

**Centro Interamericano de Administraciones Tributarias – CIAT**

**Conferencia Técnica**

**LA GERENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, LA EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS**

**Tema 2.2**

**EL ACOMPAÑAMIENTO DE LOS RESULTADOS Y DE LA CALIDAD  
DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**

**Raúl Santaella Hinojosa**

Administrador Central de Planeación Estratégica  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

México

**París, Francia  
28 al 31 de octubre de 2002**

*Caso práctico:*

## **TEMA 2.2 EL ACOMPAÑAMIENTO DE LOS RESULTADOS Y DE LA CALIDAD DE SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**

**Raúl Santaella Hinojosa**

Administrador Central de Planeación Estratégica  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público  
(México)

SUMARIO: Resumen ejecutivo. Presentación. 2.2.1 Aspectos generales del proceso de planeación estratégica del Servicio de Administración Tributaria en México. 2.2.2 Evaluación de resultados de la gestión del Servicio de Administración Tributaria en México. (Indicadores). 2.2.3 Sistema de Evaluación del Desempeño Recaudatorio y de Fiscalización. Conclusiones.

### **RESUMEN EJECUTIVO**

Garantizar la confianza de los contribuyentes es una tarea que toda Administración Tributaria debe considerar a fin de convertirse en un órgano eficiente. México ha asumido el compromiso de mejorar la administración tributaria con el fin de transmitir una imagen de respeto y confianza al contribuyente a través de la medición permanente de su actuación, no solo para detectar deficiencias que obstaculizan el logro de objetivos sino también, para reconocer áreas de oportunidad en procesos y servicios.

En la presente administración, el Servicio de Administración Tributaria (SAT) en México ha implementado el Proceso de Planeación Estratégica así como el Sistema de Evaluación del Desempeño Recaudatorio y de Fiscalización para evaluar su gestión de manera integral.

La misión del SAT consiste en “Recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, así como controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación fiscal y aduanera, a fin de propiciar el cumplimiento voluntario y oportuno.”

Para cumplir con ello, el SAT se ha dado a la tarea de definir indicadores de desempeño que le permitan evolucionar de un sistema de monitoreo por actividades a uno de monitoreo por resultados. La medición del cumplimiento de objetivos estratégicos se dará a través de estos indicadores, por lo que se debe producir información consistente, comparable, confiable y verificable, a fin de dar paso a un proceso de evaluación oportuno, integral y sistemático.

El Sistema de Evaluación al Desempeño Recaudatorio y de Fiscalización es un esfuerzo conjunto de los Poderes Ejecutivo y Legislativo, para realizar un análisis

especializado en materia de recaudación, auditoría, costo de la recaudación, eficacia en la fiscalización y eficiencia en la resolución de juicios.

En el primer semestre de 2002 se lograron avances importantes, en materia de recaudación se obtuvo un incremento anual real de 4.78% y en materia fiscal se obtuvo una efectividad de 82.76%. Se ha avanzado igualmente en el combate al contrabando y a la corrupción haciendo más transparentes los procesos al contribuyente, eficientando la administración aduanera e impulsando la denuncia de servidores públicos. En materia de servicios se creó la Administración General de Asistencia al Contribuyente como un frente único de atención ciudadana, además de promover la modernización tributaria a través del pago de contribuciones en forma electrónica.

La transformación de la administración tributaria presenta grandes retos que el gobierno mexicano está dispuesto a enfrentar, orientando sus esfuerzos hacia la consolidación de una organización moderna y flexible, capaz de aumentar la eficacia recaudatoria, combatir la corrupción y buscar el cumplimiento por parte del contribuyente.

En este aspecto se ha avanzado sustancialmente hacia la búsqueda del equilibrio entre el uso óptimo de los recursos y la atención de calidad. Los factores claves para lograr el cambio han sido considerados en la Planeación Estratégica del SAT, los resultados de la nueva gestión tributaria ya son evidentes, sin embargo, aún queda mucho por hacer lo cual se logrará a través de un esfuerzo compartido entre autoridades y sociedad.

## **Presentación.**

Como lo establece la Carta-documento "Atributos mínimos necesarios para una sana y eficaz administración tributaria"<sup>1</sup> aprobada por la 30 Asamblea General del CIAT, garantizar la confianza de los contribuyentes es una tarea que toda Administración Tributaria debe considerar a fin de convertirse en un órgano eficiente, eficaz, moderno y profesional.

Conseguir esta confianza requiere del fino equilibrio entre cubrir la necesidad de recursos –que propicie una mejor distribución de la riqueza- y la atención de calidad hacia los contribuyentes. Por ello, la función recaudatoria busca incorporar elementos que mejoren su actuación mediante:

- El establecimiento de una comunicación efectiva;
- Servicios de calidad a los contribuyentes, con acceso, consulta y servicios seguros, en los que se destine menor tiempo y costo para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales;
- La aplicación justa, confiable y transparente de políticas y leyes fiscales, que facilite el cumplimiento en forma voluntaria;

---

<sup>1</sup> Carta-documento "Atributos mínimos necesarios para una sana y eficaz administración tributaria" Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. Santo Domingo, República Dominicana. 19 de marzo de 1996.

- Actos de fiscalización asertivos que muestren a la sociedad que el contrabando, la evasión y el fraude fiscal son sancionados; y,
- La optimización del uso de los recursos para proveer de un servicio eficiente y eficaz a un costo razonable, mejorando la gestión tributaria, al disminuir el tiempo y costo de la recaudación.

De este ejercicio consciente para mejorar la Administración Tributaria, nace la necesidad de evaluar permanentemente su actuación, no solo para detectar posibles deficiencias que obstaculizan el logro de objetivos y metas e identificar acciones necesarias para subsanarlas, sino también, para reconocer áreas de oportunidad para la mejora continua de procesos y servicios.

La base de dicha evaluación debe estar sustentada en la identificación, análisis, implantación, seguimiento y retroalimentación de indicadores, que reflejen cuantitativa y cualitativamente los resultados de la actividad tributaria; el impacto, la calidad y la cobertura de servicios, así como la eficiente y eficaz utilización de recursos.

Como aportación al tema de “EL ACOMPAÑAMIENTO DE LOS RESULTADOS Y DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA”, se muestran en el presente documento los aspectos generales de la Planeación Estratégica del SERVICIO ADMINISTRACION TRIBUTARIA en México así como los principales indicadores adoptados para la evaluación de los avances de la gestión tributaria y de fiscalización del año 2001.

Adicionalmente, se presenta el Sistema de Evaluación del Desempeño Recaudatorio y de Fiscalización (SEDyF), cuya creación responde a un requerimiento del Poder Legislativo y es considerado desde el año 2001 en la Ley de Ingresos de la Federación, como un mecanismo con el cual las Comisiones de Hacienda y Crédito Público deben realizar una evaluación trimestral del desempeño recaudatorio y de fiscalización.

## 2.2.1 ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EN MÉXICO.

El Gobierno Federal establece sus objetivos nacionales sustentándose en lo dispuesto por la Ley de Planeación cuyo instrumento principal es el Plan Nacional de Desarrollo (PND). En base a dicho plan, las acciones de gobierno deben mantener estricta vinculación con objeto de coadyuvar a un desarrollo económico y social integral. En ese entorno, el Servicio de Administración Tributaria en México participa integrando su actuar, a las directrices establecidas en dicho documento rector, a través de su Planeación Estratégica, definiendo su misión, visión, objetivos, líneas, políticas, macroproyectos e indicadores estratégicos, los cuales se conformaron como elementos básicos del sistema de planeación, evaluación y seguimiento en la institución.

La fase de identidad constituye el punto de partida de la planeación estratégica y en ella se definieron:

- Misión

“Recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, así como controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación fiscal y aduanera, a fin de propiciar el cumplimiento voluntario y oportuno“

- Visión

“Avanzar sustancialmente en el arraigamiento de una cultura ciudadana de cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales y de comercio exterior.”

Luego entonces, el planteamiento de la misión y visión permitió precisar el propósito del SAT y por ende, establecer los objetivos estratégicos, siendo los siguientes:

1. “Aumentar la eficacia recaudatoria.”
2. “Lograr conciencia de riesgo ante el incumplimiento.”
3. “Reducir el contrabando y la economía informal.”
4. “Contar con un padrón completo y confiable.”
5. “Establecer un control de obligaciones universal, oportuno y exhaustivo.”
6. “Mejorar la eficiencia de la Administración Tributaria.”
7. “Contar con una nueva cultura organizacional que impulse los valores de honestidad, calidad, transparencia y vocación de servicio, apegada a la ley y con personal altamente calificado.”
8. “Disponer de sistemas y procesos informáticos integrados y seguros, orientados a procesos internos y al contribuyente.”
9. “Cambiar la percepción del contribuyente hacia la Institución por una imagen de honestidad, calidad, transparencia, servicio, apego a la ley y profesionalismo.”

Las políticas estratégicas se constituyen en las directrices de actuación para el logro de los objetivos; las políticas del SAT relacionadas directamente con los principios de servicio con calidad y eficiencia, son las siguientes:

- El apego estricto a las leyes y a los criterios emitidos por los órganos jurisdiccionales, serán el eje de nuestra actuación.
- Recaudar conforme a la Ley, es nuestra razón de ser.

- El contribuyente incumplido debe ser sancionado y el cumplido respetado.
- En nuestra organización habrá cero tolerancia al contrabando y a la evasión.
- La economía informal debe combatirse.
- Nuestra obligación permanente es incorporar a todos los contribuyentes al padrón.
- Permanente vigilancia de las obligaciones de los contribuyentes.
- La estrategia de nuestra Administración Tributaria, serán los servicios de calidad al contribuyente.
- Promover un equilibrio entre la política que exige y sanciona, y la que propicia y facilita el cumplimiento de las obligaciones fiscales, con una mística de servicio.
- Un contribuyente informado es condición para el cumplimiento voluntario.
- La nueva cultura de la Administración Tributaria no tolera la corrupción.
- Honestidad, lealtad y profesionalismo serán valores inherentes de nuestros servidores públicos.
- En nuestra organización el factor humano es clave.
- La formación, el desarrollo profesional y la actualización permanente serán una constante para los servidores públicos del SAT, y responsabilidad de cada jefe.
- La creatividad deberá ser motivada y aprovechada en todas las áreas del SAT.
- El trabajo en equipo facilita su ejecución y garantiza su calidad.
- El eje del desarrollo del SAT, será la tecnología de punta como herramienta indispensable para apoyar la operación y facilitar el cumplimiento fiscal de los contribuyentes.
- La adecuada utilización de los recursos, será una constante en nuestras tareas.

## 2.2.2 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EN MÉXICO (INDICADORES)

La Planeación Estratégica evoluciona de un sistema de monitoreo por actividades hacia un sistema de monitoreo por resultados a través de la definición de indicadores de desempeño. Su establecimiento no ha sido tarea fácil y ha requerido la participación de todas las Unidades administrativas del SAT.

La medición del cumplimiento de objetivos estratégicos se da a través de indicadores cualitativos y cuantitativos; para ello, se debe producir información consistente, comparable, confiable y verificable, a fin de dar paso a un proceso de evaluación oportuno, integral y sistemático. En su construcción, debe tenerse presente su clasificación, relación y precisión de variables y constantes, periodicidad, responsables, fuente de datos (oficiales), temporalidad, etc.

Para poder evaluar los resultados de los indicadores, es necesario contar con:

- **Parámetros o estándares:** que corresponden a valores, absolutos y/o relativos, con los cuales se comparan sus resultados. Son datos obtenidos de actividades consideradas como “mejores prácticas” – benchmarking–; de resultados de empresas líderes en actividades similares; o de los resultados de períodos anteriores. Y,
- **Metas:** que se refieren a las cifras que se pretenden obtener con la ejecución de funciones y/o actividades desarrolladas, en un determinado tiempo.

Al contar con estos elementos, se está en posibilidad de efectuar el análisis respecto a si se está o no cumpliendo con lo que el indicador está midiendo y proceder a determinar causas de desviación y acciones para su corrección o mejora.

Tanto los indicadores de gestión como los de servicio se clasifican como sigue:

<b>Cobertura (Co)</b>	Mide el alcance de la gestión del SAT en la población objetivo.
<b>Eficiencia (E)</b>	Mide la utilización adecuada de los recursos y la prontitud de los resultados.
<b>Calidad (Ca)</b>	Mide el grado en que la gestión del SAT cumple con las metas institucionales y las atribuciones que le son conferidas en un proceso de mejora continua.
<b>Impacto (I)</b>	Mide la optimización de los procesos tributarios.  En el caso de servicios al contribuyente, este tipo de indicador sólo puede medirse a través de encuestas a los contribuyentes para sondear la satisfacción de sus expectativas.

Con base en lo anterior, a continuación se listan los indicadores que contiene la Planeación Estratégica del SAT:

### 1. Aumentar la eficacia recaudatoria.

No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
1	Cumplimiento de la meta de recaudación establecida en la Ley de Ingresos	$\frac{\text{Recaudación neta total}}{\text{Recaudación neta total programada}} \times 100$	E
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Indica la eficiencia en el cumplimiento de la meta de recaudación.	
No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
2	Recaudación neta total como porcentaje del PIB	$\frac{\text{Recaudación neta total del período}}{\text{PIB del período}} \times 100$	E, I
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Indica la participación de la recaudación en la conformación del producto interno bruto.	

### 2. Lograr conciencia de riesgo ante el incumplimiento.

No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
1	Mejora en la percepción de riesgo de los agentes económicos	$\frac{\text{RESULTADO DE ENCUESTAS: Percepción de riesgo de los agentes económicos en el año actual}}{\text{Percepción de riesgo de los agentes económicos en el año base}} \times 100$	I
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Variación en la percepción de riesgo de los agentes económicos, en caso de un resultado desfavorable se debe identificar el proceso origen a mejorar.	



## 2. Lograr conciencia de riesgo ante el incumplimiento.

No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
2	Presencia de Auditoría Fiscal incluyendo actos de Entidades Federativas	$\frac{\text{Contribuyentes revisados, incluyendo actos de Entidades Federativas}}{\text{Contribuyentes activos}} \times 100$	Co
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Mide la cobertura de la gestión fiscalizadora que impacta al contribuyente. Si esta se incrementa en forma proporcional al crecimiento del Universo de Contribuyentes, reflejará la inclusión al padrón de la economía informal, lo cuál es demanda de la sociedad.	
No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
3	Efectividad en los actos de fiscalización profundos	$\frac{\text{Total de actos de fiscalización profundos con observaciones}}{\text{Total de actos de fiscalización profundos terminados}} \times 100$	E
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Mide la efectividad de la gestión fiscalizadora, si su resultado es favorable, la opinión del contribuyente mejorará al percibir que se fiscaliza al contribuyente incumplido.	
No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
4	Efectividad de los asuntos de defraudación fiscal	$\frac{\text{Consignaciones de defraudación fiscal realizadas ante la Procuraduría General de la República}}{\text{Querellas presentadas ante la Procuraduría Fiscal Federal}} \times 100$	I
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Mide la efectividad de la defensa del SAT ante casos de defraudación fiscal, un resultado favorable será ejemplificativo para el contribuyente evasor y mejorará la percepción de riesgo	

## 2. Lograr conciencia de riesgo ante el incumplimiento.

No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
5	Efectividad de pago en parcialidades	$\frac{\text{Número de autorizaciones de pago en parcialidades cobradas}}{\text{Número de autorizaciones de pago en parcialidades autorizadas}} \times 100$	Ca
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Mide la efectividad de la gestión del SAT al brindarle el beneficio al contribuyente del pago en parcialidades, un resultado desfavorable indicaría falta de equidad en su otorgamiento.	
No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
6	Peso específico de las devoluciones y compensaciones	$\frac{\text{Devoluciones y compensaciones del período}}{\text{Recaudación bruta total del período}} \times 100$	E
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Mide la efectividad de la gestión del SAT al brindarle el servicio al contribuyente de las devoluciones y compensaciones de sus impuestos, un resultado desfavorable indicaría posible corrupción en la devolución de impuestos.	
No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
7	Cumplimiento de obligaciones de pago	$\frac{\text{Obligaciones de pago cumplidas}}{\text{Total de obligaciones de pago a cumplir}} \times 100$	Co, I
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		El resultado de este indicador debe elevarse a medida que se mejore la administración tributaria y la percepción de riesgo del contribuyente.	

### 3. Reducir el contrabando y la economía informal.

No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
1	Percepción del contrabando por parte de los sectores sensibles al contrabando	<p>RESULTADO DE ENCUESTAS</p> $\frac{\text{Percepción del contrabando en el año actual}}{\text{Percepción del contrabando en el año base}} \times 100$	I
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Variación en la percepción del contrabando de los contribuyentes, en caso de resultado desfavorable se debe identificar el proceso origen a mejorar.	
No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
2	Cobertura padrón	$\frac{\text{Contribuyentes localizados en barrido no inscritos en el RFC}}{\text{Contribuyentes localizados en barrido}} \times 100$	Co
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Mide la cobertura de la gestión de registro de contribuyentes. Si el Universo de Contribuyentes se incrementa, reflejará la inclusión al padrón de la economía informal, lo cual es demanda de la sociedad.	
No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
3	Efectividad contra el contrabando y sus equiparables	$\frac{\text{Sentencias condenatorias por contrabando}}{\text{Querellas presentadas y consignadas}} \times 100$	I
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Mide la efectividad de la defensa del SAT ante casos de contrabando, un resultado favorable será ejemplificativo para el contribuyente evasor y mejorará la percepción de riesgo.	

### 3. Reducir el contrabando y la economía informal.

No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
4	Cancelación de patentes	$\frac{\text{Patentes canceladas}}{\text{Cancelaciones propuestas}} \times 100$	I
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		En un inicio, se justificaría un porcentaje alto que indicaría el saneamiento del proceso, su tendencia debe ir a la baja con lo cuál se garantizaría que los agentes aduanales que brindan servicio a los importadores, proceden de forma ética.	

### 5.- Establecer un control de obligaciones universal, oportuno y exhaustivo.

No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
1	Oportunidad del requerimiento	Número promedio de días en requerir una omisión	E
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Si el número promedio de días rebasa la meta establecida, se deben ajustar los procesos inherentes, lo cuál impactaría en una imagen de eficiencia en los contribuyentes.	

### 6.- Mejorar la eficiencia de la Administración Tributaria.

No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
1	Contribuyentes que declaran por medios electrónicos	$\frac{\text{Total de contribuyentes que declaran por medios electrónicos}}{\text{Total de contribuyentes obligados}} \times 100$	Co
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Mide la cobertura de los servicios electrónicos al contribuyente, su tendencia debe ir a la alza, para garantizar la reducción de tiempo y costo del cumplimiento del contribuyente.	

**6.- Mejorar la eficiencia de la Administración Tributaria.**

No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
2	Trámites por Internet	$\frac{\text{Trámites por Internet}}{\text{Total de trámites}} \times 100$	Co
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Mide la cobertura de los servicios electrónicos al contribuyente, su tendencia debe ir a la alza, para garantizar la reducción de tiempo y costo del cumplimiento del contribuyente.	

**7.- Contar con una nueva cultura organizacional que impulse los valores de honestidad, calidad, transparencia y vocación de servicio, apegada a la Ley y con personal altamente calificado.**

No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
1	Cobertura de certificación en competencias laborales	$\frac{\text{Total de personal certificado}}{\text{Total de personal certificable}} \times 100$	E
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		La gestión y los servicios del SAT, se prestan a través de sus servidores públicos, su tendencia debe ir a la alza, con lo cuál se garantizaría una gestión y un servicio ético y profesional.	
No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
2	Personal que obtiene la calidad de Funcionario Fiscal de Carrera	$\frac{\text{Funcionarios Fiscales de Carrera}}{\text{Total de funcionarios del SAT}} \times 100$	E
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		La gestión y los servicios del SAT, se prestan a través de sus servidores públicos, su tendencia debe ir a la alza, con lo cuál se garantizaría una gestión y un servicio ético y profesional.	

**7.- Contar con una nueva cultura organizacional que impulse los valores de honestidad, calidad, transparencia y vocación de servicio, apegada a la Ley y con personal altamente calificado.**

No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
3	Funcionarios evaluados con escala máxima bajo el nuevo esquema de evaluación desempeño	$\frac{\text{Número de funcionarios evaluados con escala máxima}}{\text{Total de evaluados}} \times 100$	E
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		La gestión y los servicios del SAT, se prestan a través de sus servidores públicos, su tendencia debe ir a la alza, con lo cual se garantizaría una gestión y un servicio ético y profesional.	
No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
4	SAT con imagen corporativa	$\frac{\text{Número de Administraciones Locales y Aduanas con imagen corporativa}}{\text{Total de Administraciones Locales y Aduanas del SAT}} \times 100$	E, I
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Mide el nivel de estandarización de imagen que ofrece la institución al contribuyente.	

**9. Cambiar la percepción del contribuyente hacia la Institución por una imagen de honestidad, calidad, transparencia, servicio, apego a la Ley y profesionalismo.**

No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
1	Percepción del contribuyente sobre los servicios que recibe y demanda	$\frac{\text{Percepción del contribuyente por tipo de servicios del año actual}}{\text{Percepción del contribuyente por tipo de servicio del año base}} \times 100$	E
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Variación en la percepción del contribuyente sobre los servicios que ofrece el SAT, en caso de un resultado desfavorable se debe identificar los servicios a mejorar.	

**9. Cambiar la percepción del contribuyente hacia la Institución por una imagen de honestidad, calidad, transparencia, servicio, apego a la Ley y profesionalismo.**

No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
2	Calidad de los procesos de servicio al contribuyente y de aduanas	$\frac{\text{Procesos de servicios al contribuyente y de aduanas certificados}}{\text{Total de procesos de servicios al contribuyente y de aduanas}} \times 100$	Ca, I
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Mide la calidad con la que se otorgan los servicios a los contribuyentes apoyados en un esquema de certificación, un resultado desfavorable indica la necesidad de mejoras sustanciales	
No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
3	Nivel de quejas	$\frac{\text{Número de quejas recibidas en la atención al contribuyente}}{\text{Número de atenciones al contribuyente}} \times 100$	Ca, E, I
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Indica el porcentaje de inconformidad de los contribuyentes por lo cuál es importante que este indicador tenga una tendencia a la baja.	
No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
4	Tiempo de atención en trámites	$\frac{\text{Tiempo promedio de espera del contribuyente para ser atendido, en el período vigente}}{\text{Tiempo promedio de espera del contribuyente para ser atendido, en el período anterior}} \times 100$	E
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Indica el promedio de tiempo que espera el contribuyente para realizar trámites en el SAT, su tendencia debe ser a la baja.	

**9. Cambiar la percepción del contribuyente hacia la Institución por una imagen de honestidad, calidad, transparencia, servicio, apego a la Ley y profesionalismo.**

No.	NOMBRE	FÓRMULA	TIPO
5	Percepción del contribuyente sobre actos de corrupción en el SAT	$\frac{\text{Percepción del contribuyente sobre actos de corrupción en el SAT en el periodo}}{\text{Percepción del contribuyente sobre actos de corrupción en el SAT en el periodo base}} \times 100$	E, I
<b>Interpretación de la calidad del resultado</b>		Variación en la percepción del contribuyente sobre actos de corrupción en el SAT, en caso de un resultado desfavorable se deben identificar los procesos a mejorar.	

El nuevo Gobierno ha realizado un esfuerzo sostenido de revisión y mejora de la administración tributaria, para avanzar en la consolidación de un nuevo esquema tributario eficiente, equitativo, moderno, competitivo, capaz de aumentar la eficacia recaudatoria, reducir el contrabando y la economía informal, y de combatir la corrupción.

**Logros del Servicio de Administración Tributaria de México, Enero-Junio de 2002.**

**Recaudación<sup>2</sup>**

- La recaudación neta del Gobierno Federal fue de 479,499.8 millones de pesos, lo que representa un incremento real del 4.78 por ciento. (aprox. 47,950 millones de dólares)
- La recaudación por Ingresos Tributarios fue mayor en 10.92 por ciento con respecto al primer semestre de 2001, al recaudarse 381,371.1 millones de pesos. (aprox. 38,137 millones de dólares)
- La recaudación por ISR fue de 169,645 millones de pesos, 13.5 por ciento mayor al año 2001. (aprox. 16,964 millones de dólares)

<sup>2</sup> Información preliminar de la Administración General de Recaudación para el documento "Evaluación del Desempeño de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal". Enero-Junio 2002



- El Sistema de Información Geográfica Fiscal representa el sustento para el análisis, atención y control geográfico, ya que permite la ubicación exacta de los contribuyentes; durante la etapa de arranque del proyecto se han georeferenciado a más de 350,000 contribuyentes.
- Atendiendo a la necesidad de ubicar a contribuyentes que se encuentran en el estatus de no localizados, al “Grupo Especial de Localización (GEL)” se le asignó la tarea de ubicar a 59,188 contribuyentes que representan alta prioridad para las áreas de Cobranza y de Auditoría Fiscal. Actualmente, se encuentran trabajando en campo y han reportado la localización del 29 por ciento de los contribuyentes, 57 por ciento de personas físicas y 43 por ciento de personas morales.

### **Fiscalización<sup>3</sup>**

- La rentabilidad de la fiscalización permite comparar el gasto que invierte el SAT para el desarrollo de los actos de fiscalización con relación a los ingresos generados por dichos actos. En este periodo por cada peso invertido en los actos de fiscalización, se obtuvieron 11.07 pesos.
- Con base en la identificación de causales de evasión u omisiones de obligaciones fiscales a cargo de los contribuyentes, se direccionan los actos de fiscalización, la efectividad permite medir el grado de acierto de los mismos, desde su programación hasta su conclusión. Los resultados en efectividad mostraron un alto grado de certeza al lograr el 82.76 por ciento, lo que significa que de cada 10 casos, más de ocho resultaron con observaciones.
- En cuanto a procedimientos de fiscalización practicados por la Administración General de Aduanas, se han iniciado 460 PAMAS (Procedimiento Administrativo en Materia Aduanera), y actualmente se encuentran abiertas 78 visitas domiciliarias a usuarios de la circunscripción territorial de 20 aduanas.

### **Aduanas<sup>4</sup>**

- Se han adquirido cuatro equipos de rayos Gamma para apoyar la revisión de Ferrocarriles, así como equipos para supervisión de contenedores vacíos, con lo cuál se dará inicio a una prueba piloto en la Aduana de Tijuana.

---

<sup>3</sup> Información preliminar de las Administraciones Generales de Auditoría Fiscal Federal y de Grandes Contribuyentes para el documento “Evaluación del Desempeño de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal”. Enero-Junio 2002

<sup>4</sup> Información preliminar de la Administración General de Aduanas para el documento “Evaluación del Desempeño de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal”. Enero-Junio 2002

- La primera fase de equipamiento de básculas tiene previsto instalar siete en Aduanas marítimas.
- En la Aduana de Nuevo Laredo se encuentra en prueba piloto un sistema de Imagen Digital Programada, el cuál está en proceso de instalación; otro sistema de este tipo se está evaluando instalar en el Aeropuerto Internacional de la Cd. de México.
- En el programa de valoración de mercancías, de 421 investigaciones realizadas se detectaron 46 irregularidades en materia de subvaluación, con un valor en aduana de 4.5 millones de pesos; por otra parte, se encuentra en proceso la contratación de servicios externos para implantar el Sistema de Valoración (SGS) de Mercancías Sensibles.
- Dentro del programa de operativos MOVISAT se efectuaron 45,430 verificaciones a mercancías y medios de transporte, detectándose 38 irregularidades (25 PAMAS iniciados y 13 sanciones menores) de 228 órdenes notificadas.
- En el programa de Control de Importación Temporal de Vehículos (CITEV) se atendió a 15,155 usuarios en 281,174 operaciones de trámites registrados a nivel nacional, a través de los operativos permanentes de facilitación en Consulados.

### **Servicios al Contribuyente<sup>5</sup>**

El Servicio de Administración Tributaria ha considerado como una prioridad fortalecer y fincar una relación de confianza y equidad con los contribuyentes, así como modernizar los esquemas de atención existentes. A fin de lograrlo, se conformó en el año 2001, la Administración General de Asistencia al Contribuyente, área que se constituye como interlocutor de la atención ciudadana en materia tributaria. Su tarea consiste en transparentar y enlazar los procesos de servicio al contribuyente, además de constituirse en un frente único de gestión que facilite el cumplimiento voluntario de sus obligaciones y el ejercicio de sus derechos.

- El SAT estableció un nuevo esquema de pagos electrónicos de contribuciones, el cuál cuenta con dos modalidades: pago en ventanilla bancaria con tarjeta tributaria y pago por Internet mediante transferencia electrónica de fondos, el cuál busca que el contribuyente cumpla al menor costo y tiempo posible con sus obligaciones fiscales. Mediante este esquema se han emitido 3.4 millones de tarjetas tributarias de las cuales se han entregado 2.8 millones.
- Se cuenta con 427 ventanillas universales con esquema de atención integral y 661 módulos de asesoría.

---

<sup>5</sup> Información preliminar de las Administraciones Generales de Asistencia al Contribuyente y de Tecnología de la Información para el documento "Evaluación del Desempeño de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal". Enero-Junio 2002

- Se publicaron las Reglas Generales que regulan la presentación de los pagos por Internet y en ventanilla bancaria con Tarjeta Tributaria.
- Se instalaron 68 salas de Internet a nivel nacional, para proporcionar el servicio a los contribuyentes.
- Se desarrolló el mecanismo de firma digital de recibos de pago de impuestos y recepción de declaraciones electrónicas.
- El diseño y la construcción del sistema que utiliza la tecnología de Internet permitirá agilizar la entrega en forma inmediata, de la Cédula de Identificación Fiscal a los contribuyentes (personas morales) que se registran vía notarios.
- Durante este periodo se emitieron 163,144 Cédulas de Identificación Fiscal en 24 horas.
- La implantación de un nuevo esquema que autoriza a los Fedatarios Públicos a operar inscripciones de personas morales, permitirá la entrega de las Cédulas de Identificación Fiscal en forma personalizada e inmediata; se han inscrito durante el semestre 263 fedatarios públicos (notarios y corredores) y 556 Personas Morales.
- Se logró la reducción en los trámites que realizan los contribuyentes ante las aduanas y áreas centrales, en 43.2 por ciento, quedando 88 trámites vigentes, resultado de la revisión con la COFEMER (Comisión Federal de Mejora Regulatoria).
- Se recaudó un importe de 180,012.3 millones de pesos por medio de 147,405 declaraciones electrónicas. (aprox. 18,000 millones de dólares)
- Se diseñó y construyó un sistema que permite a los contribuyentes presentar vía Internet sus avisos para dictaminarse.
- La infraestructura de seguridad para cubrir de contingencias al equipo de cómputo, permite garantizar la disponibilidad y la integridad de la información que se procesa en el Centro de Procesamiento Nacional, como medio alternativo en caso de desastres.

## Transparencia y Combate a la corrupción<sup>6</sup>

- Se implantaron dos bases de datos de consulta para apoyar líneas de investigación de fraude aduanero o ilícitos, y para los mismos fines, se encuentra en proceso la actualización de las operaciones 2002 de comercio exterior del Sistema Automático Aduanero Integral (SAAI).
- A través del Sistema Integral de quejas, denuncias y sugerencias se recibieron 2,160 asuntos, de los cuales el 98 por ciento fueron atendidos y solventados.
- Se desarrollaron las investigaciones necesarias para integrar los expedientes que permitieron la formulación y presentación de 191 denuncias: 75 ante la Procuraduría General de la República, 111 ante el Órgano Interno de Control en el SAT y 5 ante la Procuraduría Fiscal de la Federación.

Con motivo de denuncias e información de inteligencia, se realizaron 168 revisiones administrativas, cuyos hallazgos sirven de soporte para formular denuncias.

Se liberó el programa “Reto de Integridad” y se colocó en el portal de intraSAT, contabilizándose 33,488 visitas, correspondiendo 19,784 a servidores públicos.

### 2.2.3 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO RECAUDATORIO Y DE FISCALIZACIÓN (SEDRYF)<sup>7</sup>

El Sistema de Evaluación del Desempeño Recaudatorio y de Fiscalización es un esfuerzo conjunto de los Poderes Ejecutivo y Legislativo, para realizar un proceso de evaluación de la gestión de la Administración Tributaria.

A continuación se presentan algunos resultados importantes del primer trimestre del año 2002.

1. Indicadores de Recaudación.
  - Se recaudaron 131.87 pesos netos como Ingresos del Gobierno Federal por cada peso erogado del presupuesto asignado al SAT.
  - Los Ingresos Netos recaudados por el Gobierno Federal alcanzaron el 91.75 por ciento, con respecto a los Ingresos Programados.
  - Los Ingresos Netos recaudados por el Gobierno Federal a través de medios electrónicos representaron el 39.60 por ciento de los Ingresos Netos Totales Recaudados.

<sup>6</sup> Información preliminar de la Administración General de Evaluación para el documento “Evaluación del Desempeño de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal”. Enero-Junio 2002

<sup>7</sup> Referenciado del Informe del 1er. Trimestre del Sistema de Evaluación del Desempeño Recaudatorio y de Fiscalización. 2002

- El crecimiento porcentual en el número de Contribuyentes Activos, respecto al obtenido al final del año anterior, fue de 2.46 por ciento.
  - El porcentaje que representó el número de Promociones Recibidas Resueltas, con respecto al Total de Promociones Recibidas fue de 83.77 por ciento.
2. Indicadores de Auditoria.
- Por cada peso invertido en la Función Fiscalizadora, se recaudaron 10.48 pesos.
  - Del total de Actos de Fiscalización Profundos realizados, el 84.64 por ciento resultaron con observaciones.
3. Indicadores de Eficacia en la Fiscalización.
- El número de Auditorias Terminadas superó en 19.27 por ciento a las Programadas.
4. Indicadores de Eficiencia en la Resolución de Juicios a Favor.
- El SAT ganó el 36.20 por ciento de los juicios concluidos.

## **Conclusiones**

La transformación de la administración tributaria presenta grandes retos que el actual gobierno mexicano está dispuesto a enfrentar, orientando sus esfuerzos hacia la consolidación de una organización moderna, flexible, competitiva, capaz de aumentar la eficacia recaudatoria, combatir la corrupción y buscar la aceptación del elemento recaudatorio por parte de la sociedad.

En este aspecto, se ha avanzado sustancialmente hacia la búsqueda del equilibrio entre el uso óptimo de los recursos y la atención de calidad, mediante una relación equitativa y justa entre el fisco y los contribuyentes.

Los factores claves para lograr el cambio han sido considerados en la Planeación Estratégica del Servicio de Administración Tributaria, marcando el rumbo total de las acciones directivas a favor de los objetivos de la institución; los resultados de la nueva gestión tributaria ya son evidentes, pudiéndose expresar en los siguientes aspectos:

- Los sistemas informáticos han sido actualizados, lo que ha permitido una amplia utilización de Internet y de tecnología de punta y sistemas de información integrales e integrados que cubren todas las áreas del Servicio de Administración Tributaria.
- La estructura organizacional se encuentra en proceso de reestructuración, encaminándola hacia un modelo flexible y orientado hacia el servicio de calidad.

- Los sistemas de control interno para fiscalizar la operación, dar cumplimiento a los estándares de comportamiento ético, sistemas de seguridad y controles de calidad e integridad de la información, se han constituido en una prioridad en la administración tributaria mexicana.
- Se ha emprendido un proceso de selección de los recursos humanos que pretende contar con personal suficiente, capacitado, motivado, ético y comprometido con la institución.
- Los procesos de atención al contribuyente se han modernizado, por lo que en la actualidad se ofrecen servicios eficientes y de calidad.

Sin embargo, aún queda mucho por hacer en materia de evaluación de la gestión, acciones que permitirán avanzar en la consolidación de un nuevo esquema tributario, mediante la adecuada y oportuna toma de decisiones.

En este sentido, está en diseño el Sistema de Información Estratégica y de Gestión, cuyo objetivo es “Contar con un sistema que administre e integre oportuna y verazmente los resultados del proceso de instrumentación de los planes estratégicos de las Administraciones Generales del Servicio de Administración Tributaria, suministrando información estratégica para la toma de decisiones en la corrección de desviaciones.”

Estos instrumentos brindarán los elementos necesarios para conformar un modelo de evaluación a través de indicadores, accesible, integral, confiable y oportuno.

Los retos y oportunidades son muchos, sin embargo, se puede decir que los esfuerzos continuos y el compromiso sostenido de toda la organización se centran en hacer del Servicio de Administración Tributaria una institución acorde con las necesidades y expectativas de la sociedad mexicana.

Raúl Santaella Hinojosa  
Administrador Central de Planeación Estratégica  
Servicio de Administración Tributaria  
Apdo. Postal 06600  
México D.F., México  
E-mail: [raul.santaella@sat.gob.mx](mailto:raul.santaella@sat.gob.mx)