

# **UPN**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**LA INTERVENCION DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO  
EN LA ELABORACION DE UNA PROPUESTA DE UN  
PLAN DE TRABAJO PARA LOS RECINTOS FISCALES**

**T E S I S**

**PARA OBTENER ÉL TITULO DE LICENCIADO EN:  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**P R E S E N T A:  
ALFREDO RETAMA MARTÍNEZ**

**DIRECTOR DE TESIS  
C.P. CLARA MARTHA GONZÁLEZ GARCÍA**

**MÉXICO D.F., SEPTIEMBRE DE 2002**

## **DEDICATORIAS**

ESTE SENCILLO TRABAJO LO DEDICO CON MUCHO CARIÑO A:

### **MI MADRE**

NATALIA MARTINEZ FLORES

Porque le debo la vida y los cimientos de mi formación, sobre todo por la esmerada atención y el inagotable manantial de cariño que he tenido siempre de ella, fuente de motivación para luchar en la vida y porque no hay amor más puro y sincero que el de mi madre.

### **MI HERMANO**

BENJAMÍN RETAMA MARTÍNEZ

Por el afecto y solidaridad, que siempre me ha demostrado y por estar conmigo en las buenas y en las malas.

### **MIS AMIGOS**

Porque me brindaron su afecto y comprensión. Por la confianza y palabras de aliento que nunca faltaron en los momentos que convivimos, fueran éstos alegres y satisfactorios o de preocupaciones y tristezas. Por siempre con respeto y cariño.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre y a mi hermano de los cuales siempre he recibido apoyo, gracias por sus consejos y atenciones.

Agradezco la participación directa e indirecta de personas muy valiosas que gracias a su apoyo académico, material y sobre todo el valioso tiempo que me han dedicado para construir este trabajo. Merecen mis reconocimientos las siguientes personas:

Agradezco a mis compañeros de trabajo en los Recintos Fiscales, por la disponibilidad que tuvieron para la realización de esta investigación en su campo trabajo.

Al Sr. Arnulfo Amaya Sedano, Encargado del Recinto Fiscal de Chicoloapan, por su apoyo para realizar la observación y registro de datos.

A mis maestros de la licenciatura, por esa vocación de transmitir lo que saben, como conocimientos, consejos y valores, los cuales he aprendido de ellos para toda la vida.

Merece especial reconocimiento la profesora Clara Martha González García, asesora y amiga que me dirigió en la construcción de este trabajo a pesar de sus múltiples ocupaciones.

A mis amigos y compañeros de grupo **Jaime Villafuerte, Francisco Rodríguez, Julio Cesar Cruz, Maritza Luna y Margarita Camacho**, por compartir diversos momentos de la vida universitaria e ideas del mismo trabajo, así como su apoyo en algunas gestiones y obtención del material bibliográfico.

## INTRODUCCIÓN

**Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas.<sup>1</sup>**

A partir del primero de julio de 1997 surge el Servicio de Administración Tributaria (SAT) como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con carácter de autoridad fiscal y con atribuciones y facultades vinculadas con la determinación y recaudación de las contribuciones federales que había ejercido la Subsecretaría de Ingresos, tendrá por objeto recaudar los impuestos federales y otros conceptos destinados a cubrir los gastos previstos en el presupuesto de egresos de la Federación, para lo cual gozará de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.<sup>2</sup>

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) surge como respuesta a demandas y necesidades generadas por la propia dinámica económica y social del país y se enmarca en la tendencia mundial orientada a modernizar y fortalecer las administraciones tributarias, como herramienta para que la actividad de recaudación de impuestos se realice de manera eficaz y eficiente y, ante todo, en un marco de justicia y equidad contributiva.

Un punto fundamental para lograr el objeto del SAT es el de contar con personal cada vez mejor capacitado, lo que dará como resultado una mayor calidad en los servicios que se prestan al público y sobre todo, una atención más eficiente a los contribuyentes, el reforzamiento de la fiscalización y el control aduanero para combatir de manera frontal la evasión y elusión fiscales, así como el contrabando.

Por lo que se busca establecer un sistema para la planeación, organización y control de inventarios en los recintos fiscales del D. F., y área metropolitana, que

---

<sup>1</sup> Keith, Davis, 1999.

comprenda una base de datos que nos proporcione información, planes de trabajo, modelos de agrupación de vehículos, la planeación de las áreas de almacenamiento, la sistematización de los procesos administrativos, coadyuvando en la eficiencia para la localización de vehículos que muestra la importancia y beneficios de una mejor organización de recursos humanos, eliminando cuellos de botella donde el trabajo no fluye y por último llevar un mejor control de las existencias.

Para entender el comportamiento organizacional a continuación se presenta su definición, éste se considera como: el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.

El resultado de un sistema eficaz en el comportamiento organizacional es la motivación la cual debe combinarse con las habilidades y destrezas del personal, para que desemboque en la productividad humana. Una buena motivación puede lograr un desempeño superior al promedio, en personas ordinarias. Esto es “poder” hacer con los empleados en vez de “poder” sobre ellos y ello es compatible con los valores humanos presentes respecto y al derecho de cómo ser tratados .

Hay que tener en cuenta de que sí se elabora un plan de trabajo, de modernización en los recintos, es altamente probable que se obtendrá más control, para esto es necesario emplear cuadros de actividades, diagramas de flujo y características de los lugares de trabajo, con el fin de obtener una mejor distribución de las cargas de trabajo, resultado del análisis y eliminación de las cargas de trabajo superfluas, de manera que se pueda determinar a quién le toca hacer qué y qué le toca hacer a quién.

---

<sup>2</sup> [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx).

Básicamente los fundamentos de apoyo en esta investigación, serán: el desarrollo organizacional (cómo trabaja la gente), la administración de almacenes, la administración de operaciones y la planeación prospectiva.

Con respecto a lo anterior tanto los métodos, como los procedimientos y técnicas se basan en un 80 % en la práctica y el 20% en la teoría; las técnicas a utilizar son: el cuadro de actividades, el cuadro de deberes, los diagramas de flujo, la sistematización de procesos administrativos y los organigramas.

También se incluye una propuesta de apoyo, para las instituciones educativas, lo cual se lleva a cabo mediante las donaciones, se incluyen los requisitos que se deben cubrir para tener derecho a las mismas.

Todo esto con el fin de aprovechar todos los recursos al máximo en un mínimo de tiempo buscando elevar la calidad en el trabajo.

El contenido de este trabajo de tesis está pensado también para ayudar a todo tipo de recintos fiscales a tener una mejor organización y planeación de trabajo. La forma secuencial de administrar un recinto y los aspectos de desarrollo organizacional que son indispensables para presentar formalmente los resultados o conclusiones finales.

**Los objetivos de esta investigación son los siguientes:**

***Desarrollar un plan de trabajo para la planeación y la organización de los recintos fiscales, así como proponer una forma de adquisición, de un vehículo donado, para las instituciones educativas.***

Los objetivos particulares que se busca aclarar son:

1. determinar la posibilidad de implementar, en los recintos fiscales, una buena planeación, organización, dirección y control del trabajo que se realiza en ellos.

2. Identificar la teoría relacionada con el comportamiento y desarrollo organizacional adecuada para resolver la problemática identificada.
3. Diseñar un plan de trabajo que sirva como guía para la modernización de los recintos fiscales, así como la forma de sistematizar los objetivos de operación de los mismos.
4. Comprender e identificar la importancia y los beneficios que se derivan de una mejor organización de los recursos humanos.
5. Diseñar diagramas de los procesos de trabajos para eliminar los cuellos de botella donde el trabajo no fluye.
6. Llevar un mejor control de existencias.
7. Proponer a las instituciones educativas cómo pueden adquirir un vehículo por medio de la donación, las ventajas y beneficios que se derivan de esta operación.

Los motivos por los cuales se realizó esta investigación son los siguientes:

Como todos los alumnos, al egresar de las carreras que imparte la Universidad Pedagógica Nacional, tenemos que presentar un trabajo de investigación y presentar la replica oral pertinente para titularnos.

En los seminarios de tesis los profesores nos sugieren varios puntos, para elaborar un trabajo de investigación, entre ellos: que manejemos información de fácil acceso, que se tenga el presupuesto para terminar la investigación y que en un futuro esa investigación nos sirva para algo.

Así que decidí realizar la investigación en el lugar donde yo laboré, ya ahí es en donde estoy todos los días e inclusive puede ayudarme a obtener un mejor puesto y coadyuva en mi experiencia laboral.

Cuando estudiaba la Licenciatura. en Administración Educativa curse materias como: Informática, Derecho Administrativo, Logística, Administración de personal Público, y Calidad total, entre otras, las cuales pienso poner en práctica en mi trabajo, la pregunta es ¿cómo?

En estos tres años que llevo trabajando en el Servicio de Administración Tributaria (SAT), he tenido la oportunidad de laborar en los almacenes, recintos y patios fiscales y darme cuenta de su deficiente forma de trabajo, por lo cual esta investigación es la elaboración de la propuesta de un plan de trabajo para los recintos fiscales y poner en practica todos los conocimientos adquiridos durante la licenciatura.

Lo que se quiere demostrar por medio de las **hipótesis** es:

1. La aplicación de las técnicas de distribución del trabajo y de medidas de tiempos en las labores habrán de lograr una mejor organización de los recursos humanos.
2. Si se diseñan diagramas para eliminar cuellos de botella donde el trabajo no fluye, se eliminaran tiempos extras y cargas de trabajo.
3. Si hay un control de existencias actualizado, esto permitirá la identificación y la ubicación en forma más ágil.

4. Si se propone una forma de adquisición de vehículos, a los institutos educativos, que la Administración de Destino de los Bienes dona o asigna, es posible aprovechar estos recursos en vez de destruirlos.

La metodología utilizada para llevar a cabo esta investigación es fue la siguiente:

La primera parte será una investigación documental para indagar qué es el SAT, su estructura orgánica, su funcionamiento, lo que significa un embargo precautorio y lo que es un recinto fiscal.

La segunda parte identifica y retoma la teoría pertinente, relacionada con la manera de trabajar con la gente, los modelos de comportamiento, cómo se evalúa su trabajo, cómo se administra el cambio en los procedimientos de trabajo y un análisis de su estructura organizacional, a través de la revisión bibliográfica y la elaboración de fichas de trabajo.

La tercera parte será el trabajo de campo, el cual se realizó a través de la observación, descripción e identificación de las funciones que se llevan a cabo en los recintos fiscales, como resultado se elaboró un plan de trabajo que comprende la modernización y organización de estos recintos, buscando la calidad en el trabajo.

La cuarta parte propone una forma de adquisición de vehículos, mediante donaciones que hace la Administración Central de Destino de los Bienes, lo cual puede brindar un apoyo a las Instituciones educativas, identificar cuáles son los requisitos para tener derecho a una donación y el procedimiento para obtenerla.

## **EL CONTENIDO DE LOS CAPITOS SE MENCIONA A CONTINUACION:**

El capítulo uno contempla qué es el Servicio de Administración Tributaria (SAT), conceptos generales del Reglamento Interior del SAT; cuáles son las funciones de la Administración General de Auditoría Fiscal Federal, así como los artículos de: embargo precautorio de mercancía y vehículos extranjeros, la habilitación de almacenes como recintos fiscales, destrucción, donaciones y asignaciones de la mercancía que pasa a propiedad del fisco federal y por último las unidades administrativas que apoyan a la Administración General de Auditoría Fiscal Federal.

El capítulo dos comprende la teoría a aplicar en esta problemática: el desarrollo organizacional aplicado a una institución, cómo se trabaja en los recintos fiscales; cómo trabajar con la gente, la evaluación del desempeño y las recompensas; la administración del cambio; la tecnología y personas, hasta las perspectivas de comportamiento organizacional.

El capítulo tres aborda la propuesta de un plan de trabajo para la planeación y organización de los recintos fiscales, desde un orden que contemple la modernización en los procedimientos de trabajo hasta un control de existencias actualizado. Incluye la sistematización de los procesos administrativos y los beneficios que se derivan de una mejor organización de los recursos humanos, se contemplan, también, los diagramas que detallan el proceso de trabajo en estos recintos.

El capítulo cuatro contiene la estructura de la Administración General de Destino de los Bienes, así como la propuesta que contempla la forma de adquisición de un vehículo mediante la donación que se puede brindar a las instituciones educativas. También, el servicio que brinda esta Administración, su ubicación, quiénes dan el servicio, la diferencia entre una asignación y una donación y por último los requisitos para tener derecho a éstas.

Y por último las conclusiones obtenidas de la realización de este trabajo cuyo fin es obtener una mayor calidad en el servicio que se presta en los recintos fiscales.

**En resumen lo más importante es la intervención del Administrador Educativo en la elaboración de una propuesta de un plan de trabajo para los recintos fiscales.**

Primero conforme a la ley (SAT) se embarga mercancía y vehículos, de procedencia extranjera, se remiten a un almacén (recinto fiscal) y ahí se guardan y custodian.

Segundo se genera un modelo de comportamiento organizacional aplicable a la comunidad que trabaja en los recintos fiscales.

Tercero se genera un plan de trabajo para los recintos tomando en cuenta el modelo de desarrollo organizacional. Hay que recordar que aunque se tenga un buen plan para administrar los recintos fiscales si no se tiene un buen modelo de Desarrollo organizacional ( forma de trabajo) no sirve de nada.

Cuarto es necesario lograr la formula siguiente:

Desarrollo organizacional + plan de trabajo en los recintos = calidad en el trabajo.<sup>3</sup>

Quinto, la importancia de proponer una forma de adquisición de un vehículo donado a las instituciones educativas, de la Administración de Destino de los Bienes. Lo que se sugiere es dar a conocer que hay donaciones y asignaciones para que sean aprovechadas al máximo por las instituciones educativas.

---

<sup>3</sup> esta formula es implementada por el autor de este trabajo.

INDICE	PÁG
	ii
Dedicatorias	
Agradecimientos	lii
Introducción	iv
CAPITULO I	1
El Servicio de Administración Tributaria (SAT)	
1.1 El Servicio de Administración Tributaria (SAT) y su estructura.	2
1.2 Normatividad relacionada con la AGAFF	4
1.3 Planteamiento de la problemática relacionada con los recintos fiscales	12
CAPITULO II	16
El desarrollo y comportamiento organizacional.	
2.1 Cómo trabajar con la gente.	17
2.2 Modelos del comportamiento organizacional.	19
2.3 Evaluación del desempeño y recompensas.	21
2.4 Administración del cambio	23
2.5 Desarrollo organizacional.	27
2.6 Estructura, tecnología y personas.	32
2.7 Perspectivas del comportamiento organizacional.	35
CAPITULO III	37
Desarrollo de un plan de trabajo para la planeación y la organización de los recintos fiscales.	
3.1 La modernización de los planes de trabajo en los recintos,	38
3.2 La sistematización de los procesos administrativos en los recintos.	47

3.3	Beneficios que se derivan de una mejor organización de los recursos humanos.	50
3.4	Diagramas que detallan el proceso de trabajo en los recintos.	55
3.5	El control de existencias actualizado.	59
	CAPITULO IV	60
	Propuesta de apoyo para la obtención de un vehículo para las instituciones educativas, mediante la donación o asignación.	
4.1	Administración General del Destino de los Bienes de Comercio Exterior Propiedad del Fisco Federal.	61
4.2	Servicio.	61
4.3	Acciones realizadas.	62
4.4	Solicitud de Bienes.	65
4.5	Los beneficios de las donaciones.	75
	Conclusiones.	76
	Bibliografía.	81
	Anexos.	83

# CAPÍTULO

# 1

**EL SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA (SAT)**

## **1.1 EL SAT (SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA)**

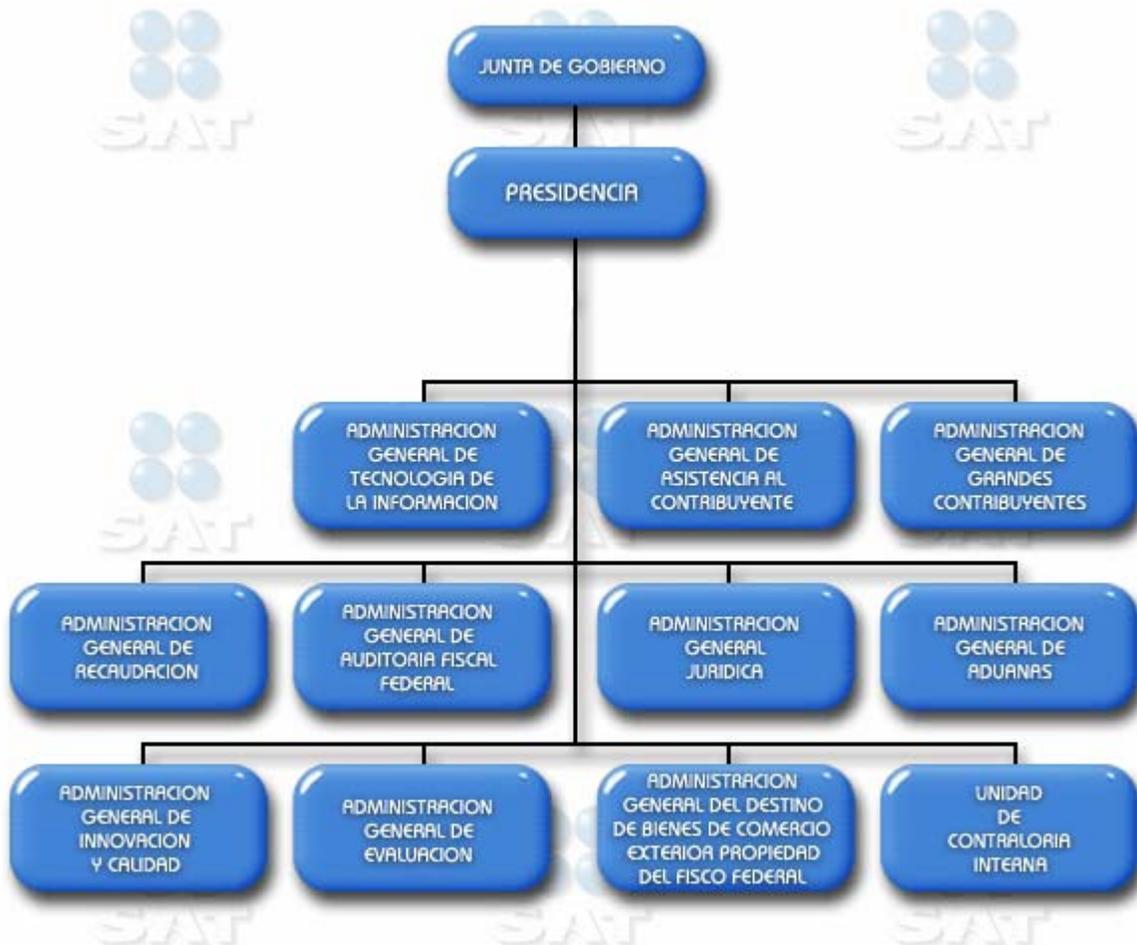
El servicio de Administración Tributaria (SAT) se crea como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con carácter de autoridad fiscal, a partir del 1 de julio de 1997 con atribuciones y facultades vinculadas con la determinación y recaudación de las contribuciones federales que hasta ahora ejercía la Subsecretaría de Ingresos, que tendrá por objeto recaudar los impuestos federales y otros conceptos destinados a cubrir los gastos previstos en el presupuesto de egresos de la Federación, para lo cual gozará de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

El SAT nace como respuesta a demandas y necesidades que surgen de la propia dinámica económica y social del país, y se enmarca en la tendencia mundial orientada a modernizar y fortalecer las administraciones tributarias, como herramienta para que la actividad de recaudación de impuestos se realice de manera eficaz, eficiente y ante todo, en un marco de justicia y equidad contributiva.

Establece políticas y programas que deben seguir las unidades administrativas, así como las Administraciones Locales, en las siguientes materias: revisión de las declaraciones de los contribuyentes, visitas domiciliarias, auditorias, vigilancia y reconocimiento aduanero, resoluciones sobre la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, imposición de multas y sanciones, en todo lo concerniente a los impuestos.

Básicamente estas son algunas de las funciones de la Administración General de Auditoría Fiscal Federal (AGAFF), quienes vigilan que se reduzcan cada vez más las evasiones de impuesto en el país para así poder tener una mejora en cuanto a los ingresos del fisco y conseguir aumentar el presupuesto, para que el gobierno pueda brindar más servicios con mejor calidad.

## Estructura Orgánica del SAT



Aquí se muestra la estructura orgánica del SAT, en el cuarto nivel del organigrama se ubica la Administración General de Auditoría Fiscal Federal (AGAFF), que es la instancia superior a la que pertenecen los recintos fiscales, objeto de nuestro estudio.

## **1.2 Normatividad relacionada con la AGAFF.**

A continuación se incluye la normatividad que determina las Funciones de la Administración General de Auditoría Fiscal Federal, así como sus atribuciones, instancias subordinadas y procedimientos de trabajo.

**Artículo 23<sup>1</sup>.** Compete a la Administración General de Auditoría Fiscal Federal:

I.- Establecer la política y los programas que deben seguir las unidades Administrativas que le sean adscritas, así como las Administraciones Locales de Auditoría Fiscal y las autoridades fiscales de las entidades federativas coordinadas, en las siguientes materias: revisión de las declaraciones de los contribuyentes y de los dictámenes de contador público registrado; visitas domiciliarias, auditorias, inspecciones, vigilancia, reconocimiento aduanero derivado del mecanismo de selección automatizado, y comprobación del cumplimiento de las obligaciones fiscales, inclusive de las aduanales y aquéllas a cargo de los beneficiarios de estímulos fiscales; **embargo precautorio de mercancías extranjeras respecto de las cuales no se acredite la legal importación, tenencia o estancia en el país** y las nacionales por las que no se exhiban los comprobantes que amparen la legal posesión o propiedad de las mismas; procedimientos aduaneros que se deriven del ejercicio de las facultades de comprobación del cumplimiento de las obligaciones fiscales; determinación de la base de los impuestos generales de importación o exportación; resoluciones sobre la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas; liquidación e imposición de multas y sanciones por infracciones, en todo lo concerniente a los impuestos, derechos, contribuciones de mejoras, aprovechamientos y accesorios de carácter federal; verificar el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias, inclusive en materia de normas oficiales mexicanas; inspección y vigilancia de los recintos fiscales y fiscalizados, y en este último caso vigilar el cumplimiento de sus obligaciones derivadas de la concesión o autorización otorgada para prestar los servicios de manejo, **almacenaje y custodia de mercancías de**

---

<sup>1</sup> Ídem. Reglamento interior del SAT 2001, Cáp. VII de la Administración General de Auditoría Fiscal Federal.

**comercio exterior**, así como declarar el abandono de las mercancías que se encuentren en los patios y recintos fiscales bajo su responsabilidad.

***En este apartado se identifica plenamente una de las atribuciones de la AGAFF, relacionada con la misión que tienen los recintos fiscales, objeto de este estudio.***

III.- Dirigir, supervisar y evaluar la operación y ejecución de los programas en materia de fiscalización de las unidades que de ella dependan, considerando la forma de medición de los efectos que en los sectores económicos, regiones y en la recaudación, produzcan las acciones contempladas en el programa general anual de fiscalización y establecer, en su caso, las medidas correctivas que procedan.

***En el apartado anterior se puede ubicar uno de los objetivos de la AGAFF, que de alguna manera se refleja en las actividades de los recintos mencionados.***

IV.- Poner a consideración de la unidad administrativa competente, asuntos en los que se debe formular la declaratoria de que el fisco ha sufrido perjuicio o **querella por considerarse que respecto de los mismos se cometió un delito fiscal**; presentar denuncia de hechos ante el Ministerio Público de la Federación, así como establecer las políticas para determinar esos asuntos.

***En este apartado se determina el fundamento de las actividades realizadas por los recintos.***

VII.- Ordenar y practicar visitas domiciliarias, auditorías, inspecciones, actos de vigilancia, verificaciones y demás actos que establezcan las disposiciones fiscales y aduaneras, para comprobar el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados en materia de impuestos, incluyendo los que se causen por la entrada al territorio nacional o salida del mismo de mercancías y medios de transporte, derechos, contribuciones de mejoras, aprovechamientos, estímulos fiscales, franquicias y accesorios de carácter federal; solicitar de los contribuyentes, responsables solidarios o terceros, datos, informes o documentos, para planear y programar actos de fiscalización y en materia de determinación de la base de los impuestos generales de importación o exportación, verificar y en su caso,

determinar la clasificación arancelaria de las mercancías de procedencia extranjera, así como comprobar de conformidad con los acuerdos, convenios o tratados en materia fiscal o aduanera de los que México sea parte, el cumplimiento de obligaciones a cargo de importadores, exportadores o productores; inclusive en materia de origen; verificar el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias en las mercancías de comercio exterior, inclusive las normas oficiales mexicanas; la verificación de mercancías de comercio exterior en transporte, **incluso la referente a vehículos de procedencia extranjera y de aeronaves y embarcaciones; declarar en el ejercicio de sus atribuciones, que las mercancías, vehículos, embarcaciones o aeronaves pasan a propiedad del Fisco Federal;** tramitar y resolver los procedimientos aduaneros que se deriven del ejercicio de sus facultades de comprobación del cumplimiento de las obligaciones fiscales; notificar a las autoridades del país de procedencia, en los términos del convenio internacional correspondiente, la localización de los vehículos o aeronaves robados u objeto de disposición ilícita, así como resolver acerca de su devolución y del cobro de los gastos autorizados que se hubieran ocasionado; imponer multas por el incumplimiento o cumplimiento extemporáneo a los requerimientos que formule en los términos de esta fracción; y prorrogar los plazos en que se deban concluir las visitas domiciliarias o revisiones que se efectúen en las oficinas de las propias autoridades; inspeccionar y vigilar los recintos fiscales y fiscalizados, y en este último caso vigilar el cumplimiento de sus obligaciones derivadas de la concesión o autorización otorgada para prestar los servicios de manejo, almacenaje y custodia de mercancías de comercio exterior, así como declarar el abandono de las mercancías que se encuentren en los patios y recintos fiscales bajo su responsabilidad.

***En este apartado queda muy claro que de las atribuciones de la AGAFF, se desprende la necesidad de la eficiencia de los recintos fiscales como responsable de la guarda de los bienes confiscados, específicamente los vehículos terrestres, marinos y aéreos de procedencia extranjera.***

Art. 157 DESTRUCCIÓN, DONACIÓN, ASIGNACIÓN O VENTA DE MERCANCÍAS QUE SEAN OBJETO DE EMBARGO PRECAUTORIO.<sup>2</sup>

**Tratándose de mercancías perecederas, de fácil descomposición o deterioro, de animales vivos o de automóviles y camiones, que sean objeto de embargo precautorio y que dentro de los diez días siguientes dentro de su embargo, o de los cuarenta y cinco tratándose de automóviles y camiones no se hubiera comprobado su legal estancia o tenencia en el país, la Secretaría podrá proceder a su destrucción, donación asignación o venta.** En este último caso se considerara el valor que para ese fin fije la institución de crédito. Efectuada ésta, su producto se invertirá en certificados de la tesorería de la federación a la tasa de rendimientos más alta, a fin de que al dictarse la resolución correspondiente, se disponga la aplicación del producto y rendimientos citados conforme proceda.

***El Art. 157 se refiere específicamente a los procedimientos aplicables para la toma de decisiones, con referencia al destino de los bienes embargados.***

VIII.- Notificar los actos relacionados con el ejercicio de las facultades de comprobación.

IX.- Ordenar y practicar visitas domiciliarias a los contribuyentes, a fin de verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales relacionadas con la expedición de comprobantes fiscales, con la presentación de las solicitudes o avisos en materia del Registro Federal de Contribuyentes, **así como solicitar la exhibición de los comprobantes que amparen la legal posesión o propiedad de las mercancías que vendan.**

X.- **Ordenar y practicar las clausuras preventivas de los establecimientos de los contribuyentes por no expedir o no entregar comprobantes de sus actividades; que los expedidos no reúnan requisitos fiscales;** o que los datos asentados en el comprobante correspondan a persona distinta a la que adquiere el bien, contrate el uso o goce temporal de bienes o el uso de servicios.

---

<sup>2</sup> Compendio Reforma Fiscal 2002 art. 157 : 821

XI.- Requerir a los contribuyentes, responsables solidarios o terceros con ellos relacionados, o a contadores públicos autorizados que hayan formulado dictámenes o declaratorias para efectos fiscales, para que exhiban y en su caso, proporcionen la contabilidad, declaraciones, avisos, datos, otros documentos e informes y en el caso de dichos contadores, también para que exhiban sus papeles de trabajo, así como recabar de los servidores públicos y de los fedatarios, los informes y datos que tengan con motivo de sus funciones, todo ello para proceder a su revisión, a fin de comprobar el cumplimiento de las disposiciones legales en las materias señaladas en la fracción VII de este artículo, así como autorizar prórrogas para su presentación. Tratándose de las revisiones previstas en esta fracción, emitir los oficios de observaciones, el de conclusión de la revisión, y en su caso el de prórroga del plazo para concluir la revisión.

**XII.- Ordenar y practicar embargo precautorio para asegurar el interés fiscal en los casos en que la Ley lo señale, así como levantarlo cuando proceda.**

**XIII.- Ordenar y practicar la retención, persecución, embargo de mercancías de comercio exterior y sus medios de transporte, en los supuestos que establece la Ley Aduanera cuando no se acredite su legal importación, tenencia o estancia en el país;** tramitar y resolver los procedimientos aduaneros que se deriven del ejercicio de sus facultades de comprobación del cumplimiento de las obligaciones fiscales, o del ejercicio de las facultades de comprobación efectuado por otras autoridades fiscales, así como, ordenar en los casos que proceda, el levantamiento del citado embargo y la entrega de las mercancías embargadas, antes de la conclusión del procedimiento a que se refiere esta fracción, previa calificación y aceptación de la garantía del interés fiscal; **habilitar almacenes como recintos fiscales para uso de la autoridad fiscal y aduanera.**

***En estos apartados se especifica claramente el por qué de la existencia de los recintos fiscales.***

**XVIII.- Determinar conforme a la Ley Aduanera, el valor en aduana de las mercancías de importación, o el valor comercial de las mercancías de exportación.**

**XIX.- Determinar los impuestos y sus accesorios de carácter federal; aplicar las cuotas compensatorias y determinar en cantidad líquida el monto correspondiente, que resulte a cargo de los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados, así como determinar los derechos, contribuciones de mejoras, aprovechamientos y sus accesorios que deriven del ejercicio de las facultades a que se refiere este artículo.**

**XXII.- Imponer las sanciones por infracción a las disposiciones fiscales o aduaneras que rigen las materias de su competencia, así como las que procedan por la omisión total o parcial en el pago de las aportaciones de seguridad social y en el entero de los descuentos correspondientes.**

**XXIII.- Informar a la autoridad competente de los hechos de que tenga conocimiento con motivo de sus actuaciones que puedan constituir delitos fiscales acompañando, en su caso, la cuantificación del perjuicio sufrido por el Fisco Federal; de aquellos delitos en que incurran servidores públicos del Servicio de Administración Tributaria en el desempeño de sus funciones, así como proporcionarle a dicha autoridad, en su carácter de colaborador del Ministerio Público el apoyo técnico y contable en los procesos penales que deriven de dichas actuaciones.**

***En estos apartados se exponen las atribuciones de la AGAFF, en relación con la internación al territorio nacional de bienes extranjeros, así como las obligaciones que se derivan de esta actividad.***

**XXIV.- Poner a disposición de la unidad administrativa competente del Servicio de Administración Tributaria, la mercancía de procedencia extranjera que haya pasado a propiedad del Fisco Federal, como consecuencia de un procedimiento aduanero que sea de su competencia, o que estando sujeta a dicho procedimiento se encuentre en los casos previstos en el Artículo 157 de la Ley Aduanera.**

**XXVIII.- Intervenir en la obtención, análisis y estudio de la información y documentación que se solicite por parte de las autoridades competentes de los países con los que se tengan celebrados convenios o tratados en las materias de su competencia.**

***En los apartados anteriores ya se mencionan algunas de las funciones a cargo de los recintos fiscales.***

Cuando la Administración General de Auditoría Fiscal Federal, sus unidades centrales o Administraciones Locales, inicien facultades de comprobación respecto de un sujeto de su competencia, éste lo continuará siendo por los ejercicios fiscales revisados, hasta la emisión del oficio respectivo que dé por concluidas las citadas facultades de comprobación, aún en el caso de que por la presentación de alguna declaración complementaria el contribuyente se ubique en los supuestos establecidos en la fracción XII del Apartado B del Artículo 17 de este reglamento, incluyendo el caso de la reposición de dichas facultades de comprobación, con motivo de una resolución favorable al particular que las haya dejado sin efecto.

Respecto de las entidades y sujetos a que se refiere el Artículo 17, Apartado B de este reglamento, **la Administración General de Auditoría Fiscal Federal, sus unidades centrales y Administraciones Locales ejercerán las facultades en materia aduanera**, salvo la verificación de origen. También ejercerán las facultades señaladas en la fracción XL del Apartado A del artículo antes señalado.

A continuación se muestra la estructura interna específica de la **Administración General de Auditoría Fiscal Federal, la cual estará a cargo de un Administrador General**, auxiliado en el ejercicio de sus facultades por los servidores públicos que a continuación se mencionan.

*Administrador Central de Comercio Exterior.*

*Administrador de Valoración Aduanera de Comercio Exterior.*

*Administrador de Normatividad de Comercio Exterior.*

*Administrador de Procedimientos Legales de Comercio Exterior.*

*Administrador de Planeación y Programación de Comercio Exterior.*

*Administrador de Seguimiento y Sistemas de Comercio Exterior.*

*Administrador de Auditoría de Comercio Exterior.*

*Administrador de Investigaciones y Apoyo Logístico de Comercio Exterior.*

*Subadministrador de bienes resguardados 1 y 2*

*Jefe de departamento*

***Encargados de los recintos.***

*Administradores Locales de Auditoría Fiscal.*

Así como por el personal que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio.

### **1.3 Planteamiento de la problemática relacionada con los recintos fiscales.**

Es necesario que se tenga registro y control de todos los vehículos que transitan en el país, ya sea en el espacio aéreo, carretera o mar, específicamente los de procedencia extranjera, que no comprueben su estancia legal en el país, pasan a propiedad del Fisco Federal.

**Es en los recintos fiscales del D.F. y área metropolitana,** donde se encuentran en custodia los vehículos de procedencia extranjera que no acreditaron su estancia legal en el país.

Estos recintos, por su ubicación están divididos en varias zonas que son: A, B, C y D, de manera que se pueda localizar un vehículo a la brevedad posible.

Cada vehículo, tiene anotado en el parabrisas con tinta blanca, el día de su ingreso al Recinto, la zona donde esta almacenado y la Administración Local de Auditoría a la que corresponde ejemplo: ( ACCE,<sup>3</sup> SUR<sup>4</sup>, NORTE<sup>5</sup>, ORIENTE<sup>6</sup>, NAUCALPAN<sup>7</sup> ).

Para llevar el inventario de los vehículos se cuenta con el programa de Excel donde se describen algunos datos del vehículo Ejemplo: marca, tipo, modelo, No. de serie, placas, color e inventario.

Día a día ingresan más vehículos de procedencia extranjera al país, la gente los adquiere por las buenas condiciones en que están y por el bajo precio, en comparación con un vehículo nacional, que les cuesta el doble.

---

<sup>3</sup> Administración central de comercio exterior, ubicada en Av. Hidalgo No. 77

<sup>4</sup> Administración de comercio exterior, ubicada en Xochimilco.

<sup>5</sup> Administración de comercio exterior, ubicada en Melchor Ocampo.

<sup>6</sup> Administración de comercio exterior, ubicada en la calle de avena.

<sup>7</sup> Administración de comercio exterior ubicada en Tlalnepantla Edo. Méx.

Desafortunadamente, la gente no cuenta con la información suficiente para obtener la documentación necesaria para realizar el trámite legal necesario para la adquisición de estos vehículos extranjeros, éstos son los siguientes:

Factura, permiso de entrada al país, pago de derechos, credencial oficial y comprobante de domicilio.

Al no mostrarse estos documentos, la SHCP procede al embargo precautorio de estos vehículos, ocasionando que los recintos tengan más ingresos de vehículos que salidas por lo que éstos se saturan.

Cuando se ocupa un terreno o una bodega, para almacenar mercancía o vehículos, estos se convierten en patios o recintos fiscales.

Generalmente no se tiene un plan de trabajo en estos lugares, la mayoría de los planes son improvisados debido a que hay muchos factores que impiden que no se pueda tener un buen plan de trabajo.

Algunos de estos factores son los siguientes:

La difusión de la información para toma de decisiones es confusa entre los departamentos que participan en ella. No hay presupuesto para el mantenimiento y adquisición de equipo de trabajo para estos recintos.

El control de la información relacionada con el resguardo de los bienes mencionados está incompleta, sólo se cuenta con un registro mensual de ingresos y salidas, elaboradas por los jefes de departamento, alimentada con información obtenida por los encargados de los recintos, de acuerdo con el caso.

Las personas que trabajan en los recintos enfrentan algunas desventajas para contar con un sistema de planeación, ya que no tienen formación en Administración, esto hace que el trabajo se realice en forma empírica o que las mismas personas no puedan poner en práctica sus ideas, ya sea por falta de experiencia o conocimientos.

Una de las desventajas para poder administrar un recinto, es que las personas que laboran ahí sólo tienen experiencia en la mecánica automotriz, por lo general. Lo

más importante es que la mayoría de las personas cuenta con una edad promedio de entre 40 y 60 años lo que genera una total resistencia para adaptarse al cambio de una nueva forma de trabajo, por ejemplo: la implementación de tecnología de punta, ya que consideran que esto desplazaría la mano de obra, conscientes de esto se resisten a modificar sus arcaicas formas de trabajo.

Actualmente en estos recintos trabajan en promedio veinte personas, a las cuales se suman otras diez como mandos medios, que son las que generan las instrucciones para que funcionen estos recintos, además, está el personal de las distintas Administraciones Locales<sup>8</sup> del D.F. y área metropolitana, que son aproximadamente veinte y por último, la gente que apoya perteneciente al Ejército Mexicano, así como la Policía Federal Preventiva, que suman treinta, lo que nos da un total de ochenta personas.

El trabajo que se desempeña en un recinto, se realiza en forma empírica, es decir el nuevo elemento observa qué hace una persona y después lo hace de forma igual. Cuando ingresa algún vehículo, que es el momento cuando se debe realizar la actividad, ésta se asigna a cualquier trabajador que se encuentra en ese momento, no existe una definición específica de tareas o actividades a nivel operativo, lo que ocasiona una gran pérdida de recursos por la falta de definición de actividades.

La información se captura en el programa Excell y ésta se vuelve obsoleta día con día, por la gran cantidad de información que se maneja. Hay veces que cuesta mucho trabajo e inversión de tiempo localizar un vehículo situado en cualquiera de los recintos, esto se debe a :

- a) la mala planeación de las áreas de almacenamiento,
- b) a los malos manejos de procesos administrativos,
- c) a los cuellos de botella donde el trabajo no fluye y

---

<sup>8</sup> Oficinas de la Secretaría de Hacienda Distribuidas en el D.F. y área Metropolitana

- d) el bajo o nulo control de existencias. Si se pidiera el número total de vehículos que se tienen en custodia y sus características, sólo se pueden proporcionar números aproximados.

También se busca proponer, a las instituciones educativas, una forma de adquisición de un vehículo donado por la Administración Central del Destino de los Bienes, cuando en los recintos fiscales hay un gran número de vehículos sin utilizar, existiendo la posibilidad de una donación.

Con base a lo anterior el problema que se plantea en esta investigación es el siguiente:

\* ¿Qué repercusiones tiene la mala planeación y el mal control en los recintos?  
Planteado en otros términos la pregunta se expresa de la siguiente forma:

\* ¿Qué beneficios se obtendrían de una buena planeación y control de inventarios en los recintos?

Las preguntas de investigación, a las cuales se les dará respuesta, son las siguientes :

1. ¿cuál es la problemática que se enfrenta en los recintos fiscales relacionada con el desarrollo del trabajo que ahí se realiza?
2. ¿cuales son las propuestas de las teorías administrativas retomadas para resolver la problemática identificada?
3. ¿se podría generar, en los integrantes de los recintos fiscales la necesidad de sistematizar los procesos administrativos, así como generar un plan de trabajo que sirva como guía para la modernización de los mencionados recintos?
4. ¿cuál es la importancia y beneficios que se derivan de una mejor organización de los recursos humanos?
5. ¿qué ventajas y beneficios genera el lograr la adquisición de un vehículo donado, para las instituciones educativas.

# CAPÍTULO

# 2

## **DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

## **2.1 Cómo trabajar con la Gente.**

Las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. La sociedad debe entender a las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible éstas son necesarias por ejemplo, para lograr los beneficios para el éxito de los sistemas educativos y otras metas que las personas desean alcanzar.

**Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas.<sup>9</sup>**

Para entender el comportamiento organizacional a continuación se presenta su definición, se considera como: el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.

Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones.

Así se tiene que la estructura define las relaciones formales de las personas al interior de las organizaciones. Estas están integradas por: administradores, subadministradores, jefes, encargados, empleados, oficiales, mecánicos, etc., quienes realizan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades en la organización

La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en las tareas que desempeñan, ya que ellas no pueden lograr grandes cosas trabajando tan sólo con las manos, por lo tanto construyen edificios, diseñan máquinas, crean procesos de trabajo y combinan recursos.

---

<sup>9</sup> Keith, Davis, 1999.

El medio ambiente se explica de la forma siguiente: Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como son: el gobierno , la familia y otras organizaciones; todas las cuales se influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el “estilo de vida” de un grupo humano.

La Psicología ha demostrado que la conducta normal obedece, a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos, en el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que desean, sin embargo en el caso de los administradores estos tienen mayor responsabilidad porque son los que toman e implementan decisiones que afectan a todas las personas en la organización, ya que la mayor parte de las actividades están relacionadas con el ser humano.

## 2.2 Modelos del comportamiento organizacional

Toda institución cuenta con un sistema de comportamiento organizacional, este incluye la filosofía y las metas explícitas o implícitas, la calidad del liderazgo, la índole de las organizaciones y la influencia del ambiente social. Estos elementos se combinan en un sistema operativo en donde interactúan las actitudes personales y los factores situacionales para producir la motivación en los empleados. Los cuatro modelos de comportamiento organizacional son el autocrático, el de apoyo, el de custodia y el colegial.<sup>10</sup>

El resultado de un sistema eficaz en el comportamiento organizacional es la motivación la cual debe combinarse con las habilidades y destrezas del personal, para que desemboque en la productividad humana. Una buena motivación puede lograr un desempeño superior al promedio, en personas ordinarias. Esto es “poder” hacer con los empleados en vez de “poder” sobre ellos, y ello es compatible con los valores humanos presentes respecto, al derecho de cómo ser tratados .

Los modelos de comportamiento organizacional que todavía se siguen usando en los recintos fiscales, son el autocrático y el de apoyo, que afortunadamente ya se empieza a usar.

	<b>AUTOCRATICO</b>	<b>DE APOYO</b>
El modelo depende de:	Poder	Liderazgo
Orientación gerencial	Autoridad	Apoyo
Orientación del empleado satisfactorias	Obediencia	Desempeño en el trabajo
Resultado psicológico del empleado	Dependencia del jefe	Participación
Necesidades del empleado satisfechas	Subsistencia	De más alto orden
Resultado del desempeño	Mínimo.	Impulsos despertados.

<sup>10</sup> Ídem :.27

El modelo de apoyo se basa en el liderazgo y otros procesos de la organización, los cuales deben asegurar una probabilidad máxima de que en todas las interacciones y relaciones con la organización, cada miembro podrá, considerar la experiencia como un apoyo que le permita desarrollar y conservar su sentido de valor e importancia personales a la luz de sus antecedentes, valores y expectativas.

## 2.3 Evaluación del desempeño y recompensas.

Las recompensas económicas tienen un valor social y económico, desempeñan un papel clave en varios modelos de motivación al mezclarse con los modelos de expectativas, equidad, modificación del comportamiento y de necesidades, los empleados realizan una comparación de costo – recompensa, pero trabajan cerca ligeramente por debajo del punto de equilibrio.

La evaluación del desempeño representa una base sistemática para la medición de las contribuciones del empleado y la distribución de las recompensas económicas. La filosofía moderna de evaluación se centra en el desempeño, objetivos y fijación de metas, no obstante, la entrevista de evaluación puede ser difícil, tanto para el jefe como para el empleado.

Objetivos de la evaluación del desempeño	} }	distribución de recursos recompensas para empleados proporciona retroalimentación a los empleados. Dirige y desarrolla a los empleados.
--	--------	--

Se considera que el sistema de evaluación del desempeño:

- ***Es una necesidad organizacional.***
- ***Se basa en criterios y objetivos, bien definidos.***
- ***Se basa en un cuidadoso análisis del puesto.***
- ***Utiliza solamente criterios relacionados con el puesto.***
- ***Está respaldado por estudios adecuados sobre su confiabilidad y validez.***
- ***Está aplicado por calificadores capacitados y bien preparados.***
- ***Es aplicado objetivamente en toda la organización.***
- ***Puede demostrarse que no es discriminatorio de acuerdo con lo establecido por la ley.<sup>11</sup>***

---

<sup>11</sup> ídem :169

Algunas investigaciones muestran que las evaluaciones tienen mayores probabilidades de ser exitosas cuando el evaluador:

- ***Conoce el puesto del empleado***
- ***Ha reunido frecuentemente pruebas de su desempeño.***
- ***Ofrece apoyo, aceptación y elogio por los trabajos bien hechos***
- ***Permite la participación en la discusión.***<sup>12</sup>

Existen también los sistemas de incentivos que ofrecen diferentes cantidades de pago, en relación con algún indicador del desempeño. Estos tienden a incrementar las expectativas del empleado en el sentido de que después del desempeño habrá recompensas, aunque la diferencia de tiempo en el logro de la meta podría ir desde una semana hasta un año. Los incentivos, con frecuencia, estimulan una mayor productividad, pero también, tienden a producir algunas consecuencias negativas. Los incentivos salariales recompensan una mayor producción por parte de individuos o grupos,<sup>13</sup> en tanto que la participación de utilidades hace hincapié en el interés mutuo entre empleados y empresa, para crear una organización de éxito.

El reparto de ahorros (fonac.- fondo de ahorro capitalizable) hace hincapié en el mejoramiento de varios índices de desempeño organizacional, en tanto que el pago basado en la habilidad o conocimiento, recompensa a los empleados para adquirir mayores habilidades y conocimientos en diversos puestos.

Los empleados tienen diferentes necesidades que cubrir, se requieren muchos tipos de incentivos para desarrollar un sistema de recompensa económica integral. En algunas organizaciones, los programas de prestaciones flexibles permiten a los empleados seleccionar combinaciones individuales de recompensas económicas, por ejemplo: bonos de productividad individuales, bonos de ventas individuales, bonos por puntualidad y asistencia.

---

<sup>12</sup>Feigenbaum, Armand V. 1997 :708

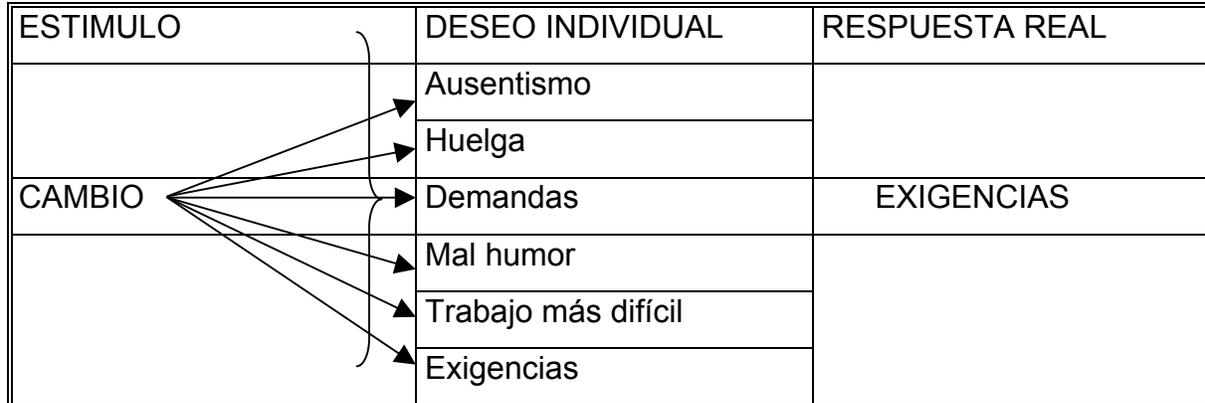
<sup>13</sup> incentivos salariales premios por Ventas y producción por parte del Servicio de Administración Tributaria.

## 2.4 Administración del cambio.

El ser humano está familiarizado con el cambio<sup>14</sup>, y con frecuencia se muestra muy adaptable a él. ¿ por qué entonces se resiste al cambio en su ambiente de trabajo?

Cuando se presenta un cambio, en la organización sus integrantes se ven obligados a hacer los ajustes necesarios a medida que la organización estructura su equilibrio. Si los empleados no logran hacer los ajustes necesarios, la organización caerá en un estado de desequilibrio. El objetivo general humano en la administración, en lo relativo al cambio, consiste en restablecer el equilibrio del grupo y el ajuste personal, los cuales han sido alterados.

El ambiente de trabajo está en constante cambio para perpetuar el sistema social y se requiere que los empleados se ajusten a él. La resistencia al cambio que presentan los empleados puede ser: lógica, psicológica y sociológica.



Cuando ocurre el cambio, el grupo trata de mantener su equilibrio generando una respuesta, para regresar a lo que había percibido como una mejor forma de vida.

Los empleados presentan resistencia al cambio debido a los costos que les representa adaptándose a él. En vista de que existe una curva de aprendizaje del

<sup>14</sup>Op Cit., Keith Davis, 1999 :326

cambio en la organización, se requiere tiempo para que se produzcan los beneficios potenciales que éste generará.

La resistencia al cambio son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar e impedir la realización de un cambio en el trabajo. Los empleados se oponen a esta porque constituye una amenaza, ésta proviene del cambio, puede ser real o imaginaria, deliberada o espontánea, grande o pequeña.

Si bien el ser humano tiende a resistirse al cambio, esa inclinación la contrarresta el deseo de nuevas experiencias y de recibir premios que acompañan al cambio.

Así se tiene que hay tres clases de resistencia.<sup>15</sup>

- Lógica.- con base en el pensamiento racional y científico.
- Psicológica.- de acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes.
- Sociológica.- basada en los intereses y los valores de grupo.

*El grado de cambio que se necesita en la empresa depende del ambiente en que ésta funciona.* El conocimiento del comportamiento, en la administración del cambio, mejora considerando que éste está constituido de los tres pasos siguientes.

- Descongelamiento.- significa que es preciso desechar las viejas ideas y prácticas para aprender otras nuevas.
- El cambio.- es también el paso en que se aprenden las nuevas ideas y practicas, de manera que el empleado pueda pensar y actuar en formas diferentes.
- Recongelamiento.- significa que lo que se ha aprendido se integra a la práctica cotidiana.

---

<sup>15</sup> idem. Keith Davis, 1999 : 334

La velocidad del cambio depende no sólo de la fuerza que la impulsa hacia delante, sino también de la resistencia que encuentra.

El cambio en el trabajo se hace más complicado por el hecho de que no produce un ajuste directo, en lugar de ello este ajuste funciona por medio de las actividades de los empleados, produciendo una reacción que está condicionada a los sentimientos que estos últimos tienen hacia el cambio.

Otro punto dentro del comportamiento organizacional es el liderazgo inteligente, el cual refuerza el clima de apoyo psicológico para el cambio.

Las peticiones ordinarias de cambio deben estar acordes con los objetivos y las normas de la organización. Se considera que es más probable que el cambio resulte exitoso sí los líderes que lo introducen tienen grandes expectativas para lograrlo.

Una Manera fundamental de crear el apoyo para el cambio, consiste en fomentar la participación, esto alienta a los empleados a lograr intercambio de opiniones, la comunicación, a hacer sugerencias e interesarse en el cambio. También impulsa el compromiso con este cambio, no sólo su aceptación, lo anterior implica la motivación para apoyarlo y trabajar con el fin de que funcione eficientemente.

La resistencia disminuye porque los empleados tienen menos razones para resistirlo. Sus necesidades han sido tomadas en cuenta, por lo que se sienten seguros en una situación de cambio. Los empleados necesitan participar en el *cambio antes de que éste ocurra*, no después. Cuando participan en él desde su inicio se sienten protegidos en las modificaciones bruscas y perciben que sus ideas son bien recibidas. Por otro lado, los empleados también suelen creer que cuando se trata de hacerlos participar después de que ocurre el cambio, sólo se busca manipularlos y “venderles la idea”.

Otra manera de obtener el apoyo de los empleados para el cambio es asegurarse de que ellos obtendrán la suficiente recompensa en la nueva situación. Las recompensas a los empleados llevan el mensaje siguiente: “nos interesas. Queremos que tú y nosotros nos beneficiemos con el cambio”. Las recompensas también

proporcionan a los empleados una sensación de que se avanza con el cambio, tanto las económicas como las psíquicas son útiles. Los empleados aprecian un aumento de sueldo o una promoción, pero también el apoyo moral, la capacitación para adquirir nuevas habilidades y el reconocimiento de la gerencia.

La comunicación es indispensable para mejorar el apoyo al cambio. Aun cuando solamente una o dos personas de un grupo de diez resultarán afectadas por él, todas deben estar informadas para que se sientan seguras y mantengan el nivel de cooperación en el grupo.

Guarda estrecha relación con la comunicación la necesidad de ayudar a los empleados a percatarse de que se requiere un cambio, esto se basa en el supuesto de que el cambio tiene mayores posibilidades de ser aceptado si los interesados admiten la necesidad de él, antes de que ocurra. Este reconocimiento puede presentarse de manera espontánea, como cuando sobreviene una crisis, o bien puede ser favorecido por la dirección al compartir con los empleados información referente a las operaciones, pero una de las formas más poderosas ocurre, cuando ellos descubren por sí mismos que una situación requiere mejoramiento, entonces estarán realmente dispuestos al cambio.

La resistencia al cambio puede reducirse ayudando a los empleados a reconocer la necesidad de éste permitiéndoles, participar y beneficiarse de él. En resumen, los cinco pasos que se recomiendan para lograr el cambio exitoso, son:

- Hacer solamente los cambios necesarios y útiles. Evitar cambios innecesarios.
- Cambiar por evolución, no por revolución.
- Reconocer los posibles efectos del cambio e introducirlos al mismo tiempo es decir que se atiendan las necesidades humanas del personal.
- Compartir con los empleados los beneficios del cambio.
- Diagnosticar los problemas que permanezcan después del cambio y atenderlos

## **2.5 Desarrollo Organizacional.**

El Desarrollo Organizacional ( DO ) es una estrategia de intervención, que se vale de los procesos de grupo para centrarse en la cultura global de una empresa, con el objeto de lograr el cambio planeado. Pone en relieve a la organización entera como un sistema operacional. El proceso comprende pasos, tales como: diagnósticos, obtención de datos, retroalimentación y confrontación, planeación de la acción, formación de equipos, desarrollo intergrupar y seguimiento.

El DO trata de desarrollar a toda la organización, para que pueda responder al cambio de manera más uniforme y eficiente. Trata de “liberar” la comunicación, aumentando la cantidad y la veracidad de la información mediante mejores dinámicas de grupos, y la confrontación de problemas. En resumen, ***su objetivo general es cambiar todas las partes de la organización, para hacerla más humana, más eficaz y más capaz de renovarse a si misma.***

El cambio en la sociedad moderna es tan dinámico que las organizaciones requieren que todas las partes trabajen juntas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que acarrea este cambio.

Los programas de Desarrollo Organizacional se fundan en los valores humanísticos<sup>16</sup>, que son supuestos positivos sobre el potencial y el deseo de crecimiento entre los empleados.

Se basan uno o más agentes de cambio, cuya función consiste en estimular, facilitar y coordinar el cambio. El agente suele actuar como catalizador: inicia el cambio dentro del sistema y se mantiene un poco ajeno a él. Los agentes del cambio desempeñan papeles muy delicados, no siempre gozan de mucha aceptación en las unidades a las cuales se les asigna. Ello obedece a que ***algunos empleados se resisten al cambio por diversas razones, entre ellas el temor a perder el trabajo.***

El DO subraya su atención en el proceso de solución de problemas, capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo los analicen teóricamente. El DO depende en forma importante de la realimentación a los participantes, para que éstos reciban información que les ayude a sustentar sus decisiones, la realimentación los apoya para entender cómo los ven los demás y a tomar acciones autocorrectivas.

***El proceso de Desarrollo Organizacional (DO), consta de las siguientes etapas:<sup>17</sup>***

- *Decisión de la administración, selección del consultor ( Alfredo Retama)*
  1. *Diagnostico de necesidades realizadas conjuntamente por la administración y el consultor.*

*El consultor se reúne con la administración, para definir la naturaleza de los problemas de la empresa, proponer los acercamientos del DO que tengan más posibilidades de éxito y asegurarse del apoyo completo de los jefes de departamento y encargados de los mismos.*

2. *Recopilación de datos.*

*Para la integración de la información, pueden realizarse encuestas buscando determinar el clima de la organización y los problemas conductuales.*

3. *Retroalimentación de la información y confrontación.*

*Se designan grupos de trabajo para revisar la información obtenida, discutir los puntos de desacuerdo y establecer las prioridades del cambio.*

4. *Planeación de la acción y solución de problemas.*

*Los grupos utilizan la información para elaborar recomendaciones específicas para el cambio.*

---

<sup>16</sup> Adj. Del Humanismo. – conjunto de tendencias intelectuales y filosóficas cuyo objetivo es el desarrollo de las cualidades esenciales del hombre. Ramón García, Pelayo, 1994: 376

### 5. *Construcción de equipos.*

*Todo el tiempo que duren las reuniones de los grupos el consultor impulsa a los participantes a evaluar la forma en que trabajan juntos.*

### 6. *Desarrollo integral.*

*Después de que se hayan formado e integrarlo pequeños equipos, pueden generarse grupos más grandes formando varios equipos.*

### 7.- *Evaluación y seguimiento.*

*El consultor ayuda a la organización a evaluar los resultados de sus esfuerzos de DO y el desarrollo de programas adicionales, en áreas en las que son necesarios.<sup>18</sup>*

Los programas de DO se basan, fundamentalmente, en el aprendizaje experimental y el acercamiento que se utiliza es el adiestramiento de laboratorio. Este último propicia una situación en la que los participantes experimentan, a través de sus propias interacciones, algunas situaciones de las que ellos mismos hablan.

### **Trabajo en equipo.**

Los empleados llevan a cabo tareas operativas, pero la gran mayoría de ellos trabajan en grupos pequeños, donde sus esfuerzos han de integrarse como las piezas de un rompecabezas. Cuando los miembros conocen sus objetivos, cuando contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente, decimos que están realizando un trabajo de equipo. Por lo menos cuatro integrantes deben contribuir al desarrollo de este tipo de actividad en: un ambiente propicio, adecuación entre las habilidades y las exigencias de los papeles, metas de orden superior y premios al equipo.

---

<sup>17</sup> Op. Cit., Keith Davis, 1999, :353

<sup>18</sup> Los 7 puntos anteriores fueron la base para realizar el plan de modernización en los recintos fiscales.

Hay mayores probabilidades de que se logre el trabajo de equipo cuando la administración crea un ambiente que lo apoye. Los miembros del equipo deben estar bien calificados para efectuar su trabajo y tener el deseo de cooperar, además sólo pueden trabajar juntos como un equipo, después de que todos ellos conocen los papeles de otros con quien interactúan.

Una de los principales responsabilidades de los administradores (supervisores) consiste en tratar de que los miembros del equipo no pierdan de vista su trabajo en conjunto.

Otro elemento capaz de estimular el trabajo en equipo es la presencia de premios del equipo. Puede tratarse de premios financieros o bien puede ser un simple reconocimiento.

Los miembros de un equipo han de trabajar en conjunto si desean ser eficientes, pero también se necesita la cooperación de todos los equipos que constituyen la organización. La formación de equipos impulsa a los miembros a examinar cómo trabajan juntos, a identificar sus problemas y a encontrar medios más eficaces de cooperación, la meta es hacer más eficaz al equipo. ***Los equipos de alto desempeño realizan sus tareas, aprenden a resolver problemas y disfrutan de relaciones interpersonales satisfactorias entre si.***

#### Beneficios y limitaciones del DO<sup>19</sup>

BENEFICIOS	LIMITACIONES
Cambios en toda la organización	Consume mucho tiempo
Mayor motivación	Costoso
Mayor productividad	Demora en la recuperación de la inversión
Mayor calidad de vida en el trabajo	Posibilidad de fracaso
Mayor satisfacción en el empleo	Posibilidad de invasión en la privacidad

<sup>19</sup> Idem. Keith Davis, 1999 :370

Mejor trabajo en equipo	Posibilidad de daños psicológicos
Mejor resolución de conflictos.	Conformismo potencial
Compromiso con los objetivos	Énfasis en el proceso grupal, más que en el desempeño
Incremento del deseo de cambio	Posible ambigüedad conceptual
Reducción del ausentismo	Difícil de evaluar
Menor rotación.	Posibilidad del fracaso.

*Después de aplicar un programa de DO en una organización, las estadísticas de confianza, ambiente de apoyo, compromiso con las metas y otras condiciones del clima de organización se mejoraron notablemente; en cuanto a la conducta de los supervisores, mejoraron su forma de escuchar de manejar el conflicto en sus relaciones con los demás, su deseo de cambio y otras situaciones; con respecto al desempeño, hubo cambio en el nivel de calidad, que se consideró también consecuencia del programa de DO. Claramente se extendió el efecto del programa en toda la organización.*

## **2.6 Estructura, tecnología y personas.**

También una organización puede considerarse como un proceso analítico, por el cual una área particular de trabajo se subdivide en secciones, departamentos y finalmente, en trabajos asignados a diferentes personas en particular. Este último enfoque es más apropiado cuando se trata de organizar un grupo laboral, porque se empieza con la cantidad total de trabajo que debe hacerse. La organización se logra mediante la división y la delegación del trabajo.

El jefe del departamento organiza el trabajo dividiéndolo en niveles, funciones y posteriormente asignado actividades y recursos a las personas para que desarrollen su labor, a esta división se le llama proceso de jerarquía porque proporciona un grado o escala de labores de acuerdo con los niveles de autoridad. ***En relación con la división de niveles, el trabajo debe dividirse en diferentes clases y obligaciones a esto se llama división de funciones.***

Las interrelaciones y obligaciones determinadas por la división del trabajo se comunican y asignan a las personas por medio de la delegación, que se define como asignación de labores, autoridad y responsabilidad hacia terceros.

Cuando los proceso de funcionalización y delegación se desarrollan correctamente, el resultado es una compleja red de relaciones que une a los miembros de una organización de trabajo.

El poder de un Administrador para usar la autoridad depende de la disposición de los empleados para aceptarla. Esto se conoce como “zona de aceptación de la autoridad” del empleado y resulta, que es una *teoría de aceptación de autoridad* . Aunque ésta otorga a las personas poder para actuar oficialmente dentro del rango de su delegación, este poder se convierte en algo sin sentido a menos que los afectados lo acepten y correspondan.

La especialización acarrea grandes beneficios al trabajo de grupo. La sociedad industrial moderna no puede existir sin ella, pues permite que la gente desarrolle singulares habilidades y conocimientos que incrementan la producción de lo que la sociedad necesita.

Una idea fundamental de la organización clásica es el tramo de administración (llamado también tramo de control) que designa el número de personas a quienes puede dirigir un administrador. Muchos factores rigen el número de empleados que una persona puede dirigir de manera eficaz. Algunos de ellos son la capacidad y habilidad para hacerlo, la complejidad del trabajo supervisado, la habilidad y destreza de los empleados, la estabilidad de las operaciones, los contactos con otras cadenas de mando, los contactos fuera de la organización y la distancia geográfica de los subordinados, son estos algunos variables para dirigir cierta cantidad de personal.

Una estructura vertical tiene sus ventajas y limitaciones, la coordinación y el control más estrechos pueden realizarse porque cada gerente trabaja con un menor número de personas, de modo que tiende a haber menos conflicto y ambigüedad en los roles. Pero las líneas de comunicación son más largas, lo cual propicia más oportunidades de interpretaciones erróneas y de corrección.

Al cambiar la tecnología también cambian los trabajos. La tecnología tiende a requerir más profesionales, científicos y otros trabajadores administrativos para mantener el sistema en operación.

**La necesidad moderna de mayor habilidad significa que se está premiando en mayor medida a la educación, en el mercado de trabajo. *Es necesario más educación y entrenamiento para evitar un exceso de personal con pocas habilidades, aptitudes y una escasez de gente desarrollada.***

**La necesidad de una fuerza de trabajo instruida con preparación de nivel superior, ha aumentado la demanda de empleados multiprofesionales. Se trata de personas instruidas en una o más profesiones o disciplinas intelectuales, como**

**ingeniería y derecho o contabilidad o ciencia. Debido a que este personal es competente en más de una disciplina puede desempeñar parte del trabajo en forma integral, requerido por los sistemas modernos de trabajo. La demanda es particularmente alta para los administradores multiprofesionales, que están calificados en una especialidad técnica además de la administración, en forma tal que puedan administrar más fácilmente el trabajo técnico.<sup>20</sup>**

La tecnología es una herramienta económica y social poderosa que puede traer sustanciales beneficios. Sus efectos son variables pero requiere de mayor habilidad del trabajador. El flujo de trabajo afecta especialmente a las personas en las organizaciones. Determina quién inicia la acción sobre quién, influye la medida en la que los empleados pueden trabajar juntos, como un equipo.

---

<sup>20</sup> Los administradores educativos podemos ser multiprofesionales ya que conocemos y podemos aplicar la teoría Administrativa, de la organización y además sabemos del proceso educativo, de capacitación, etc.

## **2.7 Perspectivas del comportamiento organizacional.**

El futuro del comportamiento organizacional.

A lo largo del siglo XX ha aumentado el interés acerca de describir, predecir, explicar y controlar el comportamiento humano en y para el trabajo. Ese creciente interés por el comportamiento organizacional nace del deseo filosófico de muchos, de crear un lugar de trabajo más humanístico<sup>21</sup>, y de la necesidad práctica, de diseñar ambientes de trabajo más productivos.

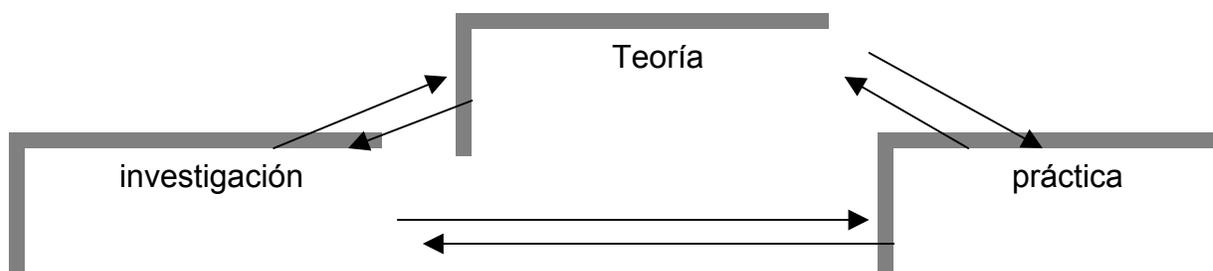
Como consecuencias, ***el comportamiento organizacional constituye hoy parte fundamental de los programas de las escuelas en administración.*** Más aun, se prevé que su importancia en los programas académicos y los seminarios de desarrollo gerencial de las empresas aumenta todavía más, gracias a la implementación de programas de DO.

El comportamiento organizacional es una disciplina que ha ido creciendo en profundidad y amplitud y seguirá madurando en el futuro. Las claves de su éxito pasado y futuro giran en torno a los procesos relacionados con el desarrollo de teorías, la investigación y la práctica gerencial. Las teorías ofrecen explicaciones de cómo y por qué el hombre piensa, siente y actúa de determinada manera. Identifican además, las variables importantes y las integran para formar proposiciones tentativas susceptibles de probarse mediante la investigación. Las buenas teorías son de índole práctica, esto es, abordan importantes cuestiones del comportamiento, enriquecen el conocimiento humano y ofrecen directrices al pensamiento y acciones de los administradores.

La investigación es un proceso, que consiste en reunir e interpretar la evidencia relevante que apoyará la teoría conductual o contribuirá a modificarla; las hipótesis de investigación son formulaciones comprobables que unen las variables de una teoría y guían el proceso de la obtención de datos y los datos son generados a través de diversos métodos de investigación, como por ejemplo, estudio de casos, experimentos

de campo, laboratorio y encuestas. Los resultados de tales estudios, tal como se dan a conocer en la información publicada, pueden influir en la teoría que está siendo estudiada y en las prácticas gerenciales futuras. **Ni la investigación ni la teoría son útiles si no se integran en un método armónico. Los administradores se sirven de los modelos teóricos para estructurar su pensamiento, utilizan los resultados de la investigación para obtener directrices y aplicarlas a su situación de ese modo fluye natural y saludablemente de la teoría y la investigación a la práctica, que es la aplicación conciente de los modelos conceptuales y de los resultados de la investigación, con objeto de mejorar el desempeño individual.**

Hay un papel que los administradores han de desempeñar en una dirección diferente que la de la formulación de la teoría y la realización, de la investigación es decir, la realimentación proveniente de los profesionales que puede indicar si las teorías o modelos son simples o complejos, realistas o artificiales, útiles o inútiles; las organizaciones son el campo de la investigación y constituyen la materia de varios estudios. Se da una interacción fundamental, estos están en dos direcciones entre cada par de procesos, y los tres son decisivos para el futuro del comportamiento organizacional. Es preciso idear modelos más adecuados, hay que realizar las investigaciones que requiere el comportamiento organizacional, los administradores necesitan ser receptivos a ambas fuentes realimentarse de ellas en su trabajo, tal y como lo muestra el siguiente esquema.<sup>22</sup>



Habiendo analizado toda esta teoría, en el siguiente Capítulo se desarrollará la propuesta de planeación y organización para los recintos fiscales.

<sup>21</sup> idem, Keith Davis, 1999 : 617

<sup>22</sup> idem, Keith Davis, 1999 : 630

# CAPÍTULO

## 3

**DESARROLLO DE UN PLAN DE TRABAJO PARA LA PLANEACION Y LA ORGANIZACIÓN DE LOS RECINTOS FISCALES.**

Como ya se menciona en el capítulo anterior los recintos fiscales son los espacios que se encargan de: **almacenaje y custodia de mercancías de comercio exterior**, así como DE declarar el abandono de las mercancías que se encuentren en los patios y recintos fiscales, bajo su responsabilidad.

Tratándose de mercancías perecederas, de fácil descomposición o deterioro, de animales vivos o de automóviles y camiones, que sean objeto de embargo precautorio, y que dentro de los diez días siguientes de su embargo, o de los cuarenta y cinco tratándose de automóviles y camiones no se hubiera comprobado su legal estancia o tenencia en el país, la Secretaría podrá proceder a su destrucción, donación asignación o venta

### **3.1 La modernización de los planes de trabajo en los recintos.**

Se trabajarán los siguientes aspectos para generar un plan de trabajo:

**A) Espacio en m<sup>2</sup> :**

8 hectáreas = a 80, 000m

**B) Personal:**

<b>LUGAR DE TRABAJO O INSTITUCION</b>	<b>CANTIDAD DE PERSONAS</b>
Recintos	20
Mandos medios Av. Hidalgo No.77	10
Administraciones locales	20
Ejercito Mexicano	15
Policía Federal Preventiva	15
total	80

**C) Colocación de vehículos por zonas:**

Se sugiere en cualquiera de los recintos, que los vehículos más equipados: ( equipo de sonido, rines, llantas deportivas, asientos de piel y volante deportivo ) sean

colocados lo más cerca a las casetas de vigilancia, para ejercerla constantemente. Los automóviles no equipados serán colocados enseguida de los vehículos de lujo, por último, los vehículos chatarra al final del recinto, ya que éstos no necesitan vigilancia.

Es importante mencionar que se guardan vehículos en estos mismos recintos que son dados de baja por la S.H.C.P., a éstos se tratará de reasignarlos en otra zona del mismo recinto.

<b>ZONA</b>	<b>LUGAR DENTRO DEL RECINTO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL VEHICULO</b>
ZONA A	CASETA DE VIGILANCIA	LUJOSOS
Zona B	Medio recinto	No lujosos
Zona C	Al final del recinto	Chatarra
Zona D	Medio recinto	Utilitarios

Nota.- en algunos recintos, como la aduana y Chicoloapan, donde se custodian tractocamiones y cajas, se sugiere acomodarlos de la misma forma.

Desafortunadamente en el recinto de la aduana como no hay un responsable directo, los vehículos día a día presentan menos piezas, casi todos ya son chatarra. En este recinto no es tan importante ubicarlos por características, aunque si es importante su ubicación física dentro del recinto, aunque se consideren chatarra.<sup>23</sup>

Estas son especificaciones generales para los diferentes recintos del D.F. y área metropolitana.

#### **D) Necesidades actuales y futuras del recinto,**

Actualmente el Ejército Nacional se dedica a reconstruir las naves y darles mantenimiento a los recintos (desyerbar, aplanar, limpiar, componer la instalación

eléctrica, verificar la instalación de agua y drenaje). La Administración Central de Destino de los Bienes hace Convenios con el Ejército Mexicano, para que le dé mantenimiento a los recintos y a cambio de esto, la Administración Central de Destino de los Bienes, da todas las facilidades para asignarles vehículos y mercancías que sean de su utilidad.

El recinto de Chicoloapan era una fábrica de tubos de acero, que fue embargada precautoriamente y por su gran espacio es utilizada como recinto de guarda y custodia de vehículos. En 1998 Cuando se empezó a usar como recinto fiscal , no se tenían bardas, electricidad ni agua, en la actualidad ya se cuenta con todos los servicios para así poder tener una mejor calidad de trabajo.

- Ya limpio el patio se necesitan 2 grúas para acomodar todos los vehículos.
- gato hidráulico.
- Llave L.
- Llave de cruz.
- Cables pasa corriente.
- Juego de desarmadores.
- Juego de llaves españolas.
- Juego de pinzas de presión.
- Lámparas de mano
- Equipo de trabajo: botas, overoles y guantes de uso industrial, para poder auxiliar a los beneficiarios y propietarios cuando recojan sus vehículos.

En la actualidad no se cuenta con todo el equipo antes mencionado, lo que ocasiona trabajos extras en los recintos. Ejemplo de esto es que no se tiene grúa, por lo que se acondiciona una camioneta embargada para convertirla en semi grúa, que transporta herramienta y cadenas para jalar los vehículos que ingresen al patio o

---

<sup>23</sup> Se anexan croquis de los recintos y la forma en que se sugiere, se acomoden lo vehículos. En la actualidad se está

salgan, la gran desventaja es que se invierte mucho tiempo para poder maniobrar los vehículos remolcados, sin que éstos sufran abolladuras.

Se contrata una compañía que da apoyo con dos grúas durante un periodo de tres semanas máximo, esto no es viable, ya que el alquiler de las grúas cuesta un promedio de \$ 1000.00 diarios por grúa. Lo que se sugiere: es que se asignen dos camionetas, al recinto y las conviertan en grúas lo que implica un costo máximo de \$ 50,000 pesos cada una, y esto sería mucho más barato que estar contratando grúas.

También construir un estacionamiento de acero de dos o tres niveles, en lugar de apilar los vehículos uno sobre otro, este estacionamiento ayudará a maximizar el espacio de los recintos, ya que con que se paga de renta un estacionamiento que alberga a 200 vehículos (es el caso del recinto de flamencos) se podría construir el estacionamiento mencionado dentro del recinto de Chicoloapan. (hay estacionamientos que están contruidos de la siguiente manera: solo tienen piso y techo de acero, reforzados con castillos del mismo material cada tres metros cuadrados, sin cemento, sin tuberías, solo cables para algunas lámparas).

Habilitar, dentro de los recintos, oficinas y conexiones eléctricas para que trabajen los auditores, ministerios públicos y además poder atender a los beneficiarios o contribuyentes. En la actualidad los espacios designados para hacer una labor administrativa son muy pequeños, por lo que hay que trasladarse a otro recinto para realizar las labores necesarias o en el mejor de los casos se utiliza la tienda situada a un lado.

Aumentar la vigilancia, ya que son muy pocos elementos y se alberga a un promedio de 2000 vehículos y no se cuenta con más de 20 vigilantes en todos los recintos.

Estos lugares cuentan con sensores de movimiento pero no se pueden prender todo el día ya que estarían sonando a cada rato, ya que los perros guardianes andan sueltos.

**E) Los métodos actuales de trabajo en los recintos,**

El método actual de trabajo es empírico todos hacen de todo.

EMPLEADOS DE LOS RECINTOS	→	ADMINISTRATIVO
	→	Trasladista 1
	→	Mecánicos 2
	→	Custodios 1
Personal de las locales	→	Administrativo 7
Personal de le Ejercito Mexicano	→	Reconstrucción de las naves y mantenimiento 15
Personal del la Policía Federal Preventiva	→	Ayuda Mecánica 15

Básicamente se tienen tres problemas:

1.- Los empleados de los recintos no realizan una función específica, primero tienen que trasladarse a la oficina ubicada en Av. Hidalgo 77 col. Guerrero<sup>24</sup> y después al recinto que les corresponda. Arriban al recinto a las 12:00 hrs. Normalmente, la hora de salida es a 15:00 hrs., sólo laboran tres horas, esto no permite que puedan atender todas las labores encomendadas como es la elaboración de: Actas administrativas, inventarios, auxilio mecánico, y entrega de vehículos.

2.- Un problema básico es que los visitantes (auditores de las locales y Ministerios Públicos entre otros) no tienen una hora específica para llegar al recinto, se les dice a una hora y llegan a otra hora. Si llegan después de las tres de la tarde ya no se pueden atender, o se atienden de mala gana, ya que por su culpa el personal de los recintos no puede salir a su hora de salida y hacer otras labores. Sin olvidar que al personal de los recintos no se les pagan horas extras.

3.- Uno de los problemas más importante, es que se generan demasiadas peticiones por parte de los jefes de departamento, subadministradores y administradores, desafortunadamente no hay una buena comunicación de la autoridad hacia los subordinados, todos dan ordenes urgentes y al mismo tiempo, esto no permite

que las labores se jerarquicen por orden de importancia, buscando atender lo más importante, se atiende en base a la jerarquía del solicitante, con el objetivo de que el empleado no tenga problemas con los superiores.

Lo que se sugiere para resolver estos tres puntos es:

Capacitar al personal en todas las funciones que se requieran ejecutar. Es bueno que los empleados tengan iniciativa para aprender a desarrollar una labor, el problema es cuando aprenden otras labores que no les corresponden y descuidan las suyas.

*Se considera básico que se proporcione un incentivo económico al personal de los recintos, por quedarse a trabajar horas extras<sup>25</sup> de vez en cuando, que se programen guardias diarias, para que uno o dos empleados se queden hasta las 18:00 para resolver los imprevistos.<sup>26</sup>*

Que se les impongan a los visitantes, los horarios de trabajo de los recintos, ya que constantemente ocasionan la realización de alguna tarea de más y estos causa descontentos en los empleados de los recintos, quienes exigen al jefe de departamento prestaciones que no se pueden cumplir, como son \$200. pesos diarios de viáticos y comidas, esto causa conflictos que a la fecha están vigentes.

Otro aspecto es que los vehículos están acomodados en hileras, sin embargo están revueltos, se tienen que mover constantemente, ya sea para pavimentar, desyerbar o porque son seleccionados para una asignación, aún cuando al final no se los llevan. Muchos de estos vehículos no están en buenas condiciones por lo que no arrancan, les falta batería, gasolina o llantas, lo que genera un esfuerzo adicional para regresarlos a su lugar. Se sugiere que desde el primer momento que ingresen estos vehículos al recinto, se les asigne un lugar definitivo hasta que sean retirados de éste, no moverlos a menos que sea indispensable y regresarlos a su lugar para que la base

---

<sup>24</sup> Oficinas centrales del SAT, de AGAFF (Administración General de Auditoría Fiscal Federal). Los empleados de los recintos tienen que llegar a esas oficinas para checar su horario de entrada y que se les proporcione un vehículo.

<sup>25</sup> El horario del personal del SAT es de, 8:00 a 15:00 hrs.

<sup>26</sup> Este punto ya se está poniendo en marcha.

de datos no se alterada. Hay que recordar que al ingresar un vehículo a los recintos, sus datos de identificación son capturados en una base de datos,<sup>27</sup> por lo que si se está moviendo constantemente, también se tiene que modificar la base de datos y esto origina más trabajo.

El cambio debe empezar en la forma de trabajar los jefes de departamento, subadministradores y administradores, ellos no conocen la dinámica de trabajo que se genera cuando dan una orden y todas las actividades que no cumplen por atender, lo que genera un caos en los recintos.

Cuando se sustituyen los Administradores y subadministradores en los recintos, todos los empleados se comprometen a realizar su trabajo con calidad sin embargo todo se convierte en promesas.

La sugerencia con respecto al punto anterior es que haya mayor comunicación entre jefes y subordinados, que los planes de trabajo se realicen en conjunto. Esto es algo que se debe elaborar concienzudamente no es posible ordenar a ochenta personas lo que deben hacer sí no se sabe por que lo hacen. Si el jefe no está enterado de las actividades que comprende el trabajo es muy difícil que se puedan dar instrucciones, lo que conduce a la improvisación, desmotivación, confusión, ( se reciben ordenes que no son claras ) y duplicidad de actividades, ya que reciben instrucciones de varios jefes.

#### **F) Área de recibo y entrega en el recinto**

Se requiere que estas áreas designen de la siguiente forma:

Área de recibo.- se ubicará en la zona más cercana a la puerta de acceso para hacer el inventario, antes de asignarles su lugar definitivo.

Área de entrega.- también estará ubicada en la puerta, para que el contribuyente o beneficiario al obtener el acta de entrega y el vehículo esté en condiciones de tramitar la salida le sea lo más fácil posible.

---

<sup>27</sup> Es una página donde se capturan las características del vehículo y su ubicación, en el programa Excell.

Se permitirá, al beneficiario o contribuyente en un horario y días definitivos acceder hasta el lugar donde se encuentre ubicado su vehículo con el objeto de que lo revise y decida sí se lo lleva en el estado en que se encuentra o definitivamente lo deja.

Lo fundamental es que desde un principio, en la base de datos, se localice el vehículo en línea sus características, para determinar el tiempo necesario para su entrega, ya que puede estar en buenas condiciones pero, problema puede ser el lugar donde se dejó éste puede estar atrás de 5 vehículos que también hay que mover y volver a dejarlos en su lugar, pero hay que recordar que la mayoría de estos movimientos se hacen jalándolos vehículos con otro y muchos de estos vehículos no arrancan por el tiempo que han estado parados, lo que genera un gran inversión de tiempo en estos movimientos.

Los empleados de los recintos la mayoría de las veces tardan más tiempo en mover los que están alrededor del vehículo que se va a entregar y volverlos a poner en su lugar, por eso es importante tener el equipo y herramienta adecuado, ya que esto disminuiría la cantidad de tiempo y trabajo invertidos significativamente.

La mayoría de los retrabajos<sup>28</sup> o problemas en los recintos se debe a que no se cuenta con el equipo de trabajo necesario y suficiente.

### **G) Aminorar el riesgo de incendio,**

La mayoría de los vehículos cuando ingresan a los recintos todavía tienen combustible, aunque éstos ya no se arrancan hasta el día de su entrega, por el hecho de ser material inflamable tenemos que contar con suficientes extinguidores para prevenir cualquier siniestro.

---

<sup>28</sup> Entiendo por esto, el realizar más de una vez ese mismo trabajo.

Aún cuando nunca ha habido un incendio en los recintos eso no elimina esta posibilidad, por lo que es necesario que haya suficientes extinguidores. Se sugiere que en cada caseta de vigilancia se cuente con uno y que las personas sean capacitadas para usarlos, además es básico que trabajen éstos en perfectas condiciones.

**H) Las causas por los que no se entregan los vehículos, a los propietarios o beneficiarios.**

La mayoría de los vehículos que son donados o que se regresan a su propietario, por lo general están en las mismas condiciones en que se recibieron, es decir; hay unos que entraron con grúa y otros en marcha, los vehículos que la gente no se lleva normalmente es que entraron con grúa y sus propietarios o beneficiarios no tienen dinero para renovarlo.

Si el propietario no comprueba en un plazo de cuarenta y cinco días la estancia legal de su vehículo en el país, éste pasa como propiedad del Fisco Federal, si éste está en condiciones de chatarra se incluye en una relación específica para que sea destruido, esto contemplado en el programa de deshecho ferroso.

**I) Planos de los recintos.**

Se anexan 2 planos que comprenden el área de los recintos y su distribución.

RECINTO	ZONA A	ZONA B	ZONA C	ZONA D
Aduana	No	Si	Si	No
Flamencos	Si	Si	No	No
Chicoloapan	Si	Si	Si	Si

Zona A.- lujosos

Zona b.- no lujosos

Zona c.- chatarra

Zona d.- utilitarios

## **3.2 La sistematización de los procesos administrativos en los recintos.**

Con el objetivo de mejorar el control entre los bienes resguardos y agilizar las cargas de trabajo se proponen las siguientes medidas:

Todos los vehículos deben de tener un número que sirva de identificación unificada en todos los recintos, que funcionen como el control de los inventarios ya que la codificación asignada a los vehículos debe conocerse y manejarse en todos los recintos, puede suceder lo siguiente, que alguien busque un Mercury Grand Marquis, que esté clasificado como un Grand Marquis o como un Ford Grand Marquis.

Es más fácil identificar y buscar el vehículo por un número clave asignado en base a la codificación interna de los recintos, esto es posible, ya que todos los vehículos deben identificarse a su ingreso con un número asignado por la codificación interna, para evitar confusiones en el almacenamiento y a la hora de la entrega al solicitante.

El sistema de codificación que a continuación se describe es el que se sugiere, podrá ser utilizado para:

- Vehículos
- Tractos
- Cajas secas
- Cajas refrigeradas
- Plataformas
- Contenedores
- Camiones
- Tortons
- Volteos

Los deberán manejar los siguientes departamentos:

- Recintos fiscales
- Locales

- Administración Central de Comercio Exterior
- Subadministración de Bienes Resguardados.
- Administración Central de Destino de los Bienes

NO. DE ORDEN <sup>29</sup>	LOCAL <sup>30</sup>	MARCA	TIPO O LINEA	SERIE <sup>31</sup>	PLACAS	ZONA <sup>32</sup>	COLOR
000858/00	Sur	Ford	Econoline	M1234557	AIF0701	A	Blanco <sup>33</sup>

Desde un principio se uso el programa excell, para la captura de las características de los vehículos. El problema es que como, cada día hay más vehículos que entran y salen de los recintos este programa se esta volviendo obsoleto, ya que sólo servía como una relación de los bienes, por lo que la Administración Central de Comercio Exterior implementó una base de datos, para que la usen todos los departamentos antes mencionados, con el fin de que información precisa acerca de la situación física general de todos los vehículos que se encuentran en los recintos, la codificación es indispensable para la buena administración de un recinto.

Las ventajas y desventajas de esta base de datos son las siguientes:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Imprime todas las características de los vehículos, juntas o separadas	No se puede mandar por e-mail la información
Todos los recintos y locales la tienen	Gasta mucho material ( disquetes y hojas).
No se pueden alterar los datos por nadie	Ya capturado no se puede modificar nada
Solo se entra con una clave personal	Si no está el que tiene la clave no se puede usar.
Tiene varios subprogramas de captura que ayuda a especificar los datos del vehículo	Para poderla usar se tiene que tomar un curso. <sup>34</sup>

<sup>29</sup> 000858 es igual al numero de acta que se genero al embargarse el vehículo y /00 el año en que se embargo.

<sup>30</sup> Administración de Auditoria a la que pertenece.

<sup>31</sup> Por lo general los números de serie están integrados por 17 dígitos, que indican las características del vehículo. Ejemplo.- año, planta ensambladora, color, tipo o línea.

<sup>32</sup> La zona donde se ubica dentro del recinto.

<sup>33</sup> Los datos de estos vehículos son ficticios.

<sup>34</sup> Se anexa hoja del programa con datos de un vehículo.

En base a la experiencia, se sugiere utilizar un programas de Windows, éste es Acces, que es un programa específico para generar bases de datos o para manejar información que puede ser combinada y de muy fácil uso, así no se gastaría en un programa costoso, mucha gente sabe usar este programa y se puede mandar la información vía e-mail, otra de sus ventajas es que todas las computadoras de los recintos lo tienen y el sistema no falla. Este programa tiene muchos beneficios entre ellos que el mismo empleado decide qué información encuentra en la pantalla y qué información se imprime, es muy flexible y para crear una base de datos el empleado no necesita ser un programador. Lo laborioso es capturar todos los datos de los dos mil vehículos.

### **3.3 Los beneficios que se derivan de una mejor organización de recursos humanos.**

La organización del personal requerido puede lograrse mediante el uso de cuatro herramientas para integrar los datos, estas son:

- a) Lista de actividades<sup>35</sup>.
- b) Lista de deberes.
- c) Cuadro de distribución del trabajo.
- d) Organigrama de funciones.

El cuadro de distribución de trabajo proporcionará una estructura clara de los trabajos que se ejecutan en el recinto fiscal, conteniendo todas las funciones por realizar, así se podrá saber a quien le toca hacer qué y qué le toca hacer a cada quien.

Lista de actividades del patio:

\* Recepción del vehículo.

- Codificación.
- Registro.
- Almacenamiento.
- Entrega.

Después de tener la lista de actividades y deberes se elaborará un nuevo cuadro y nuevas listas de actividades y deberes de acuerdo con una mejor distribución<sup>36</sup> de las cargas de trabajo que resulte del análisis del primer cuadro.

---

<sup>35</sup> La lista de actividades es una relación que agrupa todos los trabajos del departamento en las funciones básicas que le son inherentes a su especialidad. Ejemplo.-Actividades: recepción y deberes: todo lo que tiene que ver con la recepción.

<sup>36</sup> Con este cuadro cada quien va a tener una función específica.

En este análisis se tratará de eliminar las actividades superfluas o dudosas y se destacarán las más importantes mediante las siguientes interrogantes:

¿Qué se hace?

¿Quién lo hace?

¿Para qué se hace?

¿Dónde se hace?

¿Cuándo se hace?

¿Cómo se hace?

¿Cuánto se hace?

También el cuadro de trabajo nos indicará la cantidad exacta de personas con las que se debe de trabajar, en el recinto fiscal.

Nota.- por la cantidad de información que se obtuvo de los cuadros de las listas de actividades y deberes, individuales o por grupo de personas, como lo es el Ejército Mexicano y Policía Federal Preventiva, que de una u otra forma participan en el trabajo de los recintos, sólo se pudo plasmar en este trabajo de investigación un cuadro, tomando en cuenta las preguntas anteriores para poder concluir la óptima organización de los recursos humanos:

AREA	ACTIVIDADES	DEBERES POR PERSONA	CUADRO DE TRABAJO	HORARIO EN QUE SE DEBE HACER
Recintos	Recepción	2 personas	Es necesario la hora de entrada para los empleados que sea desde a las 9:00 AM	Las tres primeras actividades se deban realizar antes de las 12:00 hrs. y las otras dos después de las 12:00 hrs.
	Inventario	2 personas		
	Almacenamiento	3 personas		
	Entrega Traslado	2 personas		
Subadministración de Bienes Resguardados recepción en las Oficinas de Av. Hidalgo 77. Girar ordenes a los recintos	Elaboración de morandums y actas de entrega.	3 personas labor administrativa. 2 que revisen que estén correctos los datos. El jefe de departamento y el subadministrador.	Las ordenes es necesario que se giren de preferencia con un día de anticipación o ese mismo día en la mañana.	De 9:00 a 18:00 hrs.
Administraciones locales.	Elaboración de actas para entrega-recepción de vehículos, en los recintos.	4 personas mínimo, por cada local dependiendo de la cantidad de vehículos que pongan a disposición.	Poner a disposición los vehículos embargados	Si van a entregar que sea a las 13:00hrs en adelante
			Levantar el embargo de los vehículos.	Si van a recibir que sea a las 10:00 AM en adelante
Ejercito Mexicano	Reconstrucción de los recintos	15 personas para: reconstrucción pavimentación, cableado y agua potable	15 personas para: reconstrucción pavimentar, cableado y agua potable	Su horario será de 9:00 a 17:00 hrs.
Policía Federal Preventiva	Apoyo mecánico	15 personas para apoyo mecánico de camiones, y reconstrucción del almacén	15 personas para apoyo mecánico de camiones, y reconstrucción del almacén	Su horario será de 9:00 a 17:00 hrs.

Aún cuando no se puede presentar el cuadro de trabajo completo, se comenta que, al verificarlo, se detecto que se están realizando la mayoría de las actividades.

- Al revisar el cuadro uno de los conflictos más difíciles de resolver es que los empleados de los recintos, tienen que pasar a firmar su hora de entrada en las oficinas de Av. Hidalgo No.77 y de ahí trasladarse al recinto que les corresponde esto genera una perdida de dos horas por día más o menos.  
Se sugiere que los empleados se desplacen directamente sin hacer escalas, al recinto que les corresponde para iniciar sus labores a las 9:00 hrs. y que sólo el encargado del recinto pase a las oficinas centrales

En la actualidad se les autorizo ayuda económica para comidas como estímulo para que se queden otro rato a trabajar, sin embargo, esta es ayuda temporal, por lo que cuando no se autoriza es muy difícil que se queden a trabajar, más tiempo.

- Una de las ventajas que se detectaron, al analizar este cuadro, es que muestra que la mayoría del trabajo se desarrolla en equipo.
- Un problema en general, tanto en la jefatura del departamento como en la Subadministración, el que haya un orden cuando ya se giraron las instrucciones ya que esto, ocasionan más trabajo.
- Como se comento anteriormente, si el empleado trabaja después de su hora de salida, pide que se le cubra tiempo extra, pero como no se autoriza esto genera molestia y descontento entre el personal.
- Se sugiere que se imponga un horario de entrada y salida a las visitas ( auditores y ministerio públicos) para que no causen demoras y retrabajos.

- En cuanto al Ejercito Mexicano y la Policía Federal, ellos tiene sus propias reglas de trabajo y horarios, por lo cual no originan ningún tipo de retrabajo. Ellos son muy estrictos con estas cuestiones.
- Con la implantación de este proceso de desarrollo organizacional, se ha ido reduciendo el personal de los recintos, ya que hay personas que no se adaptan al cambio, que no quieren aprender, están maleadas y sólo buscan un beneficio personal, sin adquirir un compromiso de mejorar con la institución.
- Los recintos no cuentan con objetivos definidos, sólo se consideran áreas operativas sin embargo, se considera que esto es necesario para crear un espíritu de integración en los empleados.
- Se puede decir, en resumen, es necesario que el cuadro de distribución del trabajo muestra la cantidad de personas que realizan una actividad, los deberes que se deben cumplir y las horas de trabajo con que se cuenta todo esto para aumentar la calidad en el trabajo.

### Recinto Fiscal De Chicoloapan



El organigrama anterior es un ejemplo de cómo esta organizado el recinto de Chicoloapan donde cada persona tiene asignada una función específica. En mí caso específico, por la falta de personal y de un buen plan de desarrollo organizacional, bajo mis ordenes, tengo que realizar varias funciones, entre ellas: notificador de actas de entrega recepción, labores en almacenes, oficinas y custodia de vehículos embargados.

### **3.4 Diagramas que detallan el proceso de trabajo en los recintos.**

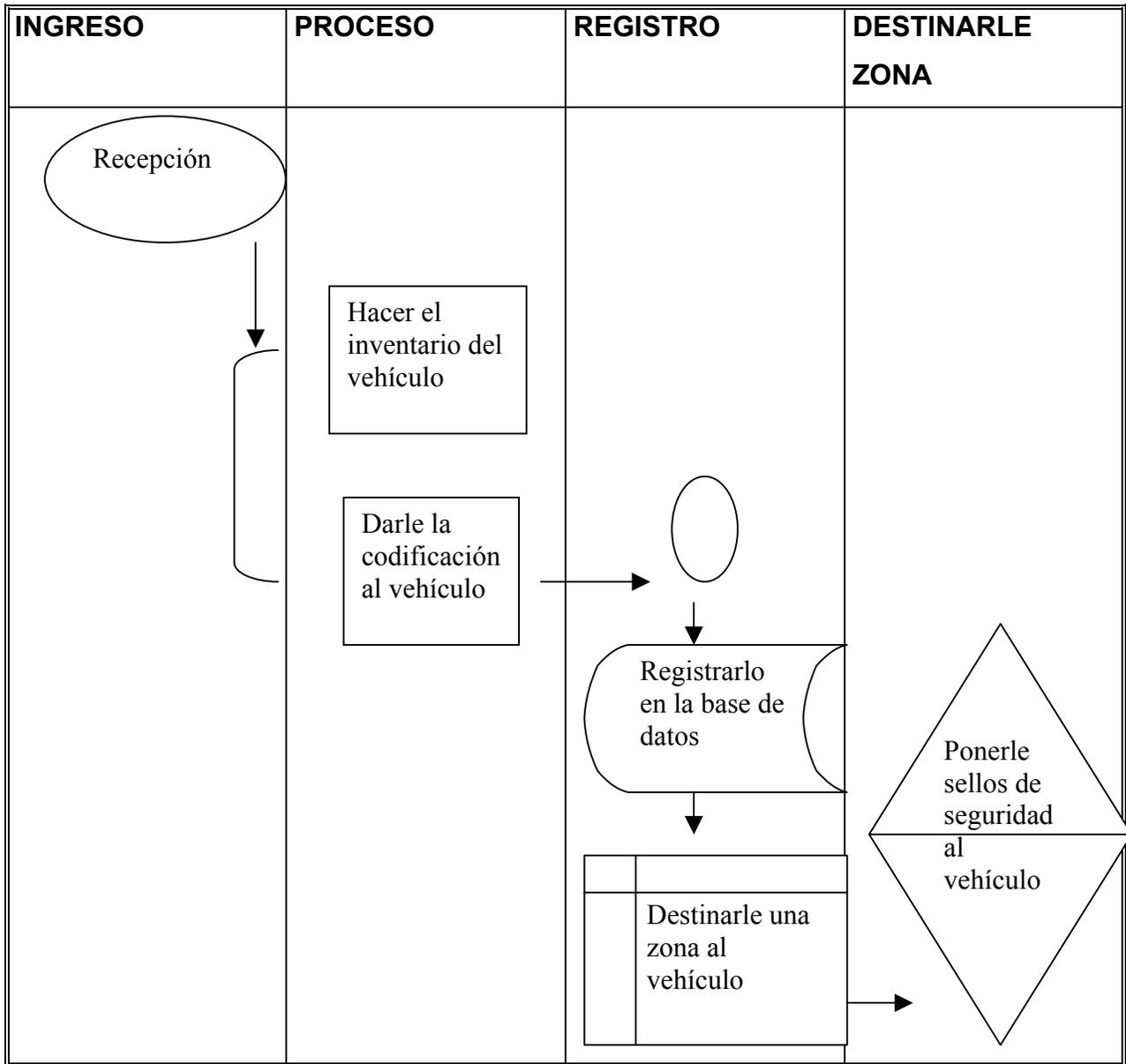
Es una representación grafica de la secuencia de actividades o pasos que ocurren en un proceso o procedimiento, que se identifican mediante símbolos, de acuerdo con su naturaleza, donde se tomaron en cuenta, además, de toda la información que se considero necesaria para el análisis, tal como distancias recorridos, cantidad considerada y tiempo considerado.

Procura disminuir la complejidad de los problemas de la administración mediante el análisis metódico y sistemático de sus procedimientos y sus trabajos.

Todos los pasos de un proceso pueden ser analizados, si están descritos, lo que permite detectar deficiencias que puedan corregirse.

Descripción del proceso de ingreso de un vehículo a un recinto.

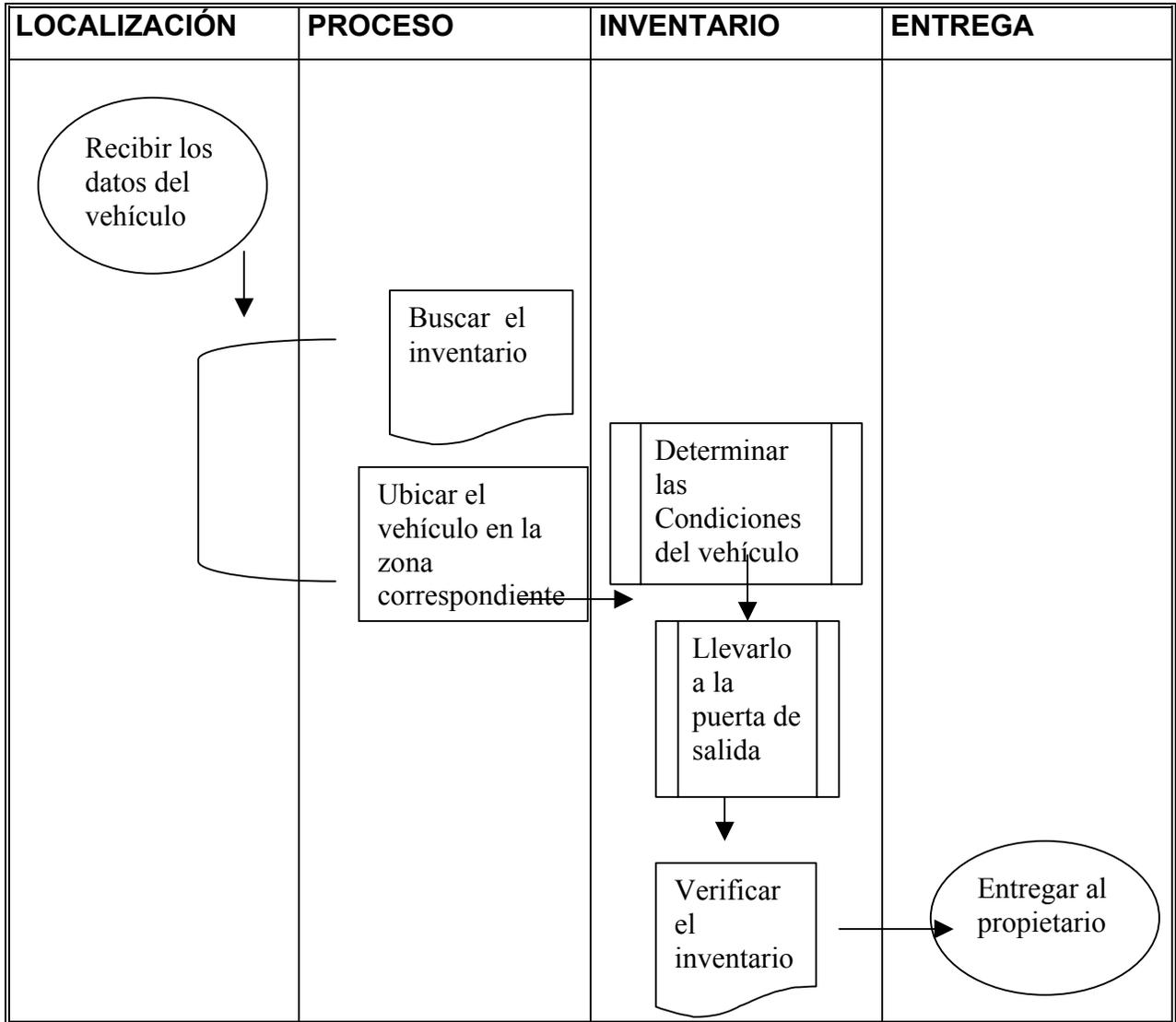
**INGRESO**



- Recepción: 5 minutos
- Elaboración de inventario: quince minutos, dos personas
- Codificación del vehículo: diez minutos, dos personas.
- Registro en la base de datos: quince minutos, dos personas.
- Destinarle zona: diez minutos, una persona, 1000 m , ( si utiliza grúa o esta en funcionamiento el vehículo ).
- Ponerle sellos de seguridad: cinco minutos, una persona.

Descripción del proceso de entrega de un vehículo en un recinto.

**ENTREGA**



- Recibir datos del vehículo: cinco minutos, una persona.
- Buscar el inventario: cinco minutos, una persona.
- Ubicar el vehículo: veinte minutos, dos personas, 6000m .
- Determinar las condiciones: cinco minutos, una persona.
- Llevarlo a la puerta: sesenta minutos, dos personas, 1000m .
- Verificar el inventario: quince minutos, dos personas.
- Entregar al propietario o contribuyente: cinco minutos, una persona.

EL Diagrama anterior es un ejemplo de cómo se trabaja, actualmente, en un recinto fiscal, cualquiera que sea. Se analizó el primer diagrama, se modificó y ahora se está aplicando éste. Con respecto a las actividades que se realizan en un recinto no varía mucho, ya que son pasos muy sencillos.

Una vez elaborado el diagrama de todo el sistema, procedimiento o instructivo, conviene se proponen se examine y se detecten los cuellos de botella donde el trabajo no fluye, para proponer las soluciones a esto.

El análisis de los sistemas es el estudio ordenado de una organización con respecto a sus procedimientos o métodos de trabajo, con el fin de mejorarlos (resuelve problemas al identificar todos los detalles de los procesos integrantes ).

El análisis es necesario para conocer todos los elementos que constituyen un trabajo y a través de ese conocimiento, definir las operaciones indispensables que deberán subsistir con un nuevo orden y modo de trabajar.

Además, permite al organizador conocer, objetiva y completamente, todo lo que pasa, para así poder discutir los hechos, de la manera más clara posible, con todos los interesados, con el fin de poner en evidencia los hechos humanos.

Se hizo un diagrama de las actividades de la oficina y las ordenes que se giran a los recintos, se analizó se reconstruyó, pero no se puso en práctica, porque siempre hay trabajos y ordenes inesperadas.

### **3.5 Control de existencias Actualizado.**

El inventario<sup>37</sup> consiste en una lista detallada de las características de los vehículos que se encuentran en los recintos.

Los objetivos de estos inventarios son:

- Facilitar la auditoria interna y externa (contraloría).
- Proporcionar, al departamento de bienes resguardados, el estado exacto de existencias.
- Aprovechar el Internet para tener datos a nivel nacional, y estar en comunicación con todas las oficinas de comercio exterior de todo el país, en un costo muy bajo de inversión.

los propósitos del programa del SAT son:

- a) Poder promediar la entrada y salida de vehículos mensualmente, para determinar las cargas de trabajo.
- b) Tener siempre a la vista los vehículos que sean factibles de levantar el embargo precautorio, o que sean vehículos de lujo.
- c) Atender los ingresos con rapidez y eficiencia.
- d) Conocer en todo momento las existencias físicas de los recintos
- e) Permite tener un control de inventario más completo.

Se considera que el momento ideal para la toma de inventario es aquel en que el trabajo en los recintos es menor, de manera que este pueda cerrarse así mientras se verifican los datos y los empleados pueden disfrutar de sus vacaciones anuales.

---

<sup>37</sup> Se anexa inventario en la parte complementaria.

# CAPÍTULO

## 4

**PROPUESTA DE APOYO PARA LA OBTENCIÓN DE UN  
VEHÍCULO PARA LAS INSTITUCIONES ADUCATIVAS,  
MEDIANTE LA DONACIÓN O ASIGNACIÓN**

## **4.1 Administración General del Destino de Bienes de Comercio Exterior Propiedad del fisco Federal.**

*La Administración General del Destino de Bienes de Comercio Exterior Propiedad del fisco Federal tiene bajo su responsabilidad dar destino a las mercancías decomisadas por las Administraciones Generales de Aduanas y Auditoría Fiscal.*

## **4.2 Servicio**

Los servicios que presta esta institución son:

- Asignación a dependencias del Gobierno Federal, Estatal o municipal.
- Donación a instituciones no lucrativas mexicanas
- Enajenación cuidando no provocar perjuicios de la economía nacional.
- Destrucción por mal estado, deterioro, daño a la economía o a la salud.
- Resarcimiento a particulares que obtengan resolución favorable respecto de bienes embargados.

**El Directorio donde se puede recurrir para solicitar una donación.**

NOMBRE	CARGO	TELEFONO	E-MAIL
Lic. German Paz González	Administrador General del Destino de los Bienes de Comercio Exterior Propiedad del Fisco Federal.	Tel. 01 55 5231 9010, 5231 9004	<a href="mailto:German.paz@sat.gob.mx">German.paz@sat.gob.mx</a>
Lic. Luis Javier de la Rocha Zazueta	Administrador Central Operativo	01 55 523191 50, ext. 87970	<a href="mailto:Luis.rocha@sat.gob.mx">Luis.rocha@sat.gob.mx</a>
Lic. Carlos José Zamarripa de Luna	Administrador de Coordinación y Operación.	01 55 5231 91 55 Fax; ext. 87955	<a href="mailto:Carlos.zamarripa@sat.gob.mx">Carlos.zamarripa@sat.gob.mx</a>
Lic. Sergio León López	Administrador de Recintos Fiscalizados.	01 55 5231 91 44 ext. 89144	<a href="mailto:Sergio.Leon@sat.gob.mx">Sergio.Leon@sat.gob.mx</a>
Lic. Alfonso Muñoz Celis	Administrador de Ventas.	01 55 5231 9187 ext. 89187	<a href="mailto:Alfonso.muñoz@sat.gob.mx">Alfonso.muñoz@sat.gob.mx</a>

C.P. Gonzalo Villanueva Vázquez	Administrador Central de Destino de los Bienes.	de los	01 55 5231 9031 ext. 87917	<a href="mailto:Gonzalo.villanueva@sat.gob.mx">Gonzalo.villanueva@sat.gob.mx</a>
Lic. Sergio Villeta Ríos	Administrador de Asignaciones y Donaciones "A"	de	01 55 5231 9131 ext. 9138	<a href="mailto:Sergio.villeta@sat.gob.mx">Sergio.villeta@sat.gob.mx</a>
Lic. Cynthia Lorraine Gastelum Knight	Administrador de asignaciones y Donaciones "B"	de	01 55 5231 9152 ext. 87931	<a href="mailto:Cynthia.gastelum@sat.gob.mx">Cynthia.gastelum@sat.gob.mx</a>
Arq. Jesús Eduardo Peyró Andrade	Administración de Coordinación de Asignaciones y Donaciones	de	01 55 5231 9115 ext. 89010	<a href="mailto:Jesús.peyro@sat.gob.mx">Jesús.peyro@sat.gob.mx</a>
Lic. Joaquín Antonio Pereyra Hermida.	Administración de almacenes	de	01 55 5760 6132 fax. 5760-9344	<a href="mailto:jpereyra@sat.gob.mx">jpereyra@sat.gob.mx</a>

**La ubicación donde se puede acudir a solicitar una donación es:**

Administración General del Destino de Bienes de Comercio Exterior Propiedad del Fisco Federal.

Sinaloa # 43, col. Roma, Delegación Cuauhtémoc

Horario de Atención y recepción de documentos de 9:00 a 18:00 hrs.

### **4.3 Acciones realizadas**

Con respecto a la donación y asignación de bienes durante el ejercicio 2001 las actividades realizadas son las siguientes: se han atendido más de 2000 solicitudes, donándose **a instituciones no lucrativas** mexicanas aproximadamente:

- 1 931 piezas de electrónicos y electrodomésticos
- 304 605 piezas de juguetes.
- 65,058 de artículos diversos.
- **414 vehículos.**

asignándose a dependencias de Gobierno Federal, Estatal y Municipal, alrededor de:

- 153, 341 piezas de electrónico y electrodomésticos.
- 110, 306 pares de calzado.
- 119, 709 kilos de ropa.
- 3, 359, 258 piezas de juguetes.
- 2, 417, 538 kilos de perecederos.
- 2,198, 267 de artículos diversos.
- **2,033 vehículos.**

En beneficio de 700 municipios, 300 sistemas DIF, **200 instituciones educativas**, 461 instituciones filantrópicas y diversas dependencias federales y estatales, resaltando el resultado significativo de los programas de “Apoyo a 250 micro regiones” , día del niño, navidad y ***apoyo institucional***.

#### **Programa de destrucción vehicular.**

El primero de octubre del 2001, dio inicio el programa mediante el cual se pretenden destruir más de 10 mil unidades que se encuentran almacenadas en diversos recintos fiscales del País y que por su estado resulta no viable su utilización. La destrucción se realiza en el marco de un convenio de colaboración entre el SAT y la empresa C.F.F. de México, los vehículos son destruidos en su totalidad y el material resultante servirá para abastecer a la industria siderúrgica nacional.

Con estas acciones se espera desalojar más de 150 mil m<sup>2</sup> de recintos fiscales. Este programa es auditado permanentemente por la Contraloría Interna del SAT, se cuenta con la participación en calidad de observadores, de organismos tales como la Asociación Nacional de Distribuidores Automotrices, de Productores de Autobuses, Camiones y tractocamiones, Cámara Nacional de la Industria de Hierro y del Acero entre otros.

Durante el presente ejercicio se realizaron ventas por un total de 46.8 millones de pesos, comercializando más de 800 vehículos, diferente lotes de joyería, maquinaria industrial, refacciones automotrices y material para la construcción, los cuales por su naturaleza no son susceptibles de asignación, donación o destrucción, apoyado de esta forma al desalojo de recintos fiscales. El recurso generado se destina a un fondo que sirve para resarcir a los particulares que obtienen una resolución favorable respecto a los bienes embargados.

## **4.4 Solicitud de bienes**

Si proviene de una dependencia de Gobierno Federal, estatal o municipal deberá cubrir los requisitos para Asignaciones.

Si pertenece a una institución no lucrativa mexicana con autorización para recibir donativos deducibles de impuesto sobre la renta deberá revisar la información referente a donaciones.

### **ASIGNACIONES**

Las dependencias del Gobierno Federal, entidades paraestatales, entidades federativas y municipios, así como los poderes Legislativo y Judicial podrán solicitar bienes en asignación a las autoridades superiores de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a la Presidencia del Servicio de Administración Tributaria o directamente a la Administración General del Destino de Bienes de Comercio Exterior Propiedad del Fisco Federal.

Una vez recibida la solicitud concluyendo la totalidad de los requisitos necesarios, ésta será atendida de acuerdo al procedimiento normativo de asignación de bienes.

Cabe señalar que el proceso de solicitud, aprobación, asignación y entrega de los bienes es GRATUITO, por lo que todos los gastos de traslados y maniobra son por cuenta del beneficiario.

#### **Requisitos de la solicitud**

- A. Presentarla en papel membretado con el nombre y domicilio oficial completo de la dependencia o institución firmada por el titular de la dependencia solicitante, Oficial Mayor o equivalente o en caso de:

- Gobiernos estatales, deberá ser firmada por el Titular, el Secretario de Gobierno o el de Finanzas o su equivalente y se deberá destinar una copia de la misma a la Contraloría General respectiva en la entidad.
  - Gobiernos Municipales, deberá ser firmadas por el Presidente Municipal y deberá contar con la anuencia del Cabildo correspondiente.
  - Instituciones educativas u otras instituciones públicas, las solicitudes deberán incluir su estatus legal, dependencia organizacional o presupuestal y deberán ser firmadas por el titular de la institución (Director General, Rector, Presidente, etc.).
- B. Proporcionar datos para una fácil y rápida localización como son: Números telefónicos, fax, correo electrónico, etc.
- C. Señalar la cantidad y descripción de los bienes solicitados.
- D. Asentar la necesidad y justificación de la mercancía solicitada y, en su caso, una breve descripción de los objetivos, programas y metas de la institución.
- E. Señalar el nombre de la persona acreditada que se hará responsable del seguimiento del trámite.
- F. Manifestar bajo protesta el destino final, que en caso de recibirlos, se le dará a los bienes.

### **Procedimiento para la asignación de bienes<sup>38</sup>**

1. Se recibe la solicitud en la Administración General del Destino de Bienes de Comercio Exterior Propiedad del Fisco Federal, en donde se le asigna un número de identificación (VAG).

---

<sup>38</sup> [www.sat.gob.mx/Admon\\_gral\\_de\\_destino\\_de\\_los\\_bienes\\_de\\_comercio\\_exterior](http://www.sat.gob.mx/Admon_gral_de_destino_de_los_bienes_de_comercio_exterior). 10 de Julio de 2002

2. Las solicitudes que cumplen con los requisitos son sometidas a la consideración del Comité de Asignación de Bienes al Sector Público, en la siguiente reunión a su recepción (el comité sesiona por lo menos 4 veces al año). Si la solicitud no es autorizada por el comité, se informará al solicitante por escrito, dándose por concluida la atención a esa solicitud.
  
3. En caso de tratarse de una solicitud urgente por catástrofes naturales o alguna emergencia, será atendida previa autorización del Subcomité de Asignación de Bienes al Sector Público.
  
4. Se verifica la disponibilidad de los bienes. Si no se encuentra el bien solicitado, se informa al solicitante de este hecho y se da por concluida la atención a la solicitud, a pesar de que ha sido aprobada y cumple con los criterios de asignación de bienes.
  
5. Se programa la fecha de entrega de los bienes de acuerdo con la ubicación de las mismas, tomando en consideración la cantidad y tipo de bienes solicitados, la capacidad de cada recinto y los tiempos establecidos para notificar al beneficiario y a las autoridades que intervienen en los actos de entrega-recepción.
  
6. Se envía oficio de instrucción (en papel seguridad y en original) al beneficiario y autoridades que intervendrán en el acto de entrega-recepción, donde se especifica fecha, lugar, nombre del beneficiario así como cantidad y descripción de los bienes que serán entregados.

7. Mediante la firma del acta entrega-recepción se formaliza la entrega de bienes, no haciéndose responsable el Servicio de Administración Tributaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público del estado físico de las mercancías entregadas ni del uso que le dé el beneficiario y una vez asignada no se admiten devoluciones ni cambios.
  
8. Una vez recibida la documentación del acto de entrega-recepción en la Administración General, se concluye la atención a la solicitud mediante la emisión y envío al beneficiario del oficio de resolución, documento final que acredita la legal propiedad del bien.

## **DONACIONES**

Por ley y conforme a las políticas aprobadas por el Consejo Asesor del Servicio de Administración Tributaria, sólo se donarán bienes a instituciones no lucrativas mexicanas, con autorización para recibir donativos deducibles del el Impuesto Sobre la Renta.

Para recibir una donación, las instituciones deberán presentar una solicitud dirigida a las autoridades superiores de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a la presidencia del Servicio de Administración Tributaria o directamente a la Administración General del Destino de Bienes de Comercio Exterior Propiedad del Fisco Federal.

Una vez recibida la solicitud con la totalidad de los requisitos necesarios, ésta será atendida de acuerdo al procedimiento normativo de donación de bienes.

Cabe señalar que el proceso de solicitud, aprobación, donación y entrega de los bienes es GRATUITO, por lo que todos los gastos del traslados y maniobra son por cuenta del beneficiario.

## **Requisitos de la solicitud**

- A. Presentar la solicitud en papel membretado con el nombre y el domicilio oficial completo de la institución, acompañada de sus anexos (ver abajo) y firmada por el representante legal.
- B. Incluir datos para una fácil y rápida localización como son: Números telefónicos, fax, correo electrónico, etc.
- C. Indicar la fecha de la publicación en el Diario Oficial de la Federación donde conste la autorización para recibir donativos deducibles del I.S.R.**
- D. Dar una breve reseña de la misión, objetivo, programas y metas de la institución.
- E. Señalar la cantidad y descripción de los bienes solicitados.
- F. Asentar la necesidad y justificación de la mercancía solicitada.
- G. Manifestar bajo protesta, el destino final que se dará a los bienes, en caso de recibirlos.

## **Anexos**

1. Copia del poder donde se acredite la personalidad del representante legal.
2. Cédula de control de instituciones en original, debidamente llenada con toda la información.

Nota: La cédula y los demás anexos solicitados deberán ser llenados en su totalidad y se presentarán anualmente, cuando haya habido cambios en su contenido que así lo ameriten o cuando le sean solicitados formalmente.

## **Procedimiento de donación de bienes**

1. Se recibe la solicitud en la Administración General del Destino de Bienes de Comercio Exterior Propiedad del Fisco Federal, en donde se le asigna un número de identificación (VAG).

Las solicitudes que cumplen con los requisitos son sometidas a la consideración del Consejo Asesor del Servicio de Administración Tributaria en la siguiente reunión a su recepción (el consejo sesiona por lo menos 4 veces al año). Si la solicitud no es autorizada por el consejo, se informará al solicitante por escrito, dándose por concluida la atención a la solicitud.

3. La solicitud es revisada y analizada con base a los criterios de asignación de bienes, aprobados por el Consejo Asesor del Servicio de Administración Tributaria. En caso de no cumplir con los requisitos, se le informará al solicitante por escrito, dándose por concluida la atención a la solicitud.

4. Se verifica la disponibilidad de los bienes. Si no se encuentra el bien solicitado, se informa al solicitante de este hecho y se da por concluida la atención a la solicitud, a pesar de que ha sido aprobada y cumple con los criterios de donación de bienes.

5. Se programa la fecha de entrega de los bienes de acuerdo con la ubicación de las mismas, tomando en consideración la cantidad y tipo de bienes solicitados, la capacidad de cada recinto y los tiempos establecidos para notificar al beneficiario y a las autoridades que intervienen en los actos de entrega-recepción.

6. Se envía oficio de instrucción (en papel seguridad y en original) al beneficiario y autoridades que intervendrán en el acto de entrega-recepción, donde se especifica

fecha, lugar, nombre del beneficiario, así como cantidad y descripción de los bienes que serán entregados.

7. Mediante la firma del acta entrega-recepción se formaliza la entrega de bienes, no haciéndose responsable el Servicio de Administración Tributaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público del estado físico de las mercancías entregadas ni del uso que le dé el beneficiario y una vez asignada no se admiten devoluciones ni cambios.

8. Una vez recibida la documentación del acto de entrega-recepción en la Administración General, se concluye la atención de la solicitud mediante la emisión y envío al beneficiario del oficio de resolución, documento final que acredita la legal propiedad del bien.

**Consejo Asesor del Servicio de Administración Tributaria para la determinación del destino de las mercancías de comercio exterior propiedad del fisco federal es el siguiente:**

**Presidente**

Titular

Lic. Rubén Aguirre Pangburn Subsecretario de Ingresos y encargado de la Presidencia del SAT

**Secretario Ejecutivo**

*La Administración General del Destino de Bienes de Comercio Exterior Propiedad del Fisco Federal*

<b>Titular</b>	Lic. Germán Paz González Administrador General
Suplente	Lic. Arturo Peña Zazueta Administrador Central Jurídico y de Control
Secretario Técnico	Lic. Mario Uribe Camarillo Subadministrador de Seguimiento de Acuerdos

## **Miembros**

### *La Confederación de Cámaras Nacionales Industriales de los Estados Unidos Mexicanos*

<b>Titular</b>	Lic. Guillermo Vidales Flores Vicepresidente y Presidente de la Comisión de Aduanas de CONCAMIN
Suplente	Dra. Alina A.C.E. Aldape Directora de Comercio Exterior y Asuntos Internacionales de CONCAMIN

### *La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio y Servicios*

<b>Titular</b>	Lic. Arturo González Cruz Presidente de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio y Turismo
Suplente	Lic. Marciano Mendoza Director Corporativo de Enlace y Gestión

### *La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C*

<b>Titular</b>	Lic. Luis Santana Castillo Presidente Ejecutivo
Suplente	Lic. Alfonso Rodea Sandín Gerente de Relaciones con Gobierno

### *La Cruz Roja Mexicana*

<b>Titular</b>	Lic. José Antonio Fernández Arena Director General Nacional del Consejo Nacional de Directores
Suplente	Lic. Juan Estrada Miranda Secretario Ejecutivo de la Dirección Nacional de Delegaciones

### *El Centro Mexicano para la Filantropía*

<b>Titular</b>	Lic. Jorge Villalobos Grzybowicz Presidente Ejecutivo
Suplente	Lic. Consuelo Castro Salinas Coordinadora de Profesionalización y de Asesoría Jurídica

### *Fundación México Unido, A.C.*

<b>Titular</b>	C.P. Luis Zazueta Domínguez Director Corporativo de Participación de la Fundación México Unido, A.C.
Suplente	Lic. Alejandro Puente Barrón

### *Cooperación y Desarrollo, A.C.*

Titular	Lic. Verónica de la Concha Salcedo Directora de Relaciones Públicas de Cooperación y Desarrollo, A.C.
---------	--

Suplente C.P. Luis Camargo Flores  
Director Administrativo de Cooperación y  
Desarrollo, A.C.

*La Administración General de Innovación y Calidad del Servicio de Administración Tributaria*

**Titular** Lic. María Teresa Gutiérrez Ayala  
Administradora General de Innovación y Calidad del Servicio de Administración  
Tributaria

Suplente Lic. Lilia Cahuantzi Téllez  
Administradora Central de Recursos Materiales y Servicios Generales del  
Servicio de Administración Tributaria

*La Dirección General de Vigilancia de Fondos y Valores de la Tesorería de la Federación*

**Titular** Lic. Hugo Pedro Ulloa Lugo  
Encargado de la Dirección General de Vigilancia de Fondos y Valores de la  
Tesorería de la Federación

Suplente Lic. Alfredo Vaca Cervantes  
Encargado de la Dirección de Inspección a la Operación Fiscal de la Tesorería  
de la Federación

**Invitados Permanentes**

*La Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo*

**Titular** Lic. Carlos Arturo Aguirre Islas  
Comisario Público Propietario y Delegado del Sector SHCP, Banca de  
Desarrollo y PGR

Suplente Lic. Pedro Martínez Flores  
Comisario Público Suplente y Subdelegado del Sector SHCP, Banca de  
Desarrollo y PGR

*El Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF)*

**Titular** Ing. Adán Larracilla Márquez  
Oficial Mayor

Suplente Lic. Miguel Ángel Bello Gutiérrez  
Director de Recursos Materiales y Servicios Generales

*La Administración del Patrimonio de la Beneficencia Pública, Secretaría de Salud*

<b>Titular</b>	Lic. Augusto Antonio García Besné Bueno Director General
Suplente	Lic. Victoria Márquez Mees Directora del Patrimonio y Acciones de Beneficencia
<b>Asesores</b>	
<i>La Administración General Jurídica del Servicio de Administración Tributaria</i>	
<b>Titular</b>	Lic. José Luis Franco Soto Administrador General Jurídico del Servicio de Administración Tributaria
Suplente	Lic. Jorge Enrique Loera Administrador Central de Normatividad de Comercio Exterior y Aduanal
<i>La Contraloría Interna en el Servicio de Administración Tributaria</i>	
<b>Titular</b>	Lic. José de Jesús Levy García Contralor Interno en el Servicio de Administración Tributaria
Suplente	Lic. Jorge Camarena García Titular del Área de Auditoría Interna

Este consejo Asesor básicamente su función es la de vigilar las donaciones y asignaciones, de manera que se pueda identificar a que tipo de instituciones se hace la donación y evaluar el proyecto de solicitud de éstas.

Otra de sus funciones es identificar y remitir a las autoridades correspondientes en caso de fraude, ya que el consejo asesor está vigilado por la Contraloría y la Procuraduría General de la República

## **4.5 Los beneficios de las donaciones.**

Las instituciones educativas que hacen una solicitud de una donación, por lógica, es porque necesitan un vehículo para resolver un problema o simplemente por necesidad del mismo, ya que no cuentan con el presupuesto para comprarlo.

Algunos de sus beneficios podrían ser:

- Traslado de personal y alumnos,
- Traslado de material pedagógico,
- Como ambulancia,
- Como material de apoyo para el taller de mecánica automotriz,
- Visitas culturales y/o de excursiones.

## **Conclusiones**

A continuación se mencionan algunos resultados obtenidos después de implementar un plan de trabajo para la planeación y la organización de los recintos:

- Un reparto equitativo y justo de las cargas de trabajo.
- Un óptimo aprovechamiento del conocimiento, experiencia y aptitudes de cada empleado o grupo de trabajo.
- Evitar la duplicidad de actividades y por lo tanto, la reducción en la carga de trabajo que desempeñaban varios empleados.
- Obtención de un mejor aprovechamiento del tiempo, esfuerzo e iniciativa de las personas.
- lograr la simplificación de todo el trabajo.
- Apoyo para la administración, interpretación y uso, de manera más efectiva, de toda la información capturada y transmitida.
- Facilidad para la utilización de los datos procesados.

Los puntos antes mencionados no se están llevando a cabo en un 100%. Uno de los aspectos preponderantes es que antes había más empleados y el trabajo se realizaba en forma muy deficiente, aún cuando este plan de Desarrollo Organizacional más o menos tiene un año que se inició su planeación y poco a poco se están viendo los resultados.

Fue muy difícil la labor de convencimiento realizado con la gente en relación al hecho de aceptar e implementar el cambio, el personal argumentaba aspectos como los siguientes, para no aceptarlo:

Eres más joven.

- Tienes menos años de experiencia.
- Tienes un puesto de subordinado.

Con los comentarios anteriores lo que se demuestra es que :

**Todas las hipótesis se comprobaron satisfactoriamente.** Se elaboró un plan de trabajo de modernización de los recintos que ayuda a tener un mayor control en cuanto a los vehículos que se guardan.

Se sistematizaron los procesos administrativos ( base de datos) con lo que se logró disminuir el tiempo de espera, para ubicar e identificar el lugar y las características de un vehículo.

Se identificaron la importancia y beneficios que se derivan de una mejor organización de los recursos humanos, teniendo como resultado, una clara especificación de las funciones para cada puesto y empleado de los recintos.

Se logro elaborar y analizar los diagramas necesarios para eliminar cuellos de botella.

Se tiene un control de existencias actualizado con el número exacto de vehículos que están en los recintos fiscales.

Sin embargo, hay una hipótesis que no plantea y que afecta todo el plan de trabajo: si se hace un plan de trabajo los jefes de departamento y subadministradores, ayudarán a evitar cargas de trabajo extra.

Hay muchas decisiones que no dependen de los jefes de departamento, hay ordenes que dependen del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, del Secretario de Hacienda, Administradores Centrales y Contraloría.

Es muy difícil para los jefes de departamento tener un plan de trabajo exacto, ya que hay factores y ordenes de las autoridades superiores que se los impiden.

### **En cuanto a las variables que se tomaron en cuenta:**

#### **\* Responsabilidad.**

Esta se identifica cuando se toma en cuenta las opiniones de todos los empleados que tengan que ver con los recintos y se les comuniquen las razones de una nueva administración; ellos siempre sugieren ideas nuevas para mejorar el trabajo. Todos trabajan con compromiso, son puntuales en la entrada y desempeñan con calidad su trabajo.

#### **Toma de decisiones.**

La toma de decisiones por parte de los jefes de departamento y subadministradores está muy limitada. Esto provoca que siempre haya ordenes extra por parte de sus superiores, ocasionando trabajos adicionales y descontento con los empleados de los recintos.

#### **Motivación.**

Se les motiva a los empleados de los recintos con incentivos en efectivo y retabulaciones, cuando es posible, buscando que ellos se queden a trabajar más tiempo.

#### **Trabajo en equipo**

Esta es la fase que se consideró era lo más difícil de lograr sin embargo, el trabajo en equipo se ha logrado realizar porque los empleados están motivados, ya que se les está proporcionando un ingreso extra.

#### **Comunicación**

La comunicación es verbal y escrita, se realiza durante la jornada y en algunas ocasiones, con anticipación. Se han dado casos en que la interpretación no es la adecuada, sin embargo, esto se ha presentado ocasionalmente.

### **La recopilación de datos sobre las variables en este trabajo de tesis.**

Para poder comprobar lo que se acaba de mencionar, se hicieron cuadros de actividades, cuadros de deberes, diagramas de flujos, procesos de trabajo y sistematización de procesos administrativos. Con este trabajo de investigación se determino que los planes de trabajo tiene una secuencia, es decir el trabajo de unos depende de la realización de otros trabajos, por esto es importante trabajar en equipo y tener un orden.

El mejor trabajo no es sólo el que se desempeña más rápido, sino el que se desempeña con calidad.

**Lo más importante de este trabajo es resaltar que el Administrador Educativo, tiene la capacidad, Aplicar sus conocimientos en la Administración Pública y obtener resultados satisfactorios**

Lo más importante para tener éxito en la aplicación de una nueva distribución de las labores es el sentido humano. Un recinto burocratizado es aquel que tiene bien planeadas todas sus actividades y deberes, pero que su personal trabaja como robot, sin espíritu de cooperación. Hay que recordar que no se trata de un mejor arreglo de máquinas y vehículos de un recinto, sino de los recursos humanos, con distintas personalidades, necesidades y actitudes, que no pueden ser movidos como muebles por un jefe que solo trabaja atrás de un escritorio.

Uno de los grandes problemas de los recintos, en general, es que hoy en día su administración se hace cada vez más compleja y sus administradores requieren mayor cantidad de información para tomar decisiones.

Lo más elemental en la implementación de un plan de trabajo que se esté evaluando constantemente, todo cambia continuamente, hay ingresos de personal, nuevos recintos, más vehículos embargados y jefes que se van, por lo cual es necesario vigilar continuamente que el plan de trabajo esté actualizado.

Al elaborar un plan de trabajo se hacen evidentes los errores y las fallas que se están teniendo, los objetivos de éste son una asignación equitativa de las cargas de trabajo, así como evitar el realizar dos veces el mismo trabajo ( duplicidad ) al darles a conocer a los empleados estos objetivos hay que hacer hincapié en ésto, para que ellos apoyen y acepten los cambios

## **Bibliografía.**

Feigenbaum V. Armand, **Control Total de la Calidad**, 3ª Edición, México, Editorial CECSA,, 1997

García Cantú Alfonso, **Almacenes, Planeación, Organización y Control**, 3ª Edición, México, Editorial Trillas, 1995.

García Cantú Alfonso, **Enfoques Prácticos para la Planeación y Control de Inventarios**, 2ª Edición, México, Editorial Trillas, 1983.

Morrisey George L. **Planeación a Largo Plazo**, México, Editorial Prentice may Hispanoamericana, S.A de C.V., 1996

Jenkins, Creed, **Administración moderna de almacenes**, México, Editorial Diana, 1981.

Keith Davis, John w. Newstrom **Comportamiento Humano en el trabajo**, 8va edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 1997

Miklos Tello, **Planeación Prospectiva**, 11ª Edición, México, Editorial Limusa, 2000.

Muñoz Razo Carlos, **Como elaborar y asesorar una investigación de tesis**, 1ª Edición, México, Editorial Prentice hall, 1998.

Pardinas Felipe, **Metodología y técnicas de Investigación en Ciencias sociales**, 36ª Edición, México, Editorial siglo XXI , 1999.

Schroeder Roger G. **Administración de Operaciones**, 3ª Edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 1999.

Taylor W. Frederick, **Administración**, 28a Edición, México, Editorial Herrero Hermanos, 1991.

*Leyes.*

Compendio Reforma Fiscal 2002, SHCP, SAT art. 157, pag.821

*Legislación Fiscal 2002, Tomo II, Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria. Arts. 23 Y 25 fracción del I al XXXVIII*

INTERNET

[www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)

[www.sat.gob.mx/Admón\\_gral\\_de\\_destino\\_de\\_los\\_Bienes\\_de\\_Comercio\\_Exterior](http://www.sat.gob.mx/Admón_gral_de_destino_de_los_Bienes_de_Comercio_Exterior)

## **ANEXOS**

- ✓ Formato de actividades.
- ✓ Formato de deberes.
- ✓ Cuadro de distribución de trabajo.
- ✓ Cedula de control de instituciones.
- ✓ Mapa del recinto fiscal de Chicoloapan.
- ✓ Mapa del recinto fiscal de flamencos.
- ✓ Formato de inventario para registrar el ingreso de los vehículos en los recintos.
- ✓ Formato impreso de las características de un vehículo ya ingresado.
- ✓ Cuadro de informe de existencias.
- ✓ Reporte diario de ingreso.
- ✓ Reporte diario de entregas.



## LISTA DE DEBERES

NOMBRE	Alfredo Retama	DEPARTAMENTO	recinto
PUESTO	Aux.	<b>LISTA ACTUAL XXX</b>	PROPUESTA
FECHA	May-02	PREPARADA POR: ARM	APROBADA POR: jefe de depto.

NUM. DEL DEBER	DEBERES	HORAS POR SEMANA	ACTIVIDAD NUMERO	HORAS REVISADAS
	RECEPCIÓN	2.5	I	2.5
1	RECIBIR ACTA O INVENTARIO DEL VEHICULO			
2	RECIBIR EL VEHICULO			
3	VERIFICAR NUMEROS DE SERIE			
4	DESTINARLE UN LUGAR	7.5		7.5
	INVENTARIOS		II	
1	HACER INVENTARIO DEL INGRESO			
2	DEL VEHICULO			
	PEGAR CALCAS DEL NO. DE SERIE.			
	CODIFICACION	5	III	5
1	ANOTAR LA FECHA DE INGRESO			
2	ANOTAR LA PROCEDENCIA			
	CAPTURA	7.5	IV	7.5
1	REGISTRARLO EN LA BASE DE DATOS			
2	GUARDAR EL INVENTARIO			
3	GUARDAR LA LLAVE			
	ESTACIONAR EL VEHICULO EN LA	5	V	5
	CORRESPONDIENTE			

LOS DATOS ANTERIORES SON SOMADOS CONSIDERANDO LO SIGUIENTE

ESTO ES SOLO CUANDO HAY INGRESOS Y NO ENTREGAS

6 VEHICULOS INGRESAN AL DIA



CEDULA DE CONTROL DE INSTITUCIONES

1. Nombre oficial de la Institución: (según aparece en la Escritura Constitutiva de la Institución):  
\_\_\_\_\_
2. Nombre del Presidente del Patronato o del Consejo Directivo:  
\_\_\_\_\_
3. Nombre de otros Miembros del Patronato o del Consejo Directivo y cargos:  
\_\_\_\_\_
4. Nombre y datos del Representante Legal de la Institución y en su caso, datos del poder otorgado:  
\_\_\_\_\_
5. Nombre del Director, en su caso:  
\_\_\_\_\_
6. Domicilio fiscal de la Institución:  
R.F.C.: \_\_\_\_\_  
Calle: \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_  
Colonia: \_\_\_\_\_ Código Postal: \_\_\_\_\_  
Estado: \_\_\_\_\_  
Municipio y/o Delegación: \_\_\_\_\_  
Teléfonos y Fax: \_\_\_\_\_  
Correo electrónico: \_\_\_\_\_
7. Cuenta con autorización para recibir donativos deducibles de I.S.R.?  
No: \_\_\_\_\_  
Si: \_\_\_\_\_
8. Fecha de la última publicación en el Diario Oficial de la Federación o número y fecha del oficio de autorización:  
\_\_\_\_\_

**II. ANTECEDENTES**

1. 1. Fecha de constitución de la Institución:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Rubro por el cual ha sido autorizado a operar.
  - a.- a.- Organización asistencial. \_\_\_\_\_
  - b.- b.- Organización educativa. \_\_\_\_\_
  - c.- c.- Organización becante. \_\_\_\_\_
  - d.- d.- Organización cultural. \_\_\_\_\_
  - e.- e.- Biblioteca abierta al público. \_\_\_\_\_
  - f.- f.- Museo abierto al público. \_\_\_\_\_
  - g.- g.- Organización científica o tecnológica. \_\_\_\_\_
  - h.- h.- Organización ecológica. \_\_\_\_\_
  - i.- i.- Organización dedicada a la reproducción o conservación de especies protegidas o en peligro de extinción. \_\_\_\_\_
  - j.- j.- Donataria que se dedica exclusivamente al apoyo económico de otras donatarias autorizadas. \_\_\_\_\_

k.- k.- Organización que destina donativos y sus rendimientos para obras y servicios públicos. \_\_\_\_\_

3. Programas específicos que presta la institución (detallar cada uno de dichos programas):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Cobertura geográfica:

Local: \_\_\_\_\_  
Municipal: \_\_\_\_\_  
Regional: \_\_\_\_\_  
Estatad: \_\_\_\_\_  
Nacional: \_\_\_\_\_

5. Lugares y número de establecimiento en su caso:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Número de empleados de la institución y puesto que desempeñan:

Remunerados.- \_\_\_\_\_  
Voluntarios.- \_\_\_\_\_

7. Número de beneficiarios por los servicios que presta la institución:

Directos \_\_\_\_\_  
Indirectos \_\_\_\_\_  
Otros (Impactos) \_\_\_\_\_

8. Rango de edades (años)

Niños:  
De 0 a 15 años: \_\_\_\_\_  
De 16 a 18 años: \_\_\_\_\_  
Adultos: \_\_\_\_\_  
Mujeres: \_\_\_\_\_  
Hombres: \_\_\_\_\_

9. Otros beneficiarios (detallar)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Monto del ingreso obtenido en los últimos 12 meses:

\_\_\_\_\_

11. Recibe algún ingreso en efectivo por la prestación del servicio:

Si: \_\_\_\_\_  
No: \_\_\_\_\_

11. En caso afirmativo, monto al que asciende las cuotas de recuperación:

\_\_\_\_\_

12. El inmueble donde se encuentra la Institución es:

Propio: \_\_\_\_\_  
Rentado: \_\_\_\_\_  
Prestado: \_\_\_\_\_  
Otro (especificar): \_\_\_\_\_

---

13. Número y marca de vehículos con que cuenta la institución:

---

---

---

14. Otros bienes con que cuenta:

---

---

---

---

**III. DATOS ADICIONALES**

1. Nombre y datos de los principales benefactores de la Institución:

---

---

---

2. De considerarlo, proporcione información adicional par un mejor conocimiento de la institución:

---

---

---

---

---

DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN LA PRESENTE CÉDULA SON FEHACIENTES:

---