica y operativa del **SAT**, así como motivar e impulsar la permanencia y crecimiento del capital humano, se propone la creación de un tercer fideicomiso que considere los siguientes elementos.
 - a. Apoyo al gasto corriente a fin de atender más ampliamente el mantenimiento de la infraestructura tecnológica y operativa del **SAT**.
 - b. La universidad fiscal en todos sus niveles.
 - c. Disminución del riesgo profesional de trabajadores del **SAT**
 - d. Contingencias de los pasivos laborales.
 - e. Apoyo al sistema de evaluación del personal, a fin de reconocer su desempeño a través de reconocimientos económicos.

- f. Sistema paralelo que identifique, retenga y haga crecer al talento en el **SAT**, en todas sus áreas y niveles.
- g. Estudios, evaluaciones y asesorías de alto nivel.

VII.4. Recomendaciones sobre la MIR.

Se recomienda que el indicador asignado al proceso “Variación real de los ingresos tributarios administrados por el **SAT**” dependa del propio **SAT** y no de definiciones externas a éste, dado que la Unidad de Planeación de **SHCP** es la que define la meta de este indicador.

En la matriz de indicadores del programa **E026 “Recaudación de Contribuciones Federales”** se integra de manera preponderante un nivel operativo, el cual como resultado de esta evaluación se puede considerar que es sólido y robusto, en cambio a nivel estratégico existe una oportunidad de mejora ya que sería recomendable revisar y ajustar los indicadores a nivel de **FIN** y **PROPÓSITO**, toda vez que los objetivos y los indicadores de **FIN** y **PROPÓSITO** son insuficientes para la cobertura de la matriz.

Matriz de Indicadores del Programa E026 Recaudaciones del las Contribuciones Federales				Matriz de Indicadores del Programa E026 Recaudaciones del las Contribuciones Federales			
NIVEL	Indicador	NIVEL	Indicador	NIVEL	Indicador	NIVEL	Indicador
FIN	Objetivo: Contribuir a contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica, mediante la recaudación de las contribuciones federales.	Propósito Los contribuyentes cumplen con sus obligaciones fiscales federales de acuerdo a la legislación vigente	Indicador: ¿Variación real de los ingresos tributarios administrados por el SAT ?	Componente 1	Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de trámites	Actividad 1.1	Incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior
					Actividad 1.2	Percepción de la calidad y servicios en el SAT	
	Indicador: ¿Costo de la recaudación ?			Componente 2	Porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes	Actividad 2.1	Porcentaje de recuperación de la cartera
						Actividad 2.2	Porcentaje de sentencias definitivas favorables al SAT
						Actividad 2.3	Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos otros contribuyentes
¿Por Que Hacerlo?		¿Qué queremos Lograr?		¿Qué Resultados hay que Producir		¿Cómo vamos Hacerlo?	
Nivel Estratégico				Nivel Operativo			

Fuente: Elaboración propia del INAP

A continuación se presenta un cuadro, a manera de ejemplo, con una propuesta de mejora para la **MIR** del Programa **E026 “Recaudación de las Contribuciones Federales”**, en el que se sugieren las siguientes consideraciones para su posible actualización.

Matriz de Indicadores del Programa E026 Recaudaciones del las Contribuciones Federales				Matriz de Indicadores del Programa E026 Recaudaciones del las Contribuciones Federales			
NIVEL	Objetivo e Indicador	NIVEL	Objetivo e Indicador	NIVEL	Indicador	NIVEL	Indicador
FIN	Objetivo: Contribuir a contar con una hacienda pública responsable, eficiente y equitativa que promueva el desarrollo en un entorno de estabilidad económica, mediante la recaudación de las contribuciones federales.	Proposito	Objetivo: Los contribuyentes cumplen con sus obligaciones fiscales federales de acuerdo a la legislación vigente	Componente 1	Incremento general del padrón de contribuyentes activos respecto al año anterior	Actividad 1.1	Mantener actualizado el padrón de contribuyentes activos
	Indicador: ¿Costo de la recaudación ?		Indicador: Variación real de los ingresos tributarios administrados por el SAT ?	Componente 2	Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de trámites	Actividad 1.2	Ampliar el padrón de contribuyentes activos
				Componente 3	Porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes (GC)	Actividad 2.1	Simplificación de Procesos, Procedimientos y Trámites Para el Cumplimiento de Obligaciones Fiscales
						Actividad 2.2	Percepción de la calidad y servicios en el SAT
						Actividad 3.1	Porcentaje de recuperación de la cartera GC
						Actividad 3.2	Porcentaje de sentencias definitivas favorables al SAT, GC
						Actividad 3.3	Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos GC
				Componente 4	Porcentaje de eficacia de la fiscalización de otros contribuyentes	Actividad 4.1	Porcentaje de recuperación de la cartera otros contribuyentes
						Actividad 4.2	Porcentaje de sentencias definitivas favorables al SAT, otros contribuyentes
						Actividad 4.3	Porcentaje de efectividad en métodos sustantivos otros contribuyentes
				Componente 5	Índice de Capital Humano	Actividad 5.1	Nivel de Conocimientos
						Actividad 5.2	Nivel de Experiencia
						Actividad 5.3	Nivel del Talento
Nivel Estratégico				Nivel Operativo			

Fuente: Elaboración propia del INAP.

Se sugiere definir un nuevo componente referido a la gestión del padrón de contribuyentes, integrado por dos actividades “Mantener actualizado el padrón de contribuyentes activos” y la de “Ampliar el padrón de contribuyentes”.

En relación al componente de “Percepción de los contribuyentes respecto de la simplificación de trámites”, se sugiere que este integrado por dos actividades: “Simplificación de procesos, procedimientos y trámites para el cumplimiento de obligaciones fiscales” y la de “Percepción de la calidad y servicios en el SAT”.

Con relación al componente “Porcentaje de eficacia de la fiscalización de grandes contribuyentes”, se recomienda establecer un componente específico que podría denominarse “Porcentaje de eficacia de la fiscalización de otros contribuyentes, con las mismas actividades pero enfocadas a “otros contribuyentes”.

Se sugiere considerar un nuevo componente que tome en cuenta al recurso más valioso del **SAT** que es su personal o capital humano, integrado con tres actividades, las que como ejemplo podrían ser: “medición del conocimiento colectivo explícito e implícito del **SAT**”; “medición de la experiencia y competencia colectiva del **SAT**”; y “la medición de la gestión del talento del **SAT**”.

En relación al componente sugerido del “índice de capital humano”, es pertinente señalar que dichos indicadores generalmente se encuentran contemplados en las matrices **tipo “M” (recursos de la institución)**, las cuales a la fecha, tienen la característica de ser opcionales, en virtud de ello se considera prudente se verifique la existencia de la misma, de no ser así se recomienda integrar dicho componente en la matriz objeto del presente estudio.

FIN DE REPORTE EJECUTIVO

BITÁCORA DE TRABAJO.

Entre el 12 y el 20 de junio de 2012 se realizaron entrevistas a profundidad en nueve Administraciones Generales del SAT, durante 20 reuniones, de acuerdo a la siguiente temática:

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN

- Comunicación a la sociedad.- Comunicación y difusión
- Conocimiento para disminuir la evasión y la elusión
- Administración de riesgo.- Inteligencia tributaria de impuestos internos
- Conocimiento para abatir el contrabando.- Inteligencia tributaria de comercio exterior

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE RECAUDACIÓN

- Integración de los estados en los procesos del SAT.- Como se realiza la integración, en cuales procesos y como participan los estados
- Efectividad de la cobranza.- Forma de mejorar dentro de los procesos

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE GRANDES CONTRIBUYENTES

- Acciones penales.- Como es el proceso para mejorar su eficiencia
- Fiscalización.- Como es el proceso de mejora de la eficiencia y la eficacia

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE AUDITORÍA FISCAL FEDERAL

- Conocimiento del contribuyente.- En los procesos como se considera la forma para conocer íntegramente (perfiles y conductas) al contribuyente.
- Contribuyente en función de riesgo.- Como permiten los procesos diferenciar al contribuyente en función del riesgo
- Evasión fiscal.- Como se considera dentro de los procesos el combate a la evasión fiscal
- Fiscalización.- Como se realiza la mejora en la eficiencia y en la eficacia de la fiscalización.
- Integración de los procesos al ciclo tributario del SAT.- Cuales procesos y como se lleva a cabo la integración, enfatizando su interrelación.

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE

- Cultura de cumplimiento.- Como se realiza la promoción dentro del proceso y cuál ha sido su impacto
- Costo en el cumplimiento de las obligaciones.- Como se ha disminuido el costo en el cumplimiento de las obligaciones dentro de los procesos.
- Transparencia de servicios.- Como se lleva a cabo el proceso de transparentar los servicios
- Simplificación de procesos, trámites y servicios.- Como se efectúa de manera eficiente dentro de los procesos.
- Identificación del contribuyente.- Como se realiza la mejora para la identificación del contribuyente dentro de los procesos (actividad económica, régimen fiscal, RFC, etc.).
- Cumplimiento voluntario.- De qué manera se ha facilitado dentro de los procesos

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN

- Técnicas de administración de riesgo.- Como se considera la implementación de las técnicas para administrar riesgos dentro de los procesos.
- Percepción de riesgo en los servidores públicos.- Como se logra aumentar esta percepción dentro de los procesos
- Proceso evaluatorio.- Como se alcanza la eficiencia
- Proceso de planeación evaluatoria.- Como se está fortaleciendo

ADMINISTRACIÓN GENERAL JURÍDICA

- Asistencia legal oportuna a las Administraciones Generales.- Como se lleva a cabo dentro de los procesos
- Criterios normativos institucionales en materia penal, fiscal y aduanera.- Como se elaboran y unifican para la mejora de los procesos
- Defensa del interés fiscal.- Como se logra su fortalecimiento.

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE COMUNICACIONES Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

- Plataforma tecnológica para comercio exterior.- Como se lleva a cabo su actualización para mejorar los procesos

- Solución integral.- En qué consiste, como se ha llevado a cabo y como incide en la mejora de los procesos.
- Infraestructura adecuada.- Se llega a contar con una infraestructura adecuada para la realización de los procesos, ya sea en las Administraciones Generales, Administraciones Locales y Aduanas

ADMINISTRACIÓN GENERAL DE RECURSOS Y SERVICIOS

- Costo interno de los procesos.- Como se mide, como se logra su reducción y cuál es su impacto en los procesos.
- Profesionalización del capital humano.- Como se capacita al personal para aumentar la eficiencia de los procesos y como se logra la mejora del impacto de la comunicación interna para poder realizar los procesos.
- Simplificación de trámites y servicios.- Como se ha llevado a cabo dentro de los procesos para transparentar, simplificar y eficientar los trámites y servicios.

La temática anterior se elaboró tomando como base el Plan Estratégico del SAT 2007-2012, con la finalidad de obtener información adicional que ayude a entender los procesos del SAT. Se cuentan con las presentaciones de las Administraciones Generales, las cuales se presentan en un Anexo.

Los propósitos de las visitas a diversas dependencias del SAT a lo largo de varios estados de la República Mexicana son:

- Lograr el entendimiento de los procesos sustantivos de la organización relacionados con los programas presupuestarios.
- Identificar las interrelaciones de los procesos a través de las diferentes áreas.
- Identificar los “dueños de los procesos” a nivel central y a nivel local.
- Validar la competencia de la temática propuesta por área y en su caso sugerir nuevos temas que no hayan sido contemplados.

Para ello el proceso se diseñó como se describe a continuación:

- Sesión de trabajo a través de la presentación de la temática establecida por el equipo consultor y posterior entrevista abierta a funcionarios.
- Duración: 1.5 a 2 horas

El grupo de expertos convocados para la sesión fueron:

- Ejecutivos con la visión estratégica de los procesos
- Personal experto de los procesos a nivel central.

El objetivo a alcanzar fue:

- Lograr el entendimiento de la operación general de los procesos que permita identificar las directrices y áreas de enfoque para el trabajo de campo posterior a nivel local.
- Documento: Minuta de la sesión

Para lograr lo antes mencionado, el INAP conformó 3 equipos de trabajo con los siguientes consultores:

Grupo 1: Enrique Escobedo, Jorge Schelbach

Grupo 2: Ricardo Schelbach, Iván Carreño

Grupo 3: Arturo Escobedo, Luis Alberto Díaz

El plan de trabajo, se diseñó de la siguiente manera:

Fecha Inicio	18-Jun	2-Jul	9-Jul	16-Jul	23-Jul
Fecha Final	28-Jun	6-Jul	13-Jul	20-Jul	27-Jul
Grupo 1	Aeropuerto de la Ciudad de México D.F. Norte D.F. Oriente	Tijuana Ensenada	Mexicali	Monterrey San Pedro Garza García Guadalupe	Semana para Documentación y Ajustes
Grupo 2		Guadalajara Guadalajara Centro		Toluca	
Grupo 3	Subteniente López	Puebla Norte Tlaxcala	Veracruz	Coatzacoalcos	

A medida de lo posible se siguió con el calendario de trabajo conforme a las fechas programadas, sin embargo, por ser necesario, estas fechas se modificaron por convenir al personal de la dependencia evaluada.

De acuerdo al plan de trabajo se visitaron las siguientes dependencias:

- ALR Norte
- ALR Oriente
- ALR Tijuana
- ALR Guadalajara
- ALR Puebla Norte
- ALR Tlaxcala
- ALR San Pedro AGG
- ALR Guadalupe
- ALR Toluca
- Aduana Aeropuerto Cd. México

- Aduana Subteniente López
- Aduana Puebla
- Aduana Ensenada
- Aduana Guadalajara
- Aduana Mexicali
- Aduana Veracruz
- Aduana Monterrey
- Aduana Toluca
- Aduana Coahuila

Para la agenda de las sesiones, se propuso la siguiente temática:

- Para agilizar las sesiones de trabajo se recomendó al personal generar una presentación ejecutiva en formato de PowerPoint que contemple una temática definida para cada área (en caso de que los temas no sean competencia del área favor de señalar el área competente dentro de la presentación).

Los requerimientos de información de apoyo fueron:

- Organigrama
- Información relacionada con la temática (como apoyo para el entrevistado), puede ser: Plan estratégico SAT, Arquitectura Institucional, Estadística, Manuales de la operación, Referencias normativas.

Como requerimientos de logística:

- Gestión de permisos para acceso del equipo consultor a las instalaciones
- Transportación terrestre local
- Acompañamiento del equipo SAT de oficinas centrales
- Disponibilidad del personal durante toda la sesión
- Sala de juntas
- Acceso a internet e intranet
- Proyector
- Servicio de café

Nota General:

El objetivo de las entrevistas fue obtener información adicional que ayude a entender los procesos del SAT.

- Estos son los temas que se consideran relevantes, es probable que en el transcurso de las reuniones se detecten algunos otros que puedan ser relevantes.
- Ahora bien, la temática anterior se elaboró tomando como base el Plan Estratégico del SAT 2007-2012, es probable que existan acciones de mejora, por lo que fue conveniente que en las reuniones se hizo saber al INAP, en qué consistieron, por qué se hicieron y cuál ha sido el impacto.
- Asimismo, en caso de ser necesario, se recomendó incluir otra temática relevante por área que no haya sido considerada por el equipo consultor.

Agenda de Trabajo:

Agenda de trabajo de campo ALR Tijuana y Aduanas: Ensenada, Tijuana y Mexicali

Grupo: 1

Consultores: Enrique Escobedo, Jorge Schelbach

Fecha/hora	Aduana Ensenada	Servicios / Jurídica	Auditoría	Recaudación	Aduana Tijuana	Aduana Mexicali
	Lunes 02-jul	Martes 03-jul	Miércoles 04-jul	Jueves 05-jul	Viernes 06-jul	Lunes 09-jul
9:00-9:45	Presentación	Administrador Local Jurídica	Administrador Local Auditoría	Administrador Local Recaudación	Administrador	Administrador
10:00-10:45	Administrador	Subadministrador	Sub. Devoluciones y Compensaciones	Subadministrador Notificación	Operación aduanera	Operación aduanera
11:00-11:45	Operación aduanera	Subadministrador	Sub. Visitas domiciliarias	Subadministrador Registro y Control		
12:00-12:45		Administrador Local Servs Contrib	Sub. Gabinete	Subadministrador Ejecución	Trámites y asuntos legales	Trámites y asuntos legales
13:00-13:45	Trámites y asuntos legales	Trámites y Servicios / Control	Sub. Comercio Exterior	Usuarios	Usuarios	Usuarios
14:00-15:00	Usuarios	Usuarios	Usuarios			
16:00 - 18:00	Trabajo de Gabinete					

Agenda de trabajo de campo ALR San Pedro Garza García y Aduana Monterrey

Grupo: 1
Consultores: Enrique Escobedo

Fecha/hora	Aduana Monterrey	Servicios / Jurídica	Auditoría	Recaudación
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves
	16-jul	17-jul	18-jul	19-jul
9:00-9:45	Presentación	Administrador Local Jurídica	Administrador Local Auditoría	Administrador Local Recaudación
10:00-10:45	Administrador	Subadministrador	Sub. Devoluciones y Compensaciones	Subadministrador Registro y Control
11:00-11:45	Operación aduanera	Subadministrador	Sub. Visitas Domiciliarias	Subadministrador Ejecución
12:00-12:45		Administrador Local Servs Contrib	Sub. Visitas Domiciliarias	Usuarios
13:00-13:45	Trámites y asuntos legales	Trámites y Servicios / Control	Sub. Gabinete	
14:00-15:00	Usuarios	Usuarios	Usuarios	
16:00 - 18:00	Trabajo de Gabinete			

Agenda de trabajo de campo ALR Guadalupe

Grupo 1
Consultores: Jorge Schelbach

Fecha/hora	Servicios /			
	Jurídica	Auditoría	Recaudación	
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves
	16-jul	17-jul	18-jul	19-jul
9:00-9:45		Administrador Local Jurídica	Administrador Local Auditoría	Administrador Local Recaudación
10:00-10:45		Subadministrador	Sub. Devoluciones y Compensaciones	Subadministrador Registro y Control
11:00-11:45		Subadministrador	Sub. Visitas Domiciliarias	Subadministrador Ejecución
12:00-12:45		Administrador Local Servs Contrib	Sub. Visitas Domiciliarias	Usuarios
13:00-13:45		Trámites y Servicios / Control	Sub. Gabinete	
14:00-15:00		Usuarios	Usuarios	
16:00 - 18:00		Trabajo de Gabinete		

Agenda de trabajo de campo ALR Guadalajara Centro y Aduana Guadalajara

Grupo: 2
Consultores: Ricardo Schelbach, Ivan Carreño

Fecha/hora	Aduana Guadalajara	Servicios / Jurídica	Auditoría	Recaudación
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves
	02-jul	03-jul	04-jul	05-jul
9:00-9:45	Presentación	Administrador Local Jurídica	Administrador Local Auditoría	Administrador Local Recaudación
10:00-10:45	Administrador	Subadministrador	Sub. Devoluciones y Compensaciones	Subadministrador Registro y Control
11:00-11:45	Operación aduanera	Subadministrador	Sub. Visitas Domiciliarias	Subadministrador Ejecución
12:00-12:45		Administrador Local Servs Contrib	Sub. Gabinete	Usuarios
13:00-13:45		Trámites y asuntos legales	Trámites y Servicios / Control	
14:00-15:00	Usuarios	Usuarios	Usuarios	
16:00 - 18: 00	Trabajo de Gabinete			

Agenda de trabajo de campo ALR Toluca y Aduana Toluca

Grupo: 2
Consultores: Luis Alberto Diaz

Fecha/hora	Aduana Toluca	Servicios / Jurídica	Auditoría	Recaudación
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves
	23-jul	24-jul	25-jul	26-jul
9:00-9:45	Presentación	Administrador Local Jurídica	Administrador Local Auditoría	Administrador Local Recaudación
10:00-10:45	Administrador	Subadministrador	Sub. Devoluciones y Compensaciones	Subadministrador Registro y Control
11:00-11:45	Operación aduanera	Subadministrador	Sub. Visitas Domiciliarias	Subadministrador Ejecución
12:00-12:45		Administrador Local Servs Contrib	Sub. Gabinete	Usuarios
13:00-13:45		Trámites y asuntos legales	Trámites y Servicios / Control	
14:00-15:00	Usuarios	Usuarios	Usuarios	
16:00 - 18: 00	Trabajo de Gabinete			

Agenda de trabajo de campo Aduana Subte. López

Grupo: 3
Consultores: Arturo Escobedo

**Aduana Subte.
López**

Fecha/hora	Miércoles
	27-jun
9:00-9:45	Presentación
10:00-10:45	Administrador
11:00-11:45	Operación aduanera
12:00-12:45	
13:00-13:45	Trámites y asuntos legales
14:00-15:00	Usuarios
16:00 - 18:00	Trabajo de Gabinete

Agenda de trabajo de campo ALR Puebla y Aduana Puebla

Grupo: 3
Consultores: Arturo Escobedo, Luis Alberto Diaz

Fecha/hora	Servicios /			
	Aduana Puebla	Jurídica	Auditoría	Recaudación
	Lunes 02-jul	Martes 03-jul	Miércoles 04-jul	Jueves 05-jul
9:00-9:45	Presentación	Administrador Local Jurídica	Administrador Local Auditoría	Administrador Local Recaudación
10:00-10:45	Administrador	Subadministrador	Sub. Devoluciones y Compensaciones	Subadministrador Registro y Control
11:00-11:45	Operación aduanera	Subadministrador	Sub. Visitas Domiciliarias	Subadministrador Ejecución
12:00-12:45		Administrador Local Servs Contrib	Sub. Gabinete	Usuarios
13:00-13:45	Trámites y asuntos legales	Trámites y Servicios / Control	Sub. Comercio Exterior	
14:00-15:00	Usuarios	Usuarios	Usuarios	
16:00 - 18:00	Trabajo de Gabinete			

Agenda de trabajo de campo ALR Tlaxcala

Grupo: 3
Consultores: Arturo Escobedo, Luis Alberto Diaz

Fecha/hora	Servicios / Jurídica	Auditoría	Recaudación
	Lunes 09-jul	Martes 10-jul	Miércoles 11-jul
9:00-9:45	Administrador Local Jurídica	Administrador Local Auditoría	Administrador Local Recaudación
10:00-10:45	Subadministrador	Sub. Devoluciones y Compensaciones	Subadministrador Registro y Control
11:00-11:45	Subadministrador	Sub. Visitas Domiciliarias	Subadministrador Ejecución
12:00-12:45	Administrador Local Servs Contrib	Sub. Gabinete	Usuarios
13:00-13:45	Trámites y Servicios / Control	Sub. Comercio Exterior	
14:00-15:00	Usuarios	Usuarios	
16:00 - 18: 00	Trabajo de Gabinete		

Agenda de trabajo de campo Aduana de Veracruz y Aduana de Coatzacoalcos

Grupo: 3

Consultores: Arturo Escobedo, Iván Carreño

Fecha	Aduana Veracruz	Aduana Coatzacoalcos
	Lunes 16-jul	Martes 17-jul
9:00-9:45	Presentación	Presentación
10:00-10:45	Administrador	Administrador
11:00-11:45	Operación aduanera	Operación aduanera
12:00-12:45	Operación aduanera	Operación aduanera
13:00-13:45	Trámites y asuntos legales	Trámites y asuntos legales
14:00-15:00	Usuarios	Usuarios
16:00 - 18: 00	Trabajo de Gabinete	

ANEXO A.**MANUALES DEL SAT****MANUALES ADMINISTRATIVOS DE APLICACIÓN GENERAL**

Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios D.O.F. 09-08-2010.

Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno D.O.F. 11- 07-2011.

Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Obras Públicas y Servicios Relacionados D.O.F. 09-08-2010.

Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Financieros D.O.F. 15-07-2010.

Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Humanos D.O.F. 12-07-2010.

Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Materiales y Servicios Generales D.O.F. 16-07-2010.

Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Transparencia D.O.F. 12- 07-2010.

MANUALES

Manual de Usuario del Sistema de Registro de Contratos, Pedidos y Compras con Facturas.

Manual General de Señalamiento de Inmuebles del SAT.

Manual General de Señalamiento de Seguridad, Vigilancia y Protección Civil en Inmuebles del SAT.

Manual General de Señalamiento para Módulos de Atención Integral al Contribuyente.

Manual para la Operación, Registro y Control de Asistencia de Personal. Manual de Mobiliario Modular de Módulos Asistencia al Contribuyente. Manual de Espacios de Oficina por Orden Funcional.

MANUALES DE INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Manual de Integración y Funcionamiento de los Subcomités de Adquisiciones,

Arrendamientos y Servicios del SAT.

Manual de Integración y Funcionamiento de los Subcomités para el Uso Eficiente de la Energía y Sistemas de Manejo Ambiental en el SAT.

Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del SAT.

Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Ahorro de Energía y Sistemas de Manejo Ambiental en el SAT.

Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Obras Publicas del SAT.

Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Obras Públicas y Servicios Relacionados.

Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Protección Civil del SAT.

Manual de Integración y Funcionamiento del Comité Interno para el Uso Eficiente de la Energía y Sistemas de Manejo Ambiental.

Manual de Integración y Funcionamiento del Comité y Subcomités para el uso eficiente de la energía.

Manual de Integración y Funcionamiento del Subcomité de Bienes Muebles. Manual de Integración y Funcionamiento del Subcomité Revisor de Convocatorias.

Manual de Integración y Funcionamiento del Subcomités de Ahorro de Energía y Sistemas de Manejo Ambiental en el SAT.

Manual de Integración y Operación de las comisiones de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Manual de Integración y funcionamiento del Comité y Subcomités de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios.

MANUALES DE OPERACIÓN

Manual de Operación Aduanera.

Manual de Operación para el Trámite de Siniestros que se presenten en Bienes Patrimoniales del Servicio de Administración Tributaria.

Manual de Organización Especifico de la Administración General de Recursos y Servicios.

Manual de Organización Especifico de la Administración General de Aduanas.

Manual de Operación de la Administración General de Servicios al Contribuyente.

Manual de Organización General del Servicio de Administración Tributaria.

Manual de Organización Especifico "Tipo de las Administraciones Locales de Auditoría Fiscal".

Manual de Organización Específico de las Administraciones Locales de Recaudación.
Manual de Organización Específico de la Administración General de Auditoría Fiscal Federal.
Manual de Organización Específico de la Administración General de Planeación.
Manual de Organización Específico de la Administración General de Recursos y Servicios.
Manual de Organización Específico de la Administración General de Comunicaciones y Tecnologías de la Información.
Manual de Operación de Cobranza. Manual de Organización Específico del Órgano Interno de Control.
Manual de Organización Específico de la Administración General de Grandes Contribuyentes.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Manual de Procedimientos de la Administración de Recursos Financieros "1".
Manual de Procedimientos de la Subadministración de Glosa.
Manual de Procedimientos de la Subadministración de Nóminas.
Manual de Procedimientos de las Actividades 9.5.1.5 Integrar el Programa de Inversión de Adquisiciones y 9.5.1.6 Integrar el Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios.
Manual de Procedimientos del Proceso Certificación para el Ingreso al Servicio Fiscal de Carrera.
Manual de Procedimientos del Proceso Compra-Pago. Manual de Procedimientos del Proceso de Ingreso al Servicio Fiscal de Carrera.
Manual de Procedimientos del Proceso de Otorgamiento de los Beneficios del Servicio Fiscal de Carrera.
Manual de Procedimientos del Proceso de Separación del Servicio Fiscal de Carrera.
Manual de Procedimientos del Subproceso 9.1.1 Programación y Presupuestación.
Manual de Procedimientos del Subproceso 9.1.2 Presupuestación.
Manual de Procedimientos del Subproceso 9.1.3 Adecuaciones Presupuestarias.
Manual de Procedimientos del Subproceso 9.10.1 Diseñar y Administrar la Estructura Organizacional.
Manual de Procedimientos del Subproceso 9.10.1 Mantener la Estructura Organizacional.
Manual de Procedimientos del Subproceso 9.11.1 Reclutar, Seleccionar y Contratar.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.11.2 Administrar las Competencias.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.11.3 Administrar la Formación.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.11.4 Evaluar el Desempeño del Capital Humano.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.11.5 Elaborar Planes de Carrera y Sucesiones.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.11.6 del Servicio Social y/o Practicas Profesionales.

Manual de Naturales.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.11.7 Administrar el Conocimiento.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.12.1 Administración de Incidencias.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.12.2 Administración de la Nómina.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.12.3 Proporcionar Servicios al Personal.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.12.4 Relaciones Laborales.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.12.5 Separación Laboral.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.13.1 Administración de Manuales.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.13.2 Programa de Ahorro de Recursos

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.13.4 Organización y Control de Archivos.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.13.5. Oficialía de Partes. Manual de Procedimientos del Subproceso 9.15.1 Integración de Procesos.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.18.1 Administrar Servicio de Energía Eléctrica.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.18.2 Administrar Programa de Uso Eficiente de Energía y Sistemas de Manejo Ambiental.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.2.1 Apertura de Cuentas Bancarias.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.2.3 Ingresos Extrapresupuestarios.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.2.4 Administración de Fideicomisos.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.3.1 Gestión y Control del Precompromiso de Recursos.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.3.10 Pago de Viáticos.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.3.2 Programas y Proyectos de Inversión.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.3.3 Partidas Restringidas.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.3.4 Viáticos- Pasajes y Pasajes locales.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.3.5 Pagos.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.3.6 Reintegro de Recursos

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.3.7 Conciliación Bancaria.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.3.9 Glosa.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.4.1 Elaboración de Estados Financieros.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.4.2 Cuenta Pública y Otros Informes.

Manual de Procedimientos del subproceso 9.4.3 Costos.

Manual Bienes.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.5.5 Proveer Servicios Internos.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.6.1 Alta de Bienes Instrumentales.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.6.1 Planear Inventarios.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.6.2 Incorporación de Bienes al Activo

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.6.2 Incorporar Bienes (altas).

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.6.3 Administrar Bienes.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.6.4 Administrar el Mantenimiento de manual Instrumentales.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.6.4 Inventario de Bienes Muebles

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.6.5 Administrar la Baja de Bienes.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.6.5 Enajenar y Registrar la Baja de Bienes.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.7.1 Presupuestar Gastos de Inmuebles.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.7.10 Asignar el uso de Espacios a Terceros en Inmuebles ocupados por el SAT.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.7.2 Contratar Inmuebles.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.7.3 Administrar Contratos de Inmuebles.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.7.4. Concesionar Áreas.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.8.1 Programar Obra Pública.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.8.2 Desarrollar Estándares de Construcción.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.8.3 Conducir Arquitectura/Ingeniería.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.13.5 Control de Gestión.

Manual de Procedimientos para el Pago de Gastos Derivados del Procedimiento Administrativo de Ejecución.

Manual de Procedimientos para el Programa de Servicio Social y/o Prácticas Profesionales.

Manual de Procedimientos para el Trámite y Pago de Gastos Extraordinarios derivados del Procedimiento.

Administrativo, de Ejecución y otros Gastos generados por concepto de Diligenciación y Operación del Proceso Recaudatorio.

Manual de Procedimientos para Intervenciones en Sitio de Clima Organizacional.

Manual de Procedimientos para la Actualización del Padrón de Servidores Públicos Obligados a presentar declaración de Situación Patrimonial.

Manual de Procedimientos para la Adquisición de Inmuebles a favor del Gobierno Federal para ser ocupados por el Servicio de Administración Tributaria.

Manual de Procedimientos para la Recuperación de Adeudos.

Manual de Procedimientos para la Reinstalación de Personal al SAT por Laudo.

Manual de Procedimientos para las Subadministraciones de Innovación y Calidad en las Administraciones Locales y en las Aduanas en materia de Recursos Materiales y Servicios Generales.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.3.11 Asignación, Activación y Control de Tarjetas Bancarias.

Manual de Procedimientos del Subproceso 9.4.3 Costos.

Manual de Procedimientos para el Pago de Gastos Derivados del Procedimiento Administrativo de Ejecución V.2.

Manual de Procedimientos del Subproceso 20.2.2 Modelos de Riesgo.

Manual de Procedimientos para la Revocación de Concesión o Cancelación de Autorización Otorgada para prestar los servicios de manejo, almacenaje y custodia de mercancías de comercio exterior en Recinto Fiscalizado.

Manual de Procedimientos de Medición de la Satisfacción del Cliente.

Manual de Procedimientos del Subproceso 1.1.1 Autorización a los Almacenes Generales de Depósito para que presten el servicio de depósito fiscal y para que en sus instalaciones se adhieren marbetes o precintos.

Manual de Procedimientos del Subproceso 2.1.1 Verificación del cumplimiento de obligaciones derivadas de la autorización para prestar el servicio de depósito fiscal.

Manual de Procedimientos del Proceso de Separación del Servicio Fiscal de Carrera.

Manual de Procedimientos del Proceso de Otorgamiento de los Beneficios del Servicio Fiscal de Carrera.

Manual de Procedimientos del Proceso Certificación para el Ingreso al Servicio Fiscal de Carrera.

Manual de Procedimientos del Proceso de Ingreso al Servicio Fiscal de Carrera.

Manual de Procedimientos de la Subadministración de Nóminas.

Manual de Procedimientos para la Recuperación de Adeudos.

Manual de Procedimientos para la Actualización del Padrón de Servidores Públicos Obligados a Presentar.

Declaración de Situación Patrimonial.

Manual de Procedimientos de la Subadministración de Glosa.

Manual de Procedimientos de las Administraciones de lo Contencioso "1" y "3".

ANEXO B.

GLOSARIO SAT

Actos de Autoridad de Comercio Exterior

Actos administrativos fundados y motivados realizados por las autoridades aduaneras o de comercio exterior competentes que crean, confirman, modifican o extinguen la situación jurídica de particulares en materia de comercio exterior.

Actos de fiscalización

Actos llevados a cabo por los órganos de la administración hacendaria que tienen por finalidad constatar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y aduaneras.

Administración del Cambio

Conjunto de estrategias que permite facilitar la adopción del cambio en el SAT, a fin de que la transformación sea aceptada por la organización y se tengan las condiciones para la implementación de sus proyectos estratégicos.

Aduana Modelo

Programa que consiste en mejorar la infraestructura, los procesos, la plantilla de personal y la interacción con el entorno, necesarios para el óptimo funcionamiento de las aduanas.

Agente Aduanal

Es la persona física autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante una patente para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías de comercio exterior.

Apoderado Aduanal

Es la persona física designada por otra persona física o moral para que en su nombre y representación se encargue del despacho de mercancías de comercio exterior.

Aprovechamientos

Son los ingresos que percibe el Estado por funciones de derecho público distintos de las contribuciones, de los ingresos derivados de financiamientos y de los que obtengan los organismos descentralizados y las empresas de participación estatal.

Arquitectura Aplicativa

Es un documento o artefacto que representa la organización fundamental de un sistema o una solución comprendida por sus componentes, las relaciones entre ellos y su entorno, así como los principios que gobiernan su diseño y su evolución.

Arquitectura Institucional

Es una práctica de mejora continua que se basa en una visión integral, ya que identifica de manera sistémica los impactos que producen los cambios, propone posibles modificaciones y genera escenarios de solución y proporciona información para la toma de decisiones.

Carga Fiscal

Es una forma de medir el tamaño del sector público o el nivel de las contribuciones públicas en una economía o país. Se define como la parte del producto social generado que toma el Estado mediante los impuestos federales, los derechos, productos y aprovechamientos para cumplir con sus funciones. Se mide dividiendo el total de ingresos fiscales (IF) entre el valor del Producto Interno Bruto (PIB), $Carga\ Fiscal = IF/PIB$.

Ciclo de administración tributaria

Es el conjunto de esfuerzos que constituyen el quehacer fundamental de la Administración Tributaria. Se desenvuelve alrededor de un marco jurídico establecido desde el mandato de Ley que el SAT recibe respecto al cobro de un impuesto e incluye el registro e identificación de los contribuyentes, el ejercicio de sus obligaciones y derechos, las acciones para asegurar su cumplimiento y la administración interna de los recursos de la organización para el soporte de sus actividades sustantivas.

Cifras cobradas

Son los pagos en efectivo de los créditos fiscales determinados por la autoridad fiscalizadora en el ejercicio de sus facultades de comprobación.

Cifras corrientes (o nominales o a precios corrientes)

Son las cifras valoradas a los precios vigentes en el año al que se hace referencia

Cifras constantes (o reales)

Son las cifras en las que se eliminan los efectos de los cambios de precios (inflación).

Cifras virtuales

Son los pagos que no ingresan en efectivo a la Federación de los créditos determinados por la autoridad fiscalizadora en el ejercicio de sus facultades de comprobación.

Clasificación arancelaria

Ubicación de una determinada mercancía en la fracción que le corresponde dentro de la tarifa armonizada de los Impuestos Generales de Importación y Exportación, misma que es utilizada por los importadores, exportadores y agentes o apoderados aduanales en la operación de comercio exterior que pretendan realizar.

Compensación

Es el derecho que tiene el contribuyente de aplicar un saldo a favor o un pago de lo indebido contra las contribuciones que pudiera tener a cargo.

Composición petrolera

Clasificación que se realiza para identificar los recursos que obtiene el Gobierno Federal por concepto de impuestos y derechos derivados de la extracción, explotación, producción y comercialización de petróleo y sus derivados.

Contador Público Registrado (CPR)

Contadores Públicos que cuentan con un número de registro por parte del SAT para emitir dictámenes fiscales.

Contrabando

Es el delito que consiste en introducir o extraer del país mercancías omitiendo el pago total o parcial de las contribuciones o cuotas compensatorias, sin permiso de autoridad competente cuando sea necesario, o bien en realizar importación o exportación prohibida.

Contribuyente

Persona física o moral obligada al pago de contribuciones, de conformidad con las leyes fiscales vigentes.

Contribuyentes Activos Localizados

Son aquellos causantes inscritos ante el Registro Federal de Contribuyentes que realizan actividades por las cuales obtienen un ingreso que los obliga a tributar y que han sido ubicados en su domicilio fiscal.

Convenios de colaboración con Entidades Federativas

Son aquellos acuerdos que en materia fiscal federal especifican las funciones operativas que ejercerán las entidades federativas en cuanto a la contribución federal que se va a administrar, así como los estímulos que se reciban.

Corrupción

Es el uso indebido del poder para otorgar u obtener una ventaja ilegítima o un beneficio personal.

Costo de cumplimiento de obligaciones

Es el gasto que le genera al contribuyente cumplir con sus obligaciones tributarias.

Costo de la recaudación

Centavos que eroga el SAT por cada peso recaudado.

Costo de la recaudación= Presupuesto ejercido por el SAT / Ingresos Tributarios Administrados por el SAT

El resultado se multiplica por 100 para obtener el valor en centavos.

El **Presupuesto Ejercido** considera los capítulos 1000 “Servicios personales”, 2000 “Materiales y Suministros”, 3000 “Servicios Generales” y 7000 (lo que corresponde a Pagos de defunción y servicio social), así como proyectos financiados por el Banco Mundial que no son inversión. Excluye las aportaciones al Fideicomiso Programa de Mejoramiento de los Medios de Informática y de Control de las Actividades Aduaneras, el gasto de inversión y de crédito externo.

Los **Ingresos Tributarios Administrados por el SAT** comprenden los ingresos tributarios, excluyendo IEPS de Gasolina y Diesel, ISAN, Tenencia e Impuesto a los Rendimientos Petroleros. Los Ingresos Tributarios **Netos** resultan de descontar de los Ingresos Tributarios **Brutos** las devoluciones y compensaciones correspondientes a los conceptos incluidos.

Declaración

Es el documento oficial con el que un Contribuyente presenta información referente a sus operaciones efectuadas en un periodo determinado.

Despacho de mercancías

Es el conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada y salida de mercancías al territorio nacional.

Devolución de impuestos

Reintegración que realizan las autoridades fiscales a los contribuyentes por la obtención de pagos indebidos o saldos a favor en sus declaraciones.

Estímulos fiscales

Son apoyos gubernamentales que se destinan a promover el desarrollo de actividades y regiones específicas, a través de mecanismos tales como disminución de tasas impositivas, exención de impuestos determinados, aumento temporal de tasas de depreciación de activos, etc.

Evasión fiscal

Es toda acción u omisión parcial o total, tendiente a eludir, reducir o retardar el cumplimiento de la obligación tributaria.

FACLA

Fideicomiso para Administrar la Contraprestación del Artículo 16 de la Ley Aduanera.

Fideicomiso

Es un acto mediante el cual se entrega a una institución financiera (fiduciaria)

determinados bienes para que disponga de ellos según la voluntad del que los entrega (fideicomitente) en beneficio de un tercero (fideicomisario).

FIDEMICA

Fideicomiso del Programa de Mejoramiento de Medios de Informática y de Control de las Autoridades Aduaneras.

Fiscalizar

Acto mediante el cual la autoridad fiscal inspecciona los registros y actividades de la administración de un contribuyente con el propósito de verificar el correcto cumplimiento de sus obligaciones fiscales y aduaneras.

GLOSA

Revisión legal, numérica y contable de las cuentas rendidas por las oficinas y agentes de la Federación, con manejo de fondos, valores y bienes que integran la Hacienda Pública Federal.

Impuesto a los Rendimientos Petroleros

Es el impuesto que PEMEX y sus organismos subsidiarios (distintos de Pemex Exploración y Producción) están obligados a cubrir sobre sus utilidades.

Impuesto al Activo (IA, IMPAC)

Impuesto derogado a partir del 1 de enero de 2008. Se trataba de una contribución complementaria al Impuesto Sobre la Renta que gravaba los activos de las empresas que reportaban pérdida y no pagaban Impuesto Sobre la Renta.

Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Es un impuesto al consumo final que grava una parte del valor agregado generado en cada etapa de la cadena productiva.

Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU)

Impuesto que entró en vigor el 1 de enero de 2008. Grava a las personas físicas y morales residentes en el país así como a las personas residentes en el extranjero con establecimiento permanente en el país, por los ingresos derivados de enajenación de bienes, prestación de servicios independientes, y otorgamiento del uso o goce temporal de bienes. El IETU es un impuesto complementario del Impuesto Sobre la Renta.

Impuesto Sobre Automóviles Nuevos (ISAN)

Es el gravamen sobre la adquisición de automóviles nuevos.

Impuesto Sobre la Renta (ISR)

Contribución que grava los ingresos de las personas físicas o morales residentes en el

país, así como de las personas residentes en el extranjero por los ingresos atribuibles a sus establecimientos permanentes ubicados en territorio nacional o aquéllos que proceden de fuente de riqueza ubicada en el país.

Impuesto sobre Tenencia o Uso de Vehículos (ISTUV)

Es la contribución que realizan los propietarios, tenedores o usuarios de vehículos automotores.

Impuestos al Comercio Exterior

Son los gravámenes que se tienen que cubrir por las operaciones de internación y extracción en el territorio nacional de bienes y servicios, de acuerdo con las tarifas que establecen las leyes y tratados internacionales celebrados por México.

Índice General de Percepción de la Corrupción

Es un indicador de medición global de la percepción de existencia de actos de corrupción. Constituye un instrumento para medir los avances en materia de transparencia.

Ingresos del Gobierno Federal

Son los recursos provenientes de las contribuciones y sus accesorios, productos, aprovechamientos y, en general, aquellas cantidades que tenga derecho a percibir el Estado, sus organismos o empresas. Considera el financiamiento que obtiene el Gobierno Federal tanto en el interior del país como en el extranjero.

Ingresos Petroleros del Gobierno Federal

Son los recursos que obtiene el Gobierno Federal por concepto de impuestos, derechos y aprovechamientos derivados de la extracción, explotación, producción y comercialización interna de petróleo y sus derivados, así como de la exportación de los productos petroleros.

Ingresos Tributarios

Son las percepciones que obtiene el Gobierno Federal por las imposiciones fiscales que, en forma unilateral y obligatoria, fija el Estado a las personas físicas y morales.

Ingresos Tributarios Administrados por el SAT

Son las percepciones que obtiene el Gobierno Federal por las imposiciones fiscales que, en forma unilateral y obligatoria, fija el Estado a las personas físicas y morales. Excluye los ingresos por IEPS de gasolina y diesel, ISAN, Tenencia e Impuesto a los Rendimientos Petroleros.

Juicio de Amparo

Juicio por medio del cual se impugnan las leyes o actos de autoridad violatorios de las

garantías constitucionales, las leyes o actos de la autoridad federal que vulneran o restringen la soberanía de las entidades federativas, y las leyes o actos de las autoridades de las entidades federativas que invaden la esfera de competencia de la autoridad federal.

Lavado de dinero

Es un proceso para ocultar o disfrazar la existencia, el origen, o el uso de recursos generados a través de actividades ilícitas a efecto de integrarlos en la economía con apariencia de legitimidad.

Ley de Ingresos de la Federación

Ley expedida anualmente por el Congreso de la Unión que establece los ingresos del Gobierno Federal que deberán recaudarse por concepto de contribuciones y sus accesorios, productos, aprovechamientos, ingresos obtenidos por los organismos descentralizados y las empresas de participación paraestatal, así como ingresos derivados de financiamientos.

Mapa estratégico

Es un esquema que proporciona una visión de la estrategia de una organización.

Modelo de riesgo

Es una herramienta que busca complementar la toma de decisiones, examinando amenazas y oportunidades potenciales basadas en el comportamiento del escenario y considerando la incertidumbre que puede hacer variar el objetivo buscado.

Multa fiscal

Es la sanción pecuniaria al incumplimiento de las disposiciones fiscales.

Nuevo Esquema de Pagos

Programa que, a partir de agosto del 2002, obliga a utilizar medios electrónico- bancarios para simplificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y modernizar el pago de contribuciones federales.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

La OCDE es un organismo de naturaleza multidisciplinaria con capacidad para cubrir todas las áreas de la actividad gubernamental. Actualmente está conformado por 29 países miembros y mantiene una política de cooperación con distintas economías de 70 países.

Padrón de Contribuyentes

Es un instrumento público en el que se encuentran inscritos los contribuyentes y que tiene el propósito de mantener un control y seguimiento adecuado de sus obligaciones fiscales.

Pedimento

Documento que ampara la entrada o salida de mercancías del país en el cual se precisa el importador o exportador, el proveedor, descripción detallada de las mercancías, valor cantidades, origen, arancel, régimen que se destinará la mercancía, nombre y número de patente del agente aduanal, aduana por la que se tramita, entre otros.

Persona Física

Es el hombre o mujer sujeto de derechos y obligaciones.

Persona Moral

Son las entidades reconocidas por ley como sujetos de derechos y obligaciones. Suelen ser creadas por un grupo de personas que se unen con un fin determinado, como las sociedades mercantiles, las asociaciones y sociedades civiles.

Personal Activo

Personal que percibe ingresos por prestar sus servicios bajo los regímenes de plaza presupuestal, honorarios y eventual.

PIACE

Programa Integral para la Asistencia de Contribuyentes en los Estados.

PICE

Programa Integral de Combate a la Evasión.

PITEX

Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación. Este programa fue abrogado a partir del 13 de noviembre de 2006 y sustituido por el Programa IMMEX.

Plataforma (o Solución Integral)

Proyecto que permitirá integrar los procesos de las unidades administrativas del SAT para mejorar los servicios que ofrece al Contribuyente.

Presupuesto de Gastos Fiscales

Documento en el que se expresan los montos que deja de recaudar el erario federal por concepto de tasas diferenciadas en los distintos impuestos, exenciones, subsidios y créditos fiscales, condonaciones, facilidades, estímulos, deducciones autorizadas, tratamientos y regímenes especiales establecidos en las distintas leyes que en materia tributaria aplican a nivel federal.

Procedimiento Administrativo en Materia Aduanera (PAMA)

Es el procedimiento establecido en la Ley Aduanera a través del cual las autoridades

aduaneras embargan precautoriamente mercancías de comercio exterior, al ejercitar facultades de comprobación o al practicar el reconocimiento aduanero, el segundo reconocimiento, o la verificación de mercancías en transporte.

Producto Interno Bruto

En una forma de medir el tamaño de la economía de un país y se define como el valor de mercado de la totalidad de los bienes y servicios finales producidos en el país durante un periodo determinado. Equivale a la suma de los valores agregados brutos de los diversos sectores de la actividad económica.

Programa Anual de Mejora Continua (PAMC)

Conjunto de indicadores a través de los cuales se establecen los parámetros de medición que evalúan el avance de las acciones de modernización de las unidades administrativas del SAT.

Programa IMMEX

Programa de fomento a la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación.

Proyectos estratégicos

Son los proyectos con un impacto directo en uno o más objetivos estratégicos del SAT

Proyectos de mejora

Son aquellos proyectos que se requieren llevar a cabo para mejorar la operación actual de un proceso o área específica del SAT.

Recurso Administrativo de Revocación

Es el medio de defensa de los particulares establecido en el Código Fiscal de la Federación que se puede interponer contra actos administrativos definitivos dictados en materia fiscal y aduanera, que determinen contribuciones, accesorios o aprovechamientos, nieguen devoluciones de cantidades en términos de las leyes, exijan el pago de créditos fiscales y, en general, contra cualquier resolución de carácter definitivo que cause agravio a los particulares en materia fiscal y aduanera.

Sentencias de primera instancia

Se utiliza este término para hacer referencia a las resoluciones obtenidas por el SAT en el juicio de nulidad o contencioso administrativo federal tramitado y resuelto por el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa.

Sentencias de segunda instancia

Se utiliza este término para hacer referencia a las resoluciones obtenidas por el SAT de

los Tribunales Colegiados de Circuito, con motivo de los juicios de amparo directo promovidos por los contribuyentes o de la revisión fiscal interpuesta por la autoridad fiscal en contra de las sentencias de primera instancia.

Servidor Público

Son las personas que desempeñan un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública.

Transmisores de dinero

La persona que, de manera habitual y a cambio del pago de una contraprestación, comisión, beneficio o ganancia, recibe en el territorio nacional derechos o recursos en moneda nacional o divisas, directamente en sus oficinas, o por cable, facsímil, servicios de mensajería, medios electrónicos o transferencia electrónica de fondos, para que de acuerdo a las instrucciones del remitente, los transfiera al extranjero, a otro lugar dentro del territorio nacional o para entregarlos en el lugar en el que los recibe, al beneficiario designado.

Visita domiciliaria

Facultad establecida por las leyes para las autoridades fiscales y aduaneras, en virtud de la cual las mismas pueden verificar, dentro del domicilio fiscal o las sucursales de los contribuyentes, el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y aduaneras o la legalidad de las mercancías de comercio exterior.

ANEXO C.

LISTADO DE LOS SISTEMAS UTILIZADOS EN PROGRAMA E026

Número	Acronimo	AG pertenece	Área	Nombre	Objetivo de la APN	Servicio de Negocio	SLA/SLO	Subservicio de Negocio
--------	----------	--------------	------	--------	--------------------	---------------------	---------	------------------------

De Sistemas de Servicios al Contribuyente a Registro Contable

1	CONTABILIDAD NEPE	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Contabilidad del Nuevo Esquema de Pagos Electrónicos.	Validación y generación Contable de las operaciones de pago. Realiza el registro de los asientos contables a nivel detalle y prepara la información para el libro mayor.	Registro Contable		Pagos Provisionales, Anuales y Declaraciones
2	SI-GL	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Contabilidad General	Proporcionar herramienta para la Consolidación Contable.	Registro Contable		Pagos Provisionales, Anuales y Declaraciones

De Atención al Contribuyente a Declaraciones y Pagos

2	Certificación NEPE	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Certificación de operaciones NEPE	Emitir un documento con la información presentada por el Contribuyente, el cual incluye un fundamento legal, la Administración Local a la que corresponde y la firma del Administrador Local.	Declaraciones y Pagos		Consulta y Certificación
3	CONSULTA CU	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Consulta de Declaraciones y Pagos: Esquema Anterior y NEP (Local, Regional y Central)	Permitir visualizar las operaciones de Declaraciones y Pagos: Esquema Anterior y NEP	Declaraciones y Pagos		Consulta y Certificación
4	CONSUL_RETE NS	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Consulta de Retenidos (Esquema anterior)	Permitir la visualización de la información de un retenido, declarado por un retenedor.	Declaraciones y Pagos		Consulta y Certificación
5	CONSULTA_TRA	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Consulta de transacciones	Permitir visualizar los datos de identificación de las operaciones de Declaraciones y Pagos a través de internet e intranet.	Declaraciones y Pagos		Consulta y Certificación
13	IDE	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Impresión de Declaraciones Electrónicas (Esquema anterior)	Imprimir con un fundamento declaraciones presentadas electrónicamente en el formulario correspondiente	Declaraciones y Pagos		Consulta y Certificación
41	CONSULTA DE FEDATARIOS	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Consulta de Enajenación de Casa-Habitación para Fedatarios Públicos	Proporcionar los medios electrónicos para la Consulta de Enajenación de Casa-Habitación para Fedatarios Públicos.	Declaraciones y Pagos		Consulta y Certificación

Número	Acronímico	AG pertenec e	Área	Nombre	Objetivo de la APN	Servicio de Negocio	SLA/SLO	Subservicio de Negocio
--------	------------	---------------	------	--------	--------------------	---------------------	---------	------------------------

De Juicio Contencioso Administrativo a Servicio al Contribuyente, Auditoría Fiscal y Recaudación

1	ACA	AGJ	Administración de Sistemas de Apoyo y Control Operativo	Amparo vs. Actos	Control y seguimiento de los juicios de amparos contra actos en los que se ven involucradas autoridades del SAT.	Servicios Jurídicos	Ejecución y Control del Gasto	Medios de Defensa
4	AP	AGJ	Administración de Sistemas de Apoyo y Control Operativo	Asuntos Penales	Registrar las conductas de particulares o servidores públicos que puedan tipificar la comisión de un delito en donde se vean afectados los intereses del SAT.	Servicios Jurídicos	Ejecución y Control del Gasto	Autorizaciones y Consultas Formales
5		AGJ	Administración de Sistemas de Apoyo y Control Operativo	Clasificación arancelaria	Registrar y controlar de inicio a fin los trámites relacionados con las (los) solicitudes/requerimientos de clasificación arancelaria de mercancías importadas.	Servicios Jurídicos	Ejecución y Control del Gasto	Autorizaciones y Consultas Formales
6	DONATARIAS	AGJ	Administración de Sistemas de Apoyo y Control Operativo	Donatarias Autorizadas	Tiene como objetivo llevar un control de todas las asociaciones, sociedades civiles y otras organizaciones que están o desean integrarse al padrón de Donatarias Autorizadas para la expedición de recibos que son deducibles al contribuy	Servicios Jurídicos	Ejecución y Control del Gasto	Autorizaciones y Consultas Formales
9		AGJ	Administración de Sistemas de Apoyo y Control Operativo	Herramienta de créditos controvertidos	Extrae información de los créditos controvertidos de los asuntos de Recursos Administrativos y Juicio de Nulidad.	Servicios Jurídicos	Ejecución y Control del Gasto	Recursos Administrativos
10	IMPRESORES	AGJ	Administración de Sistemas de Apoyo y Control Operativo	Impresores/Autoimpresores Autorizados	Controlar y dar seguimiento a los impresores autorizados.	Servicios Jurídicos	Ejecución y Control del Gasto	Autorizaciones y Consultas Formales
11	JN	AGJ	Administración de Sistemas de Apoyo y Control Operativo	Juicio de Nulidad	Control y seguimiento de los Juicios de Nulidad y de lesividad en los que forma parte el SAT.	Servicios Jurídicos	Ejecución y Control del Gasto	Medios de Defensa
14	RA	AGJ	Administración de Sistemas de Apoyo y Control Operativo	Recursos Administrativos	Controlar y dar seguimiento a los recursos administrativos interpuestos en contra del SAT.	Servicios Jurídicos	Ejecución y Control del Gasto	Recursos Administrativos
15	SEGURIDAD WEB	AGJ	Administración de Sistemas de Apoyo y Control Operativo	Seguridad JUPITER WEB	Atender las observaciones realizadas por el Órgano Interno de Control con relación a la acreditación del PAESSI. Es la herramienta de seguridad integral de JUPITER que permite administrar aplicaciones, usuarios, accesos, monitoreo y registro	Servicios Jurídicos	Ejecución y Control del Gasto	Control de la Seguridad
16	SC	AGJ	Administración de Sistemas de Apoyo y Control Operativo	Servicios al Contribuyente	Controlar y dar seguimiento a las consultas y autorizaciones que solicita el contribuyente.	Servicios Jurídicos	Ejecución y Control del Gasto	Autorizaciones y Consultas Formales

De Control de Obligaciones a Declaraciones y Pagos, Jurídico

2	SI-GL	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Contabilidad General	Proporcionar herramienta para la Consolidación Contable.	Registro Contable	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Pagos Provisionales, Anuales y Declaraciones
27	AVISOS EN CERO	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Declaración Informativa de razones por las que no se realizó el pago.	Recepción, validación y carga de la Declaración Informativa de razones por las que no se realizó el pago.	Declaraciones y Pagos	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Pagos Provisionales, Anuales y Declaraciones
28	SELLOS_DIG	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Verificación de sellos digitales.	Herramienta para verificación de la autenticidad del sello digital en los acuses de recepción de declaraciones.	Declaraciones y Pagos	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Pagos Provisionales, Anuales y Declaraciones
29	OPERACIONES DE CORRECCIÓN	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Operaciones de Corrección	Recepción, validación y carga de las Operaciones de Corrección de datos.	Declaraciones y Pagos	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Pagos Provisionales, Anuales y Declaraciones
45	SI-DyP	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Solución Integral Declaraciones y Pagos	Presentación de la declaración provisional o definitiva de impuestos federales	Declaraciones y Pagos	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Pagos Provisionales, Anuales y Declaraciones
	DEM PEMEX	AGGC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Sistema para presentación de declaraciones de Petróleos Mexicanos	Facilitar al Contribuyente la presentación de sus declaraciones, para el cumplimiento en tiempo y forma de sus obligaciones	Declaraciones y Pagos	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Pagos Provisionales, Anuales y Declaraciones

Número	Acronímico	AG perteneciente	Área	Nombre	Objetivo de la APN	Servicio de Negocio	SLA/SLO	Subservicio de Negocio
--------	------------	------------------	------	--------	--------------------	---------------------	---------	------------------------

De Notificación y Verificación a Ejecución Control de Créditos y Jurídico

1	SIR NV	AGR	Administración de Sistemas de Fiscalización	Sistema Integral de Recaudación - Notificación Verificación	Imprimir y controlar los documentos generados por el subsistema Devoluciones y Compensaciones y de Cobranza, así como proporcionar los resultados de las diligencias a los subsistemas de origen.	Notificación Verificación	Ejecución y Control del Gasto	Notificaciones Generadas por Lote
2	Solución Integral IDC	AGR	Solución Integral Identificación del Contribuyente	Sistema Integral de Recaudación - Notificación Verificación	Es utilizado en las ALR's para consulta y para descargar los resultados de las órdenes de verificación practicadas, así como registrar el resultado de No localizado de los requerimientos de Control de Obligaciones.	Notificación Verificación	Ejecución y Control del Gasto	Notificaciones Generadas por Lote
3	DARIO RFC	AGR	Solución Integral Identificación del Contribuyente	DARIO Registro Federal de Contribuyentes	Es utilizado en las ALR's para consulta y para generar las órdenes de verificación para su posterior diligencia.	Notificación Verificación	Ejecución y Control del Gasto	Notificaciones Generadas por Lote

De Control de Obligaciones a Declaraciones y Pagos y Jurídico

2	SI- GL	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Contabilidad General	Proporcionar herramienta para la Consolidación Contable.	Registro Contable	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Pagos Provisionales, Anuales y Declaraciones
27	AVISOS EN CERO	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Declaración Informativa de razones por las que no se realizó el pago.	Recepción, validación y carga de la Declaración Informativa de razones por las que no se realizó el pago.	Declaraciones y Pagos	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Pagos Provisionales, Anuales y Declaraciones
28	SELLOS_DIG	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Verificación de sellos digitales.	Herramienta para verificación de la autenticidad del sello digital en los acuses de recepción de declaraciones.	Declaraciones y Pagos	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Pagos Provisionales, Anuales y Declaraciones
29	OPERACIONES DE CORRECCIÓN	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Operaciones de Corrección	Recepción, validación y carga de las Operaciones de Corrección de datos.	Declaraciones y Pagos	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Pagos Provisionales, Anuales y Declaraciones
45	SI-DyP	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Solución Integral Declaraciones y Pagos	Presentación de la declaración provisional o definitiva de impuestos federales	Declaraciones y Pagos	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Pagos Provisionales, Anuales y Declaraciones
	DEM PEMEX	AGGC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Sistema para presentación de declaraciones de Petróleos Mexicanos	Facilitar al Contribuyente la presentación de sus declaraciones, para el cumplimiento en tiempo y forma de sus obligaciones	Declaraciones y Pagos	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Pagos Provisionales, Anuales y Declaraciones

De Devoluciones y Compensaciones a Declaraciones

24	SICOFI	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Sistema Integral de Comprobantes	Aprobar folios para la impresión en papel de comprobantes fiscales, aprobar folios para la emisión de Comprobantes Fiscales Digitales (CFD/Es), recibir reportes mensuales del uso de CFDs, personalizar consultas para los contribuyentes que re	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Atención al Contribuyente
----	--------	-------	---	----------------------------------	---	---------------	-------------------------------	---------------------------

Número	Acronímico	AG perteneciente	Área	Nombre	Objetivo de la APN	Servicio de Negocio	SLA/SLO	Subservicio de Negocio
--------	------------	------------------	------	--------	--------------------	---------------------	---------	------------------------

De Fiscalización a Fiscalización

2	AUDITANDO AL AUDITOR	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Auditando al Auditor	Registrar las actividades diarias realizadas por los auditores para el desahogo de las revisiones fiscales, así como el monitoreo de avances y auditores que no han reportado.	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización
3	Destrucción	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Avisos de Donación y Destrucción de Mercancías	Permitir a los contribuyentes presentar sus avisos de destrucción y donación de mercancías, con la finalidad de constituir un banco de datos susceptible de ser consultado públicamente, para dar a conocer alimentos, materias pr	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización
6	CALES	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Consulta de apoyo para localizar Estaciones de Servicio	Auditar a aquellos contribuyentes que enajenen gasolina o diesel en establecimientos abiertos al público en general de acuerdo a lo publicado en la Miscelánea Fiscal del 22 de septiembre de 2004, la cual entró en vigencia desde el 1	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización
7	RYM	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Consulta de Requerimientos y Multas	Ofrecer al contribuyente un mecanismo a través del Internet que permita la verificación del estatus de sus requerimientos y multas emitidas por las Administraciones Locales de Recaudación derivado de un proceso de vigilancia de obliga	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización
8	CRP	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Consulta Remota de Pedimentos	Efectuar la consulta remota de pedimentos en estaciones móviles.	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización
9	CORUS (IDC)	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Control y Registro de Usuarios	Contar con un sistema que permita registrar, controlar y monitorear usuarios, así como contar con un registro de sistemas y la relación entre ambos.	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización
10	CORUS (INFORMIX)	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Control y Registro de Usuarios de INFORMIX	Contar con un sistema que permita registrar, controlar y monitorear usuarios, así como contar con un registro de sistemas y la relación entre ambos.	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización
11	SECREFI	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Control y Seguimiento 2a. etapa	Llevar el Control y Seguimiento de las órdenes de revisión de manera estándar entre las áreas, desde la expedición de la misma, hasta su terminación en sus diferentes modalidades, permitiendo un nivel de confidenc	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización
14	FORMATOS	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Formatos Normativos	Permitir elaborar las plantillas de diversos formatos normativos para las aplicaciones que utilicen la funcionalidad de combinar etiquetas con información de distintas bases de datos, controlando su publicación y vigencia.	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización
16	MCAA	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Modulo de Impresión y Control de Actas de Auditoría	Permitir a los Auditores asignados en las Administraciones Locales capturar Actas de Auditoría en el domicilio del contribuyente auditado	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización
17	CPRS	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Registro de Contadores Públicos y Despachos	Permitir el ingreso, registro y actualización de información referente a Contadores Públicos Registrados (CPRS), Despachos, Colegios y Sanciones.	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización
18	SCARF	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Sistema de Control de Almacenes y Recintos Fiscales	Registrar y controlar las entradas y salidas de mercancías y vehículos que se embargan o custodian en los recintos fiscales, registrar también las operaciones provenientes de la retención de mercancías a que se refier	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización
20	SIIGC	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Sistema de Información Integral de Grandes Contribuyentes	Generar las propuestas de fiscalización y validarlas, registrar las órdenes de auditoría creadas en el sistema SECREFI, emisión de los respectivos reportes.	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización
21	SIMA	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Sistema de Monitoreo de Auditoría	Contar con un esquema que permita llevar el control y seguimiento de las auditorías asignadas a las Administraciones Centrales y Locales, desde el inicio hasta su conclusión, así mismo que permita interactuar entre el personal que participa	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización
22	SIVAOF	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Sistema de Validación de órdenes de Fiscalización	Proporcionar a los contribuyentes, alternativas de consultas con alto nivel de seguridad, que les permita verificar la veracidad de una orden de fiscalización emitida por las Administraciones Locales de la Administración General de Auditoría	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización
27	SUII	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Sistema Único de Información Integral	Reportar el avance de las auditorías que le compete a cada Administración Local, así como conocer el estatus que guardan las órdenes emitidas. Conocer la conclusión y montos de los créditos fiscales.	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización

Número	Acronímico	AG perteneciente	Área	Nombre	Objetivo de la APN	Servicio de Negocio	SLA/SLO	Subservicio de Negocio
28	SUIEFI	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Sistema Único de Información para Entidades Federativas Integral	Reportar el avance de las auditorías que le compete a cada Entidad Federativa, así como conocer el estatus que guardan las órdenes emitidas. Conocer la conclusión y montos de los créditos fiscales.	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización
29	VISUP	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Visitas de supervisión	Tiene la finalidad de registrar denuncias y expedientes y llevar un seguimiento de las actividades a ejecutar dentro de una visita de supervisión. Implementa un mecanismo para visualizar el estado o avance de las mismas.	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Ejecutar Actos de Fiscalización

De Fiscalización a Fiscalización

33	Fiscalización S.I. POA	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Fiscalización Solución Integral- Módulo Programa Operativo Anual (POA) FASE I	Controlar y dar seguimiento a propuestas y órdenes de fiscalización desde la generación hasta el cierre de las mismas.	Fiscalización	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Fiscalización
----	------------------------	-------	---	---	--	---------------	---	---------------

De Fiscalización a Fiscalización

4	CF	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Características Fiscales	Proporcionar al contribuyente una herramienta para consultar información sobre sus características fiscales que se encuentren registradas en el Registro Federal del Contribuyente (RFC) a la fecha de consulta, utilizando la Clave de Identif	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Seleccionar Propuestas y Actos de Fiscalización
5	CECAM	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Centros Cambiarios y Transmisores de Dinero	Extraer y verificar la estructura de archivos de texto de aquellos contribuyentes que están registrados como Centros Cambiarios o Transmisores de dinero de acuerdo a lo establecido en la Miscelánea Fiscal para 2004.	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Seleccionar Propuestas y Actos de Fiscalización
12	SICOVOL	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Controles Volumétricos para gasolina y diesel	Realizar la extracción y verificación de los archivos que generen los Controles Volumétricos de las Gasolinerías en establecimientos abiertos al público en general, siguiendo la normatividad de la Miscelánea Fiscal del 22	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Seleccionar Propuestas y Actos de Fiscalización
13	EdO	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Expedición de órdenes	Generar e imprimir las órdenes de revisión que son expedidas a los contribuyentes seleccionados para revisar, así como dar mantenimiento a dichas órdenes generadas y consultar el seguimiento de las mismas.	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Seleccionar Propuestas y Actos de Fiscalización
15	MODEN	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Módulo de Encuestas	Obtener información sobre el uso, conocimiento y nivel de satisfacción que tiene los usuarios de los distintos programas y sistemas que operan.	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Seleccionar Propuestas y Actos de Fiscalización
19	SRCD	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Sistema de Control de Registro de Denuncias	Permite la recepción, investigación, validación, control y seguimiento de las denuncias presentadas por un contribuyente hacia uno o mas contribuyentes candidatos de ser fiscalizados.	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Seleccionar Propuestas y Actos de Fiscalización
23	SDC	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Sistema Dinámico de Consulta	Consultar y extraer información de los contribuyentes (almacenada en el Data Warehouse) así como incorporar información de otros medios al sistema, para hacer cruces, operaciones, filtros y en general un análisis detallado, con	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Seleccionar Propuestas y Actos de Fiscalización
26	SID	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Sistema Integral del Dictamen (SID) Módulos: MOR, MRD, MVD, SIPRED y SIREDA	Contar con una herramienta que permita generar, recibir, almacenar, explotar, generar oficios, cruces, volantes y reportes de dictámenes realizados por Contadores Públicos y Contadores Públicos Registrados.	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Seleccionar Propuestas y Actos de Fiscalización

Número	Acrónimo	AG perteneciente	Área	Nombre	Objetivo de la APN	Servicio de Negocio	SLA/SLO	Subservicio de Negocio
--------	----------	------------------	------	--------	--------------------	---------------------	---------	------------------------

De Desarrollo y Conclusión de Auditorías a Inventario de Créditos, Ejecución y Jurídico

33	Fiscalización S.I. POA	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Fiscalización Solución Integral-Módulo Programa Operativo Anual (POA) FASE I	Controlar y dar seguimiento a propuestas y órdenes de fiscalización desde la generación hasta el cierre de las mismas.	Fiscalización	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Fiscalización
----	------------------------	-------	---	--	--	---------------	---	---------------

De Identificación del Contribuyente a Identificación del Contribuyente

6	REPECOS	AGSC	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Registro de pequeños Contribuyentes	Registro de Pequeños contribuyentes en el Padrón del SAT vía Entidades Federativas (Actualmente se realiza por IDC)	Servicios de Identificación del Contribuyente (IDC)	Ejecución y Control del Gasto	Actualizaciones
---	---------	------	--	-------------------------------------	---	---	-------------------------------	-----------------

De Atención al Contribuyente a Identificación del Contribuyente

8		AGSC	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	CRM - Solución Integral Entidades Federativas	Proveer de una Solución Integral orientada al contribuyente para realizar inscripción y actualización de trámites al Padrón único vía Internet y Ventanilla	Servicios al Contribuyente	Ejecución y Control del Gasto	Inspecciones
9		AGSC	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Solución Integral - SAC - Incorporar en el RFC la Administración del Padrón General de Importadores y Sectores Específicos	Proveer de una Solución Integral orientada al contribuyente para realizar inscripción y actualización de trámites al Padrón único vía Internet y Ventanilla	Servicios al Contribuyente	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Inspecciones

De Identificación del Contribuyente a Atención al Contribuyente, Control de Obligaciones

3	DARIO-RFC	AGSC	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	DARIO - RFC	Registro de los movimientos fiscales realizados por parte de los contribuyentes.	Servicios de Identificación del Contribuyente (IDC)	Ejecución y Control del Gasto	Sistemas Legados
7		AGSC	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Seguridad para el Sistema Integral de Recaudación (SIR)	Generación de usuarios y perfiles de Seguridad.	Servicios de Identificación del Contribuyente (IDC)	Ejecución y Control del Gasto	Sistemas Legados
8		AGSC	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Seguridad para el Sistema Integral de Recaudación (SIR) Grandes Contribuyentes	Generación de usuarios y perfiles de Seguridad Grandes Contribuyentes.	Servicios de Identificación del Contribuyente (IDC)	Ejecución y Control del Gasto	Sistemas Legados

De Desarrollo y Conclusión de Auditoría a Atención al Cliente, Devoluciones y Compensaciones

30	MOVISAT	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	MOVISAT	Efectuar la consulta remota de pedimentos en estaciones móviles.	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Productos de Fiscalización
33	Fiscalización S.I. POA	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Fiscalización Solución Integral-Módulo Programa Operativo Anual (POA) FASE I	Controlar y dar seguimiento a propuestas y órdenes de fiscalización desde la generación hasta el cierre de las mismas.	Fiscalización	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Fiscalización

Número	Acrónimo	AG perteneciente	Área	Nombre	Objetivo de la APN	Servicio de Negocio	SLA/SLO	Subservicio de Negocio
--------	----------	------------------	------	--------	--------------------	---------------------	---------	------------------------

De Servicios al Contribuyente a Servicios al Contribuyente

1	SUBCOMISIÓN FEA	AGSC	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Consulta del RFC subcomisión FEA	Validación de la situación del Registro Federal del Contribuyente (RFC) y si es vigente el certificado de la firma Electrónica Avanzada (FEA).	Servicios al Contribuyente	Ejecución y Control del Gasto	Atención al Contribuyente
2	EAPIS	AGSC	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Espacios de Acceso Público a Internet	Permitir a los Contribuyentes consultar los lugares que ofrecen el servicio de renta de internet.	Servicios al Contribuyente	Ejecución y Control del Gasto	Atención al Contribuyente
3	SI - SAC	AGSC	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Solución Integral Sac antes CRM - Support (Configuración Casos)	Proveer de una Solución Integral orientada al contribuyente que le permita interactuar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) permitiéndole la generación de solicitudes de Atención, Quejas y Recomen	Servicios al Contribuyente	Ejecución y Control del Gasto	Atención al Contribuyente
7	MICROE	AGSC	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	MICROE antes Pymes Solución Integral para el servicio de SN - Análisis Diseño	Proveer de una Solución Integral orientada al contribuyente que le permita interactuar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) permitiéndole la generación de solicitudes de Atención, Quejas y Recomen	Servicios al Contribuyente	Ejecución y Control del Gasto	Atención al Contribuyente
12	COPA	AGSC	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Consulta al padrón	Permitir a la Secretaría de Economía consultar si un Registro Federal de Contribuyente (RFC) está activo, de acuerdo con unas reglas de negocio que determinan si califica en el programa IMEX.	Servicios al Contribuyente	Ejecución y Control del Gasto	Atención al Contribuyente
13	FOLIOS	AGSC	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Control de folios	Control de los documentos recibidos en las Administraciones Locales de Recaudación.	Servicios al Contribuyente	Ejecución y Control del Gasto	Atención al Contribuyente
15	SISPAR	AGSC	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Control y seguimiento puntual del PAR	Contar con una herramienta que permita efectuar el punteo de los instrumentos generados en la ejecución de la actualización del PAR.	Servicios al Contribuyente	Ejecución y Control del Gasto	Atención al Contribuyente
16	REC_CC	AGSC	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Recepción de Centros Cambiarios y/o Transmisores de dinero	Retroalimentación al SCADE de los movimientos efectuados por los Centros Cambiarios (CC) Marcación y Desmarcación de Centros cambiarios y Transmisores de diner	Servicios al Contribuyente	Ejecución y Control del Gasto	Atención al Contribuyente
17	REC RC	AGSC	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Recepción de formato RC (información de Centros Cambiarios)	Captura de datos del Aviso RC de los Centros Cambiarios y Transmisores de Dinero.	Servicios al Contribuyente	Ejecución y Control del Gasto	Atención al Contribuyente
18	CITAS-FAE	AGSC	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Sistema de Citas para la Firma Electrónica Avanzada	Proporcionar un sistema en Internet para la programación de citas por parte del personal autorizado por el SAT sobre el trámite de la Firma Electrónica Avanzada.	Servicios al Contribuyente	Ejecución y Control del Gasto	Atención al Contribuyente
19	CITAS AC	AGSC	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Sistema de Citas de Atención al Contribuyente	Contar con un sistema de Citas por Internet diseñado en arquitectura de tres capas con el cual el contribuyente podrá programar en línea Citas para realizar diversos trámites fiscales en las oficinas de Atención de Asist	Servicios al Contribuyente	Ejecución y Control del Gasto	Atención al Contribuyente
24	SICOFI	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Sistema Integral de Comprobantes	Aprobar folios para la impresión en papel de comprobantes fiscales, aprobar folios para la emisión de Comprobantes Fiscales Digitales (CFD/Es), recibir reportes mensuales del uso de CFDs, personalizar consultas para los contribuyentes que re	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Atención al Contribuyente
30	MOVISAT	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	MOVISAT	Efectuar la consulta remota de pedimentos en estaciones móviles.	Fiscalización	Ejecución y Control del Gasto	Productos de Fiscalización

De Devoluciones y Compensaciones a Devoluciones y Compensaciones

15		AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Devoluciones y Compensaciones Solución Integral	Pagar al contribuyente la devolución por medios electrónicos y cubrir sus obligaciones fiscales bajo la figura de compensación de saldos a favor o pagos de lo indebido.	Devoluciones y Compensaciones	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Devoluciones y Compensaciones
----	--	-------	---	---	--	-------------------------------	---	-------------------------------

Número	Acronímico	AG pertenec e	Área	Nombre	Objetivo de la APN	Servicio de Negocio	SLA/SLO	Subservicio de Negocio
--------	------------	---------------	------	--------	--------------------	---------------------	---------	------------------------

De Devoluciones y Compensaciones a Control de Obligaciones

5	SIR/DyC	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	Devoluciones y Compensaciones	Apoyar a las áreas operativas en el proceso de recepción, control y resolución de trámites de Devoluciones y Compensaciones.	Devoluciones y Compensaciones	Ejecución y Control del Gasto	Compensaciones
10	SHCP	AGAFF	Administración de Sistemas de Fiscalización	SHCP Sistema de Devoluciones y Compensaciones de IVA	Proporcionar a los contribuyentes una herramienta que les ayude en el llenado de los anexos para la solicitud de devolución de IVA.	Devoluciones y Compensaciones	Ejecución y Control del Gasto	Compensaciones

De Declaraciones y Pagos a Control de Obligaciones

11	DECLARASAT	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Declaración Anual de Personas Físicas.	Proporcionar al contribuyente de cualquier régimen (Persona física), una herramienta que le ayude en la presentación de su declaración anual del ejercicio.	Declaraciones y Pagos	Ejecución y Control del Gasto	Declaración Anual de Impuestos Federales
26	DEMPM	AGSC	Administración de Sistemas Tributarios Financieros	Declaración Anual de Personas Morales.	Proporcionar al contribuyente de cualquier régimen (Persona moral), una herramienta que le ayude en la presentación de su declaración anual del ejercicio.	Declaraciones y Pagos	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Declaración Anual de Impuestos Federales

De Jurídico a Jurídico

2		AGJ	Administración de Sistemas de Apoyo y Control Operativo	Archivo	Controlar el descargo efectivo de los asuntos recibidos, y de las notificaciones de las resoluciones y requerimientos al contribuyente.	Servicios Jurídicos	Ejecución y Control del Gasto	Difusión
7	EXTHOR	AGJ	Administración de Sistemas de Apoyo y Control Operativo	Extracción Horizontal	Visor del estado de los asuntos de Juicios de Nulidad, Recursos Administrativos, Servicios al Contribuyente y Amparos contra Actos. Aplica para usuarios de todo el SAT.	Servicios Jurídicos	Ejecución y Control del Gasto	Difusión
1	ACA	AGJ	Administración de Sistemas de Apoyo y Control Operativo	Amparo vs. Actos	Control y seguimiento de los juicios de amparos contra actos en los que se ven involucradas autoridades del SAT.	Servicios Jurídicos	Ejecución y Control del Gasto	Medios de Defensa
11	JN	AGJ	Administración de Sistemas de Apoyo y Control Operativo	Juicio de Nulidad	Control y seguimiento de los Juicios de Nulidad y de lesividad en los que forma parte el SAT.	Servicios Jurídicos	Ejecución y Control del Gasto	Medios de Defensa
9		AGJ	Administración de Sistemas de Apoyo y Control Operativo	Herramienta de créditos controvertidos	Extrae información de los créditos controvertidos de los asuntos de Recursos Administrativos y Juicio de Nulidad.	Servicios Jurídicos	Ejecución y Control del Gasto	Recursos Administrativos
14	RA	AGJ	Administración de Sistemas de Apoyo y Control Operativo	Recursos Administrativos	Controlar y dar seguimiento a los recursos administrativos interpuestos en contra del SAT.	Servicios Jurídicos	Ejecución y Control del Gasto	Recursos Administrativos

De Notificación y Verificación a Ejecución, Control de Créditos

1	SIR NV	AGR	Administración de Sistemas de Fiscalización	Sistema Integral de Recaudación - Notificación Verificación	Imprimir y controlar los documentos generados por el subsistema Devoluciones y Compensaciones y de Cobranza, así como proporcionar los resultados de las diligencias a los subsistemas de origen.	Notificación Verificación	Ejecución y Control del Gasto	Notificaciones Generadas por Lote
2	Solución Integral IDC	AGR	Solución Integral Identificación del Contribuyente	Sistema Integral de Recaudación - Notificación Verificación	Es utilizado en las ALR's para consulta y para descargar los resultados de las órdenes de verificación practicadas, así como registrar el resultado de No localizado de los requerimientos de Control de Obligaciones.	Notificación Verificación	Ejecución y Control del Gasto	Notificaciones Generadas por Lote
3	DARIO RFC	AGR	Solución Integral Identificación del Contribuyente	DARIO Registro Federal de Contribuyentes	Es utilizado en las ALR's para consulta y para generar las órdenes de verificación para su posterior diligencia.	Notificación Verificación	Ejecución y Control del Gasto	Notificaciones Generadas por Lote

Nú	Acronimo	AG pertenec e	Área	Nombre	Objetivo de la APN	Servicio de Negocio	SLA/SLO	Subservicio de Negocio
----	----------	---------------	------	--------	--------------------	---------------------	---------	------------------------

De Ejecución a Ejecución

2	Cobranza SI	AGR	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Cobranza Solución Integral	Apoyar a las áreas operativas en el control y seguimiento de créditos fiscales utilizando nuevas tecnologías	Cobranza	Planeación y Administración de Recursos Humanos	Cobro de Adeudos (Registro y Cobro)
3	EXPRES	AGR	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Bóveda de Créditos Express	Establecer un sistema para la Bóveda de Créditos que controle las actividades de alta, préstamo - devolución de expedientes y corrección de inconsistencias durante el ciclo de vida de los créditos.	Cobranza	Ejecución y Control del Gasto	Cobro de Adeudos (Registro y Cobro)
4		AGR	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Cobranza Cartera Tradicional	Apoyar a las áreas operativas en el control y seguimiento de créditos fiscales.	Cobranza	Ejecución y Control del Gasto	Cobro de Adeudos (Registro y Cobro)
5	DEUPUR	AGR	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Módulo de Correctivos Deudores Puros	Identificar a los contribuyentes que se encuentran registrados como no contribuyentes.	Cobranza	Ejecución y Control del Gasto	Cobro de Adeudos (Registro y Cobro)
6		AGR	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Estadísticas de Cobranza	Emitir información estadística sobre la cartera de créditos.	Cobranza	Ejecución y Control del Gasto	Cobro de Adeudos (Registro y Cobro)
7	SUBASTASAT	AGR	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Remates de bienes por internet	Proporcionar a la Administración Central de Cobranza una herramienta que permita registrar los bienes embargados por la Administración General de Recaudación para ponerlos en subasta en Internet, de la misma forma permite administrar	Cobranza	Ejecución y Control del Gasto	Cobro de Adeudos (Registro y Cobro)
8		AGR	Administración de Sistemas de Identificación y Servicios	Sistema Visualizado de Créditos	Genera Estadísticas (subsistema de Estadísticas de Cobranza).	Cobranza	Ejecución y Control del Gasto	Cobro de Adeudos (Registro y Cobro)

Otros sistemas de la AGR

Nombre del sistema	Uso
Dario Web	Consulta de datos de los contribuyentes.
Solución Integral	Consulta de datos de los contribuyentes.
Extracción Horizontal (Júpiter)	Consulta de medios de defensa controlados por la AGJ y por cada ALJ.
Sistema Integral de Recaudación (SIR)	Consulta y registro de la situación de los créditos fiscales.
Buscador Júpiter	Consulta de medios de defensa controlados por la AGJ y ALJ de manera simplificada.
Supervisión de calidad para abogados tributarios	Consulta y registro de la calidad de las diligencias de los abogados tributarios.
Subasta Sat	Consulta y registro del remates de bienes y su seguimiento.
MODEFIN (Modelo de evaluación financiera)	Consulta de la viabilidad para realizar un embargo e intervención de una negociación.
Sistema de registro y control de intervenciones	Consulta y registro de las intervenciones de negociación y su seguimiento.
Buscador de fuentes de información.	Consulta de información de bienes a nombre de un contribuyente.
Gastos Extraordinarios	Consulta y registro de los gastos extraordinarios derivados del Procedimiento Administrativo de Ejecución.
SIARA (Sistema de atención de requerimientos de autoridad)	Consulta y registro de solicitudes de inmovilización y transferencia de cuentas bancarias.
SICOCO (Sistema de Comunicados y Consultas)	Envío de comunicados y atención de consultas de las ALR'S.
Transferencia de archivos	Envío de información de la ACCC a las ALR'S y viceversa.

BASE DE DATOS.

Se entrega en un CD anexo