

Lej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES**

**CUAUTITLAN**

**“RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA: PROGRAMA  
DE CAPACITACION EN UNA UNIDAD DE REVISION DE  
ESCRITORIO EN EL AMBITO ESTATAL”**

**TRABAJO DE SEMINARIO**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A:**

**PATRICIA PONS RAMIREZ**

**ASESOR: L.A. REGINO QUIROZ SOLIS**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 1999**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

275217



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

El Trabajo de Seminario: Recursos Humanos.  
Propuesta Programa de Capacitación en una Unidad de Revisión de Escritorio en el  
Ambito Estatal.

que presenta la pasante: Patricia Pons Ramírez  
con número de cuenta: 7837894-6 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcallí, Edo. de México, a 5 de Abril de 1999

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>L.A. Regino Quiroz Solis</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A. Francisco Ramírez Ornelas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Yolanda Zamudio García</u>	<u>[Firma]</u>

## **AGRADECIMIENTOS**

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.**

**Por abrir sus puertas y guiarnos  
a la educación y el progreso.**

**A LA FES. CUAUTITLAN  
Por el honor que he tenido  
por ser egresada de este  
plantel.**

## DEDICATORIAS.

### A DIOS:

Te agradezco señor todas las bendiciones que me has brindado y por haber permitido que logre una de mis metas más anheladas.

### A MI PAPA: PEDRO PONS MIRANDA

Porque con tu sola presencia aportas en mi seguridad y confianza, porque con tu apoyo me has impulsado a seguir adelante buscando mi superación.

### A MI MAMA: MA. DE JESUS RAMIREZ ANAYA.

Porque con tu bondad, cariño y paciencia has hecho de mi una persona con inquietudes positivas por creer en mi y apoyarme en todo momento.

**A MI ESPOSO: PEDRO SANCHEZ  
GONZALEZ.**

Porque con tu amor, tu paciencia y tu eterna ternura, me has apoyado en todos los caminos que he emprendido, porque me has acompañado en mis desvelos y en los momentos de debilidad he sentido tu fortaleza que logra levantarme cada vez que decaigo.

**A MI HIJA: MONICA PATRICIA  
SANCHEZ PONS.**

Por tu cariño y comprensión que ha logrado inyectar en mi las fuerzas que necesito para seguir adelante.

**A MI HIJA: IVON GISELLE SANCHEZ  
PONS.**

Por su amor y ternura que me ha dado alientos para persistir en la lucha por mejorar nuestro entorno de vida.

**A MIS HERMANOS: Pedro, Martha, Bety,  
Yola, Lety, Ali, Isabel, Jorge, Irma y  
Sergio.**

**Porque en las buenas y en las malas  
Siempre han estado conmigo. Por ser  
unos hermanos perfectos y en  
especial a Jorge por su valiosa ayuda.**

**AL C. L.A. REGINO QUIROZ SOLIS.**

**Por su paciencia, asesoría y por el  
apoyo que me ha brindado en el  
desarrollo del presente trabajo cuyos  
conocimientos y valores he recibido  
con mucho respeto.**

**RECURSOS HUMANOS: PROGRAMA DE CAPACITACION EN UNA  
UNIDAD DE REVISION DE ESCRITORIO EN EL AMBITO ESTATAL.**

**I N D I C E**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	i
HIPOTESIS .....	i
OBJETIVO.....	ii
INTRODUCCION.....	iii

**CAPITULO 1**

**CONCEPTOS GENERALES**

1.1. Concepto de Auditoría Fiscal.....	1
1.2. Antecedentes de la Delegación de Fiscalización.....	3
1.3. Objetivos y funciones de la Delegación de Fiscalización.....	7
1.4. Organización del Departamento de Personal de la Delegación de Fiscalización .....	9

## **CAPITULO 2**

### **EL PERSONAL EN EL SISTEMA DE LA DELEGACION DE FISCALIZACION**

<b>2.1</b>	<b>Reclutamiento .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>La Selección de Personal.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>Pruebas que se realizan.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4</b>	<b>Contratación.....</b>	<b>21</b>
<b>2.5</b>	<b>Inducción.....</b>	<b>25</b>

## **CAPITULO 3**

### **CAPACITACION EN LA DELEGACION DE FISCALIZACION.**

<b>3.1</b>	<b>Concepto de capacitación.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2</b>	<b>Importancia de la capacitación.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3</b>	<b>El proceso de capacitación.....</b>	<b>28</b>

3.4	Aspectos legales de la capacitación.....	31
3.5	Importancia de la calidad en el trabajo.....	33
3.6	Principios fundamentales de la calidad.....	34

## **CAPITULO 4**

### **PROGRAMA DE CAPACITACION.**

4.1.	Objetivos de la Planeación para el desarrollo del personal.....	35
4.2	Inventario de personal.....	36
4.3	Detección de necesidades de capacitación.....	47
4.4	Presentación de programas.....	58

	CONCLUSIONES.....	72
--	-------------------	----

	BIBLIOGRAFIA.....	73
--	-------------------	----

**TEMA:**

**R.H. PROPUESTA: PROGRAMA DE CAPACITACION EN UNA UNIDAD DE REVISION DE ESCRITORIO EN EL AMBITO ESTATAL.**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: LA FALTA DE CAPACITACION DEL PERSONAL DE LA DELEGACION DE FISCALIZACION PROVOCA UNA MALA CALIDAD EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES DISMINUYENDO LA RECAUDACION QUE SIRVE PARA CONTRIBUIR AL GASTO PUBLICO, NO ALCANZANDO LAS METAS TRAZADAS.**

**HIPOTESIS: CON UN PROGRAMA DE CAPACITACION EL PERSONAL REALIZARA SUS FUNCIONES CON CALIDAD, LOGRANDO BENEFICIOS TANTO PARA EL CONTRIBUYENTE, EL PERSONAL Y EL ORGANISMO ESTATAL.**

**OBJETIVO: PRESENTAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION QUE SOLUCIONE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL DE FISCALIZACION A FIN DE INCREMENTAR LA CALIDAD EN LA REALIZACION DE SUS FUNCIONES PARA LOGRAR RESULTADOS OPTIMOS.**

## INTRODUCCION:

La Delegación de Fiscalización surge ante la necesidad de que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se descentralice, con el objeto de tener un mejor control en sus funciones, por lo que a través del Convenio de Colaboración Administrativa otorga al gobierno del Estado facultades a efecto de verificar si los contribuyentes ubicados en su jurisdicción han presentado sus declaraciones del pago de impuestos a que son sujetos, en forma correcta.

Se debe tener cuidado que la aplicación de los procedimientos de reclutamiento y selección sean los correctos para que la persona que sea contratada reúna los requisitos establecidos y de ésta manera esté en posibilidades de desempeñar las funciones que le sean encomendadas; así mismo se le debe proporcionar una adecuada inducción para que inicie sus labores con la menor incertidumbre posible.

En México, en gran parte de las entidades no le dan la debida importancia a la capacitación y únicamente la otorgan cuando surgen problemas por la falta de conocimientos o habilidades o por cumplimiento legal, estas entidades la consideran como un gasto en lugar de una inversión, ya que no tienen plenamente establecido, los beneficios que se logran con su implementación.

En el entorno fiscal es muy importante que el personal esté capacitado, ya que sus instrumentos de trabajo son las leyes y su aplicación en forma estricta.

Se debe concientizar al empleado de la gran importancia que implica su capacitación haciéndole de su conocimiento que la consecuencia que traerá consigo la capacitación es su superación.

En el capítulo 1 del presente trabajo se proporciona una breve historia sobre las transformaciones que ha sufrido el sistema de fiscalización en el Estado de México, remarcando la importancia que tienen sus objetivos y funciones; Así mismo se hace una sugerencia de cómo debe estar estructurado el Departamento de Personal.

En el capítulo 2 se plasma la importancia que existe desde el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción que se debe aplicar al personal, por lo que tomando en consideración las recomendaciones dadas en el presente, se podrá tener el personal calificado que requiere esta entidad.

En el capítulo 3 se plasma el concepto e importancia de la capacitación, se dan a conocer los aspectos legales que la imponen, mencionando a su vez la relación tan estrecha que tiene dicha actividad con la calidad.

En el último capítulo se propone un programa de capacitación dirigido al personal de la Delegación de Fiscalización, en el cuál se sugieren cursos que se consideran necesarios para el buen desempeño de sus funciones.

# C A P I T U L O 1

## DELEGACION DE FISCALIZACION

En el presente trabajo es necesario conocer algunos conceptos ya que se mencionan constantemente, como es el que se enuncia a continuación:

### 1.1. Concepto de Auditoría Fiscal.

En virtud de que no existe una definición precisa del significado de este vocablo, se intentará proporcionar el concepto iniciando por describir lo que significa Auditoría para diversos autores.

(1) "Es la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes y otros registros financieros y legales del individuo, firma o corporación con el propósito de determinar la exactitud o integridad de la contabilidad; mostrando la verdadera situación financiera y las operaciones y certificar los estados que se rinden."

(2) "Una auditoría es el examen de información por parte de una tercera persona, distinta de la que preparó y del usuario, con la intención de establecer su razonabilidad dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que tal posee".

(3) "Auditoría es el examen sistemático de los libros de contabilidad de un negocio con el objeto de aclarar y comprobar los hechos referentes a las operaciones efectuadas y los resultados de las mismas".

(1) HOLMES Arthur, Wellington. Principios básicos de Auditoría. Cia Editorial Continental. México. 1995.

(2) Carlos A. Slosser, Juan C. Gordíez, Auditoría Un Nuevo Enfoque Empresarial, Ediciones Macchi, 1996.

(3) Montgomery, Defiese Phillip.L. Mexico, Ed. Limusa. 1995.

Considerando lo anterior se procederá a dar un concepto propio:

**"Auditoría es un análisis sistemático de todas las cuentas que se realizan en la contabilidad para verificar y determinar la situación respecto a la posición financiera y las operaciones de la misma índole."**

Para obtener el concepto de lo que es Auditoría Fiscal se procederá de la misma forma que en el concepto de Auditoría, iniciando por el que nos dice que:

**(4) "Auditoría Fiscal es aquella que practican las autoridades gubernamentales a fin de determinar la exactitud de las cifras contenidas en las declaraciones de los contribuyentes, contra los impuestos pagados."**

También se dice que " es la revisión o reunión de las evidencias de la corrección de las declaraciones, mediante inspección a la documentación y registros del contribuyente, para poder probar las irregularidades fiscales en que hubieran incurrido al formular sus declaraciones" y por último nos dicen que "es la actividad por la cual se verifica la correcta presentación de las obligaciones fiscales a que los contribuyentes están sujetos, es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar razonabilidad de las cifras que muestran las declaraciones de los diferentes impuestos a que está obligado".

Una vez que se estudiaron los conceptos anteriores podemos decir que Auditoría Fiscal es el procedimiento que lleva a cabo el gobierno al analizar la contabilidad de los contribuyentes, para determinar si las declaraciones presentadas por los mismos, se encuentran perfectamente fundadas en las diferentes operaciones que realizan, con la finalidad de tomar acciones correctivas.

(4)E. M. Franco, Diccionario de Contabilidad, 1996.

## 1.2. Antecedentes de la Delegación de Fiscalización.

Una de las legislaciones trascendentes se desprendió de la ley del timbre; el primero de septiembre de 1915, el General Plutarco Elías Calles expresó en su informe:

"Las modificaciones principales introducidas a la ley de ingresos de 1915, tiende a simplificar los ingresos federales mediante la clasificación más técnica de los ingresos en cuatro grupos: impuestos, derechos, productos y aprovechamientos".

El 18 de marzo de 1925 surgió la primera ley del Impuesto Sobre la Renta en la República Mexicana.

En México siendo presidente el Lic. Adolfo López Mateos, con el decreto presidencial del 21 de abril de 1959 creó la Auditoría Fiscal Federal, de esta manera el Estado dio un salto trascendental al centralizar en un organismo con capacidad técnica, las funciones inherentes a la práctica de las visitas.

El Estado ante la necesidad de resolver el grave problema de la evasión de impuestos optó por la adopción de procedimientos y técnicas que le hicieran posible solucionar eficazmente el ejercicio de la vigilancia.

Para lograr la vigilancia centralizó un organismo técnico integrado por Contadores Públicos, proporcionando la oportunidad a los causantes de utilizar la asistencia técnica de contadores públicos para ello designados, encargados de dictaminar sus estados financieros y realizar en forma indirecta la vigilancia.

Dicha vigilancia obedeció a los siguientes propósitos del Estado considerados en el Decreto Presidencial el 21 de abril de 1959:

- Lograr que todos los causantes den la debida observancia al cumplimiento de las Leyes Fiscales.
- Evitar a los causantes cumplidos que resalten su buena fe mediante la presentación de sus declaraciones con base a estados financieros, dictaminados por Contadores Públicos, las molestias consecuencia de la práctica de las visitas.

- Orientar su acción hacia los causantes defraudadores; y
- Hacer efectivas, en su caso, las acciones que establece la Ley Penal de defraudación impositiva en materia Federal, vigente desde 1948.
- Para la satisfacción de éstos propósitos, se creo la Dirección de Auditoría Fiscal Federal dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El objetivo de la Dirección de Auditoría Fiscal Federal era el de investigar y vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los causantes, de acuerdo con lo que señala el artículo primero del mencionado Decreto.

En el Estado de México el surgimiento de la Auditoría Fiscal fue adoptado en el gobierno del Profesor Carlos Hank González (1969-1975) en donde se efectuaban dos tipos de revisiones:

Internas que eran de carácter administrativo practicadas a las dependencias de gobierno y externas que se realizaban a través de la práctica de las visitas domiciliarias, así como la vigilancia a contribuyentes mayores y menores, a oficinas rentísticas, con estas actividades apoyaban a la Dirección de Auditoría Fiscal Federal a desempeñar sus funciones y de esta manera contaban con mecanismo único de control que permitiera regular las operaciones de los organismos descentralizados y empresas propiedad del Gobierno del Estado de México a través de sus funciones de revisión.

El día 4 de Junio de 1971, se formalizó el funcionamiento de la Dirección General de Auditoría Federal, publicándose en el Diario Oficial de la Federación el día 16 de Marzo de 1972, durante el gobierno del presidente Luis Echeverría Álvarez.

En el año de 1973 se formaron dos Departamentos:

- El departamento de la Auditoría Fiscal dependiente de la Subdirección de Ingresos de la Dirección General de Ingresos.
- El Departamento de Patrimonio Estatal de la Contraloría general de Gobierno.

A partir de ésta fecha se le designaron funciones para combatir la evasión fiscal.

En el convenio de colaboración administrativa de 1979 se les otorgó a las autoridades locales y a las del estado las siguientes facultades: recaudación, informática, fiscalización, liquidación de adeudos, notificación de cobros, recursos administrativos, devoluciones y prórrogas o sea toda la actividad administrativa referente al impuesto al valor agregado.

El 31 de Diciembre de 1979 el Diario Oficial de la Federación publicó que se modificaría el nombre y funciones de la Dirección General de Auditoría Fiscal para ser Dirección General de Fiscalización.

El Lic. Alfredo del Mazo González en 1983 transforma el sistema de fiscalización y pasa a formar parte de la Dirección General de Ingresos, dependiente de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México del cual adquiere el modelo Federal.

Esta Subdirección se integraba por tres Departamentos:

- El Departamento de Auditoría Fiscal.
- El Departamento de rezago y ejecución Fiscal.
- El Departamento de Liquidación de Créditos Fiscales.

En 1989 el Departamento de Rezago y Ejecución Fiscal pasa a formar parte del Departamento de Liquidación de Créditos Fiscales.

En el año de 1990 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público considera oportuno modificar la forma de administrar los impuestos federales a cargo de las entidades federativas a fin de fortalecer sus ingresos y los del Gobierno Federal.

El convenio de Colaboración administrativa y materia fiscal federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Gobierno del Estado de México dice en la sección II Cláusula Séptima:

"En el ejercicio de las facultades de comprobación el Estado tendrá respecto de los ingresos a que se refiere la cláusula segunda, fracción primera del mismo convenio, las facultades relativas al cumplimiento de las disposiciones fiscales en forma coordinada con la Secretaría, incluyendo la de ordenar y practicar visitas de auditoría e inspección en el domicilio fiscal de los contribuyentes o establecimientos, así como en las oficinas de la autoridad competente".

Por lo anteriormente expuesto la Dirección General de Ingresos considera pertinente independizar el Departamento de Auditoría Fiscal integrándolo por Delegaciones de Fiscalización zonas Ecatepec, Naucalpan, Netzahualcoyotl, Tlalnepantla y el Valle de México en el Estado de México.

El día 23 de Diciembre de 1996 se celebra el actual Convenio de Colaboración Administrativa en materia Fiscal Federal entre el gobierno Federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Gobierno del Estado de México en donde establece que la colaboración administrativa entre la federación y el gobierno local en materia fiscal tiene un doble propósito el de otorgar en forma simultánea mayores ingresos y atribuciones a las entidades federativas, en correspondencia con sus responsabilidades institucionales y sus funciones políticas.

En este nuevo convenio se le otorgan facultades y responsabilidades como son los actos de comprobación en materia del impuesto al valor agregado sin la presencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, bajo un programa coordinado, que se denomina fiscalización concurrente.

Así mismo otorga facultades en cuanto a realizar actos de comprobación relacionados con el Impuesto Sobre la Renta e Impuesto al Activo, en forma simultánea con el Impuesto al Valor Agregado, con las excepciones que establece el mismo convenio.

Por lo anteriormente expuesto el Estado realizará todos los actos de determinación del impuesto omitido y sus accesorios, incluso a través del procedimiento administrativo de ejecución, exigencia y seguimiento de la garantía del interés fiscal, resolviendo sobre los recursos administrativos en los términos del Código Fiscal de la Federación cuando estos interpongan algún recurso en contra de las resoluciones dictadas por el Estado y que tratándose de la intervención en juicio, el gobierno federal a considerado conveniente que el Estado defienda las resoluciones que haya emitido en el ejercicio de sus funciones, independientemente de la intervención que le corresponda a la Secretaría.

### 1.3. Objetivos y Funciones de la Delegación de Fiscalización.

Es muy importante conocer los objetivos que se tienen ya que son la parte medular de su existencia, por lo que se procede a enunciarlos a continuación:

- Las auditorías que se lleven a cabo deben ser eficaces para que de esta manera se logre detectar si el contribuyente cumplió adecuadamente con sus obligaciones fiscales o si efectuó incorrectamente el pago de sus impuestos.
- Orientar al contribuyente para que pueda cumplir con las disposiciones fiscales.
- Elaborar las políticas sobre las labores que van a realizar las personas integrantes de la Delegación de Fiscalización y así mismo reflejar eficiencia, honestidad y lograr un buen ambiente de trabajo.
- Capacitar y desarrollar en forma técnica y profesional a todos y cada uno de los miembros la integran.
- Diseñar las funciones administrativas y políticas de acuerdo a la estructura orgánica, así como las facultades y atribuciones que la ley les otorga de acuerdo con la Dirección de Fiscalización.
- Cuantificar si se han logrado los objetivos estableciendo sistemas de vigilancia y control para evaluar la ejecución de los planes de trabajo.

En todo tipo de entidades se trazan objetivos a los que se tienen que llegar, aprovechando los recursos materiales y el personal, si esto no se logra, la entidad no tendría razón de existir.

#### Funciones de la Delegación de Fiscalización:

Para estar en condiciones de determinar en que áreas es necesaria la capacitación es indispensable conocer las funciones de la Delegación de Fiscalización.

- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales a través de la práctica de auditorías, buscando la concientización de los contribuyentes a fin de obtener una respuesta positiva en cuanto a su cumplimiento.

- Establecer una comunicación eficiente tanto interna como externa con otras entidades para la detección de contribuyentes con irregularidades en la presentación de sus declaraciones.
- Lograr una buena coordinación con las áreas operativas para el buen funcionamiento de la organización.
- Evaluar y revisar periódicamente las actividades realizadas por las diferentes áreas, así como los métodos utilizados.

Las funciones anteriormente mencionadas son las principales con las que debe cumplir dicho departamento.

El vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales a través de las auditorías, se realiza mediante un escrito que debe cumplir con las disposiciones que marca el Código Fiscal de la Federación y una de ellas es que dicho escrito sea girado y firmado autográficamente por el Director General de Fiscalización del Gobierno del Estado de México y es en donde se ordena la revisión, éstas pueden ser revisiones ágiles, revisiones de escritorio, revisiones de papeles de trabajo a empresas dictaminadas y visitas domiciliarias.

Una de las funciones más difíciles que debe de afrontar la Delegación de Fiscalización es la comunicación en forma externa, ya que la información es confidencial y se encuentra con entidades que generalmente son muy reservadas, así mismo las personas que laboran en éstos lugares se familiarizan tanto con los contribuyentes que en el momento que se le pide datos sobre alguien, ellos lo comunican y se encuentran contribuyentes preparados para recibir la revisión, perjudicando generalmente el resultado de la misma.

#### 1.4. Organización del Departamento de Personal de la Delegación de Fiscalización.

El objetivo principal de dicho departamento es optimizar la vitalización del personal y materiales de que dispone el departamento.

El Departamento de administración de personal se encarga de formular y revisar las políticas de personal para que puedan atraer candidatos capaces y talentosos a las filas de la entidad y proporcionar el medio ambiente y las relaciones que lleven a una elevada productividad, creatividad y moral.

Se recomienda que la persona que se va a encargar de los aspectos del personal sea uno de los funcionarios de mando inferior al Delegado de Fiscalización.

En virtud de que el departamento de personal desde el punto de vista del proceso administrativo tiene que actuar con empleados de altos y bajos niveles, tiene la responsabilidad de lograr los objetivos comunes de la mejor forma.

Si dicho departamento se ubicara en un nivel jerárquico, inferior se vería disminuida su autoridad, por lo que no se desenvolvería plenamente, de esta forma cuando tuviera que intervenir en otros departamentos, se le acusaría de invadir terrenos que no le corresponden, de tal manera que quedaría totalmente sometido.

Se considera que la Delegación de Fiscalización es una entidad mediana, por lo tanto la distribución que se le dará a la estructura orgánica de dicho departamento es la siguiente:

\* Un jefe de Departamento: Quien conjuntamente con el personal a su cargo deberá cumplir con las siguientes funciones.

- Planeación del Personal.
- Reclutar y seleccionar al personal.
- Proporcionar la Capacitación y desarrollo.
- Realizar la administración de sueldos y salarios.

- Fomentar las relaciones laborales.
- Llevar a cabo la seguridad e higiene.
- Servicios y prestaciones.

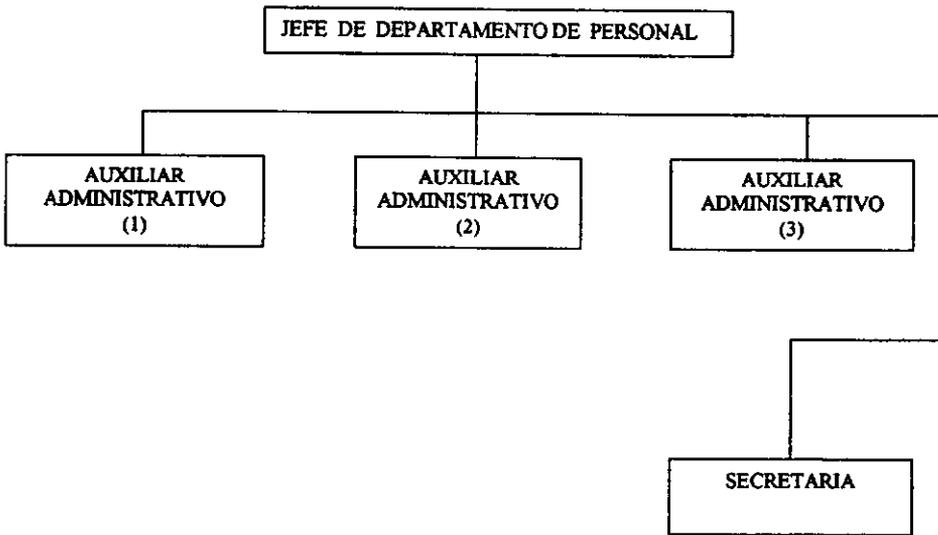
**\*Un auxiliar administrativo: encargado de la admisión y empleo, reclutamiento y selección, la contratación, así como la inducción.**

**\*Un auxiliar administrativo: Encargado de motivación al personal como son deportes, excursiones, etc. Así mismo va a desempeñar la función de desarrollo del personal, a través de la formulación de programas de capacitación, becas, cursos, seguridad e higiene, etc.**

**\*Un auxiliar administrativo; que va a realizar la administración de sueldos, así como la asignación de funciones identificadas a través del análisis de puestos, la determinación de sueldos tomando en consideración la valuación de puestos, también la calificación de méritos detallando la habilidad, el esfuerzo y responsabilidad; incentivos por puntualidad, va a controlar las asistencias.**

**\* Una Secretaria: que realice las funciones que se le encomienden, encargada además de avisos al ISSEMYM (Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios).**

**ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DEL PERSONAL**



A continuación se enunciarán en forma genérica las funciones que tiene establecidas el Departamento de Personal de la Delegación de Fiscalización:

Diseñar y mantener los objetivos y políticas, planes y programas de la Delegación de Fiscalización que rigen todos los asuntos del personal y que son previamente establecidos.

-Llevar a cabo la selección, reclutamiento, contratación, inducción, capacitación y desarrollo de personal de acuerdo a las políticas establecidas por la Dirección de Fiscalización.

-Optimizar los materiales de que dispone la Delegación.

-Integrar la documentación al archivo en coordinación con los departamentos.

-Vigilar la existencia de papelería y útiles de escritorio así como el mobiliario y el equipo de oficina.

-Realizar todos los trámites relativos a las altas y bajas, promociones de acuerdo a las políticas establecidas.

-Recibir en forma de caja General las nóminas del personal .

-Efectuar en forma directa el pago a los empleados.

- Realizar la elaboración de fondos revolventes de caja.
  
- Elaboración de informes sobre el comportamiento y problemática del personal.
  
- Elaboración mensual del costo-beneficio de la Delegación.
  
- Autorizar la salida de papelería y útiles de escritorio que solicitan las coordinaciones.

## CAPITULO 2

### EL PERSONAL EN EL SISTEMA DE LA DELEGACION DE FISCALIZACION.

Tomando en consideración las funciones de la inspección tributaria se crea la necesidad de que la Delegación de Fiscalización cuente con personal calificado para hacer frente a las demandas existentes.

#### 2.1 El Reclutamiento:

La función principal del reclutamiento es la de atraer y buscar candidatos capaces de ocupar un puesto. Cabe hacer mención que se considera que entre más aspirantes se tengan, existe mayores posibilidades de elegir a los mejores.

El objetivo del reclutamiento es el de proporcionar en forma oportuna el personal que se requiere para poder cubrir adecuadamente las necesidades de empleados en todos los puestos y niveles.

Para lograr el objetivo del reclutamiento se pueden utilizar dos fuentes que son:

Fuentes internas.

Se considera en algunos casos que es conveniente cubrir las vacantes con candidatos internos ya que generalmente puede traer consigo algunos beneficios como por ejemplo: los empleados pueden apreciar que la competencia es recompensada, por lo que la moral y el desempeño se ven fortalecidos.

Los candidatos internos están más comprometidos con las metas y es menos probable que renuncien, en algunas ocasiones las promociones pueden ser contraproducentes ya que los aspirantes que no consigan el puesto pueden sentirse inconformes, por lo que es necesario se informe el motivo del rechazo a los que no tuvieron éxito indicándoles las acciones a tomar para que en el futuro obtengan su propósito.

### Fuentes Externas

Se recomienda que se acuda a las Escuelas, Universidades, Facultades, Escuelas Comerciales, etc.; ya que en estos lugares se encuentra al personal calificado, como lo son los Contadores Públicos, los Administradores, las Secretarías, etc.

– Las Agencias de empleo: Pueden ser de gran utilidad ya que una de sus funciones es la de comunicar a los desempleados todo lo que se relaciona con las vacantes existentes.

Ahora bien para que las personas conozcan que existen vacantes es necesario tener los medios.

### Medios de Reclutamiento:

– Periódicos, radio, televisión: Los anuncios suelen ser muy útiles cuando se trata de personal muy calificado por lo que es conveniente que se precisen los requisitos necesarios, de esta manera la mayoría de las personas que se presenten cumplirán con lo señalado, evitando con ello que el costo del reclutamiento sea elevado.

## 2.2 La Selección de Personal.

Una vez que se encuentra con un grupo de candidatos, se inicia el proceso de selección.

La función principal de la selección de personal es la de analizar las habilidades y capacidades del solicitante para decidir cual reúne los requisitos que un puesto determinado necesita y de ésta forma contemplar un desarrollo futuro tanto del personal, como de la entidad y así encontrar al hombre adecuado para el puesto adecuado.

Cabe hacer mención que la importancia de una selección eficiente radica en que el Delegado se verá afectado en gran parte por el desempeño de sus subordinados, por lo que el momento para rechazar a las personas que no cumplen con los requisitos es antes de que hayan sido contratados, no después, toda vez que los pasos en falso implican costos.

Para la realización de la selección se debe de tener en cuenta lo siguiente:

- a) **Análisis de Empleo:** Se elaborara una descripción de las funciones que se llevan a cabo en cada puesto y las normas de desempeño que requiere cada uno.
- b) **Planes del Personal:** Deben de indicar las vacantes que pueden presentarse ayudando a que la selección de personal se lleve a cabo de manera lógica y eficaz.
- c) **Candidatos:** Son el grupo de personas reclutadas de las cuales se van a elegir las que sean más adecuadas a los puestos.

Tomando en consideración los puntos anteriores, se ayuda a que la realización de la selección sea eficiente, evitando así la desmoralización del individuo.

### 2.2.1 Instrumentos de la Selección:

a) **Recepción del Solicitante:** Es el contacto inicial que se lleva a cabo con las personas aspirantes y en donde se le informa acerca del puesto de la Delegación.

b) **Hoja de solicitud:** Es de suma importancia, en virtud de que todos los demás pasos se comparan con ella, puede considerarse como la cabeza del expediente del empleado, ya que se piden datos como son nombre, dirección, número telefónico, básicamente la historia personal en donde se detallan, empleos anteriores, habilidades y estudios del solicitante.

La forma de aprovechar también esta hoja, es para rechazar en forma amable a los candidatos que notoriamente no reúnen los requisitos del puesto y los que ofrezcan alguna posibilidad conservar su solicitud, ya que en alguna ocasión se podría utilizar y además como medio para hacer buenas relaciones públicas con quienes asisten a la organización por eso puede llamarse también entrevista previa.

Así podemos conocer con gran rapidez datos que se consideran importantes como los que se enuncian a continuación:

1. Está dentro de la edad máxima o mínima el aspirante.
2. Tiene cumplido el servicio militar.
3. Los estudios o títulos son los que se exigen para dicho puesto.
4. Los años de experiencia, clases de trabajo que a efectuado etc., son los convenientes para que haya adquirido determinada formación.
5. La familia tiene ocupaciones estables, o bien, puede ser con facilidad cambiada de destino.
6. Tiene ya residencia en la localidad o es un emigrante, etc.

7. Investigación de la historia del empleo anterior: El objetivo principal de este renglón es conocer si dicha persona tuvo en trabajos anteriores actuaciones agradables o desagradables para que en determinado momento auxilie en la toma de decisión de la contratación.

c) Entrevista: es conveniente tener en cuenta que el lugar en donde se realice la entrevista, se encuentre correctamente arreglado, que se logre respirar un ambiente de tranquilidad, ya que de esta manera se le dará al entrevistado una buena impresión, es conveniente acentuar que se debe ser puntual en las citas para evitar que el entrevistado se ponga nervioso y se entorpezca la entrevista.

Etapas de la entrevista:

### 1.- RAPPORT

El entrevistador desde el inicio debe establecer una corriente de entendimiento, saludar con cortesía, en esta etapa se tiene como propósito reducir las tensiones del solicitante, realizar preguntas que no lo presionen, escuchar con interés para lograr la obtención de información en cuanto a los antecedentes del candidato en forma detallada, su educación, su experiencia, sus logros, etc., califica la capacidad retentiva, su inteligencia, su potencial para poder encajar en el puesto.

### 2.- CIMA

Esta etapa es la más importante de la entrevista, las preguntas que se formulan son de tres tipos: las directas que son preguntas específicas que buscan una información concreta, las no directas tienen como fin que el entrevistado diga lo que piensa de una manera amplia y las mixtas que son las que proporcionan mayor ayuda, ya que son la combinación de ambas.

Se recomienda que para reducir la entrevista se inicie proporcionando confianza al entrevistado recibéndolo amablemente, hablando con sencillez y cordialidad.

Cuando se profundiza en la entrevista generalmente se sigue la secuencia observada en la solicitud del empleo, aunque es recomendable salirse un poco de este marco, también se debe observar lo mejor posible al entrevistado en sus relaciones, su cultura, su presentación, etc.

### 3.- CIERRE

Este paso es la parte final de la entrevista, en donde se le dará oportunidad al entrevistado de que manifieste su sentir y sus dudas, con el propósito de darle toda la información que necesite (que no sea información confidencial que pueda perjudicar a la entidad). De esta manera concluirá anunciándole cual es el siguiente paso dentro del proceso de la selección.

Es importante que el entrevistador elabore un informe de lo observado, lo más sintetizado posible.

Todo lo que se obtiene de la entrevista son datos a comprobar pero aún así son datos de gran importancia.

#### 2.3 Pruebas que se realizan:

Se debe tener en cuenta que las pruebas que se efectúen para la selección de personal deben estar relacionadas con el puesto conteniendo una muestra justa de las tareas y aptitudes realmente necesarias para el puesto en cuestión.

En esta parte se conocen las habilidades y grado de conocimiento

El examen puede hacerse oral o escrito, dependiendo de la política del Delegado.

Las pruebas que se realizan son:

Pruebas Cognoscitivas.

Estas pruebas son las que miden la capacidad general de razonamiento y las habilidades mentales como es la memoria y el razonamiento inductivo.

Pruebas de Habilidades Físicas y Motoras.

Las pruebas de capacidad Motora son las que evalúan la coordinación y destreza, en tanto que las físicas miden la fuerza y el vigor.

- Pruebas o tests psicológicos: Se utilizan para obtener información sobre las habilidades, aptitudes, personalidad, y otros datos que ayudan a la formulación de un criterio, para tomar la decisión más acertada.

- Pruebas de conocimiento capacidad: En este tipo de pruebas se van a determinar cualidades o características obtenidas a través de la observación y de la calificación; es básicamente la medición de lo que ha aprendido en cuanto a los conocimientos de la carrera.

A continuación se dará un ejemplo del examen de conocimientos que se aplica en esta entidad:

Nombre: Pedro Sánchez González.

Conteste las siguientes preguntas en forma abierta.

- 1.- ¿Cuál es el objeto de las facultades de comprobación?
- 2.- ¿Cuál es la clasificación de los medios de Fiscalización?
- 3.- ¿Cuales son los requisitos de la visita domiciliaria?
- 4.- ¿En donde se debe practicar la visita domiciliaria?
- 5.- ¿Con quién se debe entender la visita domiciliaria?
- 6.- ¿Cuales son las formalidades que se deben cumplir de acuerdo al Código Fiscal de Federación en cuanto a los visitadores?
- 7.- ¿Cuales son los derechos de los contribuyentes ante las visitas domiciliarias?
- 8.- ¿Que es un recurso de revocación?
- 9.- ¿Que es un juicio de nulidad?
- 10.- ¿Qué aspectos se deben considerar en una liquidación?

- Pruebas de aptitudes y de temperamento-personalidad: Es en donde se va a obtener información sobre sus reacciones más comunes, sus motivaciones, sus conflictos, etc. Se utilizan para medir la introversión, la estabilidad, para poder determinar con mayor certeza la conducta del individuo en su adaptación y promoción posterior.

- Examen Médico: Se realiza con la finalidad de verificar el estado de salud que tiene en esos momentos la persona.

Los objetivos principales por lo que se debe efectuar el examen médico son los siguientes:

- Saber si el solicitante sufre enfermedades contagiosas, enfermedades profesionales, si es alcohólico o drogadicto, si tiene alguna enfermedad o defecto que lo inhabilite al puesto o sea verificar el estado general de su salud, ya que una buena salud mejora su eficiencia.

Dicho examen es favorable a efecto de identificar problemas de salud para reducir el ausentismo y los accidentes.

#### 2.4 Contratación.

Este paso es de suma importancia ya que es cuando surge la relación jurídica en donde el empleado se compromete a prestar sus conocimientos, habilidades y aptitudes a la entidad, quién a su vez se compromete a retribuirlo mediante sueldos o salarios y prestaciones adicionales.

Dicha relación esta fundamentada legalmente en el artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo el cual dice: "Es la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Posteriormente se va a requisitar el expediente del trabajador, solicitándole fotografías tanto de frente como de perfil y sin retoque para el llenado de la forma del inventario de personal, constancia domiciliaria, registro federal de contribuyentes, (en caso de que los haya), copia de los documentos comprobatorios de estudio como son: certificados, diplomas, constancias de estudios, constancia de antecedentes no penales, manifestación de bienes y demás documentos.

A continuación se presentará la forma del contrato de trabajo:

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO, POR CONDUCTO DE LA SECRETARIA DE ADMINISTRACION Y REPRESENTADA POR SUS TITULARES Y RESPECTIVAMENTE Y POR LA OTRA DE CONFORMIDAD CON LAS DECLARACIONES Y CLAUSULAS SIGUIENTES, PARTES QUE EN LO SUCESIVO SE LES DENOMINARA COMO "EL GOBIERNO" Y "EL PRESTADOR DE SERVICIOS"

**DECLARACIONES**

1.- DECLARA "EL GOBIERNO", QUE REQUIERE LOS SERVICIOS DEL C. NACIONALIDAD

DE AÑOS, SEXO

ESTADO CIVIL R.F.C.

FECHA DE NACIMIENTO DE DE 1999 DOMICILIO PARTICULAR TELEFONO PARA DESIGNARLO A

2.- DECLARA EL PROPIO "GOBIERNO", QUE HA SOLICITADO LOS SERVICIOS DEL "PRESTADOR DE SERVICIOS".

3. - DECLARA EL "PRESTADOR DE SERVICIOS", QUE CUENTA CON LA CAPACIDAD Y MEDIOS TECNICOS NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO EL TRABAJO QUE SE LE ENCOMIENDE EN LA DEPENDENCIA INDICADA.

4.- AMBAS PARTES MANIFIESTAN HABER LLEGADO A UN ACUERDO Y CELEBRAR EL PRESENTE CONTRATO, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

**CLAUSULAS**

PRIMERA "EL PRESTADOR DE SERVICIOS", SE OBLIGA A REALIZAR PARA "EL GOBIERNO" LOS TRABAJOS DE TIPO

QUE LE ENCOMIENDE

SEGUNDA.- LAS CONDICIONES EN QUE SE REALIZARA EL TRABAJO, SERAN FIJADAS POR "EL GOBIERNO" Y LOS SERVICIOS LOS DESEMPEÑARA BAJO EL SIGUIENTE HORARIO:

TERCERA.- "EL PRESTADOR DE SERVICIOS", ACEPTA LAS CONDICIONES QUE SE FIJARON RESPECTO A LOS SERVICIOS QUE PRESTARÁ A "EL GOBIERNO", COMPROMETIENDOSE A PONER TODO SU ESFUERZO Y CAPACIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LOS MISMOS.

CUARTA.- "EL GOBIERNO" SE COMPROMETE A PAGAR BAJO LA PARTIDA:

A EL "PRESTADOR DE SERVICIOS", CON LA PLAZA NUM:

CATEGORIA PUESTO LA CANTIDAD DE \$

MENSUALMENTE QUE SERAN CUBIERTOS POR LA SECRETARIA DE ADMINISTRACION DEL ESTADO, MEDIANTE LA EXHIBICION DEL RECIBO CORRESPONDIENTE.

QUINTA.- LAS PARTES CONVIENEN EXPRESAMENTE EN QUE EL PRESENTE CONTRATO SÉ DARA POR TERMINADO PRECISAMENTE

EL DIA DE DE 199 Y EMPEZANDO A SURTIR EFECTOS A PARTIR DE LA FECHA DE FIRMA DEL MISMO, SIN PERJUICIO DE QUE CUALQUIERA DE LAS PARTES PUEDA DARLO POR TERMINADO ANTICIPADAMENTE CON EL AVISO PREVIO EN UN TERMINO CONVENIENTE.

SEXTA.- PARA EL CASO DE QUE "EL PRESTADOR DE SERVICIOS", NO CUMPLA EN LOS TRABAJOS QUE SE LE ENCOMIENDE AJUSTÁNDOSE TOTALMENTE A LOS LINEAMIENTOS FIJADOS POR "EL GOBIERNO", ESTE ÚLTIMO PODRÁ RESCINDIRLO ADMINISTRATIVAMENTE EN CUALQUIER MOMENTO, SIN NINGUNA RESPONSABILIDAD.

SEPTIMA.- EN EL CONTRATO NO EXISTE ERROR, DOLO, INTIMIDACION, VIOLACION O CUALQUIER OTRO VICIO DEL CONSENTIMIENTO QUE PUDIESEN IMPLICAR EXISTENCIA O NULIDAD DEL MISMO.TAVA.- CUALQUIER SITUACION NO PREVISTA EN EL PRESENTE CONTRATO ASI COMO PARA EL CASO DE INTERPRETACION O CUMPLIMIENTO, SÉ RESOLVERA ADMINISTRATIVAMENTE POR EL "GOBIERNO".

ESTE CONTRATO SE FIRMA POR LAS PARTES QUE INTERVINIERON EN EL MISMO, EN LA CIUDAD DE TOLUCA MEX. A.- \_\_\_\_\_

Considero conveniente mencionar que el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo indica que se podrá rescindir el contrato de trabajo cuando se den alguno de los siguientes casos:

- Que el trabajador presente documentos falsos.
- Que el trabajador durante sus labores sea violento o indisciplinado.
- Tener mas de tres faltas, sin justificación, en un período de más de treinta días hábiles.
- No seguir los requisitos de seguridad.
- Presentarse en estado de embriaguez o bajo los efectos de alguna droga.

## 2.5 INDUCCION:

Después de haber realizado todos los trámites que trae consigo la contratación se debe de llevar a cabo la introducción al departamento de personal. El jefe de este departamento dará algunas explicaciones generales al nuevo trabajador como son: aspectos históricos de la entidad, información sobre sus funciones, así como sus principales funcionarios, etc.; políticas generales de lo que la entidad espera del empleado, reglas sobre disciplina (lo que debe de hacer y lo que tiene que evitar). Una de las actividades que debe de evitar es que sea asesor fiscal o pertenecer a un despacho contable en virtud de que no es permitido ser juez y parte a la vez.

Introducción al puesto: se recomienda que se le presente a su jefe inmediato y que este lo vaya a recibir al departamento de personal. Su jefe lo debe presentar con sus nuevos compañeros indicándole que funciones va a realizar así intercambiar opiniones, se le debe mostrar los lugares que tiene que conocer como son: Lugar de cobro, sanitarios, etc.

Es conveniente que se designe a una persona para que la auxilie en los primeros días de trabajo

Realizando la inducción se puede lograr una imagen de responsabilidad y cordialidad esto se ve fortalecido con el apoyo del manual de bienvenida.

Es muy conveniente hacerle recomendaciones al nuevo empleado como:

- Ser puntual, evitar el ausentismo, ser responsable y que desarrolle su iniciativa.
- Con el jefe: Fomentar las buenas relaciones ya que de esta manera siempre estará dispuesto a ayudarlo.
- Con los compañeros: Tener en cuenta que la mayor parte del tiempo convivirá con ellos, ofrecer su cooperación.
- Con los subordinados: mantener buenas relaciones, mostrando que con el trabajo en equipo se llega al éxito, ya que sus resultados serán los suyos.

## CAPITULO 3

### CAPACITACION EN LA DELEGACION DE FISCALIZACION.

#### 3.1 Concepto de capacitación.

La capacitación es una actividad que se debe basar en las necesidades reales de la entidad cuyo fin es lograr un cambio positivo en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal que se está capacitando.

La capacitación se debe de entender como la herramienta que se le otorga al empleado para que obtenga los conocimientos necesarios para el óptimo desempeño de su puesto.

Es recomendable que la capacitación se considere como una de las mejores inversiones y una fuente de bienestar para el personal, por lo que al realizar las funciones de su puesto lo hará con mayor eficacia.

Se enunciarán algunos beneficios que se obtienen al proporcionar la capacitación:

#### PARA LA ENTIDAD

- Que la entidad cuente con personal altamente capacitado en los términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- Eleva el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Eleva la moral del personal.
- Integra al personal con los objetivos de la entidad.
- Aumenta su imagen.
- Es un buen auxiliar en la comprensión y adopción de políticas.
- Se facilita la toma de decisiones y resoluciones de problemas.
- Existen posibilidades de promoción.
- Aumenta la productividad y la calidad en el trabajo.
- Conocerá la importancia de su trabajo.

#### PARA EL PERSONAL:

- Auxilio en la toma de decisiones y resoluciones de problemas.
- Proporciona confianza y crea un sentido de progreso.
- Favorece a la comunicación.

- Ayuda a lograr metas individuales.
- Disminuye los temores ocasionados por la incompetencia o ignorancia individual.

Uno de los problemas existentes en el desarrollo de las funciones que se realizan en la entidad es que se aplican las disposiciones legales que enmarcan las Leyes, como son la Ley del Impuesto Sobre La Renta, La Ley del Impuesto al Valor Agregado, el Código Fiscal de la Federación, etc. Mismos que sufren modificaciones, año con año o en su defecto cuando son publicadas a través del Diario Oficial de la Federación, por lo que es notorio que la capacitación debe darse en forma continua a todo el personal.

### 3.2 Importancia de la capacitación.

En la Delegación de Fiscalización es reciente la estructura orgánica, por lo tanto surgen nuevos retos, nuevas políticas, en si se da un cambio total de lo que venía siendo el Departamento de Auditoría Fiscal, por lo que se considera necesario, tener presente las necesidades de que el personal sea apto, capaz en el desempeño de las funciones que le son encomendadas.

La capacitación esta encomendada a la Dirección de Desarrollo y Administración de Personal, misma que se encuentra ubicada en Toluca, Estado de México, que es donde se elaboran los programas de capacitación, los cuales son poco convincentes en virtud de que solo se imparten cursos al libre albedrío de los dirigentes de dicha entidad, sin tomar en consideración las necesidades del personal.

Es conveniente mencionar que la importancia de la capacitación se detecta a través de los resultados obtenidos, después de que ésta se ha otorgado, por lo tanto se considera necesario seguir las recomendaciones que se dan en el presente trabajo para el logro de las metas fijadas.

Así mismo si se imparte la capacitación apropiada, se logrará que la gente sea más productiva en su trabajo actual y estará lista para progresar, ya que el éxito de la entidad exige un desarrollo oportuno de la labor individual, por lo que se requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en capacitación y desarrollo.

Se puede desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando la capacitación no se basa en las necesidades que se tienen o que van surgiendo.

Ahora bien es necesario mencionar que la mayor importancia de la capacitación en el ámbito Fiscal radica en que si el personal tiene los conocimientos en cuanto a la aplicación de las leyes, procedimientos a seguir, técnicas, etc, va a lograr que el resultado de las auditorías sean eficaces y que se puedan obtener suficientes ingresos para el Erario Federal, toda vez que mediante esta actividad se verifica el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales que se imponen a los contribuyentes.

Una de las políticas generales que se deben tener en cuenta en la capacitación es que el mejoramiento continuo de los conocimientos y habilidades del trabajador son de vital importancia para que dicha actividad sea provechosa y conduzca a la entidad a su desarrollo. El departamento de personal va a ser el responsable de los programas de capacitación que soliciten los jefes de departamento, así como de los contactos con las universidades, instituciones, escuelas y consultores que tengan relación con programas para los empleados.

Es conveniente mencionar que en el Area de Fiscalización son constantes los cambios en cuanto a las determinaciones de impuestos, obligaciones que se les asignan a los contribuyentes por lo que estos últimos se las ingenian para pagar los menores impuestos posibles, por lo que cada día se requiere que el personal que se dedique a esta actividad esté capacitado para enfrentar este reto.

### 3.3. El proceso de capacitación.

En primer lugar se debe de realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación en donde se obtiene la información con relación a las carencias de conocimientos y habilidades del empleado en la realización de las actividades que desempeñan en su puesto; posteriormente es necesario fijar los objetivos de capacitación en este renglón se plasman en términos medibles y observables los resultados que se esperan obtener de los empleados que serán capacitados; después de haber realizado el paso anterior se eligen las técnicas que se van a utilizar para proporcionar la capacitación, para que finalmente se realice una evaluación, es aquí en donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, evaluando la eficacia del programa.

Para que se puedan determinar los medios de capacitación es necesario conocer las necesidades de capacitación, mismas que se pueden otorgar utilizando técnicas adecuadas como son:

- Análisis de las actividades.
- La aplicación de cuestionarios.
- El análisis de los expedientes personales.
- Las entrevistas.
- El estudio de los resultados obtenidos.

Las técnicas anteriormente enunciadas, pueden ser utilizadas en forma individual, o aplicar varias a la vez, en el presente trabajo se ha elaborado un inventario de personal en donde se analizan las actividades de cada empleado y basándose en un análisis comparativo se hacen sugerencias de los cursos que requiere el personal.

El jefe del departamento de personal después de conocer las necesidades de capacitación va a determinar que tipo de agentes van a realizar dicha actividad los cuales pueden ser:

a) Escuelas de capacitación. Son las entidades que cuentan con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación y que están autorizadas para impartirla.

b) Instructor externo independiente. Es una persona física que está autorizada para impartir en forma independiente el programa de capacitación.

c) Instructor interno.- Es aquella persona física, que presta sus servicios en la entidad y que dentro del horario de trabajo imparte la capacitación a los empleados, los cuales ocupan puestos en los que dicho agente tiene experiencia y conocimientos.

Los métodos para proporcionar capacitación pueden ser entre otros:

La conferencia, Videos y Películas audiovisuales y similares: Se utilizan generalmente en grupos numerosos aunque no es recomendable para tratar asuntos completamente nuevos ya que pueden crear confusiones entre los oyentes. Generalmente son económicos, tanto en tiempo como en recursos; como retroalimentación a este método, es que en su terminación se realicen mesas redondas, sesiones para mejorar sus resultados.

El método de preguntas y respuestas. Cuando se está instruyendo a un grupo reducido es un medio excelente en donde se va a poder apreciar lo que van aprendiendo los integrantes e indica los puntos principales que requieren atención adicional.

La discusión: La discusión dirigida dentro del grupo es el mejor medio de intercambio de información y de ideas. En muchas ocasiones se puede creer que la discusión puede absorber mucho tiempo y más cuando son algunos los que tienden a dominarla, pero se puede aprender más en una discusión típica que en el mismo período de tiempo de una conferencia que fue cuidadosamente preparada.

La capacitación que se requiere para conducir una discusión es de gran importancia, hay varios tipos de discusión y dependiendo de los objetivos son las que van a utilizar:

Discusión exploratoria.- Este tipo de discusión tiene como propósito sondear los puntos de vista de los presentes, determinando que acuerdos y desacuerdos pueden plantearse sin comprometer a nadie.

Discusión informativa.- Es cuando el instructor facilita información que posee o que fue obtenida por especialistas que se encargan de ello, El instructor participa en la discusión ideas y conclusiones precisas que quiere que sean entendidas y aprobadas por el grupo. También recibe el nombre de discusión dirigida o determinante en donde se busca la reacción aprobación del grupo.

### 3.4 Aspectos legales de la capacitación.

En la actualidad se le ha otorgado a la capacitación, la importancia que representa en la mayoría de las entidades. Así mismo esta actividad está impuesta por:

#### LA CONSTITUCION:

Que es el instrumento legal de donde emana la obligación para que el patrón proporcione la capacitación a sus trabajadores.

En el artículo 123 Apartado A Fracción XIII dice:

(1) "Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

#### LEY FEDERAL DEL TRABAJO

##### Artículo 3

(2) " El trabajo es un derecho y un deber social. No es un artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quién lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

#### CAPITULO III bis; Artículo 153 A.

(2) " Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y previsión social".

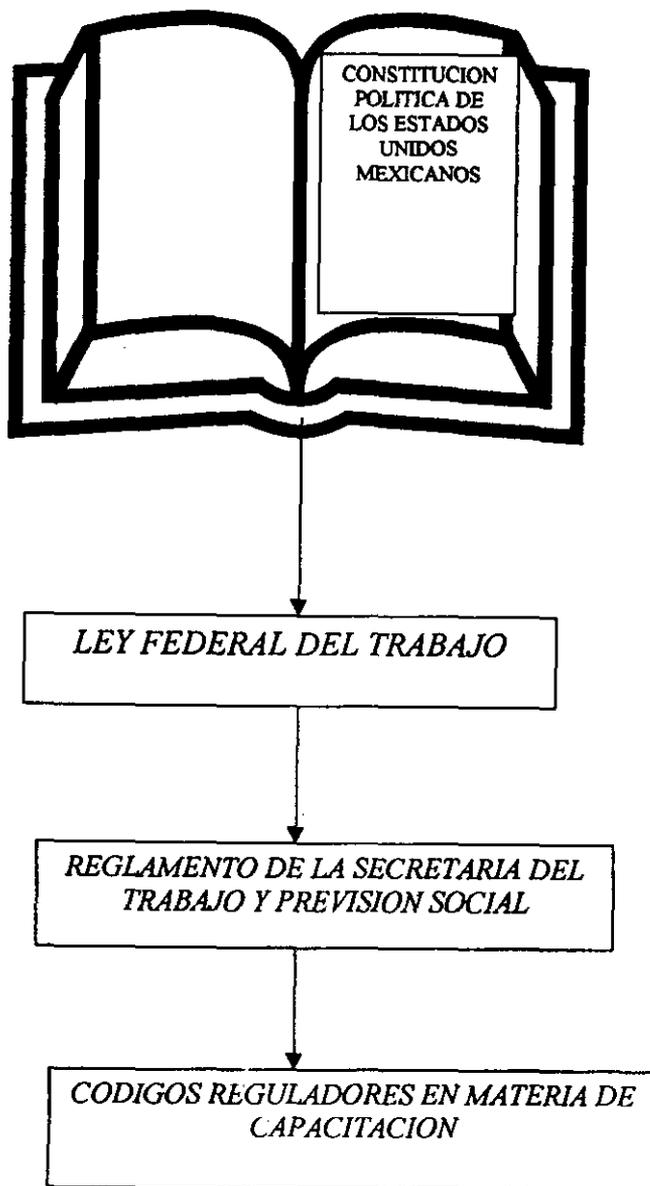
Cabe hacer mención que el artículo 153-D dice:

" Los cursos y programas de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada".

(1) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Editorial Porrúa, México, 1996, p. 130.

(2) Trueba, Urbina, Alberto y Trueba Barrera, Jorge, Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México 1996

## JERARQUIA DE LA CAPACITACION



### 3.5 Importancia de la calidad en el trabajo.

El personal con que cuenta la Delegación de Fiscalización tiene encomendadas funciones muy importantes para el gobierno del Estado de México; como lo es el vigilar que los contribuyentes enteren sus impuestos de acuerdo a las disposiciones fiscales; por lo que debe tener mucho cuidado en cada una de las fases de la auditoría, ya que deben estar perfectamente fundadas de acuerdo a las leyes del impuesto al valor agregado, impuesto sobre la renta, impuesto al activo, el código fiscal de la federación y los reglamentos de cada uno de ellos.

Ahora bien cuando dichas revisiones se realizan con vicios de procedimientos en cualquier etapa, provocan la nulidad de la auditoría, por lo que todo lo realizado deja de tener validez, provocando con ello que se pierda la posible recaudación de contribuciones, aumentando los costos que implica todo el proceso.

Por lo que hablar de calidad en el presente trabajo, significa el desarrollar los procedimientos con la firme convicción de aplicar estrictamente las disposiciones fiscales, realizar las auditorías en un tiempo máximo de seis meses, desenvolverse en un clima apropiado, intentando que la cultura que impere en el personal sea uniforme, se debe buscar continuamente incrementar la eficacia y la productividad. Por lo tanto la calidad y la capacitación se interrelacionan de tal manera que no pueden existir en forma independiente.

### 3.6 Principios fundamentales de la calidad.

Es conveniente tener en cuenta que todo puede ser mejorado a través de los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de cada uno obedeciendo a los siguientes principios fundamentales de la calidad:

- Al hacer la cosas hay que hacerlas bien desde el principio.
- Buscar la satisfacción de las necesidades .
- Buscar soluciones procurando no justificar errores.
- *Tener optimismo.*
- Tener siempre un buen trato con los demás.
- Cumplir con las tareas encomendadas en su oportunidad.
- *Ser puntual.*
- Ser amable con todos los integrantes del equipo.
- Reconocer nuestros errores y procurar corregirlos.
- Tener humildad para aprender y enseñar.
- Ser ordenado con las herramientas y equipo de trabajo.
- Ser responsable y otorgar confianza en los demás.
- Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.
- Se deben establecer programas de capacitación.

## CAPITULO 4

### PROGRAMA DE CAPACITACION

Cuando la Constitución Política elevó a la capacitación a un derecho social, provocó un movimiento social positivo en casi todas las organizaciones en donde se le ha dado más importancia a la capacitación.

Es lamentable que en algunas empresas o entidades no sea considerada así no se le ha dado la debida importancia, ya que se debe de tener en mente que es una herramienta para encauzar los esfuerzos en beneficio de la organización o entidad.

Cuando ésta haga conciencia de que la capacitación vale más de lo que cuesta, se estará instrumentando en forma seria y de esta forma podrá organizar departamentos a cargo de personas preparadas quienes podrán orientar la capacitación hacia la eficacia organizacional y no solamente a la capacitación legal.

#### 4.1 Objetivos para la planeación para el desarrollo del personal.

Por lo anteriormente expuesto se sugerirá el procedimiento a seguir para llevar a cabo dicho desarrollo; en primera instancia se fijarán los objetivos que se van a perseguir, mismos que serán formulados por el Delegado de Fiscalización con un asesoramiento del jefe del departamento de personal y son los siguientes:

- Contar con personal capacitado para lograr óptimos resultados en la realización de sus funciones, beneficiándose de esta forma a los individuos y a la entidad .
- Identificar a los empleados que pueden ser promovidos con base en el desempeño de sus funciones.
- Lograr la superación de los empleados y así mejorar su nivel de vida económico.

- Que se obtenga por revisión un costo beneficio de 15 a uno.

Para lograr los objetivos establecidos, el primer paso que se tiene que realizar es el recuento de personal para determinar con cuanta gente se cuenta y posteriormente elaborar el inventario de personal para determinar las características de cada uno de ellos como a continuación se detalla:

#### 4.2. Inventario de personal.

Se debe de tener en cuenta que toda planeación debe contar con bases firmes e información concreta, para lograr una imagen completa del personal existente.

En primera instancia se realizará un análisis de recuento del personal de la Delegación de Fiscalización.

#### RECUESTO DEL PERSONAL DE ESCRITORIO DE LA DELEGACION DE FISCALIZACION

<b>PUESTO</b>	<b>VARON</b>	<b>MUJER</b>
Delegado		1
Jefe de departamento	1	
Coordinador		3
Audidores	1	11
Secretarias		2
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>17</b>

Por lo tanto se aprecia que se cuenta con 2 varones y 17 mujeres, que sumados nos da un total de 19 personas que integran dicho departamento.

En este renglón es necesario contar con un registro detallado del inventario de personal en donde se van a plasmar los atributos como educación, habilidades, conocimientos, experiencia, etc., detectando las diferencias de cada una de las personas con que cuenta la entidad.

Este inventario va a ayudar a detectar las debilidades y refuerzos en características del personal y de esta manera realizar una acción correctiva a una falla o aprovechar una cualidad si se tiene conocimiento de ella; por lo tanto el inventario de personal del departamento de revisiones de escritorio, los cuales se muestran a continuación:

Nombre del Servidor Público: María Cuevas Sol.	Fecha: 26 de Marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisiones de escritorio.
Clave: 12	Horario: 8:00 a 18:00 Horas
Estado Civil: Casada	Domicilio: Cascada No.3 Ecatepec
Edad: 52 años	R.F.C. CUSM 471025
Puesto Funcional: Delegada	Funciones que realiza: Coordina todas las actividades de auditoría fiscal hasta sus últimas consecuencias.
Escolaridad: Contador Público.	
Documentos que los avalan: Título	
Cursos que ha tomado: Liquidaciones	
Nombre de la carrera: Contador Público	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: José Lara López	Fecha: 26 de Marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisiones de escritorio
Clave: 13	Horario: 8:00 a 18:00 horas
Estado Civil: Casado	Domicilio: Camelia No. 20 Ecatepec
Edad: 37 años	R.F.C. LALJ 611223
Puesto Funcional: Jefe de Departamento	Funciones que realiza: Controla el tiempo en la realización de las auditorías, elaborando planes para el seguimiento de las mismas
Escolaridad: Contador Público	
Documentos que los avalan: Título	
Cursos que ha tomado: Revisiones de gabinete	
Nombre de la carrera: Contador Público	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: Patricia Pérez Ramírez	Fecha: 26 de marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisiones de escritorio.
Clave: 14	Horario: 8:00 a 18:00 Horas
Estado Civil: Casada	Domicilio: Cuanalco No.8 Ecatepec.
Edad: 36	R.F.C. PERP 621210
Puesto Funcional: Coordinador	Funciones que realiza: Revisión de los expedientes de auditoría, atención y recepción de los contribuyentes.
Escolaridad: Pasante Lic. Administración	
Documentos que los avalan: Certificado	
Cursos que ha tomado: Liquidaciones	
Nombre de la carrera: Licenciatura en Administración	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: Sabina Zamora Vega	Fecha: 26 de Marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisión de Escritorio
Clave: 15	Horario: 8:00 a 18:00 horas
Estado Civil: Casada	Domicilio: Zacatecas No.50 Ecatepec
Edad: 40 años	R.F.C. ZAVS 590313
Puesto Funcional: Coordinador	Funciones que realiza: Revisiones de expedientes.
Escolaridad: Contador Público	
Documentos que los avalan: Título	
Cursos que ha tomado: Dictámenes	
Nombre de la carrera: Contador Público	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: María Medina Flores	Fecha: 26 de Marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisión de Escritorio
Clave: 16	Horario: 8:00 a 18:00 horas
Estado Civil: Casada	Domicilio: Jazmín No. 23 Ecatepec
Edad: 50 años	R.F.C. MEFM 491023
Puesto Funcional: Coordinador	Funciones que realiza: Revisión de los expedientes de auditoría
Escolaridad: Pasante de C.P.	
Documentos que los avalan: Certificado	
Cursos que ha tomado: ninguno	
Nombre de la carrera: Contador Público	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: Gerardo Campos Beltrán	Fecha: 26 de marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisiones de Escritorio
Clave: 18	Horario: 8:00 a 18:00 horas
Estado Civil: Casado	Domicilio: Violeta No. 12 Ecatepec
Edad: 45 años	R.F.C. CABG 541224
Puesto Funcional: Auditor	Funciones que realiza: Elaboración de expedientes.
Escolaridad: Pasante de Licenciado en Administración	
Documentos que los avalan: Certificado	
Cursos que ha tomado: ninguno	
Nombre de la carrera: Licenciado en Administración	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: Juana Santos Lara	Fecha: 26 de Marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisiones de escritorio
Clave: 19	Horario: 8:00 a 18:00 horas
Estado Civil: Soltera	Domicilio: Claveles No 3 Ecatepec
Edad: 40 años	R.F.C. SALJ 590221
Puesto Funcional: Auditor	Funciones que realiza: Elaboración de expedientes de auditoría.
Escolaridad: Contador Público	
Documentos que los avalan: Título	
Cursos que ha tomado: ninguno	
Nombre de la carrera: Contador Público	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: Rosa Mercado López	Fecha: 26 de Marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisiones de escritorio
Clave: 20	Horario: 8:00 a 18:00 horas
Estado Civil: Casada	Domicilio: Laureles 12 Tlalnepantla
Edad: 50 años	R.F.C. MELR 490630
Puesto Funcional: Auditor	Funciones que realiza: Elaboración de expedientes de auditoría.
Escolaridad: 8º semestre de C.P.	
Documentos que los avalan: Boleta	
Cursos que ha tomado: ninguno	
Nombre de la carrera: Contador Público	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: Carmen Cruz Cruz	Fecha: 26 de marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización.	Departamento: Revisiones de escritorio
Clave: 17	Horario: 8:00 a 18:00 horas
Estado Civil: Soltera	Domicilio: Azalea No. 23 Hank Glz. E.
Edad: 39 años	R.F.C. CUCC 600126
Puesto Funcional: Auditor	Funciones que realiza:
Escolaridad: Contador Público.	Elaborar expedientes de auditoría y oficios de observaciones.
Documentos que los avalan: Título	
Cursos que ha tomado: Ninguno	
Nombre de la carrera: Contador Público.	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: Margarita Vargas Rosiles	Fecha: 26 de Marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisiones de escritorio
Clave: 21	Horario: 8:00 a 18:00 horas
Estado Civil: Soltera	Domicilio: Jacarandas 28 Ecatepec
Edad: 41 años	R.F.C. VARM-580930
Puesto Funcional: Auditor	Funciones que realiza: Revisiones de declaraciones de los contribuyentes, así como su contabilidad.
Escolaridad: Pasante de C.P.	
Documentos que los avalan: Certificado	
Cursos que ha tomado: Manejo de Lap Top	
Nombre de la carrera: Contador Público	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: Alicia Pérez Guerrero	Fecha: 26 de marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisiones de escritorio
Clave: 22	Horario: 8:00 a 18:00 horas
Estado Civil: Casada	Domicilio: Gardenias 32 Ecatepec
Edad: 40 años	R.F.C. PEGA-590228
Puesto Funcional: Auditor	Funciones que realiza: Notificar ordenes de revisión, elaborar expedientes de auditoría
Escolaridad: 7º semestre de C. P.	
Documentos que los avalan: Boleta	
Cursos que ha tomado: Ninguno	
Nombre de la carrera: Contador Público	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: Edith García Carreto	Fecha: 26 de marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisiones de escritorio
Clave: 23	Horario: 8.00 a 18:00 horas
Estado Civil: Casada	Domicilio: Aviación no. 32 Ecatepec
Edad: 28 años	R.F.C. GACE-701214
Puesto Funcional: Auditor	Funciones que realiza: Elaborar cédulas de la documentación de los contribuyentes.
Escolaridad: Contador Público	
Documentos que los avalan: Título	
Cursos que ha tomado: Ninguno	
Nombre de la carrera: Contador Público	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: Zoila Hernández Copca	Fecha: 26 de marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisiones de escritorio
Clave: 24	Horario: 8:00 a 18:00 horas
Estado Civil: Soltera	Domicilio: Zacatenco no. 1284
Edad: 35 años	R.F.C. HECZ-641231
Puesto Funcional: Auditor	Funciones que realiza: Revisar la contabilidad de los contribuyentes
Escolaridad: 4º Semestre de C. P.	
Documentos que los avalan: Boleta	
Cursos que ha tomado: Ninguno	
Nombre de la carrera: Contador Público	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: Elena Zamorano Cervantes	Fecha: 26 de marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisiones de escritorio
Clave: 25	Horario: 8:00 a 18:00 horas
Estado Civil: Casada	Domicilio: Guanajuato 2528 Ecatepec
Edad: 24 años	R.F.C. ZACE-750928
Puesto Funcional: Auditor	Funciones que realiza: Revisión de las declaraciones, revisión de la contabilidad de los contribuyentes.
Escolaridad: 5º semestre de C.P.	
Documentos que los avalan: Boleta	
Cursos que ha tomado: Ninguno	
Nombre de la carrera: Contador Público	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: Luz Romo Santiago	Fecha: 26 de marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisiones de escritorio
Clave: 26	Horario: 8:00 a 18:00 horas
Estado Civil: Casada	Domicilio: Avena 5200 Ecatepec
Edad: 28 años	R.F.C. ROSL-701006
Puesto Funcional: Auditor	Funciones que realiza: Análisis de ingresos, egresos, Libros de contabilidad
Escolaridad: Pasante de C. P.	
Documentos que los avalan: Certificado	
Cursos que ha tomado: Ninguno	
Nombre de la carrera: Contador Público	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: Gaudencia Mendizabal Soriano	Fecha: 26 de marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisiones de escritorio
Clave: 27	Horario: 8:00 a 18:00 horas
Estado Civil: Casada	Domicilio: Plata no 13 Ecatepec
Edad: 28 años	R.F.C. MESH-710221
Puesto Funcional: Auditor	Funciones que realiza: Revisión de la contabilidad de los contribuyentes, así como verificar que las declaraciones presentadas son correctas.
Escolaridad: 9º semestre de C. P.	
Documentos que los avalan: Boleta	
Cursos que ha tomado: Ninguno	
Nombre de la carrera: Contador Público	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: Leticia Santos Ortiz	Fecha: 26 de marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisiones de escritorio
Clave: 28	Horario: 8:00 a 18:00 horas
Estado Civil: Casada	Domicilio: Acero 58 Ecatepec
Edad: 29 años	R.F.C. SAOL-700331
Puesto Funcional: Auditor	Funciones que realiza: Elaboración de expedientes de auditoría, revisión de los libros de contabilidad, análisis de las declaraciones
Escolaridad: Pasante de C. P.	
Documentos que los avalan: Certificado	
Cursos que ha tomado: Ninguno	
Nombre de la carrera: Contador Público	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: Rosa Martínez Reyes	Fecha: 26 de marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisiones de escritorio
Clave: 29	Horario: 8:00 a 18:00 horas
Estado Civil: Casada	Domicilio: Auer 48 Ecatepec
Edad: 40 años	R.F.C. MARR-580423
Puesto Funcional: Secretaria	Funciones que realiza: Mecanografiar los oficios que me turnen
Escolaridad: Secretariado	
Documentos que los avalan: Título	
Cursos que ha tomado: Mecanografía	
Nombre de la carrera: Secretaria Ejecutiva	
Otro tipo de estudios realizados:	

Nombre del Servidor Público: Antonia Cedillo Carrillo	Fecha: 26 de marzo de 1999
Dependencia: Delegación de Fiscalización	Departamento: Revisiones de escritorio
Clave: 30	Horario: 8:00 a 18:00 horas
Estado Civil: Casada	Domicilio: Cobre 928 Ecatepec
Edad: 31 años	R.F.C. CECA-671008
Puesto Funcional: Secretaria	Funciones que realiza: Elaboración de informes de las auditorías terminadas, en proceso y la recaudación mensual obtenida.
Escolaridad: Secretariado	
Documentos que los avalan: Título	
Cursos que ha tomado: Mecanografía	
Nombre de la carrera: Secretaria Ejecutiva	
Otro tipo de estudios realizados:	

### 4.3 Detección de necesidades de capacitación .

El inventario de recursos humanos es una de las fuentes principales para la detección de necesidades para elaborar un programa adecuado de capacitación del personal, ya que se va a determinar en que aspectos hay áreas de oportunidad en cuanto al desempeño de las funciones del personal en su trabajo.

Se debe de tener en cuenta que la capacitación se debe de enfocar a dar una nueva dirección, así como llevar al mejoramiento del comportamiento para que el desempeño del capacitado se vuelva mas útil y productivo para el mismo y para la entidad.

La capacitación debe estar enfocada al mejoramiento de los conocimientos relacionados con la realización adecuada de sus funciones, así como lograr la integración satisfactoria del personal, también cuando se detectan problemas de niveles bajos de motivación, para estar en posibilidades de elegir los cursos de acción más satisfactorios..

Para que la entidad pueda alcanzar sus objetivos, debe de colaborar proporcionando las herramientas necesarias de capacitación.

Para elaborar un diagnóstico de necesidades se aplicará el método del análisis comparativo que consiste en:

a) Determinar la situación idónea.

En este punto se van a analizar los puestos determinando los estándares óptimos en la realización de las actividades, tomando en consideración los recursos materiales necesarios para desempeñarlos, como por ejemplo: Equipo, herramientas, actividades a realizar, medidas de eficacia, las características del ambiente laboral en forma física; el cual se va a basar en la información obtenida de la descripción del puesto.

b) Determinar la situación real.

En esta actividad se analizan a cada una de las personas para detectar si está realizando sus funciones en forma adecuada, se deben utilizar cuestionarios, pruebas de desempeño, etc.; cabe hacer mención que la concentración de ésta información se encuentra en el inventario de personal.

c).- Realizar el análisis comparativo:

Es en donde se confrontan ambas situaciones a efecto de conocer las diferencias existentes, las cuales son las que van a indicar las necesidades de capacitación.

Uno de los instrumentos fundamentales para la aplicación de este modelo de diagnóstico es el inventario de personal y descripción del puesto. El primero es el proceso que ayuda a obtener, estudiar y ordenar con la aplicación de técnicas como la entrevista, cuestionarios, observación, etc., las actividades que realiza el empleado en su trabajo, así como los requisitos para su eficaz desempeño y el segundo es el documento en donde se tiene información de un puesto. Indica lo que se debe hacer, dando a conocer las aptitudes y actitudes que se refieren para desempeñarlos.

A continuación se presentará descripción de puestos por cada uno de los niveles jerárquicos:

**Nombre del puesto:** Delegado de Fiscalización. Fecha \_\_\_\_\_

**Rama:** Fiscal

**Grupo:** Administración y Finanzas.

**Nombre del ocupante del puesto** \_\_\_\_\_

**Reportes al Director General de Fiscalización.**

Supervisa todos los elementos que dependen de él.

## DESCRIPCION DE FUNCIONES:

Descripción general: Coordina todas las actividades de Auditoría Fiscal hasta sus últimas consecuencias.

### Descripción analítica

- a) Realizar acabo reuniones de trabajo en todas las áreas que comprende la fiscalización, con la intención de encausar cada una de las fases y tomar las decisiones convenientes que en cada caso proceda.
- b) Informar del comportamiento de las metas mensuales al Director General de Fiscalización.
- c) Atender y comunicar a los contribuyentes los créditos fiscales determinados, buscando su autocorrección.
- d) Verificar las labores de los jefes de departamento, en cuanto a la integración de sus grupos de trabajo.
- e) Análisis de los casos en que haya problemas, elaborando posibles soluciones, para que en forma conjunta con los jefes de departamento se tome la más acertada.
- f) Elaboración de políticas y programas de trabajo.

Ubicación: Se localiza en el primer nivel jerárquico dentro de la estructura orgánica de la Delegación.

**Nombre del puesto: Jefe de departamento**

**Rama: Fiscal**

**Grupo: Administración y Finanzas.**

**Nombre del ocupante del puesto \_\_\_\_\_**

**Reportes al Delegado de Fiscalización.**

**Supervisa todos los elementos que dependen de él.**

**DESCRIPCION DE FUNCIONES:**

**Descripción general: Control el tiempo en la realización de las revisiones de escritorio, elaborando planes para el seguimiento de las mismas.**

**Descripción analítica:**

- a) Proporciona asesoramiento técnico y administrativo a los coordinadores.**
- b) Establece controles únicos de registro, seguimiento y terminación de expediente.**
- c) Supervisión de los controles enunciados anteriormente mediante una constante comunicación con los coordinadores.**

**Controlar y supervisar que las coordinaciones apliquen correctamente las disposiciones y políticas de trabajo.**

Ubicación: se localiza en el segundo nivel jerárquico dentro de la estructura orgánica de la delegación.

**Nombre del puesto: Coordinador Fiscal.**

Rama: Fiscal

Grupo: Administración y Finanzas.

Nombre del ocupante del puesto \_\_\_\_\_

Reportes al Jefe de Departamento.

*Supervisa todos los elementos que dependen de él.*

#### DESCRIPCION DE FUNCIONES:

Descripción general: Vigilar que el personal a su cargo cumpla con las disposiciones legales y políticas diseñadas por la Delegación.

Supervisar el trabajo del auditor desde el inicio el proceso y determinación de las diferencias aplicando las tasas, acreditamientos y coeficientes de utilidad en cada una de las auditorías realizadas.

Descripción analítica:

- a) Revisar diariamente conjuntamente con los auditores el grado de avance de las auditorías que se tienen en proceso y comentar la problemática que se presente en cada uno de los casos, para determinar el procedimiento a seguir.
- b) Elaborar cédulas para el control de los expedientes y la productividad de los auditores.
- c) Supervisar la asistencia, presentación y rendimiento de personal asignado a su coordinación.
- d) Control y asesoramiento al personal operativo sobre las dudas que tenga sobre el desarrollo de la revisión.
- e) Acordar con el jefe de departamento y mantenerlo informado de los acontecimientos que le competen de la auditoría.
- f) Asignación de las ordenes de revisión a los auditores equilibrando la carga de trabajo y llevar el control de los mismos.
- g) Intervenir en las observaciones de ingresos junto con el auditor cuando sea necesario.

Ubicación: se localiza en el tercer nivel jerárquico dentro de la estructura orgánica de la delegación.

**Nombre del puesto: Auditor.**

Rama: Fiscal

Grupo: Administración y Finanzas.

Nombre del ocupante del puesto \_\_\_\_\_

Reportes al Coordinador de auditor.

Supervisa no tiene personal a su cargo

#### DESCRIPCION DE FUNCIONES

**Descripción general:** Analizar la Contabilidad presentada por los contribuyentes, así como sus declaraciones, verificar los datos de sus declaraciones a efectos de determinar la liquidación, el importe para la autocorrección o la conclusión de la revisión.

#### Descripción Analítica:

- a) Acudir al domicilio fiscal del contribuyente para notificar la orden de auditoría.
- b) Elaboración del expediente de cada uno de los oficios que le fueron asignados sujetándose a los lineamientos indicados.

Elaborar reportes de las verificaciones realizadas diariamente.

c) Y demás actividades que se le encomiendan.

Ubicación: se localiza en el cuarto nivel jerárquico dentro de la estructura orgánica de la delegación.

**Nombre del puesto: Secretaria.**

Rama: Fiscal

Grupo: Administración y Finanzas.

Nombre del ocupante del puesto \_\_\_\_\_

Reportes al Jefe de departamento

Supervisa no tiene personal a su cargo

#### DESCRIPCION DE FUNCIONES:

Descripción general: Mecanografiar oficios, informes, etc.

Descripción analítica:

- a) Elaborar relación de expedientes terminados para su envío al archivo.
- b) Mecanografiar las cédulas y formatos que requieren los expedientes.

c) Mecanografiar todo tipo de oficios que se les encomienden.

d). Y demás funciones que les sean encomendadas por el delegado de fiscalización, por los jefes de departamento y por los coordinadores.

Ubicación: se localiza en el quinto nivel jerárquico dentro de la estructura orgánica de la delegación.

Ahora bien, después de que se han determinado las situaciones real y la idónea se elabora el análisis comparativo, en éste caso sólo se presentará el del coordinador como una ejemplo a seguir:

ANALISIS		COMPARATIVO	
PUESTO		OCUPANTE	
DEPARTAMENTO: DE REVISIONES DE ESCRITORIO		PUESTO: COORDINADOR FISCAL.	OCUPANTE: Patricia Pérez Ramírez
PERFIL DEL PUESTO: EDAD: 25 a 40 años ESCOLARIDAD: Contador Público.		PERFIL DEL OCUPANTE: EDAD: 36 años ESCOLARIDAD: Pasante de Licenciado en Administración.	
EXPERIENCIA: 4 en puesto similar.		EXPERIENCIA: 8 años en puesto similar.	
SEXO: Indistinto		SEXO: Femenino.	

Continuación del cuadro anterior

<b>CARACTERÍSTICAS, APTITUDES Y HABILIDADES PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:</b>		<b>CARACTERÍSTICAS, APTITUDES Y HABILIDADES PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO.</b>	
LIDERAZGO:	5	LIDERAZGO:	2
DISCRECIÓN:	5	DISCRECIÓN:	4
ORDEN:	4	ORDEN:	4
CAPACIDAD DE ANÁLISIS:	5	CAPACIDAD DE ANÁLISIS:	3
INICIATIVA:	5	INICIATIVA:	3
CAPACIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO:	5	CAPACIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO:	2
CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN:	5	CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN:	3
HABILIDAD VERBAL PARA COMUNICARSE:	5	HABILIDAD VERBAL PARA COMUNICARSE:	3
HABILIDAD ESCRITA PARA COMUNICARSE:	5	HABILIDAD ESCRITA PARA COMUNICARSE:	3
AGUDEZA VISUAL:	5	AGUDEZA VISUAL:	4
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES:	5	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES:	3
MOTIVACIÓN:	5	MOTIVACIÓN:	2

Realizando un breve análisis del cuadro, se detecta que carece de capacidades para el eficaz desempeño de su trabajo, tales como: liderazgo, capacidad de análisis, iniciativa, capacidad para trabajar en equipo, capacidad para trabajar bajo presión, habilidad para comunicarse en forma verbal y escrita, identificación de problemas y toma de decisiones y motivación.

Es conveniente mencionar que el número 5 se refiere a un alto grado de habilidad psicofisiológica, el 4 es menor y así sucesivamente.

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO:	% DE EFECTIVIDAD			
	0 - 25	26 - 50	51 - 75	76 - 100
a).- Revisar diariamente conjuntamente con los auditores, el grado de avance de las auditorias que se tienen en proceso y comentar la problemática que se presente en cada uno de los casos, para determinar el procedimiento a seguir.			75%	
b).- Elaborar cédulas para el control de los expedientes y la productividad de los auditores.				90%
c).- Supervisar la asistencia, presentación y rendimiento de personal asignado a su coordinación.				80%
d).- Control y asesoramiento al personal operativo sobre las dudas que tenga sobre el desarrollo de la revisión.			60%	
e).- Acordar con el jefe del departamento y mantenerlo informado de los acontecimientos que le competen de la auditoría.				80%
f).- Asignación de las ordenes de revisión a los auditores, equilibrando la carga de trabajo y llevar el control de los mismos.				95%
g).- Revisión de actas.			70%	
h).- Revisión de oficios de observaciones.			70%	
i).- Revisión de liquidaciones.			65%	

En la segunda parte de este análisis se detecta la necesidad de capacitación inmediata en los aspectos técnicos como: Elaboración de los expedientes de auditoría, formalidades que deben contener las actas, los oficios de observaciones y las liquidaciones.

#### 4.4 PRESENTACIÓN DE PROGRAMAS.

A continuación se presentará una lista de los cursos para su impartición:

CODIGO	CURSOS
	<b>GENERALES</b>
01	Análisis de problemas y toma de decisiones.
02	Formación y Dirección de equipos de trabajo.
03	Atención y Servicios al usuario.
	<b>TECNICOS</b>
04	Elaboración de expedientes de Auditoría.
05	Determinación de impuestos de I.V.A e I.S.R.
06	Procedimientos de Auditoría de conceptos de I.S.R. no vinculados con I.V.A.
07	Elaboración de liquidaciones.
08	Régimen de pequeños contribuyentes.
09	Actualización Fiscal para 1999.
10	Elaboración de oficios de observaciones.

Se les ha asignado un código a cada uno de los cursos con la finalidad de facilitar la concentración de la información obtenida.

01.-

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b> <b>ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.</b>		<b>DURACION: 30 HORAS</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Al finalizar el programa el participante estará en condiciones para definir el problema, logrando distinguir sus causas y tomar las decisiones adecuadas.			
<b>CONTENIDO TEMÁTICO:</b> <b>MODULO:</b> I.- Introducción. II.- Definición del problema. III.- Causas del problema. IV.- Proceso del análisis de problemas y toma de decisiones. V.- Conclusiones.			
<b>DIRIGIDO A:</b> Delegado, Jefe de departamento, coordinadores y auditores.			
<b>TECNICAS Y DINAMICAS DE INSTRUCCIÓN:</b>	<b>RECURSOS DIDACTICOS.</b>	<b>EVALUACION.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Exposición con interrogatorios.</li> <li>* lecturas comentadas.</li> <li>* Dinámicas grupales.</li> <li>* Análisis de casos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Acetatos</li> <li>* Proyector de acetatos.</li> <li>* Marcadores.</li> <li>* Rotafolios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cognocitiva: Evaluación escrita.</li> <li>* Afectiva: Asistencia al módulo.</li> <li>* Psicomotriz: Participación activa.</li> </ul>	

02.-

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b> <b>FORMACION Y DIRECCION DE EQUIPOS DE TRABAJO.</b>		<b>DURACION: 40 HORAS</b>	
<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Al finalizar el curso el participante será capaz de conocer y seleccionar las técnicas en la formación de los equipos de trabajo, así mismo comprenderá, desarrollará y aplicará el ejercicio del liderazgo en la entidad en que preste sus servicios.</p>			
<p><b>CONTENIDO TEMATICO:</b>  <b>MODULO:</b>            I.- Introducción.            II.- Motivación.            III.- Técnicas de formación de equipos de trabajo.            IV.- Técnicas de dirección de equipos de trabajo.            V.- Teorías de liderazgo.            VI.- Funciones del líder.            VII.- Evaluación y reconocimientos de los equipos de trabajo.</p>			
<b>DIRIGIDO A:</b> todos los niveles jerárquicos.			
<b>TECNICAS Y DINAMICAS DE INSTRUCCION:</b>	<b>RECURSOS DIDACTICOS.</b>	<b>EVALUACION.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición.</li> <li>• Mesas redondas.</li> <li>• Debates.</li> <li>• Dinámicas de grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón.</li> <li>• Libros.</li> <li>• Audiovisuales.</li> <li>• Diapositivas.</li> <li>• Acetatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cognocitiva: Evaluación escrita.</li> <li>• Investigaciones.</li> <li>• Afectiva: Asistencia.</li> <li>• Psicomotriz: Participación activa</li> </ul>	

03.-

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b> <b>ATENCIÓN Y SERVICIO AL USUARIO.</b>		<b>DURACION: 30 HORAS.</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Al finalizar el curso el participante será capaz de servir y atender al usuario de manera que lo dignifique y aumente su autoestima.			
<b>CONTENIDO TEMATICO:</b> <b>MODULO:</b> I.- Introducción. II.- Percepción del servicio desde el punto de vista del usuario. III.- Los requerimientos de información del usuario. IV.- Investigar las necesidades de información del usuario. V.- Bondad del servicio.			
<b>DIRIGIDO A:</b> Todos los niveles jerárquicos.			
<b>TECNICAS Y DINAMICAS DE INSTRUCCIÓN:</b>	<b>RECURSOS DIDACTICOS.</b>	<b>EVALUACION.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición de experiencias.</li> <li>• Dinámicas de grupo.</li> <li>• Dramatizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotafolios.</li> <li>• Marcadores.</li> <li>• Material de apoyo.</li> <li>• Acetatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cognocitiva: Evaluación escrita.</li> <li>• Afectiva: Asistencia.</li> <li>• Psicomotriz: Participación activa.</li> </ul>	

04.-

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b> <b>ELABORACION DE UN</b>		<b>DURACION: 30 HORAS</b>	
<b>EXPEDIENTE DE AUDITORIA.</b>			
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Al finalizar el participante unificará el criterio con los integrantes de la entidad a fin de que los expedientes sean archivados en forma uniforme.			
<b>CONTENIDO TEMATICO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de cédulas sumarias.</li> <li>• Elaboración de papeles de trabajo analíticos.</li> <li>• Estructuración del expediente.</li> <li>• Notas aclaratorias.</li> </ul>			
<b>DIRIGIDO A:</b> Coordinadores y Auditores.			
<b>TECNICAS Y DINAMICAS DE INSTRUCCIÓN:</b>	<b>RECURSOS DIDACTICOS.</b>	<b>EVALUACION.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámicas de grupo.</li> <li>• Exposiciones.</li> <li>• Caso práctico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón.</li> <li>• Rotafolios.</li> <li>• Acetatos.</li> <li>• Proyector de acetatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cognocitiva: Evaluación escrita.</li> <li>• Afectiva: Asistencia</li> <li>• Psicomotriz: Participación activa.</li> </ul>	

05.-

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b> <b>DETERMINACIÓN DE IMPUESTOS</b> <b>I.V.A. E I.S.R.</b>		<b>DURACION: 80 HORAS</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Al final del curso el participante conocerá y practicará los principios fundamentales que rigen en materia fiscal la determinación de impuestos de I.V.A. e I.S.R.			
<b>CONTENIDO TEMATICO:</b> <b>MODULO:</b> I.- Introducción. II.- Honorarios. III.- Asalariados. IV.- Actividades empresariales. V.- Personas físicas. VI.- Personas morales. VII.- Régimen simplificado.			
<b>DIRIGIDO A:</b> Delegado, Jefe de Departamento, coordinadores y auditores.			
<b>TECNICAS Y DINAMICAS DE INSTRUCCIÓN:</b>	<b>RECURSOS DIDACTICOS.</b>	<b>EVALUACION.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios</li> <li>• Conferencias.</li> <li>• Mesas redondas.</li> <li>• Exposición de casos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón.</li> <li>• Impresos I.V.A. e I.S.R.</li> <li>• Rotafolios.</li> <li>• Marcadores.</li> <li>• Acetatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Cognocitiva: Evaluación escrita.</li> <li>• Afectiva: Asistencia.</li> <li>• Psicomotriz: Participación activa.</li> </ul>	

06.-

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b> <b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DE CONCEPTOS DE I.S.R. NO VINCULADOS CON I.V.A.</b>		<b>DURACION: 20 HORAS</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Al finalizar el curso el participante tendrá los conocimientos necesarios para su aplicación y desarrollo.			
<b>CONTENIDO TEMATICO:</b> <b>MODULO:</b> I.- Componente inflacionario. II.- Inversiones. III.- Pérdidas fiscales. IV.- Verificación de pagos provisionales.			
<b>DIRIGIDO A:</b> Delegado, Jefe de departamento, Coordinadores y Auditores.			
<b>TECNICAS Y DINAMICAS DE INSTRUCCIÓN:</b>	<b>RECURSOS DIDACTICOS.</b>	<b>EVALUACION.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Seminarios.</li> <li>• Conferencias.</li> <li>• Mesas redondas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Impuesto sobre la Renta.</li> <li>• Rotafolios.</li> <li>• Marcadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Cognocitiva: Evaluación Escrita.</li> <li>• Afectiva: Asistencia.</li> <li>• Psicomotriz: Participación activa.</li> </ul>	

07.-

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b> <b>ELABORACION DE LIQUIDACIONES.</b>		<b>DURACION: 30 HORAS</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Al finalizar el curso el participante podrá realizar las liquidaciones de acuerdo a las disposiciones fiscales, motivando, circunstanciando y fundamentando correctamente.			
<b>CONTENIDO TEMATICO:</b> <b>MODULO:</b> I.- Introducción. II.- Redacción de la liquidación. III.- Fundamentos legales. IV.- Formas de motivar. V.- Formas de circunstanciar. VI.- Cómo fundamentar.			
<b>DIRIGIDO A:</b> Delegado, Jefe de departamento, Coordinadores y Auditores.			
<b>TECNICAS Y DE DINAMICAS DE INSTRUCCION:</b>		<b>RECURSOS DIDACTICOS.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de casos.</li> <li>• Mesas redondas.</li> <li>• Preguntas y respuestas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón</li> <li>• Acetatos.</li> <li>• Proyector de acetatos</li> </ul>	
		<b>EVALUACION.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cognocitiva: Evaluación escrita.</li> <li>• Afectiva: Asistencia.</li> <li>• Psicomotriz: Participación activa.</li> </ul>	

08.-

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b> <b>REGIMEN DE PEQUEÑOS</b>		<b>DURACION: 20 HORAS</b>	
<b>CONTRIBUYENTES.</b>			
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Al concluir el curso el participante conocerá y aplicará los procedimientos legales para su eficaz revisión.			
<b>CONTENIDO TEMATICO:</b> <b>MODULO:</b> I.- Introducción. II.- Facilidades administrativas. III.- Requisitos para darse de alta en éste régimen. IV.- Excepciones. V.- Obligaciones. VI.- Fundamento legal.			
<b>DIRIGIDO A:</b> Delegado, Jefe de departamento, Coordinadores y Auditores			
<b>TECNICAS Y DINAMICAS DE INSTRUCCIÓN:</b>	<b>RECURSOS DIDACTICOS.</b>	<b>EVALUACION.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesas redondas.</li> <li>• Preguntas y respuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón.</li> <li>• Ley del I.S.R.</li> <li>• Rotafolios.</li> <li>• Marcadores.</li> <li>• Acetatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cognocitiva: Evaluación escrita.</li> <li>• Afectiva: Asistencia.</li> <li>• Psicomotriz: Participación activa.</li> <li>•</li> </ul>	

09.-

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b> <b>ACTUALIZACION FISCAL PARA 1999.</b>		<b>DURACION: 20 HORAS</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Al concluir el empleado tendrá los conocimientos necesarios en cuanto a las reformas fiscales existentes para el año de 1999 y estará en condiciones de aplicarlos en la práctica.			
<b>CONTENIDO TEMATICO:</b> <b>MODULO:</b> I.- Ley de Ingresos de la Federación. II.- Código Fiscal de la Federación. III.- Ley del I.S.R. IV.- Ley del I.V.A. V.- Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios.			
<b>DIRIGIDO A:</b> Delegado, Jefe de departamento, Coordinadores y Auditores.			
<b>TECNICAS Y DINAMICAS DE INSTRUCCION:</b>	<b>RECURSOS DIDACTICOS.</b>	<b>EVALUACION.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámicas de grupo</li> <li>• Mesas redondas.</li> <li>• Conferencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón.</li> <li>• Material de apoyo.</li> <li>• Audiovisuales.</li> <li>• Videocassetera.</li> <li>• Retroproyector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cognocitiva: Evaluación escrita.</li> <li>• Afectiva: Asistencia.</li> <li>• Psicomotriz: Participación activa.</li> </ul>	

10.-

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b> <b>ELABORACION DE OFICIOS DE OBSERVACIONES.</b>		<b>DURACION: 30 HORAS</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Al finalizar el curso el participante tendrá los conocimientos necesarios para elaborar el oficio de observaciones de manera óptima.			
<b>CONTENIDO TEMATICO:</b> <b>MODULO:</b> I.- Introducción. II.- Estructuración del oficio de observaciones. III.- Aspectos legales. IV.- Motivación. V.- Circunstanciación.			
<b>DIRIGIDO A:</b> Delegado, Jefe de departamento, Coordinadores y Auditores.			
<b>TECNICAS Y DINAMICAS DE INSTRUCCIÓN:</b>	<b>RECURSOS DIDACTICOS.</b>	<b>EVALUACION.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámicas de grupo</li> <li>• Mesas redondas.</li> <li>• Exposición de casos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón.</li> <li>• Material de apoyo.</li> <li>• Rotafolios</li> <li>• Marcadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cognocitiva: Evaluación escrita.</li> <li>• Afectiva: Asistencia.</li> <li>• Psicomotriz: Participación activa.</li> </ul>	

Una vez que el análisis comparativo ha mostrado en que aspectos es necesaria la capacitación se concentra la información a fin de conocer que cursos deben de tomar cada uno de los miembros de la organización.

### CONCENTRACIÓN DE LA INFORMACION DEL DEPARTAMENTO DE REVISION DE ESCRITORIO

CLAVE	NOMBRE DEL EMPLEADO	EDAD	TURNO	ESCOLARIDAD.	CURSOS QUE RECIBIRA.
12	María Cuevas Sol	52	C.	C.P.	01,02,03,06,07,09
13	José Lara López	37	C.	C.P.	01,03,06,07,09
14	Patricia Pérez Ramírez	39	C.	P. Lic. A	01,02,03,04,05,07,08,09.
15	Sabina Zamora Vega	40	C.	C.P.	01,02,03,04,06,07,08,09.
16	María Medina Flores	50	C.	P. de C.P.	01,02,04,05,06,07,09
17	Carmen Cruz Cruz	39	C.	C.P.	01,02,03,07,09.
18	Gerardo Campos Beltrán	45	C.	P. Lic. A.	01,04,05,07,08,09.
19	Juana Santos Lara	40	C.	C.P.	01,02,03,04,07,09.
20	Rosa Mercado López	50	C.	8º. S. C.P.	01,02,05,06,07,09.
21	Margarita Vargas Rosiles	41	C.	P. C.P.	01,03,04,06,07,08,09
22	Alicia Pérez Guerrero	40	C.	7º. S. C.P.	01,02,03,05,07,09
23	Edith García Carreto	28	C.	C.P.	01,04,06,07,09.
24	Zoila Hernández Copca	35	C.	4º. S. C.P.	01,02,03,04,05,06,07,08,09.
25	Elena Zamorano Cervantes	24	C.	5º. S. C.P.	01,02,03,04,05,06,07,08,09.
26	Luz Romo Santiago	28	C.	P. C.P.	01,02,03,07,09.
27	Gaudencia Mendizaval S.	27	C.	9º. S. C.P.	01,02,03,05,06,07,09
28	Leticia Santos Ortiz	29	C.	P. C.P.	01,02,03,06,07,09.
29	Rosa Martínez Reyes	40	C.	Secretaría	02,03.
30	Antonia Cedillo Carrillo	31	C.	Secretaría	02,03.

**ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA**

A continuación se presentará la calendarización de los cursos:

<b>CLAVE DEL CURSO</b>	<b>HORARIO</b>	<b>DEL</b>	<b>AL</b>
01	8:00 a 10:00 horas	12-04-99	30-04-99
02	8:00 a 10:00 horas	03-05-99	25-05-99
03	8:00 a 10:00 horas	27-05-99	18-06-99
04	8:00 a 10:00 horas	21-06-99-	12-07-99
05	8:00 a 12:00 horas	02-08-99	27-08-99
06	8:00 a 10:00 horas	30-08-99	13-09-99
07	8:00 a 10:00 horas	14-09-99	05-10-99
08	8:00 a 10:00 horas	06-10-99	20-10-99
09	8:00 a 10:00 horas	21-10-99	05-11-99
10	8:00 a 10:00 horas	08-11-99	29-11-99

Después de que el Delegado de Fiscalización ha aprobado los programas, se elaborarán las cartas invitaciones para cada Departamento enunciando las personas a quienes se les va a impartir los cursos.

## I N V I T A C I O N

Por medio de la presente nos permitimos comunicarle que a partir del día 12 de Abril de 1999, iniciará el programa de capacitación, que este Departamento ha organizado con la finalidad de incrementar y actualizar los conocimientos teórico-práctico de los empleados, proporcionándoles las herramientas necesarias para el óptimo desempeño de sus funciones.

Tomando en consideración las necesidades de su departamento se ha preparado el curso de \_\_\_\_\_  
el cual dará inicio el día \_\_\_\_\_  
con un horario de \_\_\_ a \_\_\_ horas, en el Auditorio de la Delegación de Fiscalización

Considerando de antemano que contaremos con el personal de su departamento que ha sido programado para este evento y que es el siguiente: \_\_\_\_\_

Sin más por el momento esperando vernos favorecidos con su presencia, le enviamos un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E

\_\_\_\_\_  
Jefe de Departamento de Personal.

## CONCLUSIONES

La auditoría fiscal es una actividad necesaria que tiene por objeto la presencia fiscal y de ésta manera convencer a los contribuyentes de que deben pagar sus impuestos, para subsanar los gastos públicos, para que se tengan los recursos suficientes que requieren la poblaciones a fin de urbanizar su entorno de vida.

Es importante mencionar que el personal que se contrate en las Delegaciones de fiscalización debe ser calificado ya que aplican procedimientos que solo aquellos que tienen la carrera requerida y por ende los conocimientos necesarios son los que pueden dar buenos resultados, en el desempeño de sus funciones.

Ahora bien la capacitación debe de ser implantada en forma continua, ya que las herramientas de trabajo que se utilizan son las leyes fiscales, mismas que año con año sufren reformas, modificando procedimiento para la determinación de impuestos, obligaciones, otorgan facilidades administrativas, etc. Por lo que el personal que realiza las auditorías debe de tener los conocimientos necesarios para llevarlas a cabo, con la finalidad de evitar los vicios de procedimientos y así llegar al término de una revisión con la firme convicción que el resultado que arrojó la misma es el real, creando con ello un ambiente de seguridad y confianza en los contribuyentes que están siendo revisados, quienes aceptarán los resultados obtenidos, tomando el camino de la autocorrección, en su caso.

Por lo anteriormente expuesto considero que las sugerencias realizadas en el presente trabajo pueden ser de gran utilidad, para la Delegación de Fiscalización, ya que si se imparte la capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas, se estará en condiciones de optimizar los resultados.

## Bibliografía

- A. Aquino Jorge. Recursos Humanos, segunda edición, Ediciones Macchi, 1996.
- Anda Gutiérrez, Cuahutemoc. Administración y Calidad, Editorial Limusa, S.A. de C.V., Noriega Editores, 1997.
- A. Slosse, Carlos. Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial, Ediciones Macchi, 1996.
- B. Werther, Jr. William. Administración de Personal y Recursos Humanos, Cuarta Edición, MC graw hill, 1996.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Editorial Porrúa, México 1998.
- Fowler Newton, Enrique. Cuestiones Fundamentales de Auditoría, Ediciones Macchi, 1996.
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación, segunda edición, Editorial MC Graw Hill, México 1991.
- Jiménez Montañez, Ma. Angela. La Calidad Como Estrategia Competitiva, Editorial Tebar Flores. S.L. 1996.
- Reza Trosino, Jesús Carlos. El ABC del Administrador de la Capacitación, Panorama Editorial, México, 1995.
- Reza Trosino, Jesús Carlos. Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones, Primera Edición, Panorama Editorial, 1995.
- Reza Trosino Jesús Carlos. Como Diagnosticar Necesidades de Capacitación en las Organizaciones, Panorama Editorial, México, 1996.
- Trueba Urbina Alberto. Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México 1998.