**[](http://iapchiapas.org.mx/)**

**Instituto de Administración Pública del Estado de Chiapas, A.C.**

**Maestría en Administración y Políticas Públicas**

**Desarrollo Organizacional**

**“Modelo de Gestión de Mejoras en el Área de servicios al Contribuyente de la Delegación de Hacienda en Palenque, Chiapas en el ejercicio 2015”.**

**Alumnos: C.P. Isaac Manuel Gerónimo Peña y**

**Lic. Oduber Gudiel Gálvez Gálvez**

**Docente: Mtro. Hector Gabriel Guillén García**

**Palenque, Chiapas a 04 de Marzo de 2015**

**2. INTRODUCCIÓN**

Dado a las necesidades que tiene la Delegación de Hacienda en Palenque, Chiapas de elevar la recaudación en materia de impuestos mediante la atención de servicios al contribuyente. Se identificó la necesidad de crear un modelo de desarrollo organizacional en el área de asesoría fiscal que permita lograr tales objetivos.

El ámbito de aplicación será interno, específicamente en el Área de Asesoría Fiscal de la Delegación de Hacienda Palenque, aplicable a partir del mes de Abril del 2015.

En el presente trabajo, se contemplan varios apartados en el cual se presenta un esquema general respecto a las partes que integran el presente Modelo de Desarrollo Organizacional.

En el apartado Marco de referencia, se estipulan todos las leyes, normatividades y manuales administrativos bajo los cuales se sustenta la parte teórica de las responsabilidades que tienen los servidores públicos que laboran en esta Dependencia.

Por otra parte, se presenta la filosofía institucional de la Delegación de Hacienda Palenque, dependiente de la Secretaría de Hacienda, en el mismo, se dan a conocer la misión, visión y valores institucionales.

En el diagnóstico FODA, se realiza un estudio minucioso de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan directa e indirectamente con el desarrollo de las actividades de la Dependencia.

Así también, se describe el concepto del Modelo de Gestión Empresarial, presentando su esquema de manera gráfica y especificando el objetivo principal que se pretende alcanzar al implementar dicha herramienta administrativa así como de los ejes estratégicos necesarios para lograr los objetivos específicos planteados.

Por último, se presenta el monitor de seguimiento el cual servirá como medio de control de las líneas de acción implementadas, así como de los resultados esperados del Modelo de Gestión Organizacional.

**3. INDICE**

**TEMA PÁGINA**

**Marco de Referencia. . . . . . . . 4**

**Filosofía Institucional . . . . . . . 6**

**Diagnóstico FODA . . . . . . . . 8**

**Concepto de Modelo de Gestión . . . . . 10**

**Esquema Gráfico . . . . . . . . 11**

**Objetivo General . . . . . . . . 11**

**Ejes Estratégicos . . . . . . . . 12**

**Nombre . . . . . . . . 12**

**Objetivo específico . . . . . . 12**

**Estrategias . . . . . . . . 12**

**Monitor de seguimiento . . . . . . . 14**

**Resultados esperados . . . . . . . 15**

**Bibliografía . . . . . . . . . 16**

**Anexos . . . . . . . . . 17**

**4. MARCO DE REFERENCIA**

**Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Chiapas**

**Artículo 2º.** “Son sujetos a la aplicación de esta Ley, toda persona que desempeñe o haya desempeñado un empleo, cargo o comisión, de cualquier naturaleza en la administración pública estatal o municipal, en el poder legislativo y en el poder judicial del Estado, en los órganos autónomos previstos en la constitución política del Estado de Chiapas y en la Procuraduría General de Justicia del Estado, así como todas aquellas que manejen o apliquen recursos públicos”.

**Artículo 45, Fracción I, II y V.** “Para salvaguardar la legalidad, honradez lealtad, imparcialidad y eficiencia que deban ser observadas en el servicio público, independientemente de las obligaciones específicas que correspondan al empleo, cargo o comisión, todo servidor público, sin perjuicio de sus derechos laborales, tendrá las siguientes obligaciones de carácter general:

I.- Cumplir con diligencia, el servicio que le sea encomendado;

III.- Utilizar los recursos que tengan asignados para el desempeño de su empleo, cargo o comisión, ejercer las facultades que le sean atribuidas y emplear la información reservada a que tenga acceso por su función, exclusivamente para los fines a que están afectos;

V.- Observador buena conducta en su empleo, cargo o comisión.

**Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda**

**Artículo 68, Fracción XVIII**. “Proporcionar asesoría a los contribuyentes respecto al cumplimiento de las disposiciones fiscales, el calendario de aplicación de las mismas y los procedimientos y formas para su debida observancia, en materia de su competencia.

**Manual de Delegaciones de Hacienda**

**Manual Coordinación de Programas Página 26.** “Atender de la manera personalizada a los contribuyentes en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, así como:

* Direccionar a los contribuyentes a las diferentes Áreas según el trámite que realizará.
* Asesorar a los contribuyentes que desconozcan los requisitos el procedimiento para realizar diversos trámites, relacionados con el pago de impuestos, derechos, productos y aprovechamientos.
* Revisar minuciosamente la documentación que presentan y requieran para realizar los diversos trámites.
* Verificar en internet los recibos de pagos de tenencia de otros Estados, si el trámite lo requiera.
* Verificar información y documentación de vehículos extranjeros e integrar expediente de los que aparecen improcedente y de loa que no aparecen en la base de datos del Sistema Integral de Recaudación (SIR).

**5. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

**Misión**

Recaudar de manera eficiente los impuestos del Estado a través de una transparente y correcta aplicación de las leyes tributarias con integridad y justicia, promoviendo la cultura tributaria y brindando atención de calidad al contribuyente, a fin de proveer al Gobierno del Estado los recursos necesarios para alcanzar las metas de desarrollo social y económico.

**Visión**

Ser una administración tributaria reconocida, ágil y sencilla que rinda cuentas claras a la ciudadanía y facilite el pago oportuno de los contribuyentes, mediante la modernización de sus procesos, incrementando la recaudación de ingresos en beneficio de la ciudadanía en el Estado.

**Valores**

Los valores son el conjunto de cualidades y/o virtudes que la Dependencia fomenta y espera de su gente, cualidades que permitan cumplir con la misión y visión.

* **Honestidad:** Es la cualidad de hacer lo correcto desde el punto de vista ético. Por medio de este valor se establece que el servidor de esta Dependencia se exprese con coherencia de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
* **Lealtad:** Es el cumplimiento con los principios, políticas y procedimientos de la organización y preocuparse por los bienes institucionales garantizando nuestra permanencia e institucionalidad.
* **Dinamismo:** Es actuar con presteza, diligencia, manifestando energía activa respecto a sus actividades o labores. Es comportarse como agentes del cambio, protagonistas de la modernización, propulsores de nuevos proyectos e ideas que mejoren nuestro trabajo.
* **Respeto:** Trato considerado y deferente que debe caracterizar la atención de los contribuyentes y a nuestros compañeros de labores.
* **Compromiso y orientación al servicio:** Es cumplir con las funciones asignadas, tanto a nivel ética como operativamente; es sentirse como parte de la sociedad y de la institución. Además es ofrecer a los contribuyentes un servicio de calidad.

**6. DIAGNÓSTICO FODA**

**Medio Interno**

|  |  |
| --- | --- |
| **FORTALEZAS** | **DEBILIDADES** |
| **FI.** Cuenta con suficiente abasto de Formas Valoradas (Tarjetas de circulación). | **D1.** Carencia de unidades Móviles para el traslado de las formas valoradas y abastecimiento en el Área Central. |
| **F2.** El personal es altamente calificado. | **D2.** No se cuenta con suficiente equipos de cómputo e impresoras necesarias para el desarrollo de las actividades. |
| **F3.** Se cuenta con sistemas WEB que simplifican los trámites. | **D3.** La conectividad es deficiente en la Delegación. |
| **F4.** Ubicaciones estratégicas y confortables de las áreas de recaudación | **D4.** Deficiencia en materiales y equipos de oficina. |
| **F5.** Realización permanente de convenios de colaboración con diversas instituciones bancarias y tiendas comerciales para facilitar el pago de contribuciones. | **D5.** Escases sistema de Seguridad y Vigilancia en algunos Centros de Recaudación Local. |

**Medio Externo**

|  |  |
| --- | --- |
| **OPORTUNIDADES** | **AMENAZAS** |
| **OI.**  Alto índice de comercios a incorporar al Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) y flotilla vehicular. | **A1**. Variación de voltaje en la zona por constante tormentas eléctricas. |
| **O2.**  Cantidad excesiva de establecimientos que no realizan pagos de impuestos. | **A2** Manifestaciones de grupos inconformes. |
| **O3.** Bienes inmuebles no están regularizados en el Impuesto Predial. | **A3.**  Contingencias ambientales, inundaciones y estiaje. |
| **O4.** Circulación de Vehículos extranjeros en la ciudad de Palenque. | **A4.**  Alta tasa de desempleo en el País. |
| **O5.**  Otorgación de concesiones por parte del Gobierno a gasolineras. | **A5.**  Volatilidad de las instituciones bancarias. |

**7. CONCEPTO DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Es la implementación de un modelo de gestión en atención a contribuyentes, mediante mecanismos de mejora que permitan a los mismos brindar los servicios y trámites de manera pronta, oportuna y expedita, a fin de coadyuvar con los objetivos institucionales de la Delegación de Hacienda Palenque.

Dentro de los mecanismos de mejora, se contemplan las siguientes líneas de acción:

* **Orden y servicio.-** Ordenar la fila de contribuyentes de acuerdo a los trámites a realizarse.
* **Revisión de documentación.-** Revisar la documentación que presenta el contribuyente para verificar el cumplimiento de requisitos para su trámite. En caso contrario, asesorarlo para que cumpla con los mismos.
* **Direccionar según trámites**.- Canalizar a los contribuyentes de acuerdo a los servicios que requiere a las diferentes áreas correspondientes (cajas, gestión de obligaciones, ejecución fiscal, servicios vehiculares y gobierno exprés), entregándoles una ficha de turno.
* **Imagen Institucional**.-Portar uniforme y gafetes de identificación por parte del personal del área de asesoría fiscal con la finalidad de garantizar a los contribuyentes la legalidad de sus trámites.
* **Facilidades de pago**.- ofrecer nuevas y mejores opciones de pago al contribuyente, mediante la entrega de orden de pago para ventanilla bancaria, tiendas OXXO y Telecomm.
* **Agilizar procesos.-** Eliminar los formatos obsoletos que entorpecen los procesos de atención a los contribuyentes y tiempos de mora, tales como el formato vehicular FV-01.

**8. ESQUEMA GRÁFICO**

FIGURA 1.0 MODELO DE GESTION ORGANIZACIONAL AREA DE ASESORÍA FISCAL

FACTORES DEL MEDIO EXTERNO INMEDIATO

SINERGIA Y COMPROMISO DEL PERSONAL PARA EFICIENTAR LOS PROCESOS DE ATENCIÓN A CONTRIBUYENTES

**9. OBJETIVO GENERAL**

Lograr el posicionamiento de la Delegación dentro los 3 primeros lugares de recaudación al año 2018, obteniendo $ 110,000.00 de ingresos anuales, a través de la mejora en el servicio de atención a los contribuyentes.

**10. EJES ESTRATÉGICOS**

**11. MONITOR DE SEGUIMIENTO**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ACTIVIDAD** | **AREA RESPONSABLE** | **PERIODO** | **MEDIO DE VERIFICACION** |
| Colocar unifilas, señaléticas y personal de separafilas. | Oficina de Asesoría Fiscal | Diariamente en horario de 08:00 a 14:30 horas | Supervisión directa por el Administrativo de la Delegación |
| Realizar difusión fiscal sobre requisitos para realizar trámites y servicios al igual que el fomento de pago en bancos, OXXO y Telecomm | Oficina de Asesoría Fiscal | Diariamente en horario de 09:00 a 12:00 horas | Informe de acciones de difusión semanal |
| Capacitación de Personal | Área de Informática | Mensual | Cronograma de capacitaciones virtuales y certificados de aptitud |

**11. RESULTADOS ESPERADOS**

Los resultados que se esperan con la implementación de este modelo basado en sus ejes estratégicos son los siguientes:

* Reducción en los tiempos de mora de los contribuyentes.
* Mejorar la imagen institucional en la calidad de los servicios que se brindan.
* Aumentar el número de atenciones que eleve los niveles de recaudación.
* Brindar certeza jurídica a los contribuyentes.

**13. BIBLIOGRAFÍA**

**Cita en leyes y manuales administrativos:**

* Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Chiapas
* Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda.
* Manual de Delegaciones de Hacienda

**Cita en internet:**

* <http://www.haciendachiapas.gob.mx/conocenos/informacion/m-organizacion/30_Del_Hacienda.PDF>

**13.-ANEXOS**

**Matriz de Posicionamiento**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **FORTALEZAS** | **IMPORTANCIA** | **PONDERACION** | **TOTAL** |
| FORTALEZA 1 | 9 | 0.8 | 7.2 |
| FORTALEZA 2 | 8 | 0.5 | 4.0 |
| FORTALEZA 3 | 8 | 0.5 | 4.0 |
| FORTALEZA 4 | 7 | 0.3 | 2.1 |
| FORTALEZA 5 | 6 | 0.2 | 1.2 |
|  |  | PROMEDIO | 3.7 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **DEBILIDADES** | **IMPORTANCIA** | **PONDERACION** | **TOTAL** |
| DEBILIDAD 1 | 8 | 0.7 | 5.6 |
| DEBILIDAD 2 | 9 | 0.1 | 0.9 |
| DEBILIDAD 3 | 7 | 0.4 | 2.8 |
| DEBILIDAD 4 | 6 | 0.3 | 1.8 |
| DEBILIDAD 5 | 7 | 0.6 | 4.2 |
|  |  | PROMEDIO | 3.06 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **AMENAZAS** | **IMPACTO** | **PROBABILIDAD** | **TOTAL** |
| AMENAZA 1 | 8 | 0.6 | 4.8 |
| AMENAZA 2 | 7 | 0.2 | 1.4 |
| AMENAZA 3 | 9 | 0.1 | 0.9 |
| AMENAZA 4 | 5 | 0.1 | 0.5 |
| AMENAZA 5 | 7 | 0.1 | 0.7 |
|  |  | PROMEDIO | 1.66 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **OPORTUNIDADES** | **IMPACTO** | **PROBABILIDAD** | **TOTAL** |
| OPORTUNIDAD 1 | 8 | 0.8 | 7.2 |
| OPORTUNIDAD 2 | 9 | 0.5 | 4.0 |
| OPORTUNIDAD 3 | 10 | 0.5 | 4.0 |
| OPORTUNIDAD 4 | 6 | 0.3 | 2.1 |
| OPORTUNIDAD 5 | 8 | 0.6 | 4.8 |
|  |  | PROMEDIO | 4.42 |

**COMPETITIVIDAD**: 3.7 – 3.06 = 0.64

**ATRACTIVIDAD**: 4.42 – 1.66 = 2.76

**MATRIZ DE POSICIONAMIENTO**

Gráfica 1.0

**A T R A C T I V I D A D**

**C O M P E T I T I V I D A D**

0

10

0

-+10

-10

De acuerdo a la gráfica 1.0, se puede apreciar que la Delegación de Hacienda Palenque se encuentra posicionada en el primer cuadrante, se necesita implementar estrategias de mejora o crecimiento.

**MATRIZ FODA**

Gráfica 2.0

**FA**

**FO**

(F1-O1)

(F3-A3)

(F5,A5)

**DA**

**DO**

(D2,O2)

(D3,A3)

De acuerdo a la Gráfica 2.0, se observa que en el primer cuadrante únicamente se cuenta con una correlación de Fortaleza Debilidades (Maxi,Maxi), en el cuadrante de Fortalezas y Amenazas se cuentan con 2 correlaciones Maxi y Mini, mientras que en el cuadrante de Debilidades y Oportunidades tiene una correlación Mini-Maxi y por último, el cuadrante de Debilidades-Amenazas se cuenta con una correlación Mini-Mini.

.