



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“RELACIÓN ENTRE LA CARGA DE TRABAJO DE AUDITORES Y LA
EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN LAS METAS PROGRAMADAS
DEL DEPARTAMENTO DE REVISIONES DE GABINETE”**

DIRECTOR:

Dra. Karla Liliana Haro Zea

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Contribuciones.

PRESENTA:

ARACELI SÁNCHEZ HERNÁNDEZ

Puebla, Pue. 25 de junio de 2015



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“RELACIÓN ENTRE LA CARGA DE TRABAJO DE AUDITORES Y LA
EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN LAS METAS PROGRAMADAS
DEL DEPARTAMENTO DE REVISIONES DE GABINETE”**

DIRECTOR:

Dra. Karla Liliana Haro Zea

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Contribuciones.

PRESENTA:

ARACELI SÁNCHEZ HERNÁNDEZ

Puebla, Pue. 25 de junio de 2015



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora de la Tesis** denominada: **"RELACIÓN ENTRE LA CARGA DE TRABAJO DE AUDITORES Y LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN LAS METAS PROGRAMADAS DEL DEPARTAMENTO DE REVISIONES DE GABINETE"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN CONTRIBUCIONES** de nombre:

ARACELI SÁNCHEZ HERNÁNDEZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 10 de junio de 2015

Atentamente


Dra. Karla Liliana Haro Zea



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"RELACIÓN ENTRE LA CARGA DE TRABAJO DE AUDITORES Y LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN LAS METAS PROGRAMADAS DEL DEPARTAMENTO DE REVISIONES DE GABINETE"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN CONTRIBUCIONES** de nombre:

ARACELI SÁNCHEZ HERNÁNDEZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 10 de junio de 2015

Atentamente



M.C. Gerardo Hernández Barrena



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora de Tesis** denominada: **"RELACIÓN ENTRE LA CARGA DE TRABAJO DE AUDITORES Y LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN LAS METAS PROGRAMADAS DEL DEPARTAMENTO DE REVISIONES DE GABINETE"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN CONTRIBUCIONES** de nombre:

ARACELI SÁNCHEZ HERNÁNDEZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 10 de junio de 2015

Atentamente


M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP//15
Asunto: Digitalización de Tesis

C. ARACELI SÁNCHEZ HERNÁNDEZ

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“RELACIÓN ENTRE LA CARGA DE TRABAJO DE AUDITORES Y LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN LAS METAS PROGRAMADAS DEL DEPARTAMENTO DE REVISIONES DE GABINETE”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN CONTRIBUCIONES**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 18 de junio de 2015

M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. SIEP
ECA/ERR*

Facultad
de Contaduría
Pública

Bvd. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

Dedicatoria:

A mi familia: Gaudencio, Claudia, Felipe y Paulina por su gran apoyo, amor y paciencia, mi motor de impulso en todo momento.

A mi padre y madre ejemplo de lucha, fuerza y perseverancia que con su ejemplo y apoyo no sería lo que soy, a mis hermanos por creer siempre en mí.

Agradecimientos:

Al Director, Lic. Miguel Moreno Mitre, por las facilidades para la elaboración de este proyecto, al Jefe de Departamento y compañeros de área por su gran apoyo.

A la Dra. Karla Liliana Haro Zea y asesores, por su gran profesionalismo y entrega en compartir sus conocimientos y quienes me impulsaron al logro de este objetivo.

RESUMEN

El cumplimiento de metas de una entidad federativa en materia de eficiencia, productividad y recaudación de impuestos federales, son un factor sumamente importante pues a partir de estas se logra incrementar las participaciones federales mediante incentivos económicos que logra captar el estado, por actos de fiscalización a contribuyentes de su jurisdicción.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad lograr el cumplimiento de metas programadas de manera eficiente y eficaz en el Departamento de Revisiones de Gabinete de la Dirección de Ingresos y Fiscalización de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

Por lo que se analizará e implementaran instrumentos de investigación a partir de donde se puedan detectar deficiencias para el cumplimiento de metas por parte de los auditores del Departamento de Revisiones de Gabinete.

Finalmente se propone un modelo de redistribución de cargas de trabajo lo que permitirá optimizar los recursos para el cumplimiento de metas de manera eficiente y eficaz.

ABSTRACT

The compliance of goals of a federal entity in the field of collection of federal taxes is a very important factor as well as the accomplishment to increase the Federal contributions through economic incentives for taxpayers in its jurisdiction.

The present research work aims to achieve compliance goals efficiently programmed and effectively in the Department's Revisions of Cabinet Direction of Revenue and Control of the Ministry of Planning and Finance of the State of Tlaxcala.

Research instruments will be analyzed and implemented so as to detect deficiencies in achieving goals by the Auditors in the Department of Cabinet reviews.

Finally we propose a model of redistribution workloads which will allow optimizing resources for the fulfillment of goals efficiently and effectively.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	17
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
II. JUSTIFICACIÓN	20
III. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
a) Objetivos General	21
b) Objetivos Específicos.....	22
IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	22
V. HIPÓTESIS	23
VI. VARIABLES	24
a) Variable Dependiente	24
b) Variable Independiente.....	24
VII. DISEÑO METODOLÓGICO.....	24
a) Tipo de investigación	24
b) Método.....	25
c) Tipos de investigación.....	25
d) Fuentes, métodos y técnicas a utilizar en la investigación.....	26
e) Alcance de la investigación	27
f) Enfoque de la investigación.....	27
g) Tipo de diseño de la investigación.....	27
h) Muestra	27
VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	28
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE TLAXCALA	29
1.1. Antecedentes de la organización del Gobierno del Estado de Tlaxcala	29
1.2. De la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala	32
1.3. Convenio de Colaboración Administrativa con la SHCP.....	36
1.4. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala.....	37

1.4.1. Reglamento Interior de la Secretaría de Planeación y Finanzas del.....	
Gobierno del Estado de Tlaxcala	40
1.5. Departamento de Revisiones de Gabinete	48
1.6. Conceptos generales	52
a) La Secretaría de Planeación y Finanzas	53
b) Dirección de Ingresos y Fiscalización	53
c) Unidad de Fiscalización	53
d) Revisiones de Gabinete.....	53
e) Cargas de Trabajo	54
CAPÍTULO II. CARGAS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE REVISIONES DE GABINETE	56
2.1. Modelos Teóricos de Cargas de Trabajo	56
2.1.1. Clasificación	57
2.2. Las cargas de trabajo del Departamento de Revisiones de Gabinete	58
2.3. Funciones del Departamento de Revisiones de Gabinete	59
a) Oficina de Revisiones de Gabinete área “A” y “B”	60
b) Oficina de Revisiones de Dictamen	61
c) Oficina de Masivas	61
2.4. Distribución de las cargas de trabajo de auditores en el Departamento de.....	
Revisiones de Gabinete.....	62
2.5. Efectos de las cargas de trabajo de auditores en el Departamento de Revisiones de Gabinete	63
2.5.1. Factores Internos:	63
a) Factores del entorno laboral	64
2.5.2. Factores externos	64
2.5.3. Factores de Riesgo en la Salud	65
2.6. Medición de cargas de trabajo	67
2.7. Cargas de trabajo en el Departamento de Revisiones de Gabinete conforme al... Programa Operativo Anual	68
CAPÍTULO III. PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	70
3.1. Antecedentes.....	70
3.2. La organización dentro del proceso de la administración	71

3.2.1. Organización	71
a) Propósitos de la organización	72
b) Tipos de organización	72
c) Principios de organización	73
d) Pasos para organizar	74
3.3. Análisis de Puestos	74
3.3.1. Fases del Análisis de Puesto	75
3.3.2. El análisis competencial	77
3.4. Perfiles de Puesto y Descripción de Puesto	79
3.4.1. Perfil de puesto	79
a) Perfil	79
b) Puesto	80
c) Perfil de puesto	80
3.4.2. Descripción de puestos	81
3.5. Descripción de puestos con base en la competencia de la organización	85
a) Descripción de puestos con base en competencias	85
b) Importancia de la descripción de puestos	85
c) Análisis y adecuación de puestos	86
d) Perfil de habilidades, conocimientos y comportamiento (Perfil de Competencias)	86
e) Evaluación del desempeño basado en competencias	87
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	88
4.1. Análisis e interpretación de encuestas	88
4.1.1. Funciones del Puesto	92
4.1.2. Cargas de trabajo en el Departamento de Revisiones de Gabinete	100
4.1.3. Grado de complejidad de las funciones del puesto	107
4.1.4. Desarrollo de actividades en campo	115
4.2. Análisis e interpretación de la entrevista	120
4.3. Medición horas invertidas de trabajo en campo	127
CAPÍTULO V. PROPUESTA PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS PROGRAMADAS EN EL DEPARTAMENTO DE REVISIONES DE GABINETE	131

5.1. Identificación de las Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)	131
5.2. Propuesta para la redistribución de cargas de trabajo	133
5.2.1. Definición de la Misión y Visión	133
5.2.2. Propuesta de descripción del puesto de auditor de Revisiones de Gabinete	134
5.2.3. Reasignación de Cargas de Trabajo	156
5.2.3.1. Análisis y seguimiento de cargas de trabajo	157
a) Elaboración de formulario de cargas de trabajo	157
b) Formato propuesto para detectar cargas de trabajo	159
c) Elaboración de diagrama de para detectar número de procedimientos	161
5.2.4. Equilibrio en las horas en campo	162
5.3. Implementación de un modelo de calidad en el DRG	163
5.3.1. Antecedentes	163
5.3.2. Gestión Pública	163
5.3.3. Gestión Pública de Calidad	164
5.3.4. Enfoques de la calidad	165
5.3.5. El concepto de calidad del gobierno en México	166
5.3.6. El concepto de calidad del gobierno en Tlaxcala	168
5.3.7. Ventajas de su implantación	169
a) Ventajas de un sistema de gestión de la calidad	169
b) Estándares de Calidad	170
CONCLUSIONES	174
RECOMENDACIONES	176
Referencias Bibliográficas	178

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes métodos y técnicas	26
Tabla 2. Días y horas efectivas en el año	128
Tabla 3. Horas efectivas anuales por auditor	128
Tabla 4. Horas efectivas y en campo estimadas	129
Tabla 5. Descripción del puesto de auditor del área A y B.....	136
Tabla 6. Descripción del puesto de auditor de dictamen	140
Tabla 7. Descripción del puesto de auditor de masivas	144
Tabla 8. Descripción del puesto de auditor de masivas	151
Tabla 9. Descripción del puesto de auditor de masivas	148
Tabla 10. Diagrama de tareas por auditor del DRG.....	158
Tabla 11. Diagrama de actividades de auditor del DRG.....	159
Tabla 12. Diagrama de distribución de cargas de trabajo en el DRG.....	160
Tabla 13. Diagrama para detectar número de procedimientos	161

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de tipo de Investigación.....	26
Figura 2. Línea del Tiempo de Cambio de Denominación	35
Figura 3. Estructura del Departamento de Revisiones de Gabinete 2015	51
Figura 4. Estructura Orgánica Funcional del Departamento de Revisiones de..... Gabinete.....	52
Figura 4. Esquema de Carga de Trabajo Mental	57
Figura 6. Funciones del Director de Ingresos y Fiscalización en el DRG.....	59
Figura 7. Funciones del Director de Ingresos y Fiscalización en el DRG.....	69
Figura 8. Fases del Análisis de Puestos	77
Figura 9. Análisis de Puestos.	82
Figura 10. Resultados de Encuestas.	90
Figura 11. Análisis de Resultados de Encuestas	90
Figura 12. FODA del DRG en el cumplimiento de metas.	132
Figura 13. Propuesta de la Misión, Visión y Valores del DRG	134
Figura 14. Redistribución con base al número de procedimientos	162
Figura 15. Propuesta para el cumplimiento de metas del DRG	173

ÍNDICE DE SIGLAS

CCAMFF. Convenio de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Federal

CFF. Código Fiscal de la Federación

CFDI. Comprobantes Fiscales Digitales por Internet

DIYF. Dirección de Ingresos y Fiscalización

DRG. Departamento de Revisiones de Gabinete

IDE. Impuesto a los Depósitos en Efectivo

IETU. Impuesto Empresarial a Tasa Única

ISR. Impuesto Sobre la Renta

LIVA. Ley de Impuesto al Valor Agregado

LOAPET. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala

POA. Programa Operativo Anual

REPECOS. Régimen de Pequeños Contribuyentes

RG. Revisiones de Gabinete

RISPFGET. Reglamento Interior de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala

SHCP. Secretaría de Hacienda y Crédito Público

SPF. Secretaría de Planeación y Finanzas

SPFGET. Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala

UF. Unidad de Fiscalización

VCFDI. Verificación de comprobantes fiscales digitales por internet

INTRODUCCIÓN

Toda organización gubernamental tiene objetivos, que se expresan en indicadores así como en metas, para ello es necesario el factor humano debido a que estos desarrollaran las tareas encaminadas al cumplimiento de estas, para tal propósito se requiere que estas se encuentren organizadas, en consecuencia en el Capítulo I, se aborda la historia de la Administración Pública del Gobierno del Estado de Tlaxcala, de tal forma que se pueda comprender la forma de organización que se ha venido desarrollando hasta 2015 y a partir de donde se crea el Departamento de Revisiones de Gabinete (DRG), de donde nacen sus atribuciones, así mismo en el Capítulo II, se menciona la necesidad de incluir una correcta distribución de las cargas de trabajo del personal, misma que incidirá en el cumplimiento de los objetivos, también se advierte la necesidad de desarrollar lineamientos sobre el perfil de puestos y la descripción de las funciones de cada uno de los miembros de la organización. Dentro de la Estructura Orgánica de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala, existe la Unidad de Fiscalización de la Dirección de Ingresos y Fiscalización, en la cual se encuentra el Departamento de Revisiones de Gabinete, a los elementos humanos de este departamento, se les otorga el carácter de autoridad fiscal, derivado del convenio de colaboración administrativa en materia fiscal, que celebra la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Gobierno del Estado de Tlaxcala cuyas principales funciones son la realización de auditorías en materia de Impuestos Federales, mismas que se abordan en el Capítulo III. En el capítulo IV, se implementan instrumentos de medición para recopilar información, como son la encuesta aplicada a los auditores del DRG y la entrevista dirigida al titular del DRG, en relación a las funciones del puesto, cargas de trabajo, grado de complejidad de la auditoría y las actividades desarrolladas en campo de los auditores, de las cuales se realiza el análisis de la información y se presentan los resultados obtenidos. Finalmente en el Capítulo V, se presenta un análisis de fortalezas oportunidades debilidades y amenazas (FODA) del DRG, misma que permite detectar las deficiencias y las áreas de oportunidad para elaborar por medio de este trabajo de

investigación, los análisis de las cargas de trabajo, propuesta de los perfiles de puestos y descripción de funciones con base a las atribuciones delegadas en el Reglamento Interior de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala (RISPFGET), así también la creación de un área de notificación a efecto de que los auditores del DRG apliquen más horas efectivas en sus auditorías y por último la propuesta de retomar el sistema de gestión de la calidad derivado que su aplicación permitirá una mejora continua en sus procesos, así como detectar conflictos con oportunidad y trabajar sobre ellos, lo que traerá consigo grandes beneficios al DRG, finalmente se abordan las recomendaciones y conclusiones del presente estudio de investigación.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las cargas de trabajo en el Departamento de Revisiones de Gabinete (DRG), son un factor importante a considerar ya que una adecuada redistribución de cargas de trabajo en dicha área, contribuirá a elevar las metas programadas de manera eficiente y eficaz.

La presente investigación va dirigida al DRG, perteneciente a la Unidad de Fiscalización (UF) de la Dirección de Ingresos y Fiscalización (DIYF) de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala (SPFGET), esta área es la encargada de llevar a cabo auditorías en materia de Impuestos Federales, notificar actos relacionados con las facultades de comprobación fiscal, verificación de comprobantes fiscales, aplicar sanciones, determinar créditos fiscales y hacerlos exigibles, la atribución de revisar Impuestos Federales se deriva de la facultades otorgadas en el Convenio de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Federal (CCAMFF) que celebra el Gobierno del Estado de Tlaxcala y la Secretaría de

Hacienda y Crédito Público (SHCP), además de la práctica de auditorías en materia de Impuestos Estatales, esta área en el año 2015 se encuentra estructurada por una jefatura de departamento, cuatro jefaturas de oficina, dos de ellas encargadas de revisiones de gabinete, una encargada de revisiones de cartas invitación y revisiones de impuestos estatales y otra encargada de revisiones de dictamen, mismas que tienen a su cargo personal operativo (Auditores), el rendimiento de cada una de estas áreas, se mide por metas que son programadas cada año con base a un Programa Operativo Anual (POA), sin embargo existe en el entorno deficiencias que inciden en el cumplimiento eficaz de metas, entre las cuales se encuentra las cargas de trabajo de auditores, en virtud de tienen multiplicidad de funciones, derivado que los auditores se encargan de realizar el proceso de la auditoría, realizar constantemente actos de notificación de las mismas, las cuales generan inversión de tiempo en horas en campo, lo que repercute en horas efectivas en las revisiones de auditoría; dar respuesta a requerimientos de otras autoridades, ejecutar nuevas estrategias emitidas de manera interna y de forma constante, rediseñar formatos en virtud de los cambios de estrategias internas, asimismo no se tiene bien precisas las funciones de cada puesto por lo tanto podría existir fuga de responsabilidades, que da como resultado demora en los plazos de entrega, en los tiempos de respuesta, en consecuencia las actividades de los auditores van encaminadas a cumplir con lo urgente dejando a un lado lo importante, dando como resultado un cumplimiento de metas deficiente.

Por lo anterior existe la necesidad de darle mayor importancia al personal dedicado a realizar auditorías en el DRG, por ser un área que ha recobrado importancia en los últimos años en virtud, que es un área en donde se ha logrado captar una mayor recaudación en relación con otras áreas equiparables dentro del Gobierno del Estado, sin embargo las cargas de trabajo, no permiten que detone esta área, debido a que van en aumento nuevas funciones, estrategias a implementar y nuevas metas, así que habría que cuestionarse si la redistribución de cargas de trabajo mejoraría el nivel de eficiencia y productividad en el cumplimiento de metas en tiempo y forma,

además que sería parte importante para el Gobierno del Estado ya que por un lado este departamento cumpliría sus metas en forma eficiente y por otro la captación de mas participaciones estatales vía recaudación de impuestos, que se verían reflejado en mayor infraestructura y servicios para el estado.

Por último cabe mencionar que hasta el año 2015 no existe precedente, sobre algún estudio relacionado con este tema de investigación, por lo que este estudio pretende demostrar que la redistribución de cargas de trabajo es funcional a través una correcta distribución de cargas de trabajo, del análisis de los perfiles de puesto y la descripción de funciones, para el cumplimiento de metas y en consecuencia una mayor recaudación fiscal en el estado.

II. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación, tiene como objetivo obtener el grado en la Maestría en Contribuciones que imparte la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, para tal propósito y como personal integrante del DRG de la Unidad de Fiscalización, perteneciente a la Dirección de Ingresos y Fiscalización de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala, el ser partícipe de las actividades que desarrollan los auditores en dicha área y de las situaciones que enfrentamos diariamente que inciden en los resultados programados que tiene su origen en las cargas de trabajo, por tal motivo enfocaremos este tema de investigación al DRG, desarrollando los conocimientos y habilidades adquiridos dentro de la universidad, haciendo una aportación de mejora a la Institución que me ha respaldado en este proyecto y que además ha sido también una escuela para mi formación profesional.

Como integrante del DRG de la Unidad de Fiscalización perteneciente a la Dirección de Ingresos y Fiscalización de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala, a lo largo de cinco años, nos hemos percatado de algunas áreas de oportunidad para dicho departamento, ya que como institución pública y las facultades como autoridades fiscales que yacen del CCAMFF que celebra la SHCP y el Gobierno del Estado de Tlaxcala, esta tiene metas programadas cada ejercicio, mismas que para cumplirlas, es necesario aprovechar y optimizar los recursos humanos que la integran, a través de una redistribución de las cargas de trabajo de los auditores quienes son clave para el cumplimiento de metas, por lo tanto debe existir corresponsabilidad entre mandos medios y superiores que permitan de manera armónica el logro de objetivos de este departamento y además importante en materia de recaudación, por ello consideramos que la redistribución de cargas de trabajo, un análisis de los perfiles de puesto y descripción de funciones del personal que integra dicho departamento y una reorganización administrativa, sería una área de oportunidad para mejorar la eficiencia en materia de actos terminados y en consecuencia una mayor recaudación de impuestos, que permitan al Estado de Tlaxcala obtener mayor recursos para el gasto público.

III. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

a) Objetivos General

Proponer al DRG, de la Unidad de Fiscalización, perteneciente a la Dirección de Ingresos y Fiscalización, de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala, la redistribución de cargas de trabajo de auditores que laboran en dicha área a través de la delimitación de funciones de cada puesto y el perfil de

puesto con la finalidad de cumplir las metas programadas de manera eficiente y eficaz.

b) Objetivos Específicos

- Analizar los orígenes a través de los cuales nace el DRG.
- Revisar el marco teórico, sobre las cuales se basan las cargas de trabajo de la DIYF.
- Analizar las cargas de trabajo de los auditores adscritos al DRG, de la Dirección de Ingresos y Fiscalización de Tlaxcala, mediante la aplicación de encuestas a fin precisar cuáles son sus funciones y contrastar esta información con una entrevista dirigida al titular del DRG.
- Revisar la existencia de perfiles de puesto y descripción de puesto vigentes aprobados por la Dirección de Ingresos y Fiscalización de Tlaxcala que delimiten las funciones del personal del DRG.
- Proponer al DRG a través de un análisis la funcionalidad de la importancia de los perfiles de puesto y la descripción de puestos para el cumplimiento de metas.

IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál ha sido la organización y evolución de la Administración de las dependencias públicas del Estado de Tlaxcala?
- ¿Cuáles son las formas en que se debe distribuir las cargas de trabajo de los auditores del DRG?
- ¿La eficiencia en la productividad de los auditores del DRG de la Dirección de Ingresos y Fiscalización de Tlaxcala, está relacionada con las cargas de trabajo?
- ¿La inexistencia de perfiles de puesto y descripción de puestos que establezcan con precisión las funciones de cada puesto en el DRG de la Dirección de Ingresos y Fiscalización de Tlaxcala provoca fuga de responsabilidades?
- ¿Cómo se debe distribuir las cargas de Trabajo en el DRG para alcanzar las metas programadas de forma eficiente y eficaz?

V. HIPÓTESIS

Las cargas de trabajo en el DRG requieren de una redistribución, puesto que esto origina que no se cumplan de manera oportuna y eficaz las metas programadas generando retrasos en los procesos del departamento.

VI. VARIABLES

a) Variable Dependiente

- Cargas de trabajo

b) Variable Independiente

- Multiplicidad de funciones en el puesto
- Número de auditorías asignadas
- Complejidad de la Auditoría
- Horas invertidas de trabajo en campo

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

a) Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizará en el presente estudio es la investigación aplicada, pues tiene como objetivo brindar una propuesta que permita resolver un problema específico, es decir el cumplimiento de metas programadas en el DRG de manera eficiente y eficaz.

b) Método

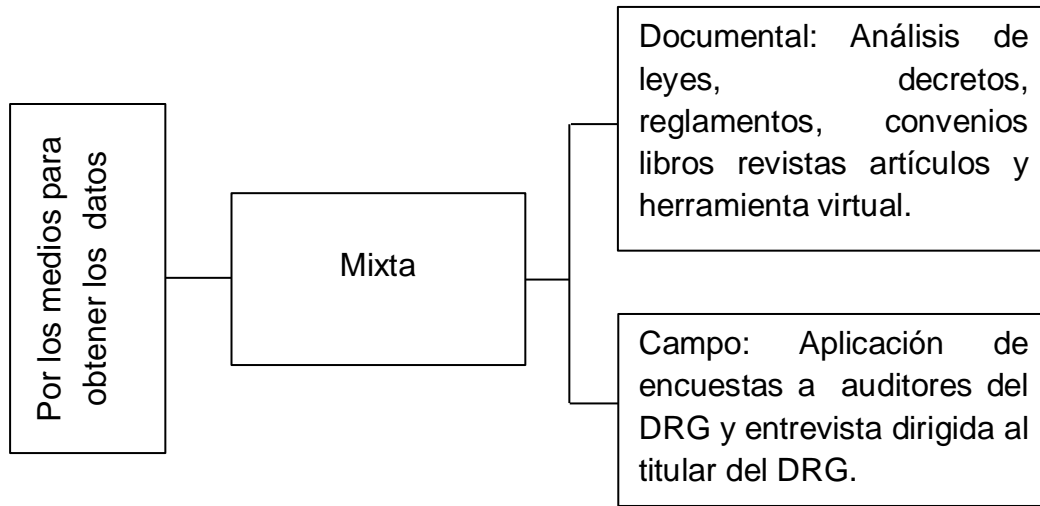
Dado los objetivos de la investigación, se adoptó un método deductivo, en virtud de que se pretende demostrar a partir de otros estudios que la eficiencia y la productividad del personal operativo del DRG depende de las cargas de trabajo.

Por otro lado se pretende demostrar que la inexistencia del perfil de puesto y descripción de puestos que establezcan con precisión las funciones, las cargas de trabajo, la complejidad de una auditoría y las horas en campo de auditores del DRG, inciden en el cumplimiento de metas, para esto se hará una investigación con el método deductivo y descriptivo el tipo de investigación será de campo, empleando técnicas sobre datos bibliográficos así como entrevistas y encuestas.

c) Tipos de investigación

El tipo de investigación será de tipo mixto porque combinará la documental y de campo con un diseño exploratorio cualitativo ya que se trabajará sobre la base de las teorías existentes aplicables, por otro lado sobre un diseño descriptivo cuantitativo ya que se llevarán a cabo encuestas a los auditores y una entrevista dirigida al titular del DRG de la Unidad de Fiscalización de la Dirección de Ingresos y Fiscalización perteneciente a la SPFGET, a fin de comprobar la hipótesis de esta investigación.

Figura 1. Esquema de tipo de Investigación



Fuente: Elaboración Propia

d) Fuentes, métodos y técnicas a utilizar en la investigación

Tabla 1. Fuentes métodos y técnicas

Fuentes	Métodos	Técnicas
Biblioteca e Internet	Análisis de leyes, reglamentos decretos convenios	Compilación de normatividad.
Campo	Encuesta y entrevista	Uso de escalas sicométricas e interpretación de resultados de la encuesta y análisis de información de la entrevista.

Fuente: Elaboración Propia

e) Alcance de la investigación

Será con un diseño exploratorio ya que se hará referencia a la investigación documental, así mismo será descriptivo ya que se analizarán los resultados de las encuestas y la entrevista.

f) Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación será mixto cualitativo ya que se trabajará sobre la base de las teorías existentes aplicables, por otro lado sobre un diseño descriptivo cuantitativo ya que se llevarán a cabo encuestas a los auditores y al titular del DRG.

g) Tipo de diseño de la investigación

El tipo de diseño de investigación será no experimental ya que se observarán los fenómenos tal y como se desarrollan en su contexto para después llevar a cabo el análisis correspondiente.

h) Muestra

El tipo de muestreo será no probabilístico del tipo intencional, de una población de 15 personas que componen el DRG de los cuales se encuestaran 15 auditores y una entrevista dirigida al titular de DRG.

VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances:

- Apoyo de mandos superiores para el desarrollo de esta investigación.

Limitaciones:

- La posibilidad de cambios de mandos superiores de la estructura Orgánica de la Dirección de Ingresos y Fiscalización durante el cambio de Gobierno que se dará en los próximos tres años.
- La restricción para difundir información reservada o confidencial, de conformidad con la Ley de Acceso a la Información Pública Gubernamental misma que limitaría el objeto del tema de investigación.
- Al tratarse de una dependencia pública que depende de cada Gobierno Estatal en turno, existe poca información oficial sobre la historial de las funciones del personal de la DRG.
- Actualmente no existen manuales donde se establezca las funciones de auditores de la DRG.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE TLAXCALA

1.1. Antecedentes de la organización del Gobierno del Estado de Tlaxcala

La administración del Gobierno del Estado de Tlaxcala ha venido en evolución constante, desde el año 1983 al año 2015, lapso en el cual se ha ido modificando la estructura orgánica gubernamental, de tal manera, que la forma de organización de cada gobierno responda a las necesidades que demanda la sociedad y por otro lado el cumplimiento de sus metas y objetivos.

La administración pública en el Estado de Tlaxcala, se crea oficialmente mediante decreto de fecha 6 de diciembre de 1983, publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado, Tomo LXXVII, Número Extraordinario, de fecha 6 de diciembre de 1983 (Periódico Oficial del Gobierno del Estado Tlaxcala, 1983).

Posteriormente siendo gobernador el Lic. José Álvarez Lima, mediante decreto número 162 de fecha 07 de abril de 1998, se publica la nueva Ley Orgánica de Administración Pública del Estado de Tlaxcala (LOAPET), en la cual surgen ajustes administrativos importantes, creándose las dependencias centralizadas y las entidades paraestatales en el estado, cuyo objeto fue establecer los principios que regulan la organización, funcionamiento y coordinación de la Administración Pública del Estado Libre y Soberano del Estado de Tlaxcala, reconociéndose el despacho del Gobernador, las Secretarías, la Contraloría, las Coordinaciones, la Oficialía Mayor y la Procuraduría General de Justicia, así como las dependencias que integran la administración centralizada, misma que se conforma de la siguiente manera:

- Secretaría de Gobierno
- Secretaría de Finanzas
- Secretaría de Desarrollo Industrial
- Secretaría de Obra Pública, Desarrollo Urbano y Vivienda
- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- Secretaría de Fomento Agropecuario
- Secretaría de Turismo
- Procuraduría General de Justicia
- Oficialía Mayor de Gobierno y
- Contraloría

El artículo 19, del decreto número 162 de fecha 07 de abril de 1998, establece que el ejecutivo está facultado para expedir los reglamentos interiores de cada dependencia cuyo objetivo es delimitar sus atribuciones de cada una de estas.

Asimismo, en LOAPET de 1998, se crean los Órganos Públicos Descentralizados, la Empresas de Participación Estatal Mayoritaria y los Fideicomisos Públicos, que constituyen la Administración Pública Paraestatal y los organismos públicos creados por el Ejecutivo mediante decretos (Periódico Oficial del Gobierno del Estado Tlaxcala, 1998).

Por otro lado, de manera oficial la LOAPET de 1998, establece por primera vez que las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal conducirán sus actividades en forma programática y con arreglo a las políticas, prioridades, métodos, objetivos y metas de los planes de gobierno que establezca el Gobernador del Estado directamente o a través de las Dependencias competentes, para lo cual se establecerán los mecanismos y sistemas de planeación, programación, organización,

presupuesto, contabilidad, evaluación, información, auditoría interna y control de gestión correspondientes. (Artículo 8, Ley Orgánica de la Administración pública del Estado de Tlaxcala, 1998).

De igual forma, la LOAPET de 1998, menciona en su artículo 20, que el titular de cada dependencia expedirá los manuales e instructivos de organización, de informática, de procedimientos, de puestos y de servicios al público, así como los catálogos de formularios y registros necesarios para la inducción y el entrenamiento del personal y el buen funcionamiento de las tareas públicas, estableciendo además que estos documentos deberán mantenerse actualizados.

Mas adelante mediante decreto número 177 publicado en el Periódico Oficial de fecha cinco de enero de 2013, estando en turno el Gobernador Mariano González Zarur, se afina nuevamente la estructura de Orgánica de la Administración Pública, con el objeto de tener un Gobierno que responda a la demandas de la sociedad Tlaxcalteca, por lo cual se reforman, adicionan y derogan disposiciones de la LOAPET, cuyo objetivo es disminuir la plantilla burocrática y hacer eficientes el funcionamiento de las dependencias, quedando de la siguiente manera:

- Secretaría de Gobierno
- Secretaría de Planeación y Finanzas
- Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico
- Secretaría de Obras Públicas Desarrollo Urbano y Vivienda
- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría de Salud
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- Secretaría de Fomento Agropecuario
- Secretaría de Seguridad Pública

- Procuraduría General de Justicia
- Oficialía Mayor de Gobierno

La Contraloría del Ejecutivo y la Consejería Jurídica del Ejecutivo, pasan a formar directamente adscritas al titular del Poder Ejecutivo (Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2013).

Por lo anterior, puede apreciarse que la Administración Pública del Estado del Tlaxcala, ha tenido cambios significativos y dependen de cada Gobernador en turno, pero no pierden su esencia en lo referente al artículo 20 y artículo 8 de la LOAPET de 1998, a la fecha en cuanto al cumplimiento de metas y los documentos administrativos que deben expedirse y mantenerse actualizados respectivamente, objeto del presente estudio de investigación.

1.2. De la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala

Lo que es hoy Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala desde 1918 a 2015, ha tenido cambios, en su estructura y denominación sin embargo sigue siendo la encargada de la Hacienda Pública del Estado de Tlaxcala.

Por lo que partiendo de la Constitución Política del Estados Libre y Soberano, publicada el 2 de octubre de 1918, estando como Gobernador el C. Máximo Rojas del Estado, establece en diversos artículos del Título VII, Capítulo Único, lo siguiente:

Art. 78. La Hacienda Pública del Estado se formará:

- I. Del producto de las contribuciones que decreta el Congreso.
- II. Del producto de los bienes que, según las Leyes, pertenezcan al Estado.
- III. De las multas que conforme a las Leyes deban ingresar al Erario.
- IV. De las donaciones, legados, herencias y reintegros que se hagan o dejen al Tesoro Pública.

Art. 79. El Congreso expedirá la Ley de Hacienda que establezca las contribuciones necesarias para los gastos públicos. Dicha Ley podrá variarse o modificarse anualmente, en vista del Presupuesto de Gastos, y siempre que lo exijan las necesidades del Estado.

Art. 80. La Hacienda Pública podrá ejercer la facultad económico-coactiva para hacer efectivos los impuestos decretados por las Leyes.

Artículo 81. Para la Recaudación, guarda y distribución de los caudales públicos habrá una Oficina Principal que se denominará Tesorería General de Rentas, a cargo de un Tesorero nombrado por el Ejecutivo, la cual estará auxiliada a su vez por Oficinas Recaudadoras foráneas.

Art. 82. El Tesorero General y los Recaudadores distribuirán los fondos públicos conforme al Presupuesto de Egresos, y serán responsables de aquellos que distribuyan y no estuvieren comprendidos en dichos Presupuesto o autorizados por una Ley posterior.

Art. 83. Para la glosa de las cuentas que deban llevarse en todas las oficinas en que se manejen fondos públicos, habrá una Contaduría General dependiente del Congreso y a cargo del Oficial Mayor.

Art. 84. Todo empleado de Hacienda que tuviere manejo de caudales públicos, lo caucionara suficientemente y en los términos que establezca la Ley.

Por lo que es importante señalar conforme al artículo 81, anteriormente citado, la Hacienda Pública en el gobierno del C. Máximo Rojas del Estado, estaba a cargo de la denominada Tesorería General de Rentas.

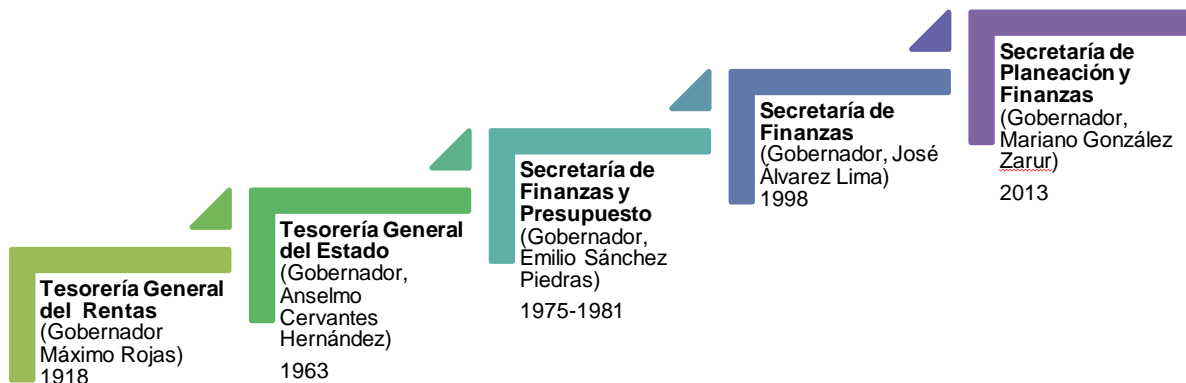
Es importante señalar que durante el período gubernamental del Lic. Anselmo Cervantes Hernández (1963-1969) continuaba la figura de la "Treasurería General del Estado" como una de las dependencias integrantes de la estructura gubernamental y se expide la "Ley Orgánica del Poder Ejecutivo" publicada en el Periódico Oficial de fecha 11 de octubre de 1967, cuya ley determina las normas y facultades que deberán ejercer las dependencias del Poder Ejecutivo para cumplir eficientemente las funciones. Durante el gobierno del Lic. Emilio Sánchez Piedras (1975-1981) se reestructura la Tesorería General quedando denominada "Secretaría de Finanzas y Presupuesto".

Ante la necesidad del Estado para responder con mayor eficacia a los problemas sociales y económicos prioritarios, siendo gobernador en turno el Lic. Tulio Hernández Gómez (1981-1987), se reforman diversos artículos de la LOAPET, donde se hace una reestructuración de la Secretaría asignándole en algunos casos nuevas funciones durante este período, se expide el reglamento interior de ésta (Portal Finanzas Tlaxcala, 10/02/2015).

Posteriormente mediante decreto número 162 de fecha de abril de 1998, Tomo LXXX Segunda época No. Extraordinario, se publica la Ley Orgánica de la Administración Publica en la cual se reconoce ahora a la Secretaría de Finanzas, encargada de la Administración de la Hacienda Pública del Estado. (Periodico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala, 1998).

Sin embargo mediante decreto número 177 publicado en el Periódico Oficial de fecha cinco de julio de 2013, cambia su denominación de Secretaría de Finanzas a Secretaría de Planeación y Finanzas.

Figura 2. Línea del Tiempo de Cambio de Denominación



Fuente: Elaboración Propia

1.3. Convenio de Colaboración Administrativa con la SHCP

Tlaxcala se incorpora por primera vez al Convenio de Adhesión al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal que celebran la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Gobierno del Estado de Tlaxcala publicada en el Diario Oficial de la Federación en 1979, cuyo objeto es dotar de mayores recursos al Estado quien otorga a éste la base económica, derivado de la administración de ciertos impuestos.

Asimismo con el objeto de tener mayores incentivos económicos, por colaboración administrativa y lograr una mayor participación derivado de la recaudación de los impuestos federales especialmente de las personal físicas, el Gobierno del Estado de Tlaxcala y la SHCP, celebran en 2009 el Convenio de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Federal en la cual el Estado continúa ejerciendo las funciones de administración de los Impuestos Sobre la Renta respecto de algunos regímenes; sobre tenencia o uso de vehículos, y sobre automóviles nuevos, también ejercerá las funciones que tienen respecto de la administración en su totalidad del Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECOS), en materia de los Impuestos Sobre la Renta (ISR) y al Valor Agregado, incluyendo la correspondiente al Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU).

De igual manera es importante mantener en el CCAMFF las disposiciones para que la entidad pudiera seguir ejerciendo diversas facultades para la debida administración de todos los ingresos coordinados, tales como, revisar las resoluciones administrativas de carácter individual no favorables a un particular; determinar y notificar a los contadores públicos registrados las irregularidades de su actuación profesional y las relativas a la vigilancia del uso de equipos de comprobación fiscal y al cumplimiento de obligaciones, entre otras; cuyo propósito es fortalecer los ingresos del estado, se estimó conveniente incrementar del 50% al 100% los incentivos aplicables al monto de los impuestos, actualizaciones y recargos

que se recauden por la entidad con motivo de los requerimientos formulados por la misma y, tratándose de los Impuestos Sobre la Renta y al Activo, del 75% al 100% del monto efectivamente pagado de los créditos determinados y que hayan quedado firmes, cuando el estado cumplan con el POA; de igual forma, resulta conveniente que este último porcentaje aplique en el caso de los IETU y a los de Impuesto a los Depósitos en Efectivo (IDE).

Cabe mencionar que aunque la legislación fiscal el REPECOS desapareció y el IETU y el IDE fueron derogados, este convenio sigue vigente en virtud del artículo Noveno, fracción VII, de las Disposiciones Transitorias de la LISR y artículo Décimo Segundo, del Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA); de la Ley del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios; de la Ley Federal de Derechos, se expide la LISR y se abrogan la LIETU y la Ley del IDE, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de diciembre de 2013 (Artículo 9 DT LSR, 2014).

Por lo tanto, al tener el estado de Tlaxcala estos convenios celebrados, le da mayores facultades y atribuciones, entre ellas el carácter de autoridades fiscales, (Cláusula cuarta, CCAMFF 2009), ante esto el estado se vio en la necesidad de crear áreas que encargadas de la recaudación de estos impuestos, siendo la Dirección de Ingresos y Fiscalización la encargada de esta encomienda.

1.4. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala

Con la entrada en vigor de la LOAPET, publicada en el Periódico Oficial del Gobierno de Estado de Tlaxcala, con fecha 5 de julio de 2013, en su artículo 31 vigente, menciona que corresponde a la Secretaría de Planeación y Finanzas, además de las

atribuciones que expresamente le confiere la Constitución del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala, el despacho de los siguientes asuntos:

I.- En materia de Ingresos:

- a) Elaborar el proyecto anual de Ley de Ingresos.
- b) Elaborar el Presupuesto Anual de Ingresos del Gobierno del Estado.
- c) Llevar y mantener permanentemente actualizados los padrones de contribuyentes por conceptos estatales y los federales que por convenio tenga en administración.
- d) Determinar, liquidar y recaudar los impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y demás conceptos establecidos en la Ley de Ingresos del Estado. En materia federal, determinar, liquidar y recaudar los impuestos y sus accesorios de acuerdo a lo dispuesto por la Ley de Coordinación Fiscal y los convenios celebrados en esa materia, entre la Federación y el Gobierno del Estado.
- e) Recibir, registrar y administrar las participaciones, así como otros ingresos federales que correspondan al Estado.
- f) Llevar las estadísticas de ingresos del Estado.
- g) Ejecutar en el orden administrativo las Leyes de Hacienda y demás disposiciones fiscales respectivas.

- h) Imponer sanciones por infracciones a los ordenamientos fiscales del Estado. En materia federal, imponer multas por las infracciones descubiertas por el Estado en la administración y cobro de los impuestos coordinados, derivadas del incumplimiento a lo preceptuado por el Código Fiscal de la Federación y demás disposiciones fiscales federales; así como tramitar y resolver los recursos administrativos establecidos en el citado Código, en relación con actos o resoluciones del propio Estado.
- i) Elaborar y proponer al Ejecutivo los proyectos de Ley, reglamentos y demás disposiciones en materia fiscal.
- j) Proporcionar servicios de apoyo en materia de catastro y administración del impuesto predial a los municipios que lo soliciten, así como procurar y mantener actualizado el Catastro.
- k) Prestar asesoría en materia de interpretación y aplicación de las Leyes tributarias que le sea solicitada por las demás Dependencias de la Administración Pública Estatal, por los Ayuntamientos, Organismos Paraestatales y por particulares en general; así como realizar una labor permanente de difusión y orientación fiscal.
- l) Ejecutar los procedimientos administrativos, regulados por la Ley aplicable, relacionados con la adjudicación y venta de los bienes muebles que se encuentren abandonados por no poder acreditar su procedencia y propiedad, dentro de las diversas instalaciones de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública, cuando los derechos y multas adeudados, resultantes del uso del espacio ocupado por éstos, sean iguales o superiores al valor del bien que se trate.

- m) El cobro derivado de los trámites de obtención de placas, engomado, tarjetas de circulación, refrendo y todos aquellos relacionados con cualquier modificación del padrón vehicular.

- n) En materia federal, le corresponderá el cobro sobre el impuesto de tenencia o uso de vehículos en coordinación con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y de otros gravámenes Federales, de acuerdo a lo establecido por la Ley de Coordinación Fiscal y los convenios celebrados y que se celebren sobre esa materia entre la Federación y el Gobierno del Estado.

En este último inciso n) se desprende tácitamente las facultades y atribuciones en materia de recaudación de impuestos federales, a la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala, derivado del CCAMFF celebrado con la SHCP.

1.4.1. Reglamento Interior de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala

Es pertinente para efectos de esta investigación abordar el RISPFGET, toda vez que la celebración del CCAMFF con la SHCP y el Gobierno del Estado, se derivan las atribuciones en materia fiscal federal, por lo tanto en el RISPFGET, publicado en el Periódico Oficial del Estado No. Extraordinario, de fecha 2 de enero de 2015, le confiere al Director de Ingresos y Fiscalización las siguientes atribuciones:

ARTÍCULO 15. El titular de cada una de las Direcciones tendrá el cargo de Director, con competencia en el territorio del Estado, se auxiliará de los servidores públicos adscritos a su Dirección, así como del personal que para satisfacer las necesidades del servicio autorice el Secretario y esté considerado en el presupuesto de egresos. Tendrán las facultades y obligaciones generales siguientes:

I. Ejercer las facultades que competen a la Dirección a su cargo y acordar con el Secretario, los asuntos de la unidad administrativa, que por su importancia requieran de su conocimiento, autorización o resolución expresa del titular de la Dependencia;

II. Planear, organizar, programar, dirigir, controlar y evaluar las funciones y actividades de las unidades administrativas a su cargo, supervisando que las mismas se desarrollen con apego a la política que define el Plan Estatal de Desarrollo y al marco normativo vigente;

III. Elaborar y actualizar los manuales de organización, de procedimientos, de atención al público y demás disposiciones administrativas aplicables en el ámbito de su competencia;

IV. Proponer los cambios en la estructura orgánica interna con base al presupuesto autorizado y presentarla para aprobación del Secretario;

V. Establecer la coordinación para el ejercicio de sus funciones con las demás unidades administrativas de la Secretaría, con las dependencias y entidades, así como con las demás instancias del Gobierno del Estado, la Federación y los Municipios.

VI. Proponer y coadyuvar con el Secretario, en el ámbito de su competencia, en la integración, implementación y evaluación de los objetivos, políticas, estrategias y metas de los planes y programas establecidos para la Secretaría, así como dar

asesoría y asistencia técnica necesaria para apoyar a los Municipios que lo soliciten en la elaboración de sus planes y programas;

VII. Proporcionar la información o documentación que obre en su área de adscripción y le sea requerida por las unidades administrativas de la Secretaría, por las dependencias y entidades de la administración pública estatal, por otras dependencias y entidades federales, o municipales o por particulares en apego a las normas jurídicas aplicables y las políticas establecidas por el Secretario;

VIII. Desempeñar las funciones y comisiones que el Secretario le delegue, así como mantenerlo informado sobre el desarrollo de las mismas;

IX. Autorizar y suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus atribuciones y aquellos que le sean señalados por delegación o le correspondan por suplencia, en su caso, podrán revocar los actos que ellos emitan o los emitidos por las unidades administrativas que de ellos dependan, y

X. Custodiar y mantener actualizada la documentación relativa a sus facultades y atribuciones, generando, en su caso, la información estadística respectiva, de conformidad con la normatividad vigente, así como certificar copias de los documentos y constancias de los expedientes relativos a los asuntos de su competencia y que se encuentren bajo su resguardo.

Los Directores, para el mejor cumplimiento de sus atribuciones, podrán delegar facultades a los servidores públicos a su cargo, quienes tendrán la obligación de informar el puntual seguimiento de los asuntos correspondientes.

Por otro parte el artículo 16 en su apartado B) del mismo Reglamento, establece que el Director de Ingresos y Fiscalización tendrá las facultades y obligaciones establecidas en el artículo 15 de este Reglamento y las que se señalan a continuación, las cuales ejercerá dentro del territorio del Estado de Tlaxcala y conforme a las disposiciones fiscales estatales, federales, convenios y sus anexos suscritos entre el Estado y la Federación o los Municipios, y demás normatividad administrativa estatal o federal aplicable a los actos y procedimientos de su competencia y las cuales se describen a continuación.

B) En materia de fiscalización:

I. Ejercer las atribuciones en materia de fiscalización que contemplen las disposiciones fiscales estatales, federales y los convenios o acuerdos de colaboración o coordinación celebrados por el estado con el Gobierno Federal o los Municipios, coordinándose con las autoridades correspondientes para el mejor desempeño de las facultades derivadas de dichos instrumentos;

II. Proponer los planes y programas operativos anuales en materia de fiscalización, así como mantenerlos actualizados;

III. Proponer al Secretario las políticas, planes, programas, métodos y sistemas que deben observarse en el ejercicio de las facultades de comprobación en el cumplimiento de las obligaciones fiscales a cargo de los contribuyentes, responsables solidarios y demás sujetos obligados, en materia municipal, estatal y federal coordinada;

IV. Instrumentar las políticas y los programas de trabajo establecidos por el Secretario en materia de su competencia;

V. Solicitar a los contribuyentes, responsables solidarios o terceros relacionados con éstos, los datos, informes o documentos, para planear y programar actos de fiscalización;

VI. Ordenar y practicar, de conformidad con las disposiciones fiscales estatales, federales y demás aplicables, así como de los convenios y sus anexos suscritos entre el Estado, los Municipios y la Federación, las visitas domiciliarias, así como los demás actos de fiscalización y de comprobación en materia de contribuciones estatales, municipales e impuestos federales coordinados;

VII. Ordenar y practicar, visitas domiciliarias para verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales relacionadas con la expedición de comprobantes fiscales, y en los casos que proceda, ordenar y practicar la clausura preventiva de los establecimientos de los contribuyentes;

VIII. Ordenar y requerir a los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados, para que exhiban y proporcionen las declaraciones correspondientes a las contribuciones estatales y federales coordinadas, así como la contabilidad, avisos, datos, informes y otros documentos, a fin de comprobar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, así como recibir y revisar la documentación e información requerida;

IX. Ordenar y requerir, a los contadores públicos registrados que hayan formulado dictámenes o declaratorias para efectos fiscales, para que exhiban o proporcionen

las declaraciones, avisos, datos, informes, papeles de trabajo y otros documentos relacionados con los contribuyentes dictaminados;

X. Informar a las autoridades competentes de las irregularidades cometidas por los contadores públicos registrados al formular dictámenes sobre estados financieros, de los que se tenga conocimiento con motivo de sus actuaciones y que ameriten exhortar o amonestar al contador público o proponer la suspensión y cancelación del registro para dictaminar;

XI. Autorizar o negar la ampliación del plazo para la presentación de la información, datos o documentos de conformidad con las disposiciones fiscales estatales, federales y demás aplicables, así como de los convenios y sus anexos suscritos entre el Estado y la Federación;

XII. Contestar las promociones de carácter administrativo que presenten los contribuyentes, responsables solidarios o terceros con ellos relacionados, relativos a actos de fiscalización y comprobación fiscal;

XIII. Ordenar, decretar, practicar, ampliar o dejar sin efectos, el aseguramiento de la contabilidad o el embargo precautorio de los bienes o de la negociación del contribuyente, en los casos que proceda, así como nombrar, vigilar y remover a los depositarios.

XIV. Dar a conocer a los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados los hechos u omisiones, conocidos con motivo de la revisión de dictámenes, de la revisión de la documentación e información realizada en las oficinas de las autoridades fiscales o de las visitas domiciliarias que les practiquen;

XV. Solicitar y recabar de los servidores y fedatarios públicos los informes, datos y documentos que posean con motivo de sus funciones, para proceder a su revisión, a fin de comprobar el cumplimiento de las disposiciones fiscales estatales y federales coordinadas;

XVI. Emitir los oficios de observaciones de conclusión o de suspensión de la revisión y demás inherentes a los actos de fiscalización;

XVII. Determinar la existencia de créditos fiscales, precisar las bases para su liquidación y fijarlos en cantidad líquida, imponer las sanciones fiscales que correspondan, respecto de los impuestos estatales, federales coordinados y demás accesorios, a cargo de los contribuyentes obligados y responsables solidarios;

XVIII. Emitir las resoluciones de compensación de créditos fiscales en materia de contribuciones, productos, aprovechamientos y sus accesorios;

XIX. Determinar la responsabilidad solidaria por el incumplimiento de obligaciones fiscales, conforme a las disposiciones fiscales estatales, federales y los convenios o acuerdos de colaboración o coordinación celebrados por el Estado con el Gobierno Federal o los Municipios;

XX. Dictar las resoluciones que procedan en materia de participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, cuando se desprendan del ejercicio de las facultades de comprobación en materia de impuestos federales coordinados;

XXI. Ordenar o continuar la práctica de los actos y procedimientos de fiscalización de impuestos federales coordinados que hayan iniciado otras Entidades Federativas, cuando el contribuyente fiscalizado cambie de domicilio fiscal al Estado de Tlaxcala y, en su caso, determinar los créditos fiscales que procedan;

XXII. Solicitar a otras Entidades Federativas, que ordenen o continúen, la práctica de los actos y procedimientos de fiscalización de impuestos federales coordinados que se hayan iniciado en el Estado de Tlaxcala, cuando el contribuyente fiscalizado cambie su domicilio fiscal a la circunscripción territorial de dichas Entidades Federativas;

XXIII. Remitir a la Dirección Jurídica, los expedientes debidamente integrados sobre la presunta comisión de delitos fiscales federales o estatales de los que tenga conocimiento, con motivo de las actuaciones de las unidades administrativas de su adscripción;

XXIV. Recuperar los incentivos económicos de impuestos federales coordinados, derivados de pagos efectuados por los contribuyentes en Instituciones Bancarias a favor de la Tesorería de la Federación, como resultado de los actos y procedimientos de fiscalización, conforme al Convenio de Colaboración Administrativa y sus anexos respectivos, por los montos que hayan quedado autorizados por el área correspondiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

XXV. Evaluar el cumplimiento de los programas estatales, así como de los federales derivados de los convenios y sus anexos suscritos entre el Estado y la Federación, y proporcionar esta información al Secretario;

XXVI. Expedir los oficios de designación, credenciales o constancias de identificación que acrediten a los visitadores, verificadores, notificadores o cualquier otro personal que se autoricen para el ejercicio de las facultades de comprobación; así como las constancias de identificación de los servidores públicos a su cargo, a fin de habilitarlos para la práctica de actos relacionados con el ejercicio de sus facultades;

XXVII. Expedir oficios para habilitar horas o días inhábiles para la práctica de actuaciones determinadas o de aumento o sustitución de personal designado para realizar las visitas domiciliarias, respecto de impuestos estatales, así como los federales que deriven del Convenio de Colaboración Administrativa, celebrado con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

XXVIII. Proporcionar la información y cooperación técnica que le sea solicitada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y por las dependencias del Gobierno del Estado, y

XXIX. Requerir el otorgamiento de fianza a los servidores públicos de la Dirección de Ingresos y Fiscalización que manejen fondos del Estado, para garantizar su actuación.

1.5. Departamento de Revisiones de Gabinete

Tras diversas modificaciones a la LOAPET, se tiene como resultado la expedición del Reglamento interior acorde a los cambios de la ley principal, siendo el ejecutivo el facultado para expedir los reglamentos interiores de cada dependencia cuyo objetivo es delimitar sus atribuciones de cada una de estas.

Es mediante el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala de fecha 17 de julio de 1996, en el cual se expide el Reglamento de la Secretaría de Finanzas, se abroga al Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Presupuesto del Gobierno del Estado de fecha 17 de diciembre de 1985.

Por lo que con fundamento en el artículo 3 del reglamento de fecha 17 de julio de 1996, la Secretaría de Finanzas se compone de las direcciones y unidades administrativas siguientes:

- Dirección de ingresos y fiscalización.
- Dirección de presupuesto y egresos.
- Dirección de informática.
- Dirección de contabilidad gubernamental y registro de deuda pública.
- Unidad administrativa.
- Unidad jurídica.
- Departamento de caja general.
- Oficinas recaudadoras.

Asimismo el artículo 12 del reglamento, establece que para el cumplimiento de sus funciones, el Área de Fiscalización se integrará por:

Una Subdirección:

I Departamento de Visita Domiciliaria y Dictamen.

II. Departamento de Revisión de Escritorio y de Impuestos Estatales; y

III. Departamento de Programación (Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala, 1996).

Es hasta el año 2013, que derivado de la publicación de la nueva LOAPET, se expide el actual Reglamento Interior de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala, publicado en Periódico Oficial No. Extraordinario, de fecha dos de enero de 2015 y con fundamento en el artículo 17 del nuevo Reglamento, se adscriben a la Dirección de Ingresos y Fiscalización las siguientes unidades administrativas:

A) Unidad de Ingresos, integrada por:

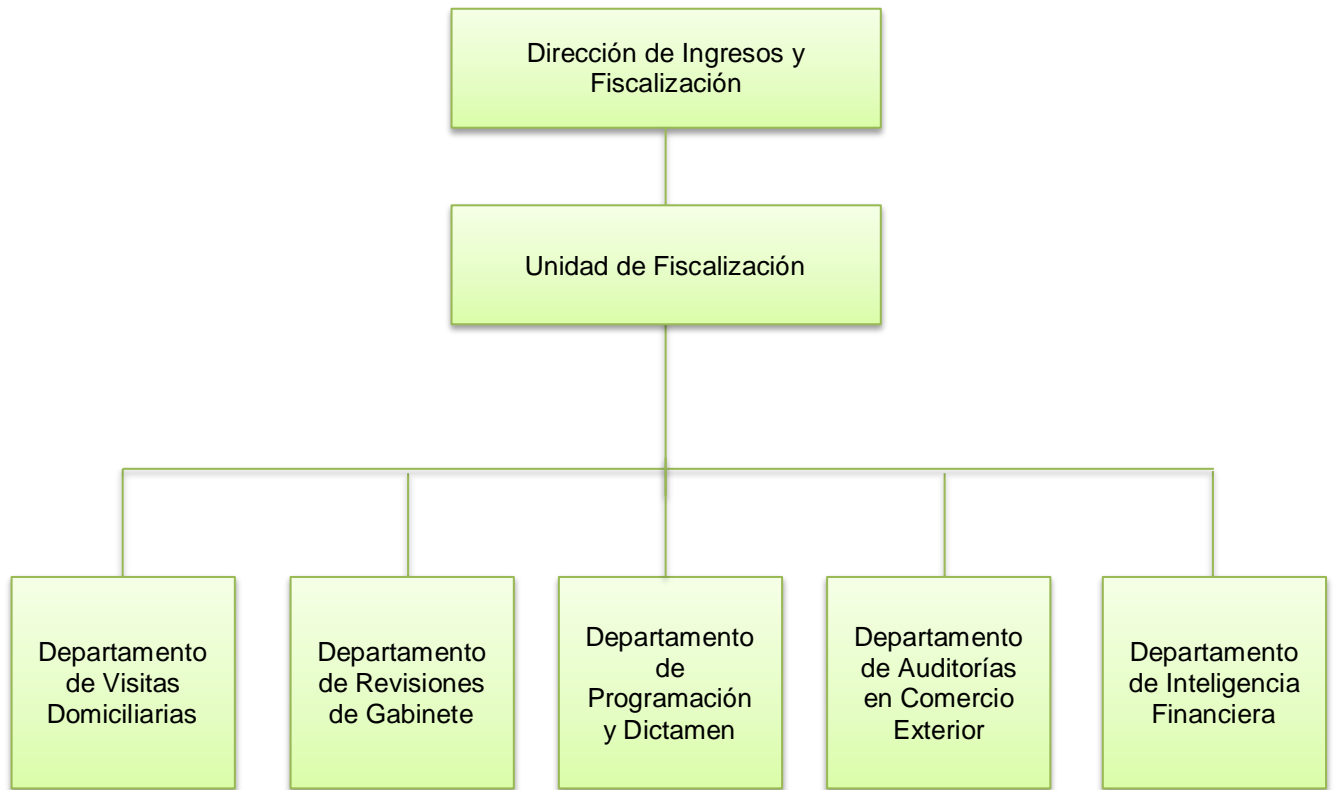
- I. Departamento de Impuestos Coordinados;
- II. Departamento de Impuestos Estatales y,
- III. Departamento de Requerimientos y Obligaciones.

B) Unidad de Fiscalización, integrada por:

- I. Departamento de Visitas Domiciliarias;
- II. Departamento de Revisiones de Gabinete;
- III. Departamento de Programación y Dictamen;
- IV. Departamento de Auditorías en Comercio Exterior, y
- V. Departamento de Inteligencia Financiera (Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2015).

A partir de lo anterior es importante hacer mención que la estructura organica para el DRG queda de la siguiente forma:

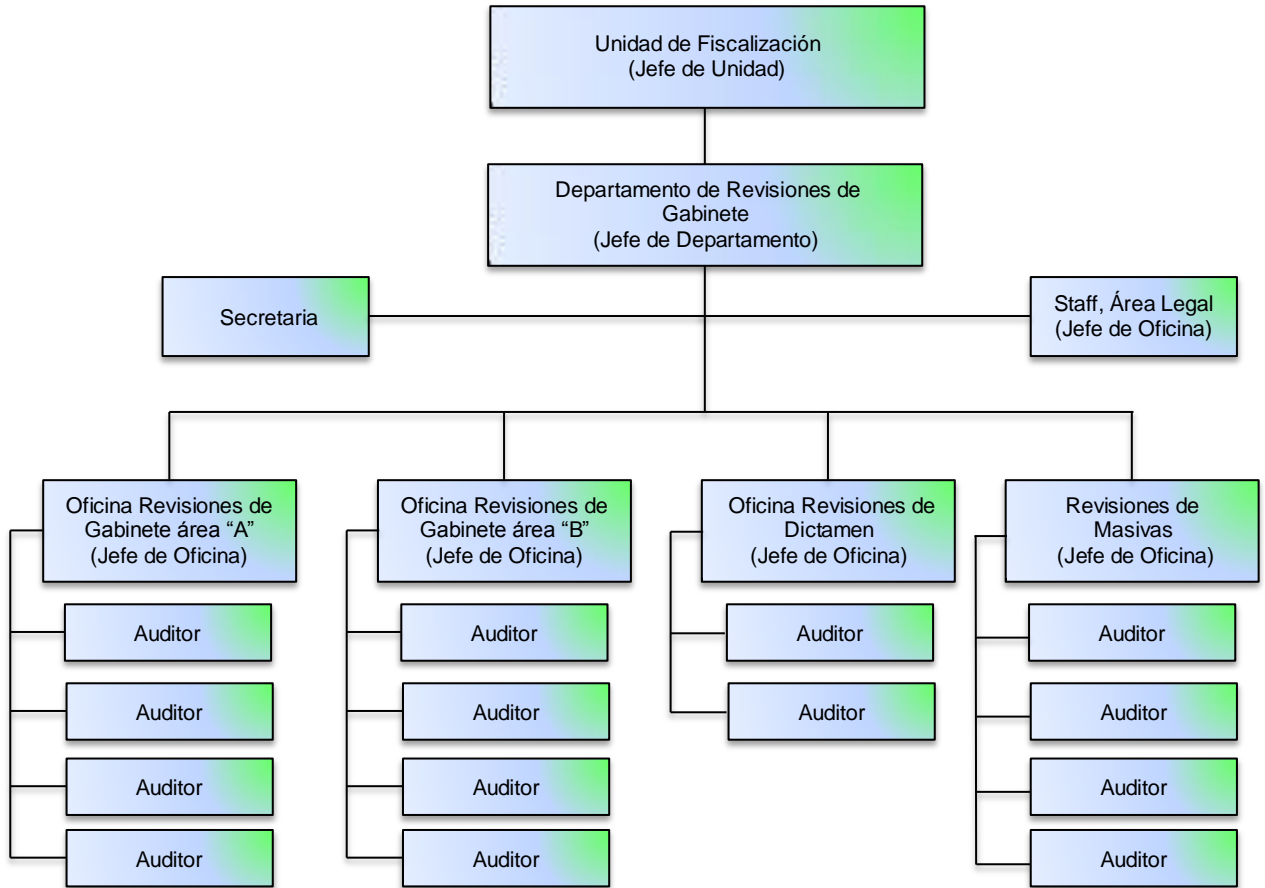
Figura 3. Estructura del Departamento de Revisiones de Gabinete 2015



Fuente: Elaboración Propia

Como consecuencia de los cambios a la Legislación Estatal, a partir de enero de 2015, queda la siguiente Estructura Funcional en el DRG:

Figura 4. Estructura Orgánica Funcional del Departamento de Revisiones de Gabinete



Fuente: Elaboración propia

1.6. Conceptos generales

Dado el presente estudio de Investigación se precisa definir ciertos conceptos que se estarán abordando, en la presente investigación y toda vez que el estudio está dirigido al DRG en relación a las cargas de trabajo de auditores, para el cumplimiento de metas programadas se citan las siguientes definiciones:

a) La Secretaría de Planeación y Finanzas

La Secretaría de Planeación y Finanzas es la encargada de la Administración de la Hacienda Pública del Estado, es decir, tiene como objeto la realización de una actividad estratégica del Estado, que también se podría definir como la consistente en la determinación, liquidación y recaudación de los diversos conceptos que se destinan al financiamiento del gasto público, pasando por la elaboración del Proyecto anual de la Ley de Ingresos (Portal Finanzas, 10/02/2015).

b) Dirección de Ingresos y Fiscalización

Dirección encargada de la observancia y aplicación de las disposiciones fiscales Estatales, Federales, Convenios y sus Anexos suscritos entre el Estado y la Federación o los Municipios y demás normatividad administrativa Estatal o Federal, aplicable a los actos y procedimientos de su competencia como son en materia de control, administrativa, fiscalización y recaudación de impuestos entre otros.

c) Unidad de Fiscalización

Unidad encargada de programar y llevar a cabo actos de fiscalización mediante la practica de auditorías a través de visitas domiciliarias y revisiones de gabinete de Impuestos federales, en apego al CCAMFF celebrado entre el Estado y la SHCP, con la finalidad de verificar el correcto cumplimiento de las disposiciones fiscales aplicables y en su caso aplicar medidas de apremio y la determinación de créditos fiscales.

d) Revisiones de Gabinete

Departamento encargado de requerir a los contribuyentes o responsables solidarios la documentación que acredite el cumplimiento de sus obligaciones fiscales Federales y Estatales, mediante la práctica de auditorías de gabinete, dictamen y cartas invitación, así como llevar a cabo procedimientos conexos al acto de fiscalización.

e) Cargas de Trabajo

El trabajo requiere la utilización de energía humana, que se traduce en la realización de un esfuerzo físico y mental determinado. Podemos definir la carga de trabajo como “el conjunto de requerimientos mentales y físicos a que se ve sometido un trabajador o una trabajadora para la realización de su tarea (Enfoque Ocupacional, 11/02/2015).

Para cerrar este capítulo se precisa mencionar, que la Administración Pública del Estado de Tlaxcala, ha tenido cambios significativos y dependen de cada Gobernador en turno, pero no pierden su esencia ya que desde 1998 hasta la fecha, existe fundamentos en la LOAPET, que mencionan que las dependencias, basan su existencia en el cumplimiento de sus objetivos medibles a través de metas, sin embargo no debemos perder de vista que el factor humano es indispensable para lograr estos objetivos, mediante la aportación de su trabajo, de su talento, destrezas entre otras; para ello el gobierno requiere estructuras bien organizadas y funcionales, cabe mencionar que el gobierno se ha preocupado por esta parte importante ya que la LOAPET, prevé también desde un principio que cada dependencia está obligada a expedir manuales e instructivos de organización, de procedimientos de puestos, es decir obliga, a las dependencias a expedir documentos jurídico administrativos, de tal forma que estos son indispensables para el buen desarrollo de todo departamento o área, ya que una correcta aplicación de estos, hará estructuras funcionales eficientes, entre ellos detectar las cargas de trabajo, logrando que las áreas o

departamentos alcancen sus objetivos de manera oportuna eficiente y eficaz, permitiendo además no repercutir negativamente en la salud física y mental del servidor público, sin embargo a pesar de dicha preocupación, las cargas de trabajo de auditores de DRG, son excesivas debido a que existe multiplicidad de funciones en el puesto, en ocasiones se asignan un número considerable de auditorías y el tiempo de su terminación depende de la complejidad de la auditoría, sin olvidar que se invierten también pocas horas efectivas en una auditoría, debido al trabajo que necesariamente requiere realizar tareas en campo, por tal motivo en le siguiente capítulo se abordaran la cargas de trabajo del DRG.

CAPÍTULO II. CARGAS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE REVISIONES DE GABINETE

Las cargas de trabajo en dependencias gubernamentales, debieran plasmarse en documentos administrativos, pues esto lleva consigo que si se precisan de forma clara y puntualizada las funciones de cada puesto generará resultados favorables, pues de lo contrario, si no existe claridad en las funciones puede haber multiplicidad de las mismas, lo que generaría retrasos en la entrega, fuga de responsabilidades, además de producir en el empleado daños a su salud física y mental, ante tal situación resulta importante contar con un diagnóstico que muestre el panorama actual sobre la problemática de las cargas de trabajo en el DRG.

2.1. Modelos Teóricos de Cargas de Trabajo

Dentro del modelo teórico desarrollado por Karasek y Theorell (1990), la carga de trabajo mental, denominada demandas psicológicas, es un factor generador de estrés, pues constituye, junto con el control y con el apoyo social, uno de los factores que pueden determinar la presencia o ausencia de estrés en el trabajador (Cooper & Payne, 1980).

Respecto a la carga de trabajo, O'Donnell y Eggemeier (1986, p. 42-43) señalan que: "El término de carga de trabajo, se refiere a qué parte de la capacidad limitada del operador es requerida para desarrollar una tarea particular". La suposición teórica subyacente a esta definición es que el operador humano tiene una capacidad limitada para el procesamiento de información (Leplat, 1978; Lomov & Venda, 1983; Matthews, Davies, Westerman & Stammers, 2000). La dificultad para la realización de las tareas principales incrementa los requerimientos de recursos para el procesamiento mental, y si las demandas del procesamiento de una tarea o tareas

exceden la capacidad existente, se tendrá como consecuencia, aparte del estrés laboral, un decremento en el desempeño personal y organizacional.

2.1.1. Clasificación

Atendiendo al tipo de carga de trabajo se puede dividir de la siguiente manera:

- **Carga mental**

Definimos la carga mental como el nivel de actividad intelectual necesario para desarrollar el trabajo.

La carga mental está determinada por la cantidad y el tipo de información que debe tratarse en un puesto de trabajo, es decir, al grado de procesamiento de información que realiza una persona para desarrollar su tarea. Dicho de otro modo, un trabajo intelectual implica que el cerebro recibe unos estímulos a los que debe dar respuesta, lo que supone una actividad cognitiva que podemos representar mediante el siguiente esquema:

Figura 5. Esquema de Carga de Trabajo Mental



Fuente: Croem, 11/02/2015

Por tanto, los factores que inciden en la carga mental son:

- La cantidad de información que se recibe,
- La complejidad de la respuesta que se exige,
- El tiempo en que se ha de responder,
- Las capacidades individuales,
- El salario,
- Las malas relaciones laborales, y
- Los trabajos de poco contenido.

- **Carga física**

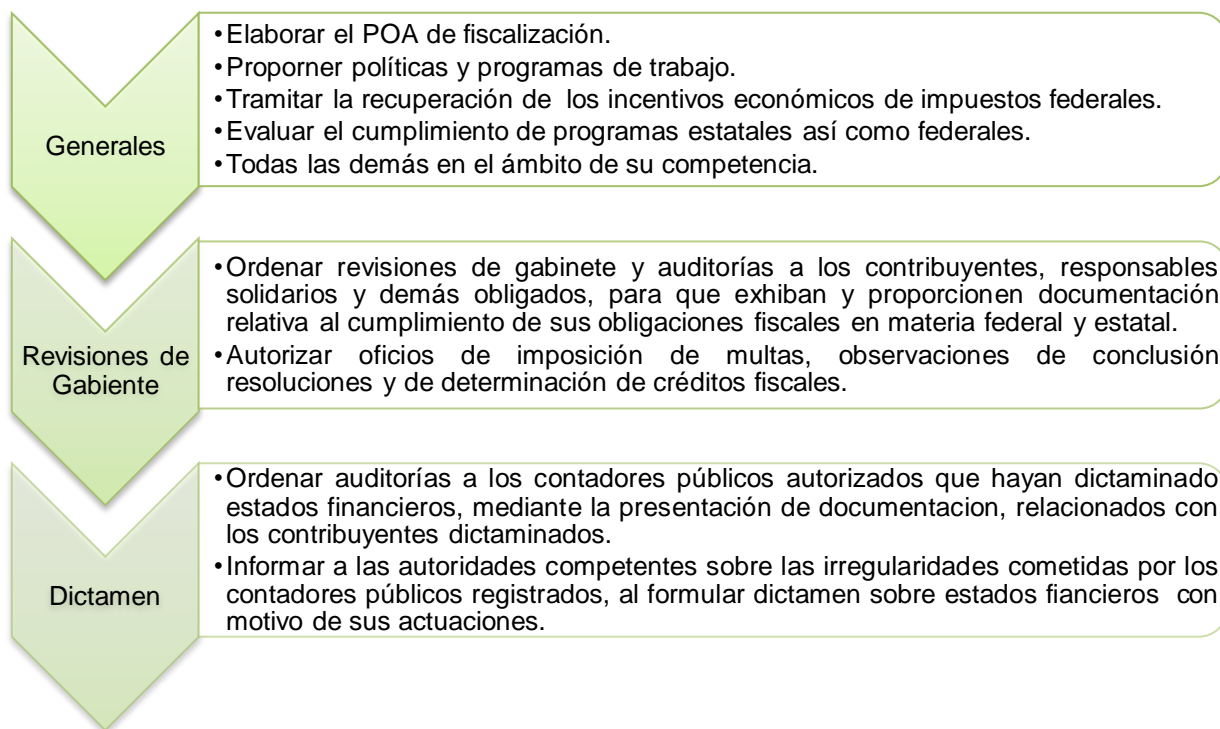
Cuando se habla de un trabajo predominantemente muscular se habla de carga física y se define como el conjunto de requerimientos físicos a los que se ve sometida la persona a lo largo de su jornada laboral (Croem, 11/02/2015)

2.2. Las cargas de trabajo del Departamento de Revisiones de Gabinete

Las cargas de trabajo en el DRG, nacen a partir de las atribuciones conferidas a la Dirección de Ingresos y Fiscalización, en el artículo 16 de la RISPFGET, publicado en el Período Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala, el 02 de enero de 2015.

Conforme el artículo 16 apartado B) de RISPFGET de fecha 02 de enero de 2015, en el cual establece las atribuciones de Director de Ingresos y Fiscalización en materia de fiscalización, mismas que se abordaron en el capítulo I, numeral 1.4.1 relativo al RISPFGET, se desprende las funciones de Director de Ingresos y Fiscalización en el DRG, mismas que se resumen de manera general como sigue:

Figura 6. Funciones del Director de Ingresos y Fiscalización en el DRG



Fuente: Elaboración Propia con base al RISPFGET

2.3. Funciones del Departamento de Revisiones de Gabinete

A la fecha no existe un manual de organización que dé cumplimiento al artículo 20 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala vigente, así como al artículo 15 primer párrafo, fracción II y III del RISPFGET de fecha 02 de enero de 2015, que menciona lo siguiente:

“El titular de cada una de las Direcciones tendrá el cargo de Director, con competencia en el territorio del Estado, se auxiliará de los servidores públicos adscritos a su Dirección, así como del personal que para satisfacer las necesidades

del servicio autorice el Secretario y esté considerado en el presupuesto de egresos. Tendrán las facultades y obligaciones generales siguientes:

...

II. Planear, organizar, programar, dirigir, controlar y evaluar las funciones y actividades de las unidades administrativas a su cargo, supervisando que las mismas se desarrollen con apego a la política que define el Plan Estatal de Desarrollo y al marco normativo vigente;

III. Elaborar y actualizar los manuales de organización, de procedimientos, de atención al público y demás disposiciones administrativas aplicables en el ámbito de su competencia”.

No obstante lo anterior, a la fecha no existe oficialmente dichos documentos administrativos, sin embargo dadas las atribuciones del Director de Ingresos y Fiscalización, en materia de Fiscalización, actualmente se delegan las siguientes funciones a los auditores del DRG:

a) Oficina de Revisiones de Gabinete área “A” y “B”

Estas oficinas actualmente tienen las siguientes funciones:

- Notificar y practicar revisiones de gabinete en materia de impuestos federales, así como realizar los procedimientos inherentes al acto de fiscalización;
- Realizar compulsas y apoyos a otras autoridades fiscales;
- Emitir y notificar oficios de multas de observaciones de conclusión y liquidaciones entre otros;
- Resolver, solicitudes de condonación de multas y reducción de las mismas así como emitir y notificar las resoluciones correspondientes;

- Resolver sobre la procedencia de compensaciones de impuestos federales;
- Apoyar a otras autoridades fiscales;
- Turnar expedientes a otras autoridades fiscales;
- Elaborar formatos conforme a estrategias internas, y
- Las demás que señale su jefe inmediato.

b) Oficina de Revisiones de Dictamen

Esta oficina es la encargada de revisar papeles de trabajo de los dictámenes emitidos por contadores públicos registrados y cuyas funciones son las siguientes:

- Notificar y practicar revisiones de papeles de trabajo dictámenes, presentados por contadores autorizados para dictaminar estados financieros, así como realizar los procedimientos inherentes al acto de fiscalización;
- Evaluar al Contador Público Registrado con base a su elaboración de sus papeles de trabajo y remitir expediente para su valoración;
- Emitir y notificar oficios relacionados con el acto de fiscalización;
- Notificar cartas invitación de revisión de dictámenes fiscales, presentados por contadores autorizados para dictaminar estados financieros;
- Resolver sobre la procedencia de compensaciones de impuestos federales;
- Elaborar formatos conforme a estrategias internas, y
- Las demás que señale su jefe inmediato.

c) Oficina de Masivas

Esta oficina actualmente tienen las siguientes funciones:

- Entregar y practicar revisiones de cartas invitación en relación a impuestos federales;
- Notificar y practicar visitas domiciliarias para efectos de verificar el correcto cumplimiento de las disposiciones fiscales en materia de expedición de comprobantes fiscales digitales por internet;
- Emitir y notificar oficio de multa, conclusión entre otros en relación a las visitas domiciliarias de comprobantes fiscales digitales por internet;
- Notificar y llevar a cabo actos de fiscalización en materia de impuestos estatales a través de cartas Invitación, revisiones de gabinete y visitas domiciliarias, así como realizar los procedimientos inherentes al acto de fiscalización, y
- Los demás que señale su jefe inmediato.

Por lo anterior, se puede observar la multiplicidad de funciones que de manera particular recaen en los auditores del DRG, asimismo al ser un área de revisiones de gabinete, también se observa que existen visitas domiciliarias por tanto, al no existir un manual de puestos y funciones, esta situación podría estar generando fuga de responsabilidades, agudizando a un más las cargas de trabajo del personal del DRG.

2.4. Distribución de las cargas de trabajo de auditores en el Departamento de Revisiones de Gabinete

Las cargas de trabajo de auditores, se llevan a cabo por decisiones de los mandos superiores y mandos medios y se asignan de la siguiente manera:

- De manera proporcional al número de auditorías.
- Por designación directa.
- Mediante sorteos.

No obstante lo anterior, los métodos de distribución de cargas de trabajo en el DRG resulta muchas veces inequitativo dado que las circunstancias en cada proceso de auditoría es distinto, pues estas varían de una revisión a otra, de tal suerte que una auditoría no se puede medir solo en número, sino también deben tomarse en cuenta otros factores internos como el apoyo interdepartamental, interinstitucional y extra institucional, así como factores externos no imputables al auditor, tiempos de respuesta tratándose de apoyos externos, que hacen que una auditoría no se cumpla en tiempo y forma entre otros lo siguientes:

- Complicación de la auditoría por no localización del contribuyente.
- Salidas constantes derivadas de los actos de notificación.
- Número de procedimientos en una auditoría.
- Asignación de funciones claras y precisas.
- Multiplicidad de funciones.
- Funciones no propias del DRG.
- Tiempos de espera y respuesta.

2.5. Efectos de las cargas de trabajo de auditores en el Departamento de Revisiones de Gabinete

Las cargas de trabajo en el DRG, pueden generar distintos efectos y que se analizan de acuerdo a su importancia.

2.5.1. Factores Internos:

Las cargas de trabajo de auditores en el DRG, al no existir perfiles de puesto, descripción de los mismos y una adecuada distribución cargas de trabajo podría generar, además del incumplimiento de metas, daños colaterales sobre todo en la salud del empleado lo que conllevaría agudizar el problema en el cumplimiento de

metas, pues tienden a generar estrés, falta de motivación, además factores psicosociales, aunado a ello un horario excesivo de trabajo podría llevar sin lugar a dudas, a que los empleados tiendan e presentar estos efectos, por lo tanto, las carga de trabajo recobran fuerza e importancia, derivado que dan como resultado eficiencia y productividad y como consecuencia el cumplimiento de metas.

a) Factores del entorno laboral

El trabajo en exceso o sobrecarga de trabajo, también llamado de trabajo expandido, puede ser entendido como la situación en que el trabajador aumenta por voluntad propia o por determinación del empleador la carga horaria, trabajando horas más allá de lo habitual. Significa la expansión de la carga horaria de trabajo, lo que puede ocurrir, por ejemplo, en las jornadas laborales dobles o triples realizadas en ambientes de trabajo iguales, similares o diferentes entre sí, en los horarios extraordinarios realizados en estos ambientes, en el propio domicilio del trabajador o en locales de otros vínculos laborales. La realización de ese exceso puede implicar sacrificios de horarios de alimentación, ocio, descanso, sueño y de contacto con familiares y amigos (Revistas Médicas Cubanas, 16/02/2015).

2.5.2. Factores externos

Como área dedicada 100% a la fiscalización de impuestos federales, esta tiende a depender de la actitud del contribuyente ante una reacción atípica frente a un acto de autoridad, lo que conllevaría a iniciar diversos procedimientos durante la auditoría, tales como notificaciones por estrados, compulsas a terceros, solicitud de información a otras autoridades fiscales y no fiscales, procedimientos que generarían tiempos de respuesta que no depende de auditor, por tanto resulta impredecible el tiempo de terminación de una auditoría, pues cada caso es particular, ya que podría tratarse de una auditoría expedita o bien una con muchos procedimientos, aunado a

ello los auditores encargados de las revisiones también realizan de manera constante y permanente sus notificaciones relacionados con la misma auditoría, lo cual genera retraso en las misma.

2.5.3. Factores de Riesgo en la Salud

Por otro lado resulta importante señalar que podrían existir otras repercusiones que incidirían a un más en el cumplimiento de metas, como son los siguientes factores de riesgo:

- **Riesgos Psicosociales**

Los Resultados de la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (INSHT, 2007) indican que en España, al igual que en el resto de países de nuestro entorno, la carga de trabajo mental está creciendo como uno de los más importantes factores de riesgo psicosocial. Históricamente en la definición de carga mental se han seguido dos perspectivas (Ferrer y Dalmau, 2004; Hacker, 1998): la primera, entendida como un factor dependiente únicamente de las exigencias de la tarea, a las que tiene que enfrentarse y adaptarse la persona, y la segunda como resultante de la interacción entre las exigencias de la tarea y las capacidades o recursos de la persona. Este segundo enfoque es el mayoritariamente aceptado y el que, actualmente goza de mayor apoyo (Young y Staton, 2001).

- **Estrés**

Dentro del modelo teórico desarrollado por Karasek y Theorell (1990), la carga de trabajo mental, denominada demandas psicológicas, es un factor generador de estrés, pues constituye, junto con el control y con el apoyo social, uno de los factores

que pueden determinar la presencia o ausencia de estrés en el trabajador (Cooper & Payne, 1980).

El estrés puede afectar no sólo el desempeño de los individuos y, por lo tanto, la productividad organizacional, sino que los mencionados efectos perjudiciales del estrés laboral pueden repercutir también en el ámbito de la salud de los trabajadores, extendiéndose más allá de la jornada laboral. Este estrés se manifiesta en el plano fisiológico, por ejemplo, por la reactividad del ritmo cardíaco, el incremento de presión sanguínea sistólica y disminución del tono vagal (Landsbergis, Schnall, Belkic, Baker, Schwartz, & Pickering, 2003). A nivel conductual, los efectos del estrés se manifiestan en tabaquismo, alcoholismo, abuso de drogas, actos antisociales y agresivos, tendencia a los accidentes y errores, problemas de relaciones en el trabajo (Barak, Achiron, Kimh, & Lampi, 1996; Kirkcaldy, Cooper, Brown & Athanasou, 1994).

Una encuesta europea de opinión realizada por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) reveló que más de la mitad de los trabajadores considera que el estrés laboral es común en su lugar de trabajo. Como causas más comunes de este tipo de estrés figuran la reorganización del trabajo o la inseguridad laboral (citadas por casi siete de cada diez encuestados), las largas jornadas de trabajo o la excesiva carga de trabajo, y el acoso o la intimidación en el trabajo (cerca de seis de cada diez encuestados). Esta misma encuesta indica que casi cuatro de cada diez trabajadores creen que el estrés no se aborda correctamente en sus lugares de trabajo (Portal Agencia europea, 2015)

- **El síndrome de Bournot**

El constructo psicológico del síndrome de burnout se caracteriza por agotamiento (exhaustion); despersonalización y cinismo (cynicism) y desmotivación e insatisfacción en el trabajo, que conllevan a un pobre desempeño laboral (ineffectiveness), lo anterior como consecuencia de factores de estrés prolongados tanto en la esfera emocional como en las relaciones interpersonales en el trabajo.

En prácticamente todos los estudios disponibles sobre el tema, el factor desencadenante es una carga excesiva de trabajo en un tiempo insuficiente para ser realizado. Sobrecarga laboral y presión del tiempo para realizarla son los factores comunes y consistentemente relacionados con la aparición del síndrome de burnout, particularmente con la aparición del agotamiento emocional (exhaustion), el estrés los riesgos psicosociales.

Otros factores relacionados con el trabajo y que han sido asociados como factores crónicos desencadenantes son: falta de información o incapacidad de desarrollar satisfactoriamente el trabajo encomendado; carencia de apoyo de los supervisores encargados del área; ausencia de realimentación positiva y reconocimiento en el trabajo; percepción de inequidad; incompatibilidad de los valores éticos personales con aquellos de la institución, y falta de autonomía y autodeterminación en la resolución de problemas que puedan ser eventualmente resueltos en forma satisfactoria por el trabajador (Portal Facultad de Medicina UNAM, 16/02/2015).

2.6. Medición de cargas de trabajo

El estudio de cargas trabajo se puede asumir como: el conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos administrativos o tiempos de trabajo en oficinas, y determina la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas derivadas de las funciones asignadas a cada institución.

Esta medición del trabajo obviamente se generaliza para todo tipo de labor, independiente de su carácter, ya sea de producción en la industria o en organismos de servicio como lo constituyen la gran mayoría de los entes del Estado.

Como objetivos específicos podemos identificar:

- Medir los tiempos de trabajo en la gestión pública.
- Determinar tiempos estándar para medir todas las tareas o trabajos de una dependencia.
- Establecer la dimensión óptima de una dependencia en función de su carga de trabajo (Función Pública, 2002 pag. 7).

2.7. Cargas de trabajo en el Departamento de Revisiones de Gabinete conforme al Programa Operativo Anual

Las cargas de trabajo en el DRG, se dan con base al Programa Operativo Anual Institucional (POA), mismas que son establecidas en acta de concertación de metas del programa operativo anual 2015, suscrita ante la SHCP y la Dirección de Ingresos y Fiscalización dependiente de la SPFGET, en el cual se determinan con base a los elementos humanos técnicos y financieros, la programación mensual de actos de fiscalización, por método y tipo de revisión, y que son medibles a través de un tablero de control global, que cuantifican los avances mensuales del POA de las entidades federativas en materia de recaudación, ejemplaridad eficiencia operativa entre otras, en el caso del DRG, para el ejercicio 2015 se tienen programadas los siguientes actos de fiscalización:

Figura 7. Programa Operativo Anual en el DRG



Fuente: Elaboración con base al POA y la estructura funcional del DRG, 2015.

El POA, sola aplica para impuesto federales, sin embargo se precisa citar, que no se incluye en la figura anterior, un puesto con otro nombramiento, que para 2015 lleva un inventario de 3 revisiones de gabinete y también dos puestos de auditor que revisan impuestos estatales lo que da un total de 15 auditores.

Como se observa en la figura 7, las cargas de trabajo y metas programadas están dadas conforme al POA, por tanto si la entidad federativa, tiene baja productividad durante el año, tiende a generar efectos secundarios como por ejemplo la exigencia de los mandos superiores en virtud de que cuidan tanto estos indicadores que de no cumplirse podrían incidir en una disminución de sus participaciones federales además de hacerse acreedor a sanciones, aunado a ello el POA para 2015, establece metas en cuanto casos de ejemplaridad, lo que quiere decir que de la auditorías programadas, deben concluirse 5 casos de cancelación del sello digital y 5 casos de delitos al Registro Federal de Contribuyentes, situación que viene agudizar aun mas el cumplimiento de metas, en consecuencia es importante considerar que las cargas de trabajo deben estar bien definidas en un perfil de puestos y una descripción de puestos y abordarlos como parte central de la investigación, motivo por el cual se hace necesario optimizar los recursos humanos disponibles para seguir ofreciendo un servicio eficaz y oportuno.

CAPÍTULO III. PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Las empresas privadas se han preocupado por la planeación, organización dirección y control del uso de los recursos con los que cuentan, para ello han implementado documentos administrativos entre otras medidas, sin embargo dependencias y entidades de gobiernos estatales han dado poca prioridad a estas herramientas administrativas, para cumplir los objetivos y metas por lo que resulta importante el elemento humano en virtud de que un buen desempeño y conocimiento de su puesto generará eficiencia y calidad en sector gobierno, por tanto un análisis del perfil y descripción de puestos cobran importancia siendo fundamental y coadyuvante para su éxito, por tal motivo en este capítulo se aborda la descripción de puestos, perfil de puestos y análisis de puestos.

3.1. Antecedentes

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras, (Werther, William y Keith, 1990).

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones.

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento (Ducceschi, 1982).

3.2. La organización dentro del proceso de la administración

Robbins, Stephen y Coulter (2005) sostienen que “El proceso administrativo se aplica a empresas de toda índole (grandes y pequeñas, locales nacionales, internacional y globales de todos los sectores). Sin embargo, existe una diferencia básica en el desarrollo del proceso administrativo de las empresas locales y nacionales respecto de los negocios internacionales y globales, la cual obedece a la complejidad creciente de estos últimos por su dimensión y sus implicaciones multiculturales, multiétnicas, multinacionales, etc.”

3.2.1. Organización

Robbins, Stephen y Coulter, (2005 p. 234), mencionan “En este proceso de organización, el desafío para los directivos ha sido diseñar una estructura organizacional que permita a las personas realizar su trabajo en forma eficiente y eficaz, pero, a la vez, que lleve a la compañía a ser competitiva.”

a) Propósitos de la organización

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa.

b) Tipos de organización

Según Daft, Richard, (2004, p. 321), “Las empresas se estructuran según la departamentalización funcional cuando agrupan los cargos o puestos por el criterio de funciones, competencias y recursos similares.”

- **Organización formal**

Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo. La organización formal debe ser flexible.

- **Organización informal**

La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos. El ejemplo de una organización informal son las personas que juegan ajedrez.

c) Principios de organización

- **Unidad de mando**

Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

- **Especialización**

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

- **Paridad de autoridad y responsabilidad**

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

- **Equilibrio de dirección–control**

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

- **Definición de puestos**

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

d) Pasos para organizar

Daft, Richard, (2004, p. 332) “La estructura de redes es uno de los diseños más recientes en cuanto a la forma de organizar el trabajo en las empresas, e incluye los conceptos de coordinación horizontal y de actividad más allá de las fronteras de la empresa.”

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

3.3. Análisis de Puestos

A hora bien como se ha tocado dentro del proceso administrativo, se encuentra la “organización” misma que cobra importancia por que es precisamente la forma de organización de una empresa pública o privada a través de herramientas administrativas, por tal razón el análisis de puesto es de suma relevancia para el logro de los objetivos de cualquier organización.

Según Dessler (1994), en su libro Human Resource Management define el análisis de puestos de trabajo como el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas en un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo.

Por su parte, Luis Puchol (1993) en su libro Dirección y Gestión de Recursos Humanos matiza un poco más la definición añadiéndole que se trata del proceso de determinar mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, la capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requieren, los esfuerzos y riesgos y las condiciones ambientales en que se desenvuelve.

3.3.1. Fases del Análisis de Puesto

a) Primera fase

En la primera fase se definen los objetivos y los responsables del proceso y se identifican los puestos que se van a analizar.

Las persona o persona que se designen como responsables de este proceso deberán poseer un perfil que los capacite para llevara a cabo esta labor. En cuanto a la identificación de puestos a analizar, ésta puede tener un carácter global (se analizan todos los puestos de la empresa) o parcial (se analizan solo unos cuantos). Una vez decididos los puestos a analizar es necesario realizar un inventario de los mismos, esto es: denominar el puesto, determinar cuantos trabajadores realizan esa labor y cuantos puestos similares hay en la organización.

b) Segunda fase

En la segunda fase, se determinan el método de análisis y el procedimiento de datos a utilizar.

Para establecer el método de análisis es fundamental tener claro:

- Que tipo de información se pretende recoger: generalmente hacer referencia a las tareas y obligaciones propias del puesto, comportamiento exigido para el desempeño equipos y herramientas utilizadas entorno del desarrollo de la tarea habilidades y relaciones interpersonales.
- Que fuentes se van a utilizar: la fuente de información es el puesto propio también se puede recurrir a información que ya existe en la empresa como son anteriores descripciones, organigramas, etc.
- A través de que método se va a recoger la información: las más comunes son observación directa, comité de expertos y mediante cuaderno de bitácora, entrevista o cuestionario.

c) Tercera fase

En la tercera fase se analizan la información y los datos obtenidos.

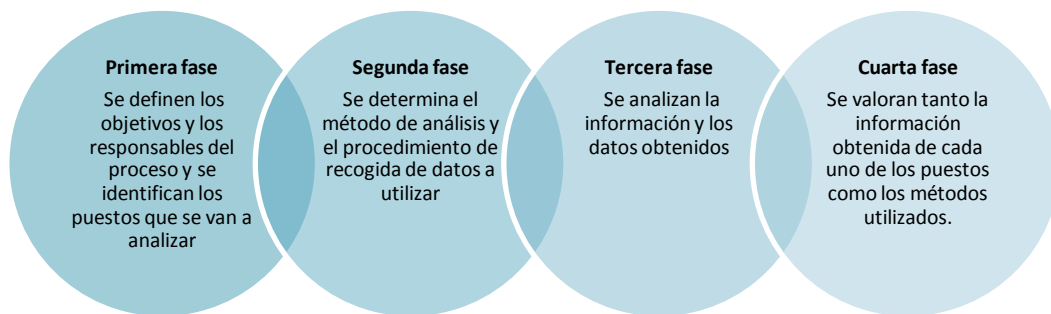
Una vez recogidos los datos es preciso analizarlos, a través de métodos entre otros los siguientes: Método de las descripciones narrativas: consiste en transformar datos obtenidos y contrastados de una descripción escrita de actividades del puesto.

d) Cuarta fase

La cuarta fase se analiza y se valora la información obtenida de cada uno de los puestos con los métodos utilizados.

En resumen podemos decir que el análisis de puestos consta de cuatro fases las cuales son las siguientes:

Figura 8. Fases del Análisis de Puestos



Fuente: Montes y González, 2010 p. 62-65

3.3.2. El análisis competencial

En la actualidad se ha evolucionado desde el análisis de puestos de trabajo a un análisis más complejo denominado análisis competencial.

El análisis competencial se centra en identificar tanto aquellas competencias que tienen los trabajadores de la empresa como las que van a necesitarse en un futuro, a medio o largo plazo, para el desempeño eficaz del puesto de trabajo.

El análisis de puesto de trabajo describe el aquí y el ahora, el análisis competencial también tiene en cuenta el futuro.

El análisis competencial se refiere a las habilidades, actitudes y conocimientos que poseen los trabajadores y se compone de:

- Análisis descriptivo: se refleja el modo en el que el trabajador lleva a cabo las tareas propias del puesto.
- Análisis predictivo: habilidades, actitudes y conocimientos de deberá desarrollar un trabajador a medio o a largo plazo para continuar desempeñando de forma óptima su puesto de trabajo, para predecir las competencias futuras se tiene en cuenta: los nuevos retos, los cambios en la estructura y en la estrategia de la empresa.

El análisis competencial otorga una especial importancia al análisis de las necesidades formativas de los trabajadores, para ello se recoge información a través de diferentes métodos: grupos de discusión, observación directa, entrevistas de incidentes críticos, cuestionarios, etc.

Debido a que las empresas tienen que adaptarse a las necesidades del mercado se encuentran en constante cambio. Esto provoca que los puestos de trabajo y los requisitos de los mismos varíen al mismo ritmo, lo que obliga a que periódicamente se revisen los puestos de trabajo ya analizados y descritos, en consecuencia, podemos afirmar que tanto el análisis y descripción de puestos de trabajo como el análisis competencial son sistemas vivos (Montes y González, 2010, p 66).

3.4. Perfiles de Puesto y Descripción de Puesto

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión (González, 31/03/2014).

Para comprender lo que es el perfil y descripción de puestos es necesario partir de lo siguiente:

3.4.1. Perfil de puesto

a) Perfil

El perfil, según Galvis Fernández y Valdivieso (2006), es “el conjunto de competencias organizadas por unidades de competencias, requeridas para realizar una actividad profesional, de acuerdo con los criterios valorativos y parámetros de calidad, que facilitan hacer de este perfil un elemento de referencia para la institución

formadora, el punto de partida para definir los niveles de logro de las competencias y los procesos de capacitación.

b) Puesto

La definición de puestos se basa en conocer los requisitos y cualificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Son algunos de los aspectos que la definición del puesto debe ofrecer para la planeación exitosa de Recursos Humanos.

Por otra parte la definición de puestos nos permitirá:

- Desarrollar metas de desempeño para cada puesto.
- Diseñar entrevistas apropiadas para los candidatos a nuevos empleados.
- Determinar si un candidato está calificado para realizar las actividades descritas en el puesto.
- Calificar y evaluar la estructura de recursos humanos de la organización (Portal Armstrong, 22/02/2015).

c) Perfil de puesto

Perfiles de los Puestos de Trabajo, son “los requisitos a reunir para desempeñar óptimamente las funciones asignadas a la ejecución de un determinado proceso de negocio”. El proceso mediante el cual se determina el nivel (del 0 al 6) de cada una de las competencias del Directorio para hacer posibles el cumplimiento de las funciones, se denomina posicionamiento, este proceso requiere un estudio pormenorizado de los puestos, sus funciones y responsabilidades, pues a partir de

este análisis se establece una correspondencia de cada uno de los niveles de competencia.

Los perfiles de puestos existen para identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo, permite la integración de Recursos Humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos (Fernández López, 2005).

3.4.2. Descripción de puestos

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan otras áreas en relación con el área de recursos humanos. Entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas, Una de ella es la descripción de puestos, con prescindencia de tamaño de la organización.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos:

- Reclutamiento y selección;
- Formación;
- Compensaciones;

- Evaluación de desempeño;
- Desarrollo de carrera y planes de carrera;
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse los análisis de puestos.

Figura 9. Análisis de Puestos.



Fuente: Alles, 2006.

El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar);
- Los requerimientos específicos;
- El contexto en que las tareas son realizadas;
- Qué tipo de personas deben contratarse para posición.

¿Cómo darse cuenta de que una organización necesita mejorar la descripción de puestos?

Las siguiente son algunas situaciones que indican la necesidad de revisar o describir si no se ha hecho hasta ahora con los puestos de una organización.

- Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
- Empleados que no saben exactamente qué se espera de ello.
- Conflictos frecuentes por no saber exactamente quien hace cada tarea
- Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
- Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
- Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y de baja calificada.
- Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

a) Beneficios de un buen programa de descripción de puestos

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con ayuda de la descripción de puestos.
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Es vital en los planes de sucesión.
- Otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.

Muchas organizaciones definieron puestos de trabajo por primera vez a raíz de un proceso de certificación en normas de calidad (por ejemplo, las ISO). Al mismo tiempo, la fuerte preocupación para obtener por obtener “la certificación” y “pasar la auditoría” ha desvirtuado el uso y la importancia de la descripción de puestos en sí y su relación estrecha y profunda con otros subsistemas de recursos humanos. Más allá de que una organización haya realizado la descripción de puestos, por requerimiento de las normas de calidad, será bueno que se tenga en cuenta los verdaderos beneficios que ella trae aparejados para la organización en su funcionamiento cotidiano, además del hecho puntual e importante, por cierto, que presenta la certificación total.

b) Información necesaria para el análisis de puestos

La descripción de puestos tiene varios momentos, como ya hemos visto, que se realimentan entre sí para lograr el objetivo central. El análisis del puesto se hace a partir de la información recolectada y confeccionar perfiles y se utiliza para darle consistencia a lo relevado, permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsqueda. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis del puesto.

- Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- Estándares de rendimiento.
- Maquinas u otros elementos necesarios.
- Condiciones laborales o contexto de la posición.
- Requerimientos de personalidad.

Por último, las descripciones de puestos “job descriptions” no hace referencia a las personas que los ocupan. Como su nombre lo indica, brindan información sobre las

obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí (Alles, 2006).

3.5. Descripción de puestos con base en la competencia de la Organización

A manera de presenciar que implica elaborar la descripción de puesto, se parte de la definición de que el análisis del puesto es el procedimiento, sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto o tareas a realizar, responsabilidades, requerimientos específicos, contexto que las tareas son ejecutadas y tipo de personas que deben contratarse para esa posición (Alles, 2000 p.262). Si se parte de la técnica del análisis de puesto, se llega a la descripción del puesto. La descripción del puesto permite que el área de recursos humanos posea una base de datos con todos los puestos de la organización y también permite analizar la manera en que cada uno se relaciona con los objetivos y la estrategia organizacional (López, 2006).

a) Descripción de puestos con base en competencias

La descripción de puestos sirve para evaluar al personal, ya que define las funciones, actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para ocupar un puesto determinado. Describe las relaciones del personal con su área y con las demás áreas de la empresa. También contiene información sobre las personas ante quien rendirá cuentas, las relaciones internas y externas y las especificaciones del puesto.

b) Importancia de la descripción de puestos

Es de gran importancia que las descripciones de los puestos sean elaborados por expertos que conozcan detalladamente las funciones, obligaciones, responsabilidades y derechos de los mismos.

Esto permitirá evaluar la eficiencia, eficacia y desempeño del personal así como también servirá como instrumento para la inducción del nuevo personal.

c) Análisis y adecuación de puestos

Análisis de las potencialidades y características generales y específicas de cada persona y puesto.

Conocer los requerimientos, la descripción genérica y analítica del puesto, así como las habilidades, actitudes, responsabilidades y grados de riesgo y adecuación de quien lo debe ocupar.

d) Perfil de habilidades, conocimientos y comportamiento (perfil de competencias)

Se enfoca hacia un concepto más amplio que la descripción de puestos. El perfil de competencias de la posición, además de la función de una persona, indica el cómo, el cuánto y se le denomina perfil de competencias rol. Este concepto es de fondo, ya que incluye cuales son los objetivos, las mediciones y metas clave de la posición, el mapa de ejecución de la función, las habilidades técnicas y conocimientos que debe cumplir y la actitud que se requiere para crear una cultura de calidad. Es necesario que la empresa tenga un modelo de administración de competencias o en este orden

de ideas sería muy interesante que el sector gobierno implementara el modelo de competencias tanto el análisis de puesto, perfil de puesto y descripción de puesto.

e) Evaluación del desempeño basado en competencias

Medición de las competencias de las personas que da prioridad a su importancia por cada área y puesto; por ejemplo, cuando un puesto tiene mayor control sobre sus resultados, el mayor peso de la evaluación los tiene las metas (70) y los indicadores (30), o sea la mediciones de competencias, y puede establecerse un 70/30: en cambio, si un puesto no tiene control directo sobre resultados, los porcentajes pueden cambiar 30/70 (Fleitman, 2008).

Es por ello que es imprescindible que el DRG lleve a cabo un análisis de las cargas de trabajo profundo, mediante el análisis de puesto, perfil de puesto con base a la normatividad vigente como lo es el RISPGET, ya que al no existir en el DRG, un perfil y descripción de puestos se presume que es una de las principales causas por la que no existe una correcta distribución de las cargas de trabajo, en consecuencia una sobre carga de actividades al personal operativo que podrían incidir en los resultados en tiempo y calidad, además de que se podría estar generando fuga de responsabilidades, al no asignar las funciones de manera correcta.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de medición como son la encuesta aplicada a auditores de DRG y la entrevista dirigida al Jefe del Departamento de Revisiones de Gabinete.

4.1. Análisis e interpretación de encuestas

En el presente capítulo se diseñó un instrumento de medición para recopilar la información de las cargas de trabajo de auditores en el DRG, de la Unidad de Fiscalización de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala, quienes son un elemento importante e imprescindible para el cumplimiento de metas, así también como resultado de los datos que aporta el instrumento de medición, se analizan los datos obtenidos para lograr que el estudio sea lo más objetivo posible.

Este estudio, se llevó a cabo a través de la aplicación de encuestas dirigidas al personal con puesto de auditor de DRG, de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del estado de Tlaxcala Estado de Tlaxcala.

La muestra recabada fue de un total de 15 encuestas, aplicadas al personal con puesto de auditor, quienes realizan funciones de auditoría, que forman parte del DRG, todos ellos con el nivel de licenciatura, cuyas funciones principales es la práctica de auditorías de impuestos Federales y Estatales, mediante revisiones de gabinete, dictamen y métodos de presencia fiscal, personal en quien recaen las

funciones operativas tales como la ejecución de procedimientos de auditorías, notificaciones entre las funciones más importantes.

Ahora bien considerando que la muestra del presente trabajo de investigación es no probabilística de tipo intencional, en virtud de que se seleccionaron casos típicos que representen las características buscadas en una población (Hernández, 1991), como ya se había citado en el apartado VIII relativo al Diseño metodológico, se tomó la opción de utilizar la aplicación de internet denominada encuesta fácil y enviar la dirección de correo, a los e-mail de los auditores del DRG, a fin de recabar datos mediante una encuesta de manera anónima con el objetivo primordial de conocer sus opiniones acerca de su puesto de trabajo, cargas de trabajo, grado de complejidad de la auditoría y desarrollo de actividades en campo.

De lo anterior se obtuvieron los siguientes resultados:

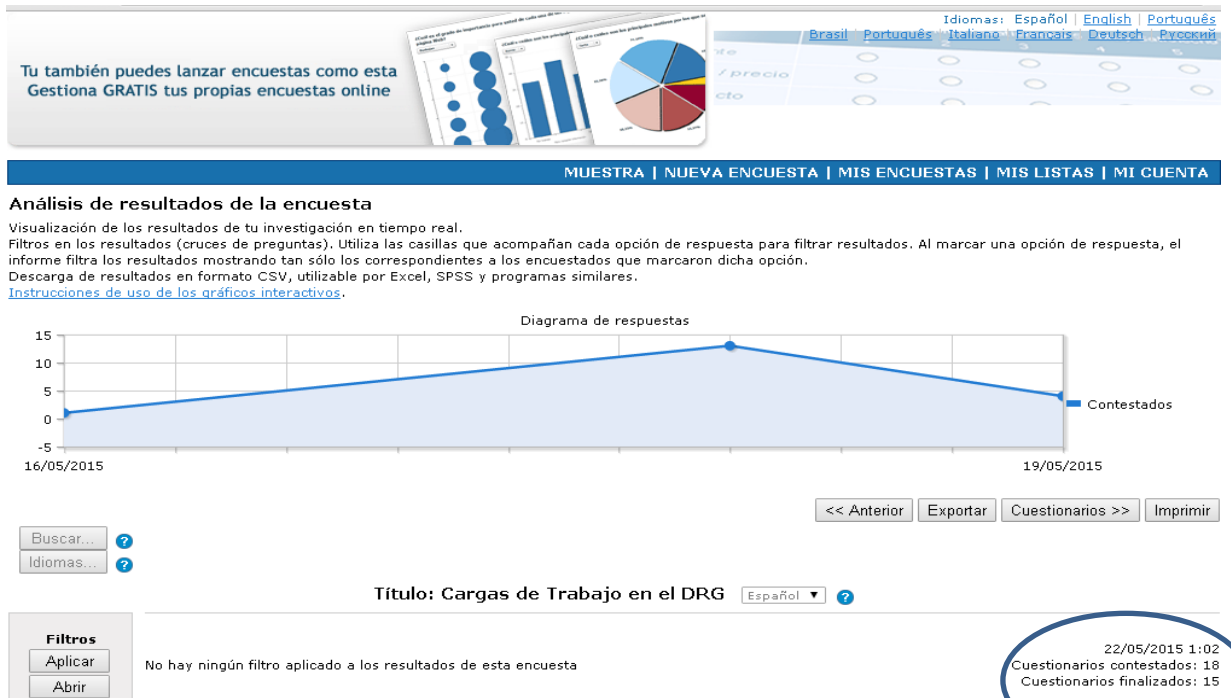
El 100% de los de los encuestados, respondieron la encuesta, es decir los 15 encuestados, de los cuales 14 tienen el cargo de auditor y otra persona más que se incluyó que no obstante de ya no tener el puesto de auditor por un ascenso, aun trabaja sobre un inventario de auditorías que cuentan para la meta del año 2015, la aplicación de la encuesta se llevó a cabo del 16 de mayo al 19 de mayo de 2015, cabe mencionar que antes de enviar la liga a los correos electrónicos, para verificar su correcta ejecución del programa de encuesta fácil, se aplicó un prueba piloto de 3 encuestas (ver figura 9 y 10).

Figura 10. Resultados de Encuestas



Fuente: Encuesta fácil, 2015.

Figura 11. Análisis de Resultados de Encuestas



<< Anterior Exportar Cuestionarios >> Imprimir

Buscar...
Idiomas...

Título: Cargas de Trabajo en el DRG Español

Filtros

Aplicar

Abrir

No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta

22/05/2015 1:02
Cuestionarios contestados: 18
Cuestionarios finalizados: 15

Fuente: Encuesta fácil, 2015.

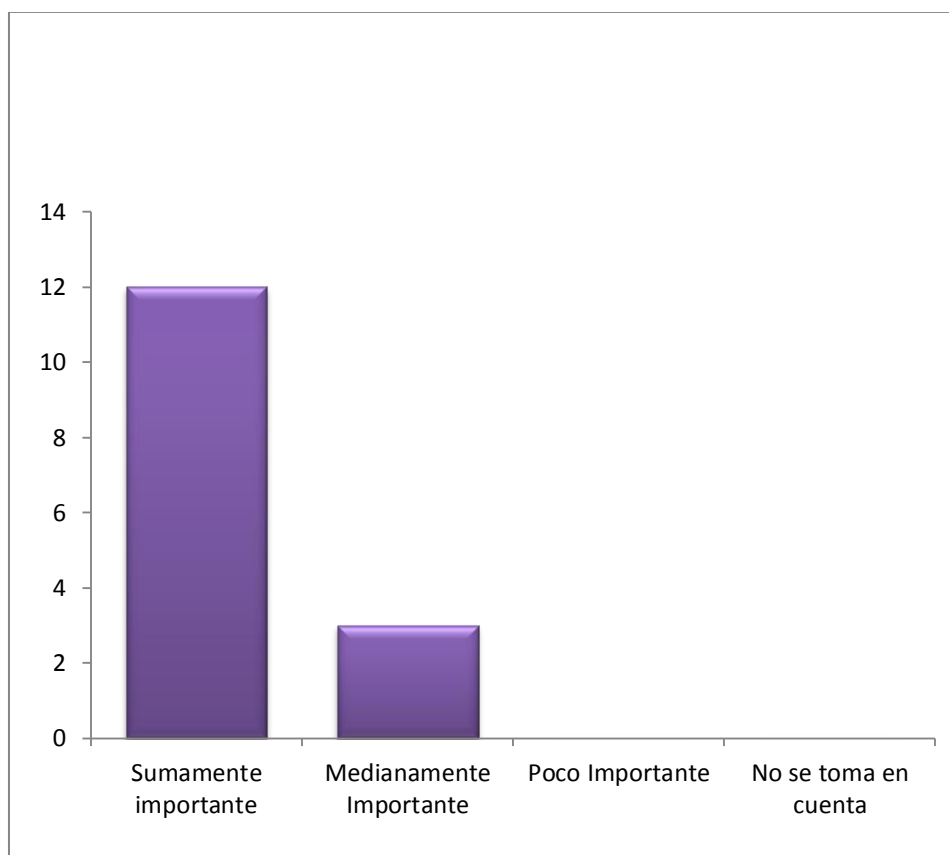
La encuesta fue elaborada con base a cuatro ejes que son los siguientes:

- Funciones del puesto.
- Cargas de Trabajo.
- Grado de complejidad de las funciones del puesto.
- Desarrollo de actividades en campo.

4.1.1. Funciones del Puesto

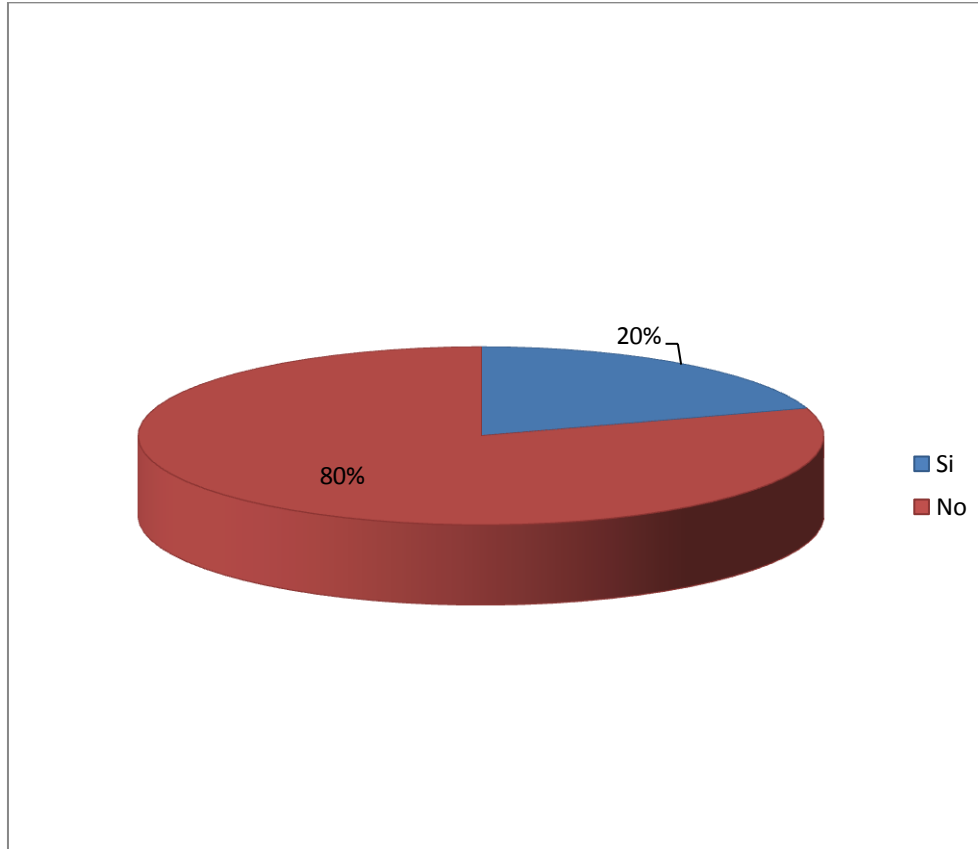
En este bloque se presenta de manera gráfica los siguientes resultados:

Ítem 5. ¿Cuál es tu opinión sobre la importancia de la Misión y Visión de la Dirección de Ingresos y Fiscalización del Departamento de Revisiones de Gabinete?



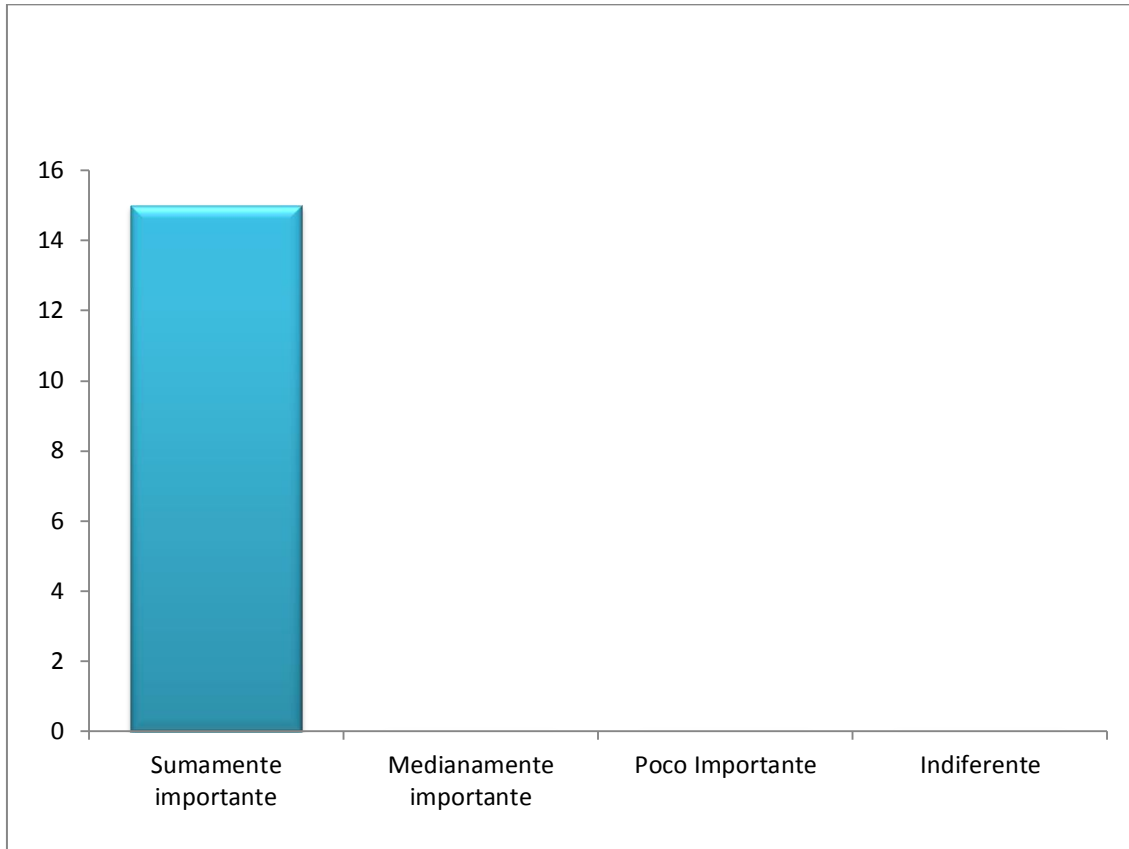
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.200	El "100,00%" eligieron: Sumamente importante Medianamente Importante 2 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[0,990 - 1,410]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	0.414	
Error estándar	0.107	

Ítem 6. ¿Conoces manuales de la descripción de tu puesto que puntualice con claridad tus funciones como auditor?



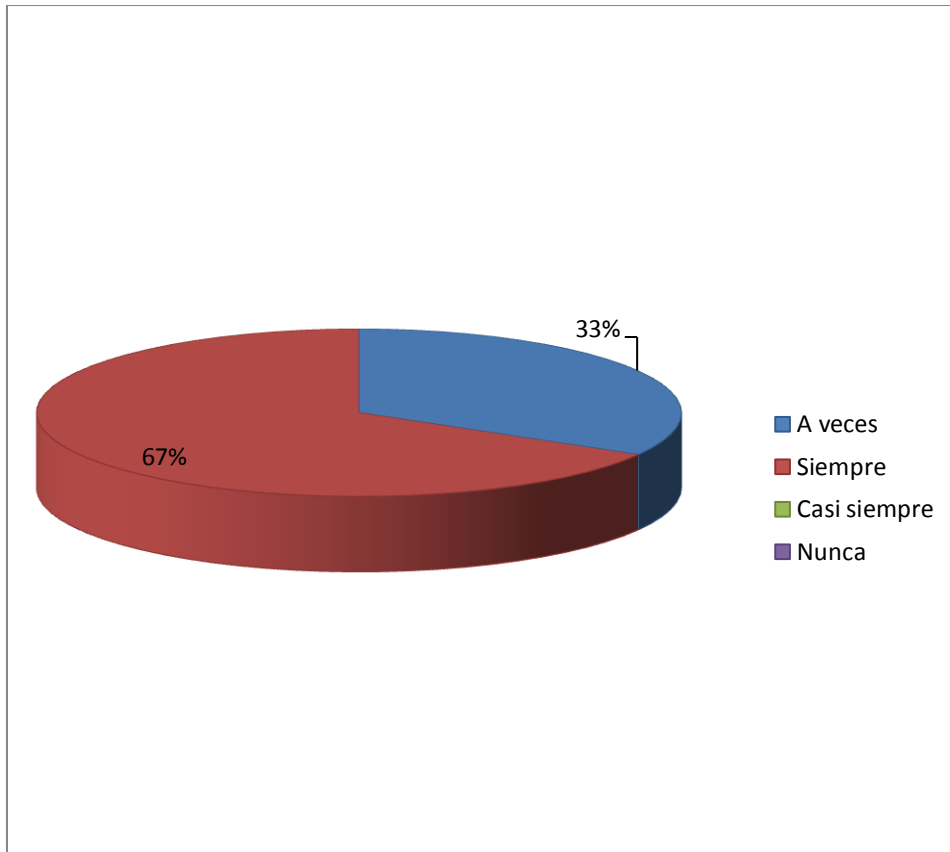
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.800	La opción mas elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,590 - 2,010]	
Tamaño de la muestra	15	La opción menos elegida fue "Si".
Desviación típica	0.414	
Error estándar	0.107	

Ítem 7. ¿Es importante para ti conocer de manera clara y precisa tus funciones?



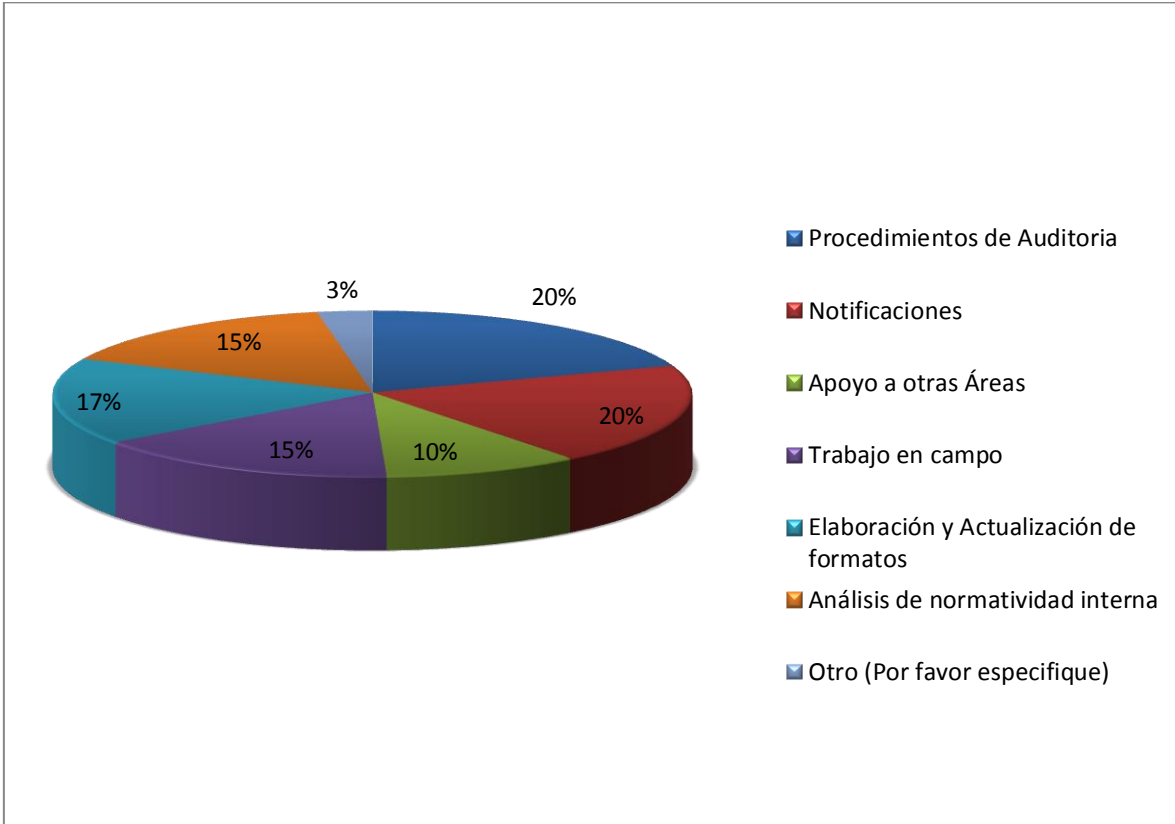
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.000	El "100,00%" eligió "Sumamente importante"
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	0.000	
Error estándar	0.000	

Ítem 8. ¿Consideras que las actividades son diversas en tu puesto?



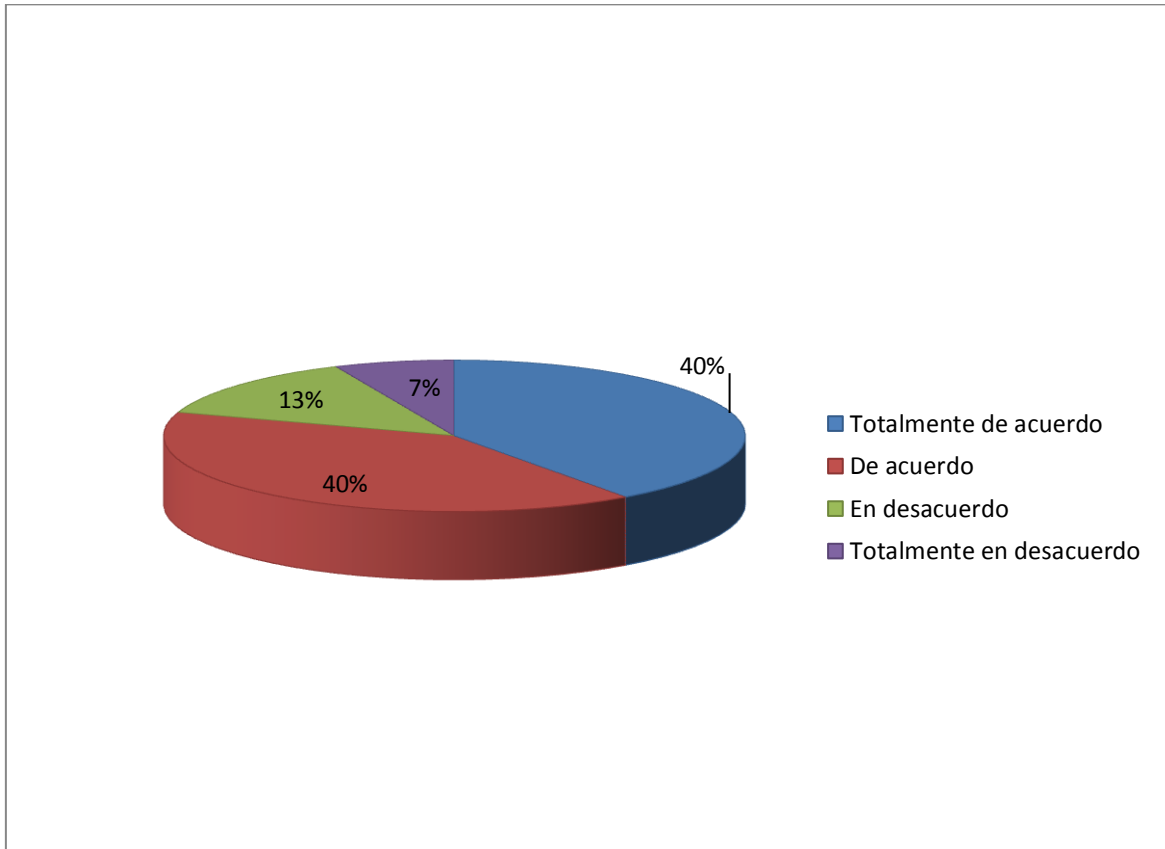
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.667	El "100,00%" eligieron: Siempre A veces 2 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[1,420 - 1,914]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	0.488	
Error estándar	0.126	

Ítem 9. De las siguientes actividades señala las que realizas (señala una o más opciones)



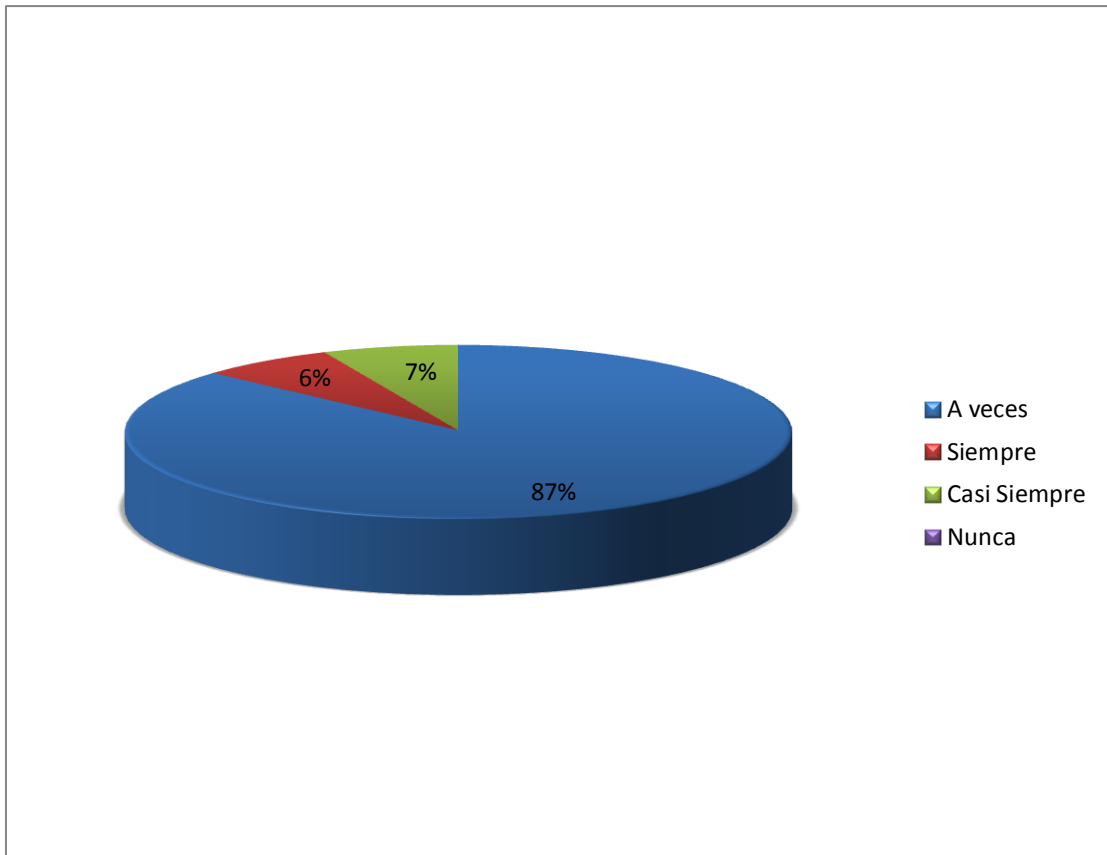
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	16.467	El "100,00%" eligieron: Procedimientos de Auditoria Notificaciones La opción menos elegida representa el "13,33%": Otro (Por favor especifique)
Intervalo de confianza (95%)	[15,522 - 17,411]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	1.866	
Error estándar	0.482	

Ítem 10. ¿Las variadas funciones de tu puesto tienen que ver con los tiempos de respuesta y entrega?



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.867	El "80,00%" eligieron: Totalmente de acuerdo De acuerdo La opción menos elegida representa el "6,67%": Totalmente en desacuerdo
Intervalo de confianza (95%)	[1,403 - 2,330]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	0.915	
Error estándar	0.236	

Ítem 11. ¿Las actividades de tu puesto ocurren con incidentes?



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.200	El "93,33%" eligieron: A veces Siempre La opción "Nunca" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[0,916 - 1,484]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	0.561	
Error estándar	0.145	

Los resultados de este eje, correspondiente a las funciones del puesto, aplicada a auditores del DRG, nos da una clara tendencia de la importancia que los encuestados le dan a la directriz sobre la cual deben basar su actuar institucional como es la Misión y Visión del DRG, asimismo se observa que aun cuando existe el RISPFGET, en la cual están se establecen de manera generalizada las atribuciones en materia de fiscalización, no basta pues estas deben estar aprobadas por los

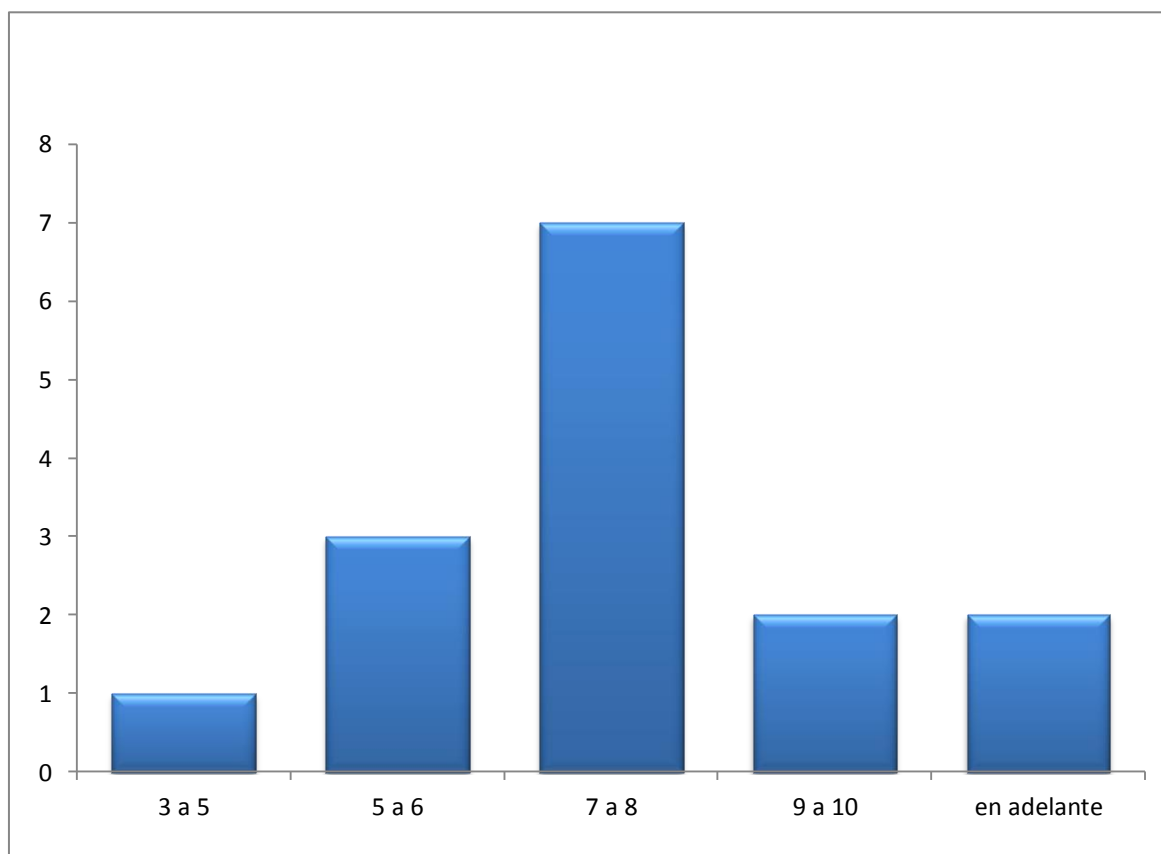
órganos superiores del Gobierno y dadas a conocer, por lo que los auditores no conocen sus funciones de manera clara y precisa ya que a la fecha no existe documento oficial que las puntualice con claridad.

Del análisis a las preguntas de la encuesta puede apreciarse que 12 de los 15 encuestados manifestaron que es sumamente importante la Misión y Visión del DRG, (Í-5), así también el 80% manifestó que no conoce manuales de descripción de puestos que precise sus funciones (Í-6), en relación a lo anterior el 100% preciso que es sumamente importante conocer sus funciones (Í-7), de igual forma el 67% manifestó que sus funciones siempre son diversas en su puesto (Í-8), además el 20% respondió que sus funciones corresponde a procedimientos de auditoría y respecto a la misma pregunta otro 20% respondió realizar notificaciones, por lo que se demuestra que son funciones sustantivas desarrolladas por los auditores del DGR (Í-9), asimismo el 40% manifestó estar totalmente de acuerdo con que la diversidad de funciones tienen que ver con los tiempos de entrega y respuesta y el otro 40% manifestó que está de acuerdo (I-10), finalmente en este bloque el 87% contestó que a veces ocurren incidencias en las actividades de su puesto (Í-11).

En consecuencia, se concluye que efectivamente los auditores dan importancia a las directrices sobre su actuar profesional Institucional, como lo es la Misión y Visión del DRG y que no conocen documentos administrativos que especifiquen sus funciones de manera clara y precisa, por otro lado, están de acuerdo que las variadas funciones tienen que ver con los tiempos de entrega y respuesta, finalmente otro elemento importante situación que se cabe destacar es mencionar que las auditorías y las notificaciones son actividades sustantivas en el DRG.

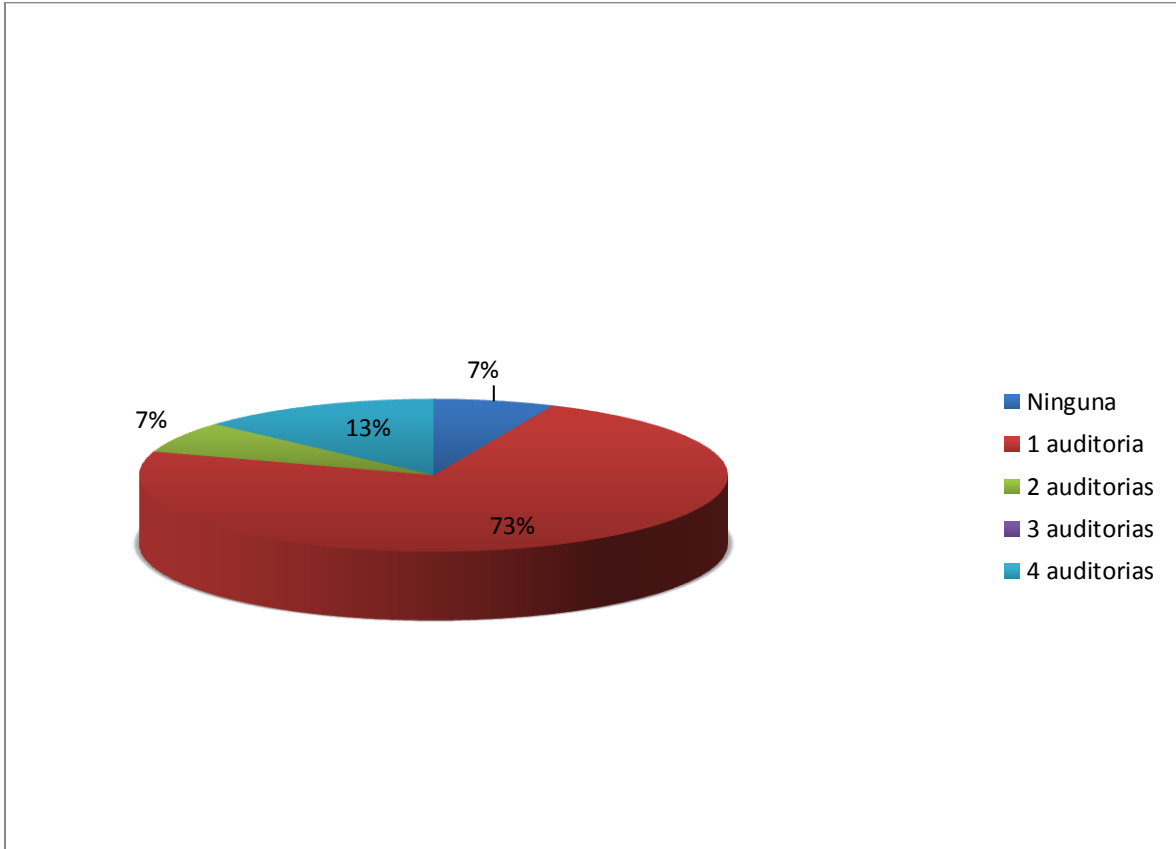
4.1.2. Cargas de trabajo en el Departamento de Revisiones de Gabinete

Ítem 12. ¿Cuántas auditorías llevas en promedio en tus inventarios?



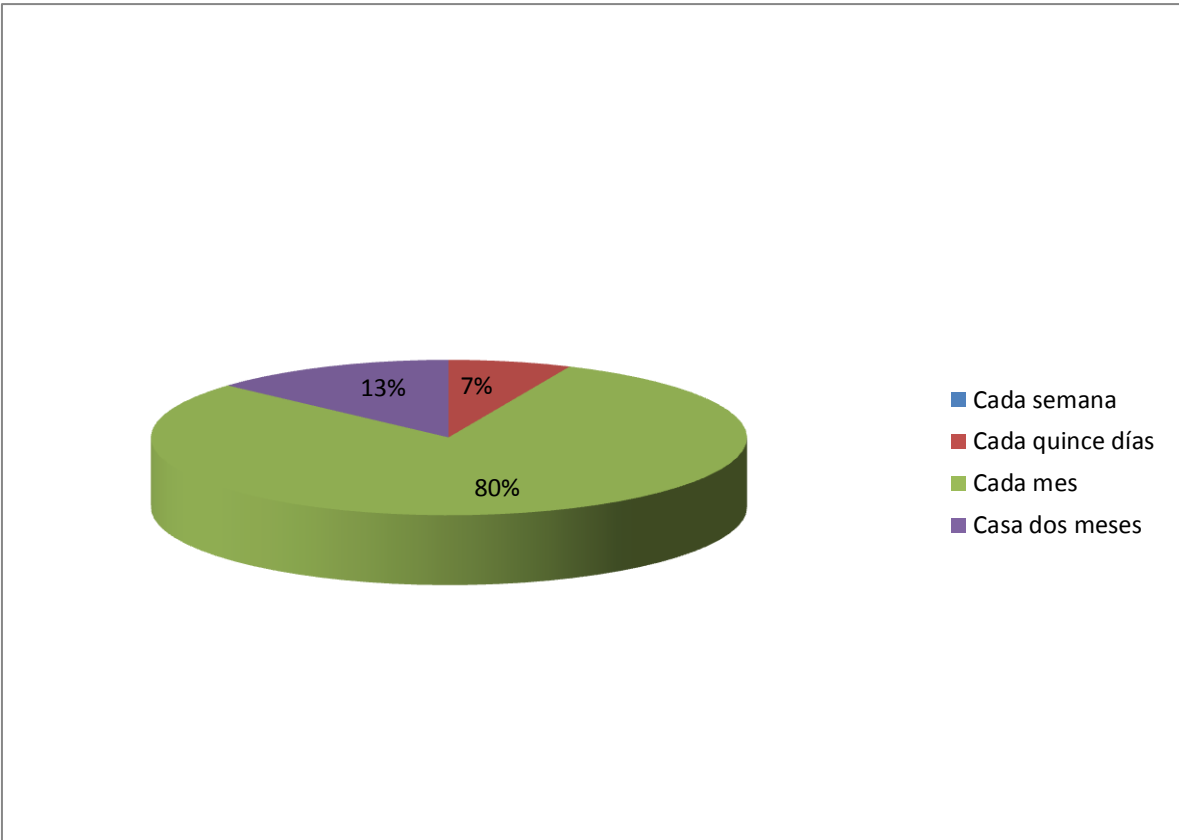
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3.067	El "66,67%" eligieron: 7 a 8
Intervalo de confianza (95%)	[2,510 - 3,623]	
Tamaño de la muestra	15	5 a 6
Desviación típica	1.100	La opción menos elegida representa el "6,67%": 3 a 5
Error estándar	0.284	

Ítem 13. De las siguientes opciones, ¿cuál es tu producción de actos terminados generalmente en el mes?



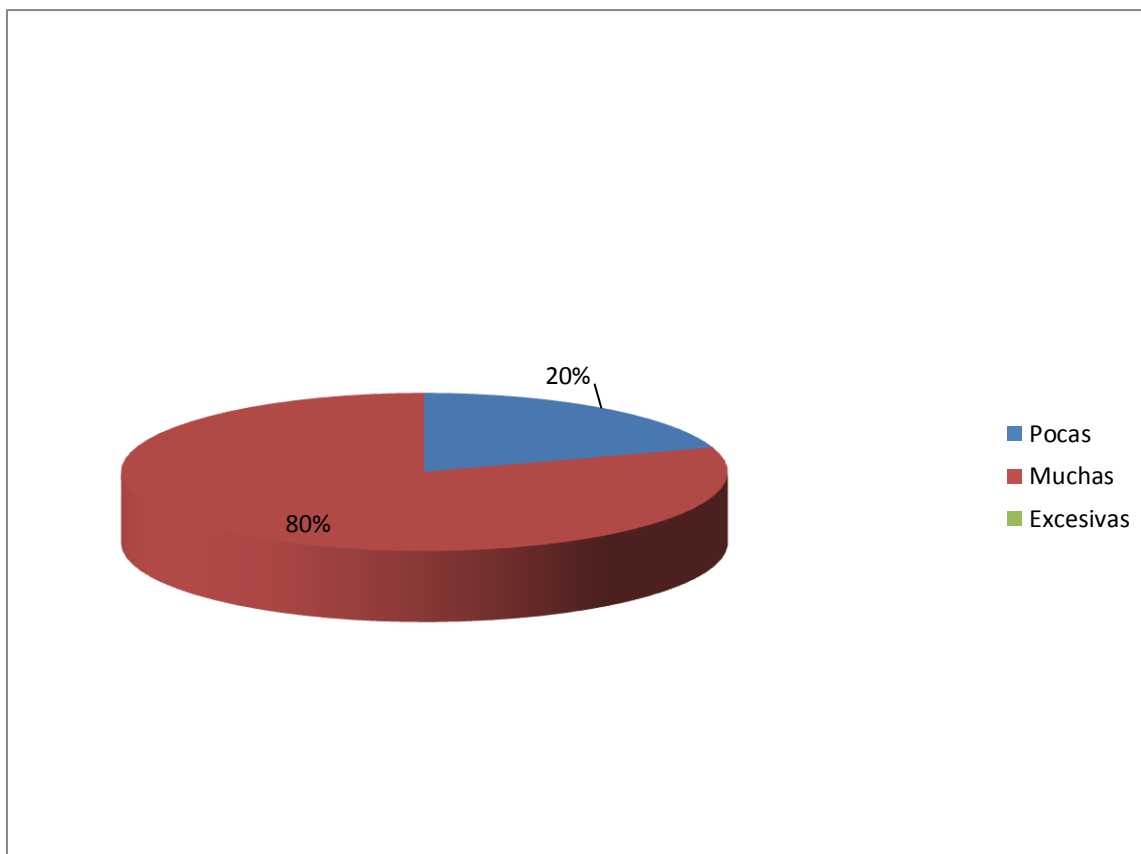
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2.400	El "86,67%" eligieron: 1 auditoria 4 auditorías La opción "3 auditoras" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[1,833 - 2,967]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	1.121	
Error estándar	0.289	

Ítem 14. ¿Regularmente cada cuánto se asignan nuevas auditorías?



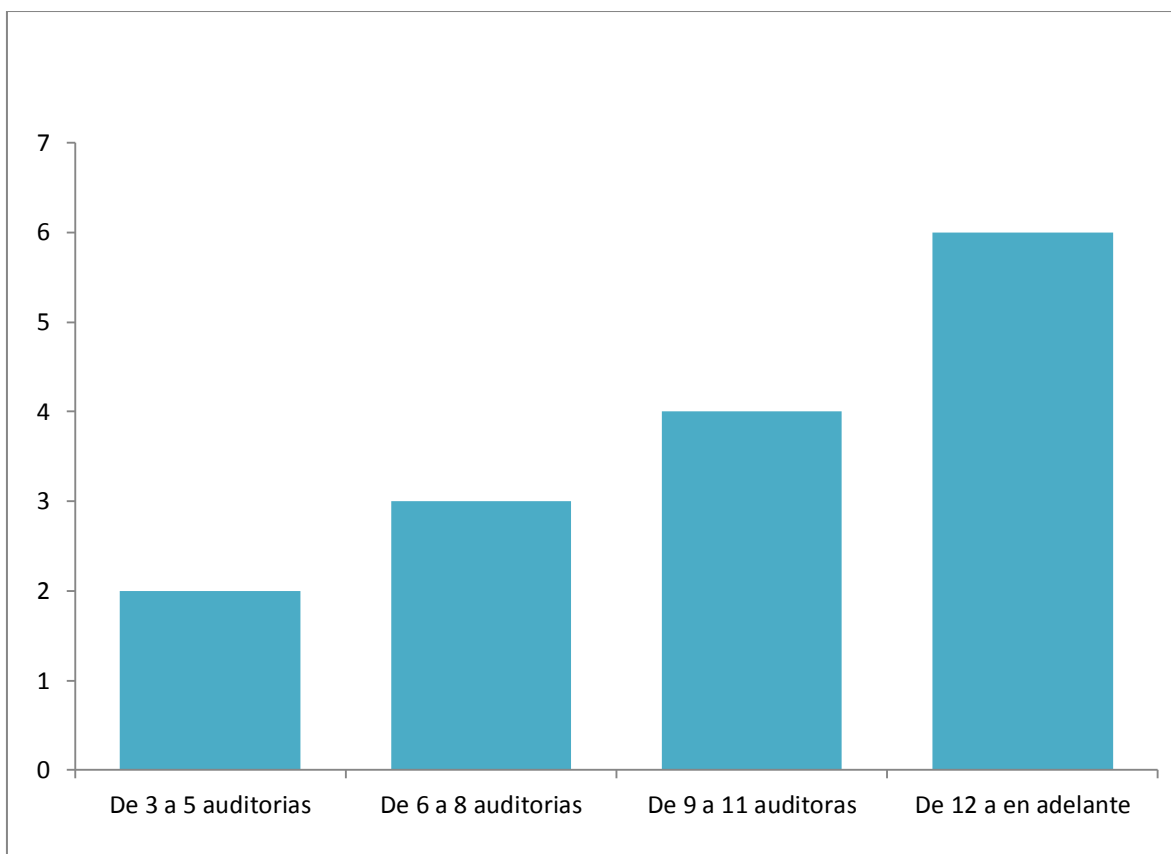
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3.067	El "93,33%" eligieron: Cada mes Casa dos meses La opción "Cada semana" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[2,835 - 3,298]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	0.458	
Error estándar	0.118	

Ítem 15. ¿Consideras que el número de auditorías asignadas son?



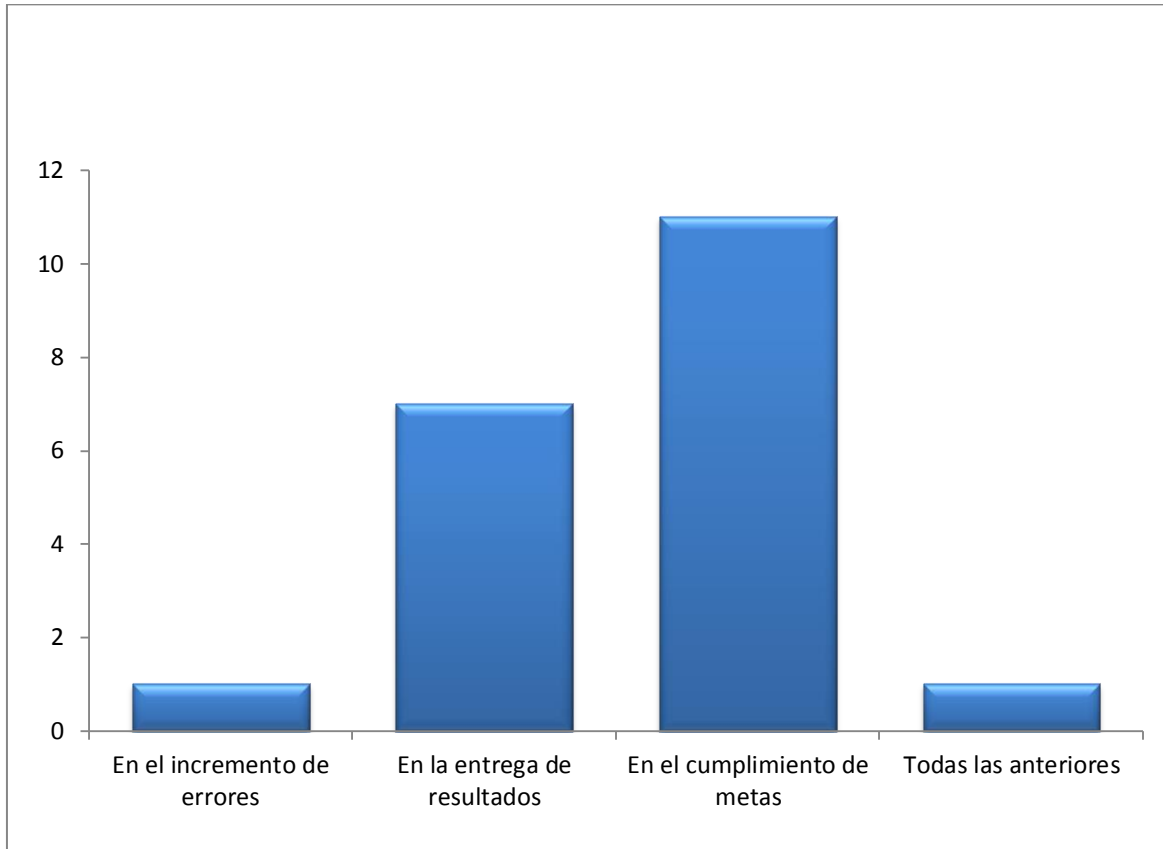
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.800	El "100,00%" eligieron: Muchas Pocas La opción "Excesivas" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[1,590 - 2,010]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	0.414	
Error estándar	0.107	

Ítem 16. ¿Cuántas auditorías concluyes en el año?



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2.933	El "66,67%" eligieron: De 12 a en adelante De 9 a 11 auditorías La opción menos elegida representa el "13,33%": De 3 a 5 auditorías
Intervalo de confianza (95%)	[2,377 - 3,490]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	1.100	
Error estándar	0.284	

Ítem 17. ¿De qué forma incide el número de auditorías asignadas en tus resultados? (señala una o más opciones)



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3.467	El "86,67%" eligieron: En el cumplimiento de metas En la entrega de resultados La opción menos elegida representa el "6,67%": En el incremento de errores
Intervalo de confianza (95%)	[3,122 - 3,811]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	0.681	
Error estándar	0.176	

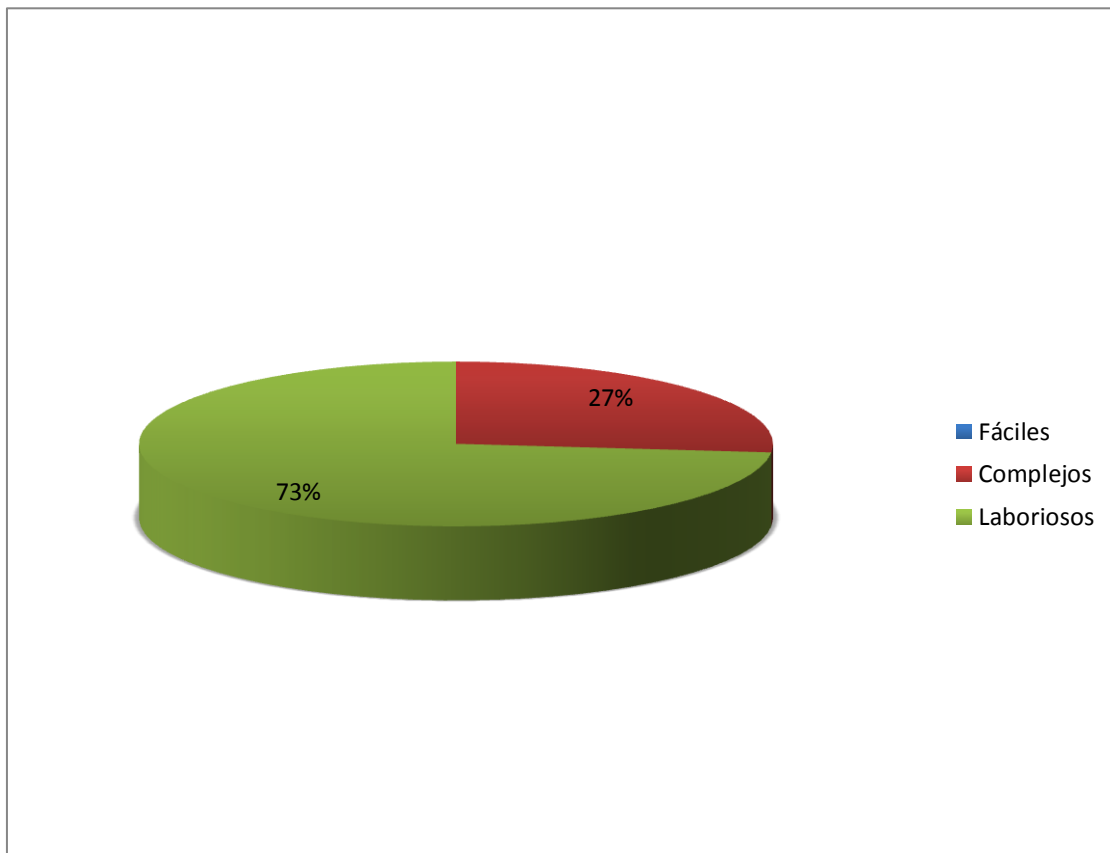
En este segundo eje sobre las cargas de trabajo en el DRG, se recopilaron las siguientes consideraciones:

El 47% de los encuestados manifestó que llevan en promedio de 7 a 8 auditorías (Í-12), también el 73% respondió que concluye una auditoría en un mes (Í-13), respecto a cada cuando, se les asignan nuevas auditorías el 80% señaló que le asignan nuevas auditorías cada mes (Í-14), también el 80% mencionó que considera que son muchas las auditorías asignadas (Í-15), por otro lado 40% de los auditores menciona que termina más de 12 auditorías en el año (Í-16), finalmente el 55% contestó que el número de auditorías sí incide en sus resultados (Í-17). Es importante señalar que no todos los auditores requieren el mismo tiempo si no, que pueden variar entre un mes y un año depende en tipo de revisión y auditoría.

De lo anterior se puede observar que en relación a las cargas de trabajo de 15 auditores del DRG, 11 tiene un promedio de 7 auditorías en adelante lo que quiere decir que mantienen inventarios altos (Í-12), otro punto importante a destacar es que 9 auditores terminan menos de 12 auditorías en el año (Í-16), lo cual quiere decir que no se cumple la producción per cápita por auditor según el POA institucional, pues conforme a este deben terminarse 11 para revisiones de gabinete, 8 para dictamen, 20 para cartas invitación y 20 de verificación de comprobantes fiscales digitales por internet y como último punto, es importante citar que el 87.67% de auditores manifestaron que si tiene repercusión el número de auditorías asignadas, en el cumplimiento de metas y en la entrega de resultados (Í-17).

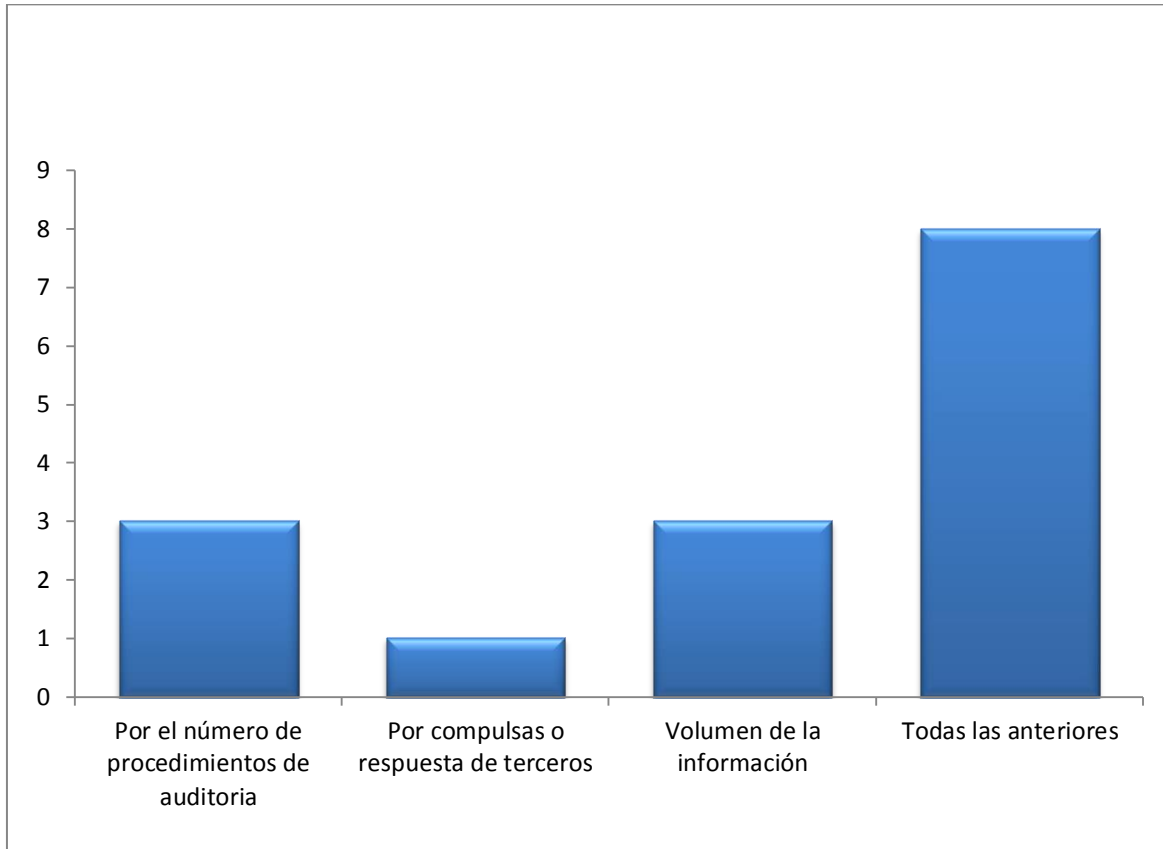
4.1.3. Grado de complejidad de las funciones del puesto

Ítem 18. ¿Cómo consideras los procedimientos que realizas en una auditoría?



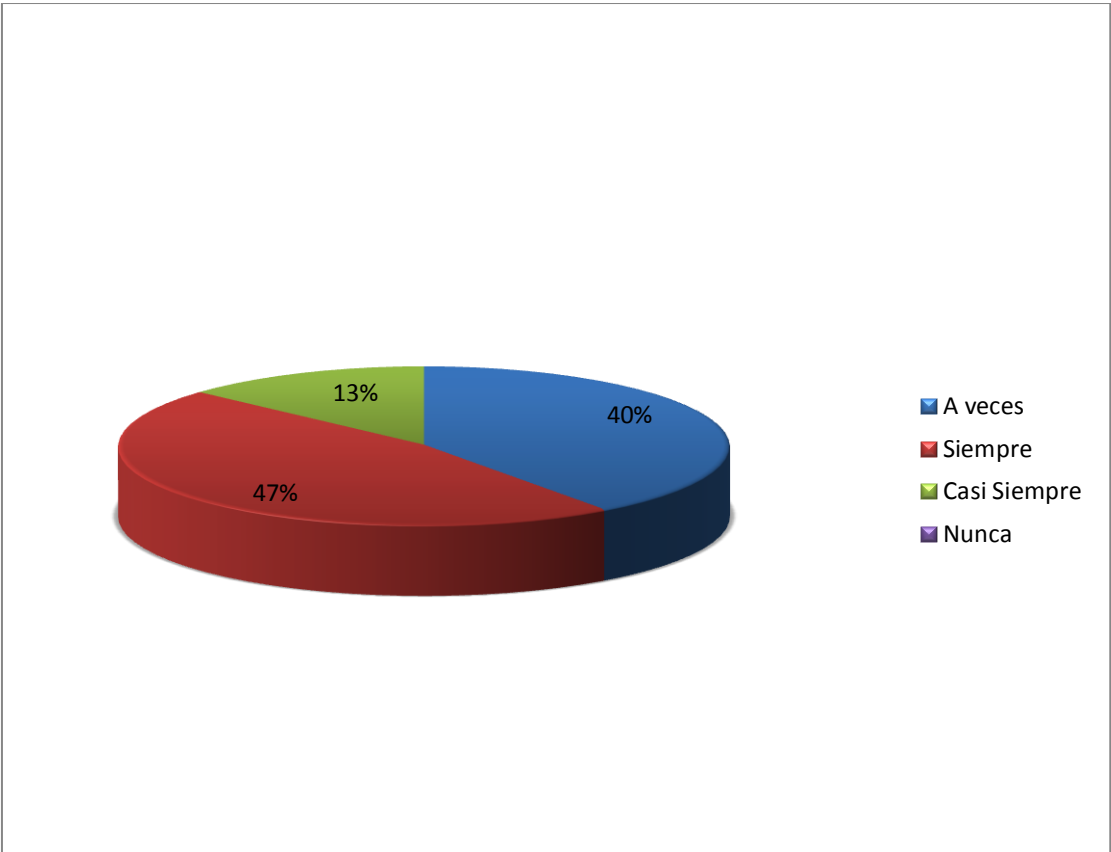
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2.733	El "100,00%" eligieron: Laboriosos Complejos La opción "Fáciles" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[2,502 - 2,965]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	0.458	
Error estándar	0.118	

Ítem 19. Si las respuestas anteriores fue complejos o laboriosos, sigue las opciones del por qué



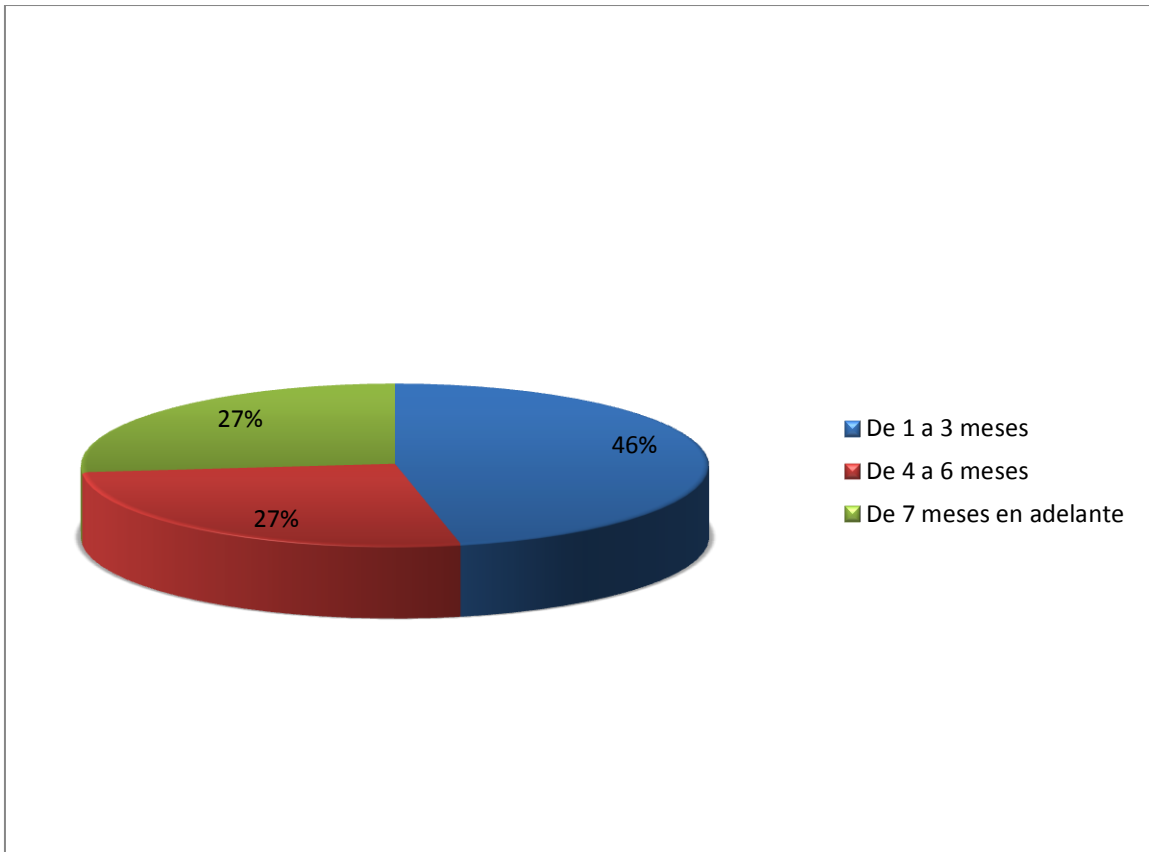
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	3.067	El "73,33%" eligieron: Todas las anteriores Por el número de procedimientos de auditoria La opción menos elegida representa el "6,67%": Por compulsas o respuesta de terceros
Intervalo de confianza (95%)	[2,448 - 3,685]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	1.223	
Error estándar	0.316	

Ítem 20. ¿La complejidad de una auditoría incide en tus resultados?



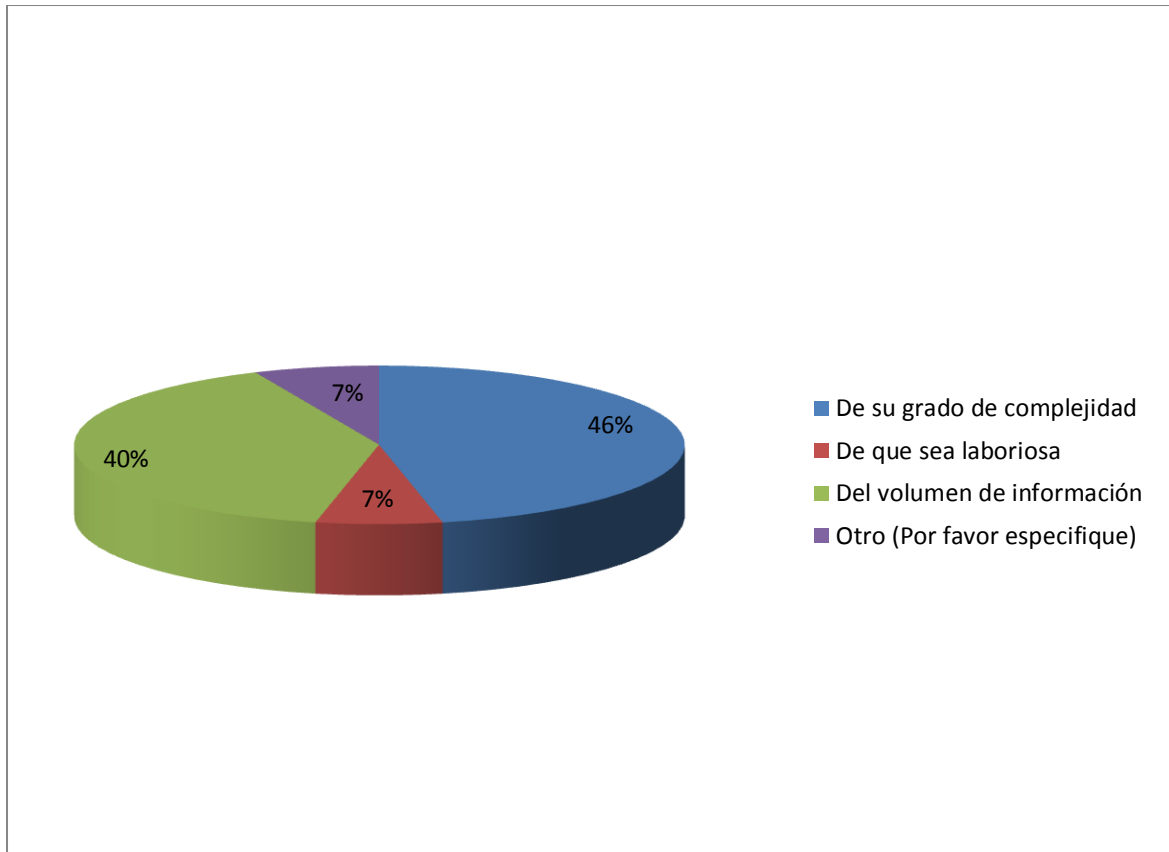
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.733	El "86,67%" eligieron: Siempre A veces La opción "Nunca" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[1,377 - 2,089]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	0.704	
Error estándar	0.182	

Ítem 21. ¿En cuánto tiempo terminas generalmente una auditoría?



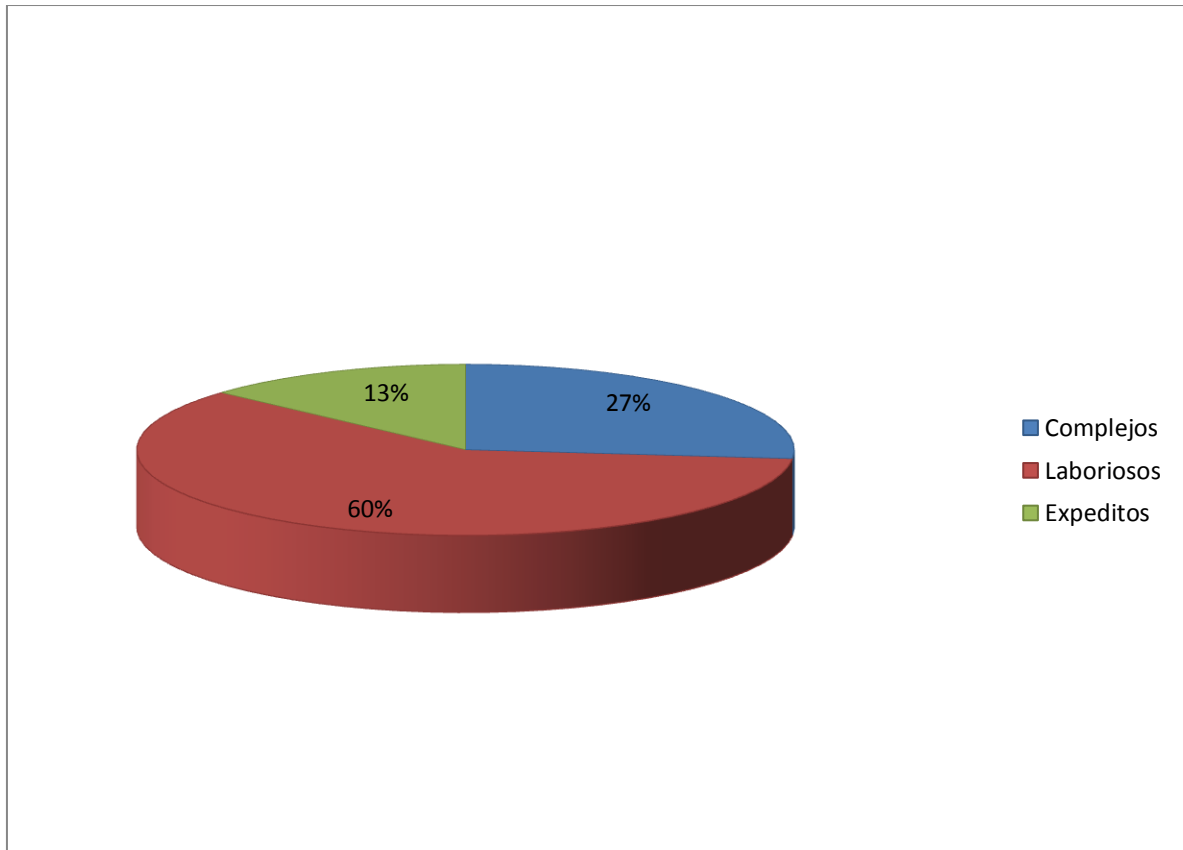
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.800	La opción mas elegida fue "De 1 a 3 meses".
Intervalo de confianza (95%)	[1,364 - 2,236]	
Tamaño de la muestra	15	La opción menos elegida fue "De 4 a 6 meses".
Desviación típica	0.862	
Error estándar	0.223	

Ítem 22. ¿De qué depende el término de una auditoría?



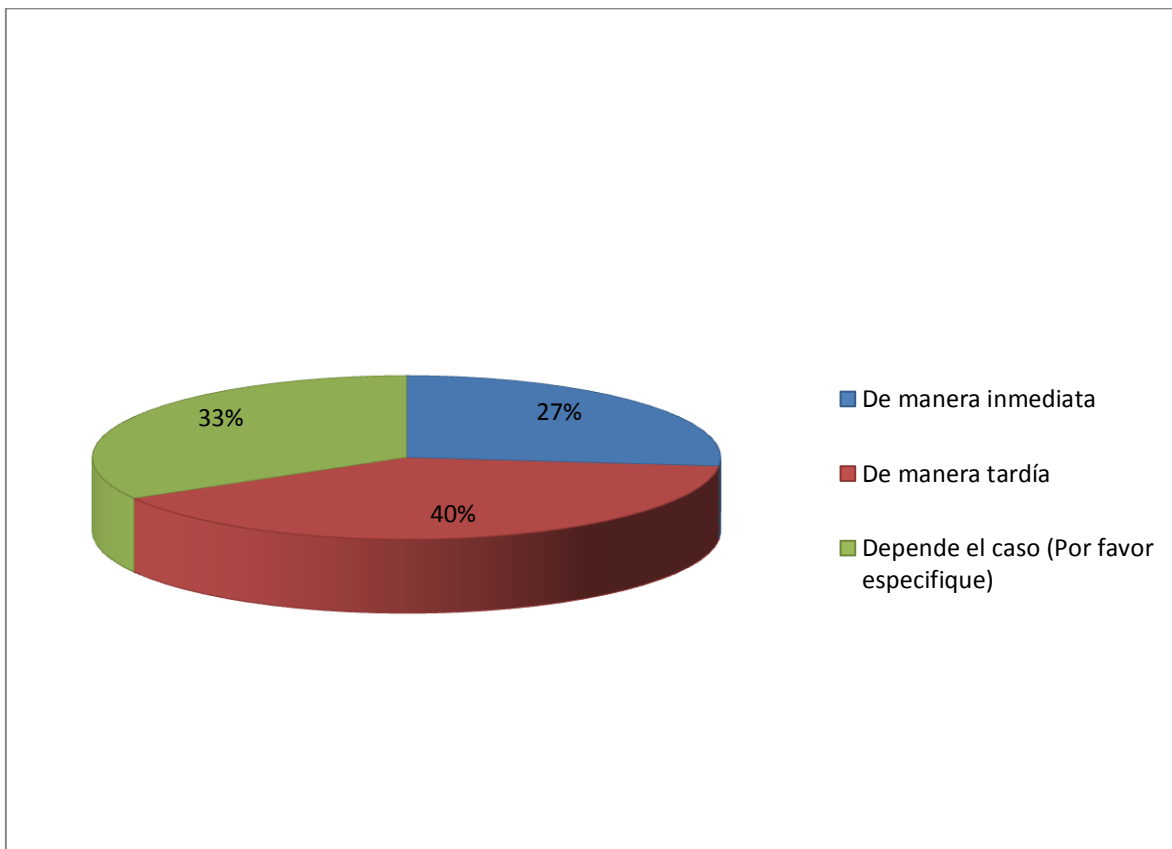
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2.067	El "86,67%" eligieron: De su grado de complejidad Del volumen de información
Intervalo de confianza (95%)	[1,510 - 2,623]	
Tamaño de la muestra	15	La opción menos elegida representa el "6,67%": De que sea laboriosa
Desviación típica	1.100	
Error estándar	0.284	

Ítem 23. Los procedimientos en auditoría son:



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.867	El "86,67%" eligieron: Laboriosos Complejos La opción menos elegida representa el "13,33%": Expeditos
Intervalo de confianza (95%)	[1,543 - 2,191]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	0.640	
Error estándar	0.165	

Ítem 24. Los tiempos de entrega y respuesta de tus procedimientos que aplicas son:



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2.067	El "73,33%" eligieron: De manera tardía Depende el caso (Por favor especifique) La opción menos elegida representa el "26,67%": De manera inmediata
Intervalo de confianza (95%)	[1,662 - 2,471]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	0.799	
Error estándar	0.206	

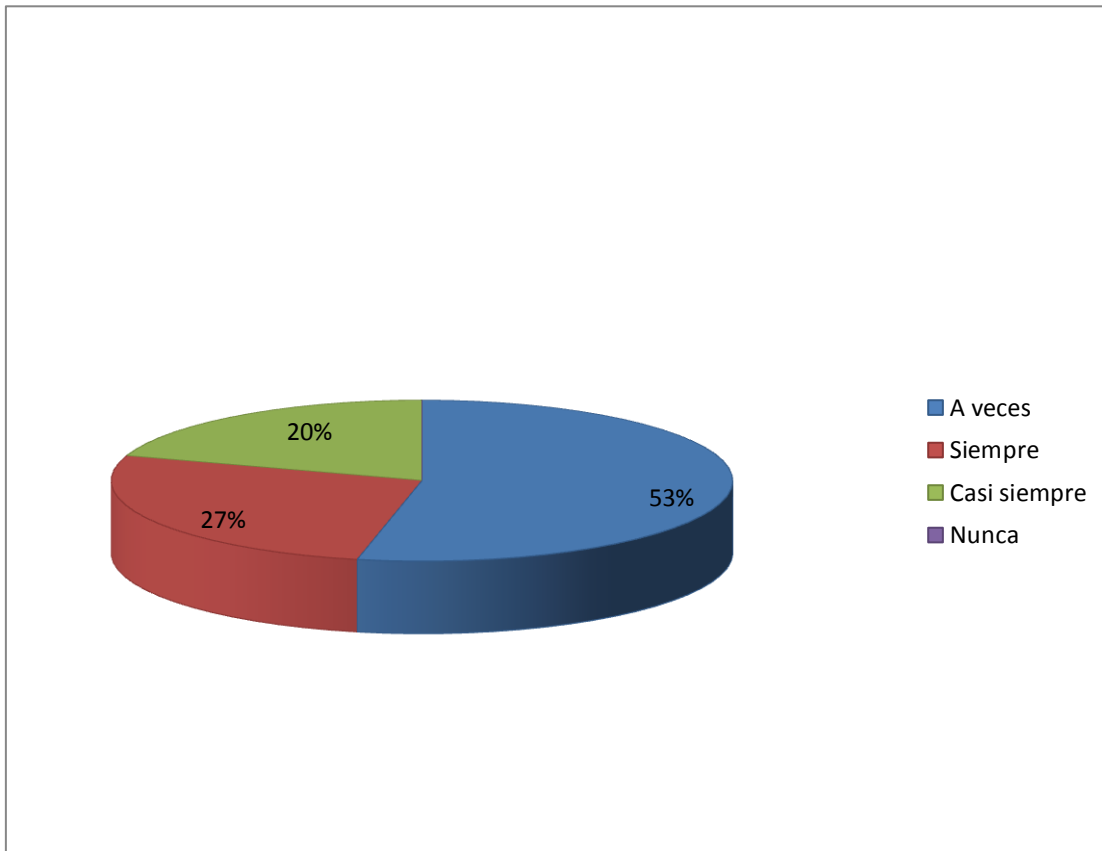
El tercer bloque del presente estudio, que es el grado de complejidad de las funciones del puesto de auditor arrojó los siguientes resultados:

El 73% de los encuestados coinciden que los procedimientos en auditoría son laboriosos, mientras que otro 27% mencionan que son complejos (Í-18), por lo consiguiente 8 de 15 encuestados coinciden que una auditoría es compleja por el número de procedimientos, compulsas y el volumen de información (Í-19), el 47% coincidió que el grado de complejidad en una auditoría si tiene repercusiones en sus resultados, mientras que un otro 40% manifiesta que solo a veces (Í-20), por otro lado el 46% cita que termina una auditoría en tres meses (Í-21), de igual forma el 46% responde que el término de una auditoría depende de su grado de complejidad y el otro 40% precisa que depende del volumen de información (Í-22), asimismo el 60% de los encuestados coincidió que los procedimientos de auditoría si son laboriosos (Í-23) y finalmente el 40% respondió que los procedimientos de auditoría son de manera tardía.

Derivado de lo anterior puede decirse con base a las preguntas de este bloque, que los auditores del DRG, generalmente consideran que sus auditorías son laboriosas por el número de procedimientos, como son compulsas y respuesta de terceros en este caso un factor externo que afecta los tiempos de respuesta, y finalmente el grado de complejidad y el volumen de información también es un factor que repercute en el termino de una auditoría y de la entrega de sus resultados.

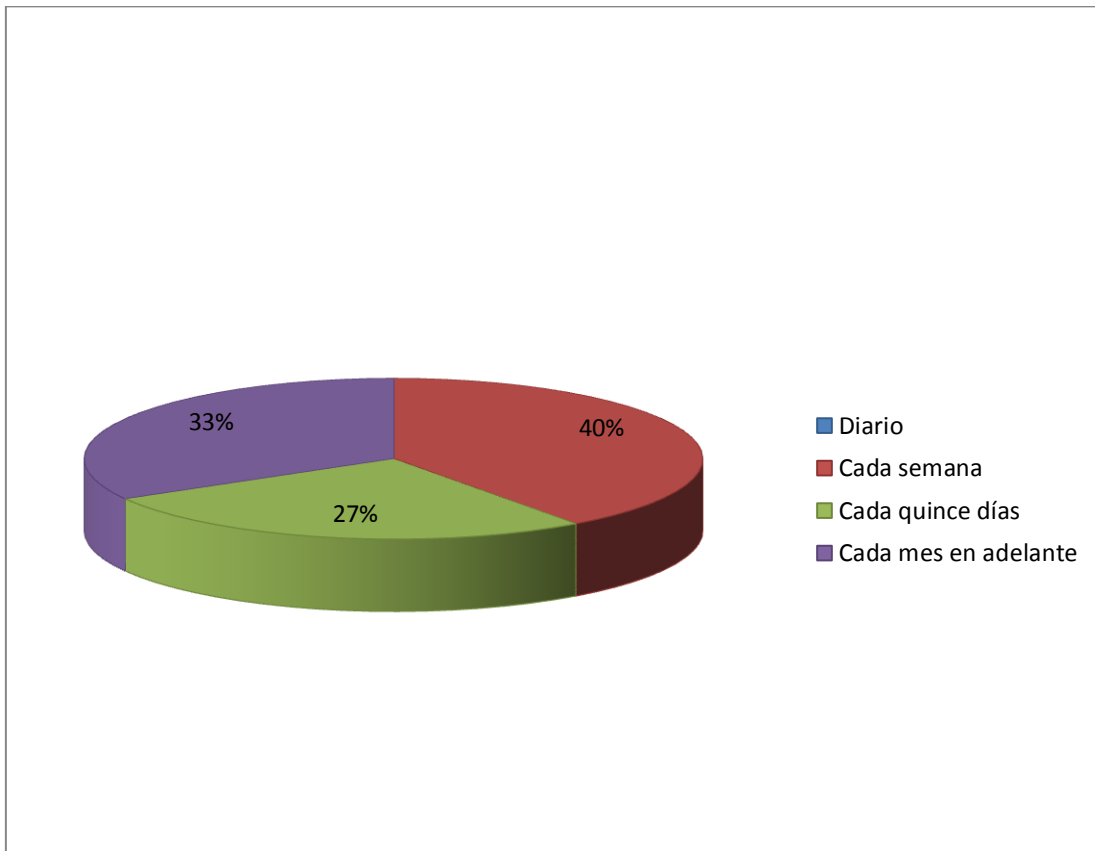
4.1.4. Desarrollo de actividades en campo

Ítem 25. ¿Las funciones en auditoría requieren trabajo en campo?



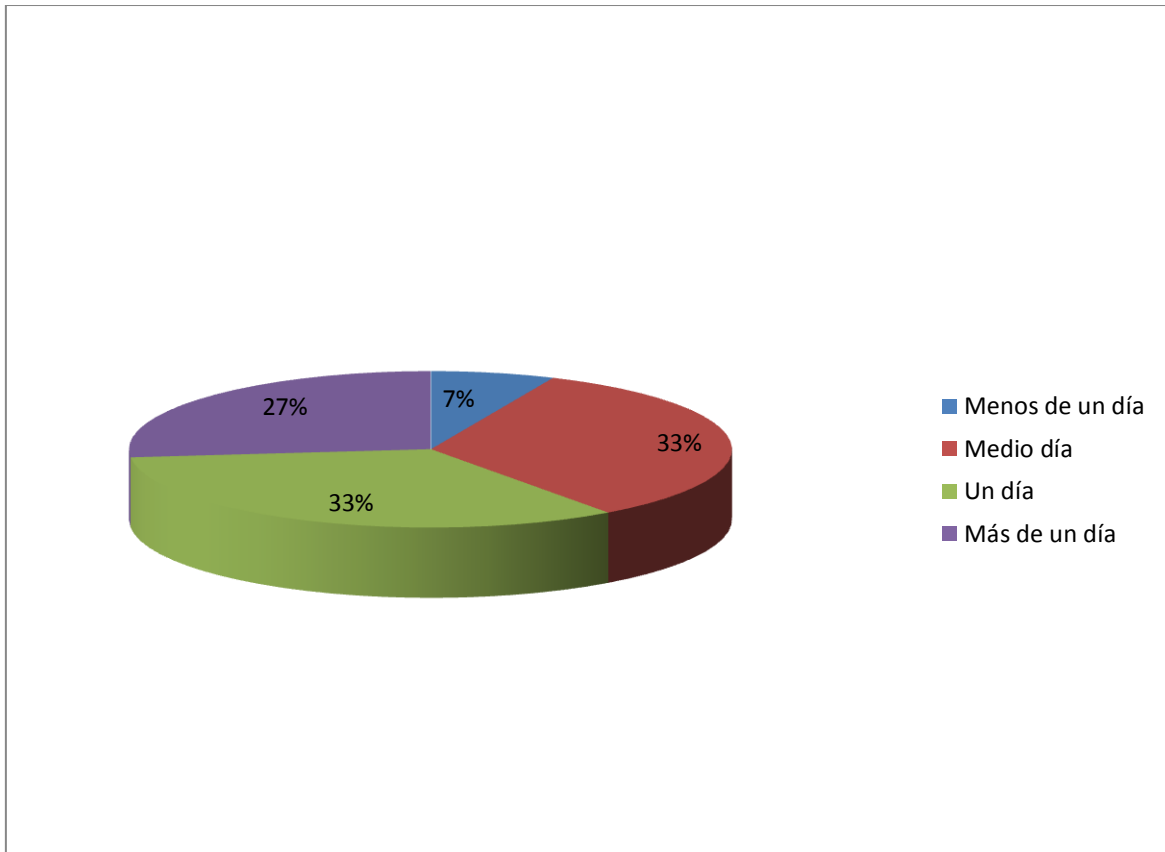
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.667	El "80,00%" eligieron: A veces Siempre La opción "Nunca" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[1,253 - 2,080]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	0.816	
Error estándar	0.211	

Ítem 26. ¿Cada cuánto sales a desarrollar actividades relacionadas con tus funciones en campo?



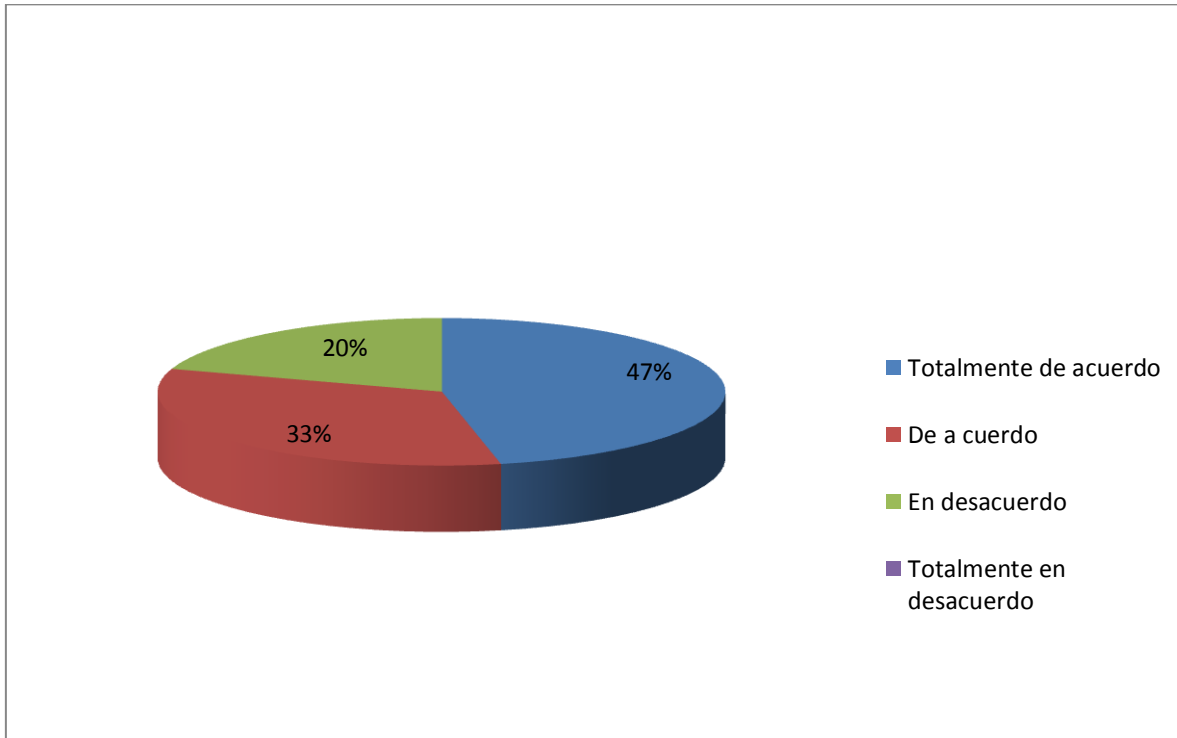
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.667	El "80,00%" eligieron: A veces Siempre La opción "Nunca" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[1,253 - 2,080]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	0.816	
Error estándar	0.211	

Ítem 27. ¿Cuándo sales a trabajo de campo que tiempo inviertes?



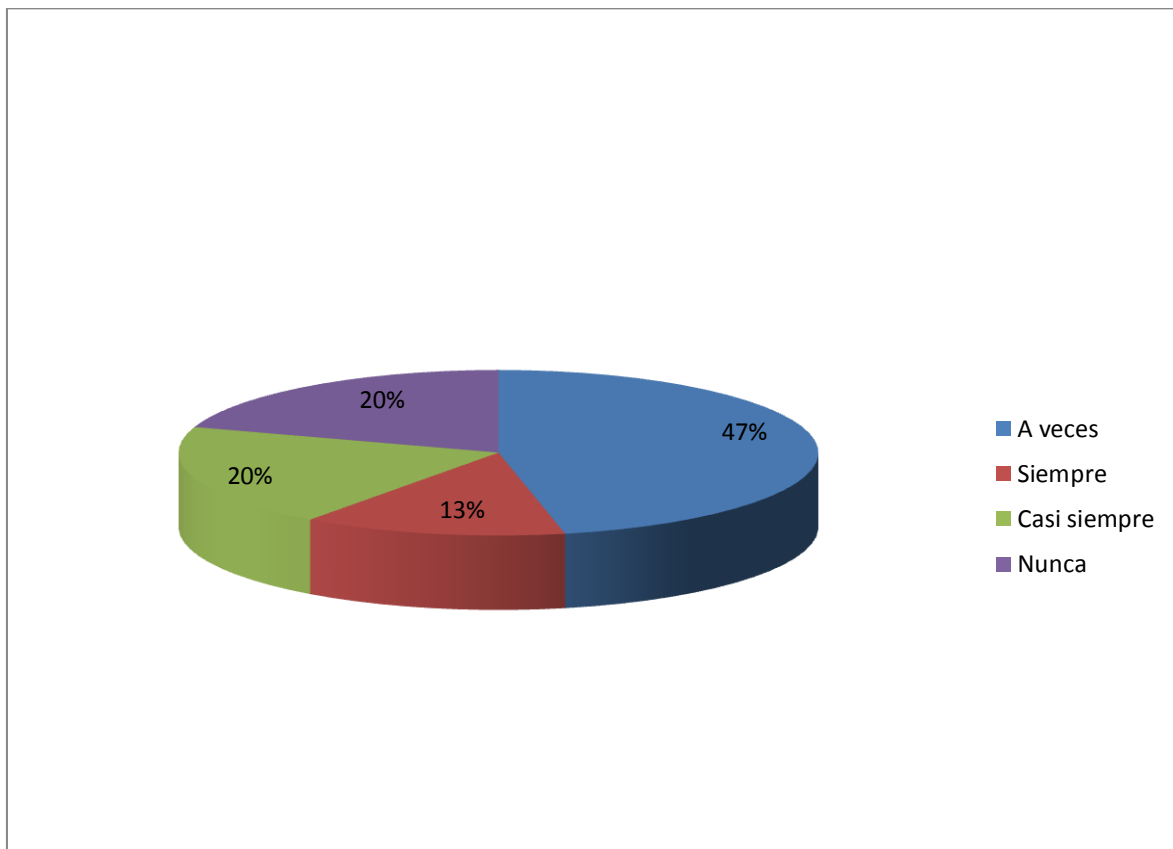
Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2.800	El "66,67%" eligieron: Medio día Un día
Intervalo de confianza (95%)	[2,324 - 3,276]	
Tamaño de la muestra	15	La opción menos elegida representa el "6,67%": Menos de un día
Desviación típica	0.941	
Error estándar	0.243	

Ítem 28. ¿Consideras que tus horas efectivas aplicadas a una auditoría, se ven mermadas por tu trabajo en campo?



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.733	El "80,00%" eligieron: Totalmente de acuerdo De a cuerdo La opción "Totalmente en desacuerdo" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[1,329 - 2,138]	
Tamaño de la muestra	15	
Desviación típica	0.799	
Error estándar	0.206	

Ítem 29. ¿Tu trabajo en campo lleva consigo que tus auditorías asignadas no se cumplan de manera oportuna?



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	2.133	El "66,67%" eligieron: A veces Casi siempre
Intervalo de confianza (95%)	[1,503 - 2,764]	
Tamaño de la muestra	15	La opción menos elegida representa el "13,33%": Siempre
Desviación típica	1.246	
Error estándar	0.322	

En este último eje de preguntas en relación al desarrollo de las actividades en campo, se confirma que una de las actividades que se realizan con más frecuencia los auditores del DRG son las notificaciones (Í-9) por lo tanto se recopiló la siguiente información:

El 53% de auditores manifestó que a veces sus actividades requieren trabajó en campo y 27% respondió que siempre requieren de actividades en campo, en relación a sus funciones (Í-25), asimismo el 40% respondió que sale cada semana a realizar actividades en campo y un 27% cada 15 días (Í-26), en consecuencia el 33% cito que invierte de medio día a un día respectivamente (Í-27), así también el 47% respondió estar totalmente de acuerdo en que las horas invertidas en campo reducen las horas efectivas aplicadas en una auditoría (Í-28), finalmente el 47% manifestó que a veces si repercuten las horas en campo en sus resultados mientras que el otro 20% manifestó que casi siempre las horas en campo afectan sus resultados y un 13% que respondió que siempre, por lo que es evidente que el 80% de los encuestados si tienen efectos secundarios en las horas de campo invertidas, en el cumplimiento oportuno de sus resultados.

De lo anterior se puede advertir que las actividades que se desarrollan en las distintas áreas de DRG, sin excepción alguna, requieren de cierta forma trabajo en campo ya que como se observó en el (Í-9), las notificaciones son unas de las actividades más sustantivas que realizan los auditores de DRG, y por lo tanto se concluye que las salidas a campo si tiene repercusiones en la mayoría de los encuestados.

4.2. Análisis e interpretación de la entrevista

El día 28 de mayo de 2015 en las instalaciones que ocupa el Departamento de Revisiones de Gabinete de la Unidad de Fiscalización de la Dirección de Ingresos y Fiscalización de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala, se llevó a cabo una entrevista al Jefe de Departamento de Revisiones de Gabinete, quien desde hace 15 años lleva desempeñando distintos puestos y cargos

dentro de la Secretaría de Planeación y Finanzas, Otrora, Secretaría de Finanzas y cuatro años como jefe del DGR.

Le entrevista consto de 25 preguntas, sobre el puesto de trabajo de auditor, así como, cargas de trabajo, complejidad de una auditoría y trabajo en campo, que desarrollan los auditores de su área, de las cuales se obtuvo la siguiente información:

Pregunta:	Respuesta:
¿Cómo colaborador en el DRG, que puede rescatar de cómo ha sido la evolución este departamento?	La evolución ha sido en base a las reglas que emite área central del SAT y es en base a las a las disposiciones fiscales que emite SHCP a través del SAT.
¿Cuál es la Misión y Visión del DRG y los auditores de sus área la conocen?	La Misión de manera general es verificar el correcto cumplimiento de las disposiciones fiscales de los contribuyentes con el fin de beneficiar a la sociedad Tlaxcalteca y la Visión es mejorar día a día para dar un mejor servicio y resultado a la sociedad, los auditores la conocen de manera general por que no está establecido un procedimiento de calidad en esta administración.
¿Actualmente existen documentos administrativos aprobados por la DRG que detallen de manera clara y precisa las funciones de los auditores?	Existe un manual salvo que fue aprobado en otro sexenio.
¿Podría describir de manera general cuales son las funciones del puesto	Son recibir órdenes, verificar el soporte que debe contener la orden, planear auditoría

<p>de auditor?</p>	<p>como citatorios y actas de notificación cuando está el contribuyente, cuando no esta se cita al día siguiente, si no se localiza el contribuyente se inician otros procedimientos, recepción de documentación análisis de la documentación, determinación de resultados, elaboración de oficios de requerimiento, elaboración de oficios de conclusión, hasta la determinación del crédito o en su caso la invitación o la autocorrección del contribuyente.</p>
<p>¿Considera que las diversas funciones que desempeñan auditores tienen que ver con la respuesta y entrega de resultados?</p>	<p>Sí, siempre influye que las funciones son muy importantes porque si se deja de cumplir algún procedimiento, puede generarle un resultado negativo al contribuyente porque podemos no tener un elemento que le puedan beneficiar al contribuyente, siempre es importante que el auditor tenga la visión de lo que se genera para otorgar un mejor resultado al contribuyente.</p>
<p>¿Me podría explicar cómo funciona el POA que suscribe esta Dirección de Ingresos y Fiscalización con la SHCP?</p>	<p>El POA que genera el SAT a través de la SHCP, nos mide metas mensuales, hasta llegar a la meta anual y estas son por actos que debemos cumplir de métodos como de presencia carta invitación y la verificación de comprobantes fiscales, así como métodos profundos que se pueden dividir en revisiones de gabinete integrales, reglones específicos o rápidas depende el antecedente que se tenga el contribuyente se</p>

	<p>generan este tipo de procedimientos y el POA, es para cumplir metas en cuanto costo beneficio y actos terminados, así como el cumplimiento de metas de contribuyentes que tienen problemas con la identificación de su domicilio que se clasifican en delitos al RFC y también una medida de apremio que se genera como meta es la de cancelación de sus comprobantes fiscales digitales.</p>
<p>¿Con base a las metas programadas cuantas auditorías debe concluir un auditor?</p>	<p>Un auditor debe concluir 10 actos de auditoría por año.</p>
<p>¿Cuántas auditorías lleva en promedio cada auditor de su departamento?</p>	<p>Cada auditor lleva 8 revisiones de auditoría mensual en promedio.</p>
<p>¿De la expectativa a la realidad cuantos auditorías aproximadamente en promedio terminan los auditores en el año?</p>	<p>En promedio de 9 a 10</p>
<p>¿Del total de auditores aproximadamente que porcentaje cumple con sus metas programadas?</p>	<p>De acuerdo al POA el total de auditores debe llegar a la meta y que el estado no sea penalizado por el SAT, y el porcentaje del 95% al 99%.</p>
<p>¿Cómo distribuye las cargas de trabajo de auditores en su departamento?</p>	<p>Cada que termina un auditor una revisión se le asigna otra para mantener su inventario.</p>
<p>¿Considera que el número de auditorías asignadas al personal del DRG, podría estar incidiendo en el</p>	<p>Si incide en el cumplimiento de metas, pero lo que más incide es la problemática de cada contribuyente son distintas las variables que</p>

<p>cumplimiento de metas programadas?</p>	<p>nos encontramos para el cumplimiento de metas, porque los contribuyentes se ubican en otras variables en donde pueden generarse hasta situaciones penales y eso complica los procedimientos.</p>
<p>¿Considera que los procedimientos en auditoría son complejos o laboriosos y porque?</p>	<p>Los procedimientos en ocasiones si son complejos por el incumplimiento de los contribuyentes y porque generan actos de evasión como cambios de domicilio alteración en las facturas simulación de operaciones y eso complican los procedimientos.</p>
<p>¿Qué factores determinan la conclusión de una auditoría?</p>	<p>El principal, el cumplimiento de la exhibición de la documentación.</p>
<p>¿Conforme al factor citado, considera que esto viene a aumentar la carga de trabajo de los auditores en cuanto la aplicación de procedimientos?</p>	<p>Si aumenta la carga de trabajo a los auditores, porque los tiempos que se tienen para el cumplimiento de metas se acortan y siempre si no somos puntuales en recordar y ver nuestros plazos, en algunas ocasiones se tiene el riesgo de que no se cumpla el plazo de acuerdo a los procedimientos que se van generando por las características de cada auditoría y de las características del contribuyente por su incumplimiento.</p>
<p>¿Considera que sus múltiples procedimientos repercuten en la productividad de este departamento?</p>	<p>Si, cuando se generan procedimientos mayores, hay contribuyentes que no exhiben documentación y que tienen diversos proveedores y a esos proveedores se les solicita información por medio de una visita o una solicitud de información de gabinete y eso complica más el terminar el resultado a</p>

	tiempo, por citar algún ejemplo, así como la solitud de información a otras autoridades .
¿En promedio general en que tiempo se concluye una auditoría?	El plazo corto puede ser de tres meses y el plazo promedio en ocho meses y en un caso extremo 12 meses.
¿Considera que la complejidad o lo laborioso de una auditoría se ve reflejado en sus resultados?	Si, muchas veces se complica la terminación de la auditoría por que el contribuyente se asesora por otros medios para evadir su responsabilidad, y tiende hacer prácticas negativas y eso complica la terminación de las auditorías.
¿Cuáles son la medidas que se han tomado para agilizar una auditoría que es laboriosa o compleja?	Las medidas que comúnmente se toman es estar en comunicación con auditores y jefes de oficina para establecer otro tipo de estrategias y tomar decisiones en tiempo y así poder tener un mejor resultado en la revisión.
¿Considera que los auditores dentro sus procedimientos de auditoría deben desarrollar necesariamente actividades en campo?	Si, independientemente de que este procedimiento sea de gabinete, por los procedimientos que se desempeñan, se tiene que identificar correctamente el domicilio, así como las actividades comerciales industriales que realiza el contribuyente.
¿Sabe cada cuanto sale un auditor a campo y existe un control que mida las horas efectivas que realiza cada uno de ellos?	En promedio un auditor sale a campo de dos a tres veces por semana y si tenemos la medición de eficacia y eficiencia en base al POA que nos rige, sobre un tablero de alineación estratégica donde cada auditor es medido por el desempeño de la terminación de sus funciones y sus tareas mensuales.

<p>¿Considera que el trabajo en campo de auditores lleva consigo que tus auditorías asignadas no se cumplan de manera oportuna?</p>	<p>Muchas de las veces cuando el auditor sale mucho a campo sus procedimientos en escritorio se atrasan y genera problemas para el cumplimiento de las metas.</p>
<p>¿Durante el tiempo que lleva en este lugar recuerda algún año o sexenio que este departamento haya tenido gran auge en el cumplimiento de metas y si lo recuerda cual fue la estrategia para lograrlo?</p>	<p>Si fue del 2002 al 2006, el éxito fue que hubo mucha capacitación, y hubo personal suficiente para el cumplimiento de las metas, hubo incentivos económicos en base al desempeño de sus actividades de cada auditor.</p>
<p>¿Desde que asumió el puesto de Jefe del DRG, cual ha sido su estrategia para el cumplimiento de metas?</p>	<p>En base a los recursos materiales y económicos, en base al perfil de cada auditor se toman la decisiones porque mucha de las veces hay régimen de austeridad y se tienen que optimizar recursos y la habilidad de cada uno de los auditores, es determinante para el cumplimiento de metas con base al POA.</p>
<p>¿Cómo titular de este departamento de cuál ha sido los años más críticos en cuanto al cumplimiento de metas y a que le atribuye?</p>	<p>Los años más críticos son los que se están desarrollando en el presente y se atribuye al incremento de metas por área central, aumentan los actos cada año, así como metas nuevas como son delitos al RFC EFOS Y EDOS y eso hace que el año que está transcurriendo, se genera más difícil de cumplir.</p>

Del análisis a las respuestas vertidas por Jefe del DRG, podemos observar que la Misión y Visión del DRG, no existe como tal en virtud no existir un procedimiento de calidad, también que hay ausencia de documentos administrativos, reconociendo la

importancia de estos, de la misma forma se corrobora la multiplicidad de funciones, así como las cargas de trabajo del puesto de auditor que están dadas conforme al POA, sin embargo la complejidad de estas, son un factor que índice en cierta forma en sus resultados pues cada auditoría tiene variables distintas y por consecuencia sus procedimientos son distintos, mismo que van en aumento, así también considera que el trabajo en campo es parte de los procedimientos de auditoría y que también son un factor que puede generar atraso en algunas auditorías; respuestas que fueron contrastadas con las respuestas de las encuestas aplicadas a los auditores de DRG, y que tienen mucha relación. Es importante recalcar que mencionó que el cumplimiento de metas para 2015, no están dadas, ya que el SAT incrementa cada año estas metas y que pueden repercutir en su consecución. Finalmente puntualizó algo muy importante sobre algunas estrategias que se implementaron en el sexenio de 2002-2006, que dieron resultados en el cumplimiento de metas tales como la capacitación, personal suficiente y los incentivos económicos con base al desempeño.

4.3. Medición de horas invertidas de trabajo en campo

A efecto de conocer las horas efectivas de trabajo en escritorio, se realizó una prueba del 25 de mayo al 03 de junio de 2015, mediante una bitácora de tiempos y movimientos, tomando en cuenta las siguientes variables:

- **Días laborables y horas efectivas anuales**

Tomando en consideración que existen 365 días laborables en el año, es de señalarse que existen días inhábiles y vacaciones generales de las autoridades fiscales (Artículo 12 CFF, 2015), de los cuales se determinó lo siguiente:

Tabla 2. Días y horas efectivas en el año

	Días del año	365
Menos:	Días no laborables	20
	Días laborables efectivos anuales	265
Por:	Horas efectivas	8
Igual:	horas anuales efectivas	2120

Fuente: Elaboración Propia

- **Horas efectivas anuales laborables por auditor**

El horario establecido de auditores es de 8 horas diarias, en las cuales tuvieron actividades representativas en campo 6 auditores de revisiones de gabinete, y 4 auditores de masivas, durante el lapso de la medición comprendido del 25 de mayo al 03 de junio de 2015, determinándose lo siguiente:

Tabla 3. Horas efectivas anuales laborables por auditor

	Horas efectivas en el año por auditor	Número de auditores	Total de horas efectivas
	2120:00:00	6	12720:00:00
	2120:00:00	4	8480:00:00
Totales	4240:00:00	10	21200:00:00

Fuente: Elaboración Propia

- **Horas anuales en campo y horas efectivas en escritorio**

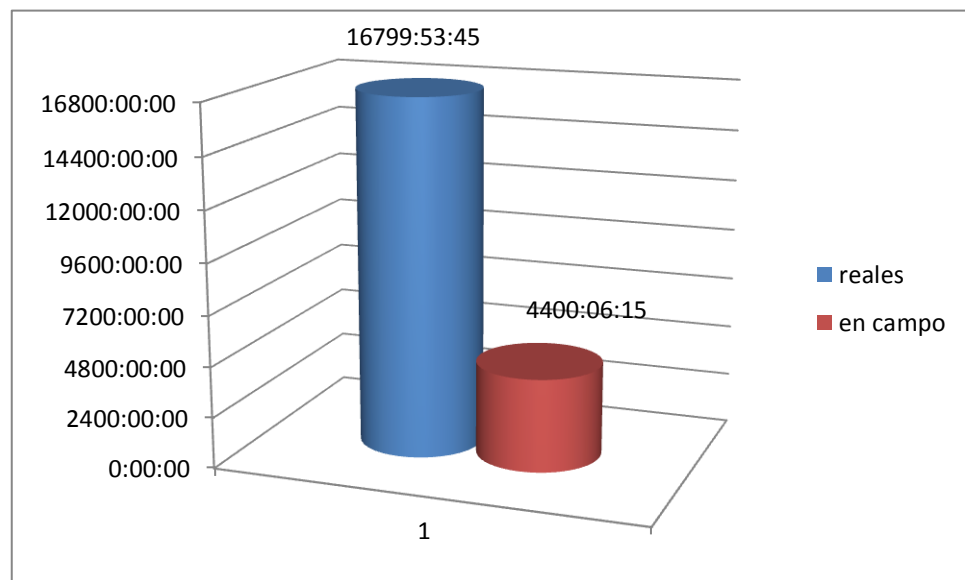
De lo anterior se estimaron las horas en campo conforme a la información obtenida en la bitácora levantada del 25 de mayo al 03 de junio de 2015, como se indica:

Tabla 4. Horas efectivas y en campo estimadas

Área	Horas estimadas en campo del 25 de mayo al 03 de junio de 2015	Horas promedio por auditor por día	Por días efectivos	Horas estimadas en campo anuales	total de horas efectivas	total de horas reales anuales
Gabinete	48:50:00	6:06:15	265	1617:36:15	12720:00:00	11102:23:45
Masivas	84:00:00	10:30:00	265	2782:30:00	8480:00:00	5697:30:00
Totales	132:50:00	16:36:15		4400:06:15	21200:00:00	16799:53:45

Fuente: Elaboración Propia

- **Resultados**



Lo anterior quiere decir de forma estimada, que 10 auditores que salen cada semana a campo, tienen 21200:00:00 hrs., efectivas en el año, de las cuales invierten en campo 4400:06:15 hrs, y solo 16,799:53:45 invierten realmente en sus revisiones, lo

que podría representar que sus tiempos de entrega y respuesta se acorten por esta situación.

Es por ello que en el siguiente capítulo se puntualizaran las propuestas que permitan que el DRG, cumpla durante el año las metas programadas en tiempo y forma, siendo importante retomar las características y variables de cada auditoría y a parte de medirse las cargas de trabajo conforme a su grado de complejidad, retomando la redistribución de cargas de trabajo, así como definir un análisis del puesto de auditor, para evitar la duplicidad de funciones, fuga de responsabilidades entre otras que tienda a aumentar sus cargas de trabajo de auditores, y mas allá dado que para la implementación de normas de calidad, se requiere tener bien definidos la descripción de puestos, así también el aumento de procedimientos de metas por parte de SAT, deja en claro que se tiene que tomar acciones para optimizar los recursos técnicos, financieros y humanos, y toca a los directores y mandos superiores asumir medidas, estratégicas para el cumplimiento de metas, por lo que resultaría interesante implementar un sistema de gestión de la calidad, dados lo beneficios que traería aparejados para este departamento.

CAPÍTULO V. PROPUESTA PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS PROGRAMADAS EN EL DEPARTAMENTO DE REVISIONES DE GABINETE

En el presente capítulo se presentan las propuestas para el cumplimiento de metas del DRG, a partir de la información bibliográfica obtenida, así como de la recopilación de datos obtenidos mediante el instrumento de medición como es la encuesta aplicada a auditores del DRG y la aportación testimonial del Jefe del DRG a través de la entrevista, así como todos los hallazgos encontrados, elementos que nos dan la base, para partir de un análisis de fortalezas y debilidades, para aterrizar en una propuesta viable que permita al DRG el cumplimiento de sus metas programadas de manera oportuna, eficiente y eficaz.

5.1. Identificación de las Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)

En esta primera etapa de planeación, partiremos detectando cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del DRG., dicho análisis se realiza utilizando la matriz FODA como herramienta de estudio, del estado actual del DRG, lo cual permitirá planear una estrategia a futuro para este departamento.

A continuación se presenta la matriz FODA donde se tomó como base las variables que se midieron en el capítulo IV, donde se hizo el análisis de los resultados que arrojó la encuesta aplicada a 15 auditores así como las aportaciones obtenidas por el Jefe del DRG mediante la entrevista.

Figura 12. FODA del DRG para el cumplimiento de metas



Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades y amenazas son parte de un análisis externo y las fortalezas y debilidades corresponden a un análisis interno.

Las fortalezas y las oportunidades son factores positivos debido a que sabiendo identificarlos estos pueden aprovecharse. Las debilidades y amenazas son factores negativos para los cuales deben tomarse medidas.

Es importante saber identificar las prioridades, pues de esta manera realmente daremos lugar a las cosas importantes para tratarlas a la brevedad y estas son las que aportarán resultados más significativos y en menor tiempo.

Por esta razón, en la matriz FODA deben tratarse y poner especial atención en las debilidades y amenazas ya que son factores que inciden negativamente. Para una priorización más detallada, debe ser en función a lo que más está repercutiendo negativamente el cumplimiento de metas de manera oportuna y eficaz.

5.2. Propuesta para la redistribución de cargas de trabajo

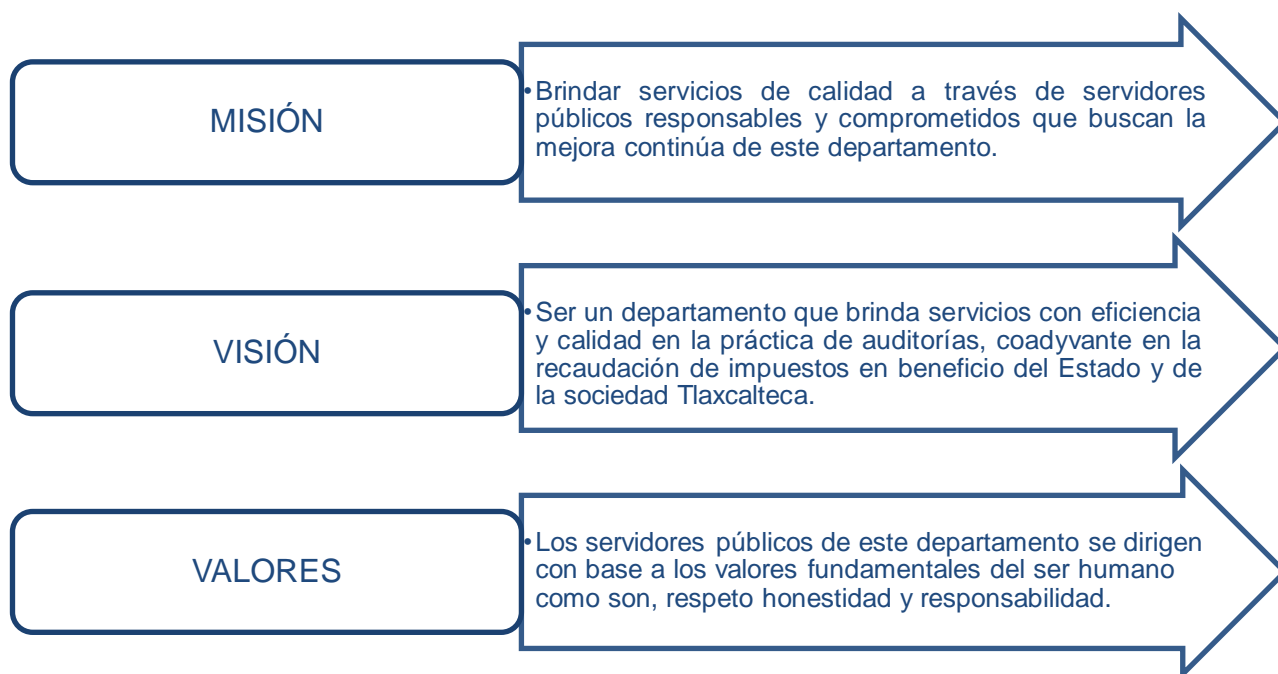
5.2.1. Definición de la Misión y Visión

La Misión y Visión del DRG actualmente no se encuentra establecida, ni a nivel dirección ni departamental, sin embargo se considera, que es el pilar de la existencia de este departamento, pues estas marcan las directrices de identificación, de la forma de organización, que se esta haciendo y hacia donde se dirige y lo más importante la proyección de una imagen institucional ante los usuarios externos.

La Visión es responder a cómo queremos vernos en un futuro, mientras que la Misión es la forma de como lograremos ese propósito que nos identifique como ente. Los valores son las actitudes rectoras de vida que se emplean como directrices de comportamiento.

Partiendo de lo anterior y del análisis de la información obtenida se define la Misión y Visión y Valores del DRG:

Figura 13. Propuesta de la Misión, Visión y Valores del DRG



Fuente: Elaboración Propia

Otra parte importante son los valores que deben tener los servidores públicos pues deben tener presente, lo que el departamento busca a dónde quiere llegar, y por lo consiguiente los servidores públicos asumen ese rol siendo institucionales, porque además, en la medida en que ellos conozcan los valores sobre los cuales deben regir su actuar, se sienten comprometidos como parte de la institución, pues ellos son quien hacen las instituciones y no la institución los hace a ellos.

5.2.2. Propuesta de descripción del puesto de auditor de Revisiones de Gabinete

Como se muestra en el análisis FODA del DRG (Ver figura 12), una de las debilidades a las que se enfrenta este departamento es el desconocimiento de los auditores de sus funciones de manera clara y precisa, por otro lado es importante

mencionar que el no contar con documentos administrativos que describan y delimiten las funciones de auditores, pudiera conllevar a varios efectos secundarios, por tanto la delimitación de funciones es parte fundamental, pues el auditor conoce de manera clara y precisa cuáles son sus funciones y hasta donde llegan sus responsabilidades, evitando como tal, duplicidad de funciones, fuga de responsabilidades entre otras, así también, partiendo sobre la innovación de los parámetros mediante los cuales se miden la eficiencia y eficacia de auditores, por la SHCP a través de SAT, se hace necesario contar con este tipo de documentos, tomando en consideración que este departamento debe mantenerse a la vanguardia, no solo en la en la práctica de auditorías, si no ir más allá a través de una mejora continua en los procesos y en la calidad del servicio, esto obliga a que los directivos en coordinación con mandos superiores del DRG, emita estos documentos, por ello partiendo de que el personal clave para el cumplimiento de metas en el DRG son los auditores y con base a la información obtenida el RISPFGGET y a los cambios sustantivos de la SHCP a través del SAT, y encaminado a un proceso de gestión de la calidad se propone la descripción y perfil del puesto de auditor:

Tabla 5. Descripción del puesto de Auditor del área A y B

DIRECCIÓN DE INGRESOS Y FISCALIZACIÓN
<p>Proceso: Departamento de Revisiones de Gabinete</p> <p>Subproceso: Auditor de revisiones de gabinete área “A” y” B”</p> <p>Título de puesto: Auditor de revisiones de gabinete</p> <p>Título: Descripción de puesto</p> <p>Código: DRG-UF-RG-A-01</p>
OBJETIVO DEL PUESTO:
<p>Verificar que la documentación que integra la contabilidad del contribuyente auditado, se encuentre debidamente registrado con base a las normas de información financiera nacionales y en su caso internacionales (GAAP o IFRS) así como aplicar las normas y procedimientos de auditoría que se consideren necesarios a fin de comprobar que los contribuyentes auditados, responsables solidarios o los terceros relacionados con ellos, han cumplido sus obligaciones fiscales en materia de impuesto federales de conformidad con las disposiciones fiscales aplicables fiscales y en su caso determinar las contribuciones omitidas o los créditos fiscales, así como comprobar la comisión de delitos fiscales al RFC y detección de operaciones simuladas y remitir expediente en su caso, para valoración.</p>
UBICACIÓN DEL PUESTO:
<pre> graph TD JU[Jefe de Unidad] --> JDRG[Jefe del DRG] JDRG --> JOA[Jefe de oficina de RG área A] JDRG --> JOB[Jefe de oficina RG área B] JOA --> A1[Auditor] JOB --> A2[Auditor] </pre>
JEFE INMEDIATO:

- Jefe de oficina de revisiones de gabinete

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Recibir órdenes de auditoría así como verificar los datos correctos contenidos en dichas órdenes.
- Preparar citatorios y actas para la notificación de las ordenes de auditoría y realizar la notificación correspondiente.
- Recibir y verificar la documentación exhibida por el contribuyente auditado.
- Participar con su jefe inmediato en la planeación de la auditoría.
- Elaborar e integrar expedientes de revisiones de contribuyentes auditados.
- Solicitar información al departamento de programación.
- Determinar diferencias de impuestos omitidos a cargo de contribuyentes.
- Elaborar papeles de trabajo.
- Elaborar actas de comité y subcomité de evaluación de resultados.
- Elaborar de oficios de multas, requerimiento de información, de conclusión, de observaciones y en su caso elaborar oficio de resolución de determinación del crédito fiscal.
- Practicar revisiones de gabinete y visita domiciliaria a terceros relacionados con el contribuyente para corroborar información o por la no localización del contribuyente.
- Elaborar oficio para solicitar información del contribuyente auditado a otras autoridades fiscales y no fiscales.
- Elaborar e integrar expedientes de contribuyentes que se ubiquen en delitos fiscales al RFC, cancelación de sello digital y existencia de operaciones simuladas.
- Preparar e integrar expediente para envío al área jurídica así como a otras autoridades fiscales, en caso de ser procedente.
- Llevar control de sus auditorías asignadas.

- Foliar el expediente asignado.
- Integrar expediente para envío al jurídico u otra instancia competente, en su caso.

RELACIONES

CLIENTES INTERNOS:

- **Unidad de fiscalización**
Departamento de programación
- **Unidad de ingresos**
Departamento de impuestos coordinados

CLIENTES EXTERNOS:

- Contribuyentes revisados.
- Contadores públicos de los contribuyentes revisados.
- Terceros relacionados con los contribuyentes.
- Otras autoridades fiscales y no fiscales.

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo:
Debe asignarse un sitio adecuado y agradable.
- Riesgo:
El puesto está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas.
- Esfuerzo:
El puesto exige un esfuerzo mental y físico

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:

- Educación:
Licenciado en contaduría pública
- Experiencia:
Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares
- Conocimientos:
En registros contables, herramientas informáticas, legislación fiscal, resolución miscelánea, criterios SAT.

COMPETENCIAS:

- Facilidad para interactuar en grupos.
- Brindar apoyo a todos los departamentos.
- Aptitudes para la organización.
- Compromiso con la institución.

HABILIDADES:

- Excelente redacción y ortografía.
- Facilidad de expresión verbal y escrita.
- Persona proactiva, y organizada.
- Dominio de Windows, Microsoft Office.
- Desempeñarse eficientemente en cualquier área administrativa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Descripción del puesto de auditor de dictamen

DIRECCIÓN DE INGRESOS Y FISCALIZACIÓN
<p>Proceso: Departamento de Revisiones de Gabinete</p> <p>Subproceso: Auditor de revisiones de gabinete de dictamen</p> <p>Título de puesto: Auditor de revisiones de dictamen</p> <p>Título: Descripción de puesto</p> <p>Código: DRG-UF-RD-A-01</p>
OBJETIVO DEL PUESTO:
<p>Verificar que los informes, declaraciones, avisos, datos, papeles de trabajo y otros documentos, emitidos por contadores públicos registrados, autorizados para dictaminar Estados Financieros, se encuentre debidamente registrados con base las normas de auditoría, a fin de comprobar que los contribuyentes dictaminados, han cumplido sus obligaciones fiscales en materia de impuesto federales de conformidad con las disposiciones fiscales aplicables fiscales, así como aplicar procedimientos de evaluación a contadores públicos registrados con base a su elaboración de papeles de trabajo y remitir expediente en su caso, para valoración.</p>
UBICACIÓN DEL PUESTO:
<pre> graph TD A[Jefe de Unidad] --> B[Jefe del DRG] B --> C[Jefe de oficina de dictamen] C --> D[Auditor] </pre>
<p>JEFE INMEDIATO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de oficina de dictamen
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</p>

- Recibir órdenes de auditoría así como verificar los datos correctos contenidos en dichas órdenes.
- Elaborar oficio de comparecencia de CPR, para la revisión de papeles de trabajo.
- Preparar citatorios y actas para la notificación de las ordenes de auditoría y realizar la notificación correspondiente al contador público registrado.
- Elaborar oficio para solicitar apoyo para la notificación de órdenes de auditoría a contador público registrado, fuera del estado.
- Recibir y verificar la documentación exhibida (papeles de trabajo) por el contador público registrado (CPR) y elaborar preguntas mediante reunión de comparecencia y levantar acta correspondiente.
- Elaborar e integrar expedientes correspondientes a contribuyentes dictaminados.
- Integrar la documentación proporcionada por el CPR al expediente.
- Revisar los papeles de trabajo y documentación proporcionada por el CPR.
- Elaborar papeles de trabajo.
- Elaborar oficios.
- Elaborar acta de comité de evaluación de seguimiento de resultados.
- Elaborar oficio de irregularidades.
- Foliar el expediente asignado.

RELACIONES

CLIENTES INTERNOS:

- **Unidad de fiscalización**
Departamento de programación

CLIENTES EXTERNOS:

- Contadores públicos registrados ante la Administración General de Auditoría Fiscal Federal.
- Autoridades fiscales y no fiscales.

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo:
Debe asignarse un sitio adecuado y agradable.
- Riesgo:
El puesto está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas.
- Esfuerzo:
El puesto exige un esfuerzo mental y físico.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:

- Educación:
Licenciado en contaduría pública
- Experiencia:
Dos (2) años de experiencia progresiva en auditorías de dictamen ó en cargos similares.
- Conocimientos:
En registros contables, herramientas informáticas, normas de auditoría.

COMPETENCIAS:

- Facilidad para interactuar en grupos.
- Brindar apoyo a todos los departamentos.

- Aptitudes para la organización.
- Compromiso con la institución.

HABILIDADES:

- Excelente redacción y ortografía.
- Facilidad de expresión verbal y escrita.
- Persona proactiva, y organizada.
- Dominio de Windows, Microsoft Office.
- Desempeñarse eficientemente en cualquier área administrativa.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7. Descripción del puesto de auditor de masivas

DIRECCIÓN DE INGRESOS Y FISCALIZACIÓN
<p>Proceso: Departamento de Revisiones de Gabinete</p> <p>Subproceso: Auditor de revisiones de gabinete de masivas</p> <p>Título de puesto: Auditor de revisiones de cartas invitación</p> <p>Título: Descripción de puesto</p> <p>Código: DRG-UF-M-A-01</p>
OBJETIVO DEL PUESTO:
<p>Analizar en las oficinas de las autoridades, declaraciones, avisos, datos, informes y papeles de trabajo de integración de ingresos y egresos así como estados de cuenta bancarios, con el fin de comprobar que los contribuyentes responsables solidarios o terceros relacionados con el contribuyente, han cumplido sus obligaciones fiscales en materia de impuesto federales de conformidad con las disposiciones fiscales aplicables fiscales, mediante revisiones rápidas que no se consideran inicio de facultades de comprobación fiscal.</p>
UBICACIÓN DEL PUESTO:
<pre> graph TD A[Jefe de Unidad] --> B[Jefe del DRG] B --> C[Jefe de oficina de Masivas] C --> D[Auditor] </pre>
<p>JEFE INMEDIATO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de oficina de masivas
<p>DESCRICIÓN DE FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir cartas invitación así como verificar los datos correctos contenidos en

dichas cartas.

- Entregar cartas invitación a los contribuyentes ó terceros relacionados.
- Recibir y verificar la documentación exhibida (declaraciones, avisos, datos, informes, papeles de trabajo de integración de ingresos y egresos así como estados de cuenta bancarios).
- Elaborar e integrar expedientes correspondientes a contribuyentes revisados.
- Revisar los papeles de trabajo y documentación proporcionada el contribuyente.
- Elaborar papeles de trabajo.
- Elaborar actas de comité de los contribuyentes sin respuesta.
- Elaborar acta acuerdos de cierre de carta invitación.
- Realizar en su caso memorando de recuperación de incentivos a la entidad.
- Foliar expediente.
- Integrar expediente para envió al jurídico en su caso.

RELACIONES

CLIENTES INTERNOS:

- **Unidad de fiscalización**
Departamento de programación
- **Unidad de ingresos**
Departamento de impuestos coordinados
Departamento de control de obligaciones

CLIENTES EXTERNOS:

- Contribuyentes.
- Contadores públicos del contribuyente.
- Autoridades fiscales.

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo:
Debe asignarse un sitio adecuado y agradable.
- Riesgo:
El puesto está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas.
Esfuerzo:
- El puesto exige un esfuerzo mental y físico.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:

- Educación:
Licenciado en contaduría pública.
- Experiencia:
Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares.
- Conocimientos:
En registros contables, herramientas informáticas, normas de auditoría legislación fiscal, resolución miscelánea, criterios SAT.

COMPETENCIAS:

- Facilidad para interactuar en grupos.
- Brindar apoyo a todos los departamentos.
- Aptitudes para la organización.
- Compromiso con la institución.

HABILIDADES:

- Excelente redacción y ortografía.
- Facilidad de expresión verbal y escrita
- Persona proactiva, y organizada
- Dominio de Windows, Microsoft Office
- Manejar automóvil.
- Desempeñarse eficientemente en cualquier área administrativa.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8. Descripción del puesto de auditor de masivas

DIRECCIÓN DE INGRESOS Y FISCALIZACIÓN
<p>Proceso: Departamento de Revisiones de Gabinete</p> <p>Subproceso: Auditor de revisiones de gabinete de masivas</p> <p>Título de puesto: Auditor de revisiones de impuestos estatales</p> <p>Título: Descripción de puesto</p> <p>Código: DRG-UF-M-A-03</p>
OBJETIVO DEL PUESTO:
<p>Verificar el correcto cálculo y determinación del cumplimiento de sus obligaciones en materia de impuesto federales de conformidad con las disposiciones estatales aplicables a contribuyentes sujetos al pago de impuestos estatales.</p>
UBICACIÓN DEL PUESTO:
<pre> graph TD JU[Jefe de Unidad] --> JD[Jefe del DRG] JD --> JOM[Jefe de oficina de Masivas] JOM --> A[Auditor] </pre>
<p>JEFE INMEDIATO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de oficina de masivas
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir órdenes de visita domiciliaria, gabinete o carta invitación y revisar los datos contenidos. • Preparar actas de visita domiciliaria para su notificación en su caso. • Preparar citatorio y actas de notificación en su caso. • Practicar visita domiciliaria y levantar actas de inicio parciales y finales.

- Recibir documentación en las oficinas de la autoridad en caso de revisiones de gabinete y cartas invitación.
- Elaborar memorando a programación de la diligencia notificada y/o entregada.
- Elaborar e integrar expediente.
- Elaborar actas de comité y subcomité de evaluación de resultados.
- Elaborar oficios de conclusión.
- Preparar citatorio y actas de notificación.
- Realizar notificaciones de oficios.
- Foliar expediente.
- Integrar expediente para envió al jurídico en su caso.

RELACIONES

CLIENTES INTERNOS:

- **Unidad de fiscalización**
Departamento de programación
- **Unidad de ingresos**
Departamento de impuestos coordinados

CLIENTES EXTERNOS:

- Contribuyentes
- SAT (Servicio de Administración Tributaria)
- IMSS (Instituto mexicano del Seguro Social)
- Registro Público de la Propiedad
- Oficinas Recaudadoras

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo:
Trabajo en escritorio y campo.
- Riesgo:
El puesto está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas.
- Esfuerzo:
El puesto exige un esfuerzo mental y físico.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:

- Educación:
Licenciado en contaduría pública.
- Experiencia:
Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares.
- Conocimientos:
En registros contables, herramientas informáticas, normas de auditoría, legislación estatal.

COMPETENCIAS:

- Facilidad para interactuar en grupos.
- Brindar apoyo a todos los departamentos.
- Aptitudes para la organización.
- Compromiso con la institución.

HABILIDADES:

- Excelente redacción y ortografía.
- Facilidad de expresión verbal y escrita.
- Persona proactiva, y organizada.
- Dominio de Windows, Microsoft Office.
- Manejar automóvil.
- Desempeñarse eficientemente en cualquier área administrativa.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9. Descripción del puesto de auditor de masivas

DIRECCIÓN DE INGRESOS Y FISCALIZACIÓN
<p>Proceso: Departamento de Revisiones de Gabinete</p> <p>Subproceso: Auditor de revisiones de gabinete de masivas</p> <p>Título de puesto: Auditor de revisiones de visitas domiciliarias de VCFDI</p> <p>Título: Descripción de puesto</p> <p>Código: DRG-UF-M-A-02</p>
OBJETIVO DEL PUESTO:
<p>Practicar visitas domiciliarias a los contribuyentes a efecto de verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales en materia de expedición de comprobantes fiscales digitales por internet.</p>
UBICACIÓN DEL PUESTO:
<pre> graph TD A[Jefe de Unidad] --> B[Jefe del DRG] B --> C[Jefe de oficina de Masivas] C --> D[Auditor] </pre>
<p>JEFE INMEDIATO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de oficina de masivas
<p>DESCRICIÓN DE FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir órdenes de visita domiciliaria de verificación de comprobantes fiscales digitales por internet y revisar los datos contenidos. • Preparar actas de visita domiciliaria para su notificación. • Practicar visita domiciliaria en el domicilio fiscal abierto al público en general del contribuyente y desahogar la diligencia.

- Elaborar e integrar expediente.
- Analizar y revisar pruebas aportadas por el contribuyente visitado.
- Elaborar actas de comité y subcomité de evaluación de resultados.
- Elaborar oficios de multa y no multa.
- Preparar citatorio y actas de notificación.
- Realizar notificaciones de oficios.
- Elaborar memorando de multas notificadas al departamento de ingresos para su asignación de crédito.
- Foliar expediente.
- Integrar expediente para envió al jurídico en su caso.

RELACIONES

CLIENTES INTERNOS:

- **Unidad de Fiscalización**
Departamento de programación
- **Unidad de Ingresos**
Departamento de Impuestos coordinados
Departamento de Control de obligaciones

CLIENTES EXTERNOS:

- Contribuyentes.
- Contadores públicos del contribuyente.

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo:

Trabajo en escritorio y campo.

- Riesgo:
El puesto está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas.
- Esfuerzo:
El puesto exige un esfuerzo mental y físico.

REQUERIMIENTOS MÍNIMOS:

- Educación:
Licenciado en contaduría pública.
- Experiencia:
Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares.
- Conocimientos:
En registros contables, herramientas informáticas, legislación fiscal y resolución miscelánea, criterios SAT.

COMPETENCIAS:

- Facilidad para interactuar en grupos.
- Brindar apoyo a todos los departamentos.
- Aptitudes para la organización.
- Compromiso con la institución.

HABILIDADES:

- Excelente redacción y ortografía.
- Facilidad de expresión verbal y escrita.

- Persona proactiva, y organizada.
- Dominio de Windows, Microsoft Office.
- Manejar automóvil.
- Desempeñarse eficientemente en cualquier Área Administrativa.

Fuente: Elaboración propia.

La anterior propuesta tiene su origen en hallazgos encontrados, en los archivos de esta Dirección los cuales estuvieron vigentes en el año 2002 a 2006 y que actualizan a la fecha conforme a los cambios significativos que rigen hoy en día.

Cabe hacer mención que el área de masivas se crea en el año 2013, adhiriéndose a esta área, impuestos estatales y visitas domiciliarias de verificación de comprobantes fiscales digitales por internet, para pasar a formar una sola área, y que es hasta el año 2014, cuando se reconoce estructuralmente la oficina del área de masivas, mas no funcionalmente, no obstante de ello, derivado de las diversas funciones de esta área se propone que visitas domiciliarias de verificación de comprobantes fiscales se incorpore nuevamente al departamento de visitas domiciliarias con la intención de tener una estructura orgánica funcional paralela a las características de cada área.

5.2.3. Reasignación de Cargas de Trabajo

Los resultados que arrojaron los instrumentos de medición, como son la encuesta y la entrevista al Jefe del DRG, así como como del análisis FODA del departamento deja en claro, que la complejidad de una auditoría es un factor determinante en el cumplimiento de metas de manera oportuna y eficaz, por lo que es preciso mencionar que no obstante de que de un 66.77% cumple sus metas programadas, es necesario cumplir las metas en tiempo y forma, por otra parte no se puede perder de vista con base al FODA del DRG, la amenaza en el incremento de nuevas metas por parte del SAT, las cuales podría incidir negativamente en los resultados, pues de alguna forma aumentan la cargas de trabajo de los auditores del DRG y si a esto se le agrega lo laborioso o complejo de una la auditoría, se hace necesaria un redistribución de cargas de trabajo en dicho departamento.

Las cargas de trabajo en el DRG, se distribuyen reponiendo al auditor que concluye una auditoría, otra más para mantener sus inventarios según entrevista del Jefe de DRG, sin embargo no se toman en cuenta el grado de complejidad y el volumen de información de cada una de sus revisiones que tienen los auditores, con base a este método de distribución de cargas de trabajo, no se pueden hablar en términos cuantitativos de estar equilibradas, por lo que podría existir el riesgo de que algunos auditores de la misma área, tengan auditorías con menos procedimientos y más fáciles de revisar y en cambio otros auditores con el mismo número de revisiones pero con más procedimientos, situación que no puede ser equilibrada ni comparativa ya que este último auditor demorara sus tiempos de respuesta y entrega de resultados, por lo que se propone lo siguiente:

5.2.3.1. Análisis y seguimiento de cargas de trabajo

Primeramente los mandos superiores y mandos medios es decir Jefe de Unidad, Jefe de DRG y Jefes de Área, tendrá que concientizar y asumir esa responsabilidad, que si bien es cierto incrementara sus actividades, también es cierto que a mediano plazo será visible la optimización de recursos, por lo que se propone los siguiente:

a) Elaboración de formulario de cargas de trabajo

El primer pasó a seguir es que los responsables de la distribución de cargas de trabajo, coordinen el registro de los datos relacionando las cargas de trabajo de auditores del DRG, mediante dos listas:

- **Lista de tareas por auditor**

Todos los auditores prepararan una lista de sus tareas y el jefe de cada área la verificara, la forma más recomendable para hacer la descripción de tareas es comenzar por las tareas o deberes principales o esenciales y seguir con aquellas que se realizan esporádicamente, o de vez en cuando, pero que no constituyen tareas básicas para alcanzar el objetivo fundamental de la unidad; éstas pueden ser denominadas tareas esporádicas, al final se conocerá el número de tareas asignas y el tiempo invertido en cada tarea.

Tabla 10. Diagrama de tareas por auditor del DRG.

Departamento:		
Elaboro:		
Superviso:		
Fecha:		
Número de tarea:	Descripción de la tarea	Horas por semana

Fuente: Elaboración propia.

- **Lista de actividades por área**

Es un inventario de actividades realizadas por la área que se estudia, allí se identifican las funciones principales del área, las cuales justifican su existencia. Mediante su análisis se puede establecer fácilmente una relación lógica entre las funciones y las tareas descritas en la lista de tareas de manera individual al final de la primera columna se conocerán cuantas actividades se realizan el área.

Tabla 11. Diagrama de actividades de auditor del DRG

Departamento:	
Elaboro:	
Superviso:	
Fecha:	
Número de Actividad:	Descripción de la Actividad

Fuente: Fuente propia.

b) Formato propuesto para detectar cargas de trabajo

Con base en la información recolectada mediante las dos listas antes mencionadas se hace el cuadro de distribución del trabajo, para ello se recomienda el siguiente formato:

Tabla 12. Diagrama de distribución de cargas de trabajo en el DRG

Departamento:							
Elaboro:							
Superviso:							
Fecha:							
Actividades	Total horas	Nombre		Nombre		Nombre	
		Auditor 1	Horas	Auditor 2	Horas	Auditor 3	Horas
1. tareas							
2. tareas							
Totales							

Fuente: Elaboración propia

- **Ventajas del diagrama de distribución del trabajo**
 - Ayuda a detectar una mala distribución de las cargas de trabajo.
 - La falta de especialización de funciones.
 - El mal aprovechamiento de las habilidades personales.
 - La duplicación de las funciones.

La implementación de un diagrama de distribución de cargas de trabajo en el DRG, traerá consigo hacer un análisis de cargas de trabajo individual por auditor, lo que permitirá comparar el número de actividades realizadas entre uno y otro, lo que daría la pauta a una redistribución a aquellos auditores con menos procedimientos en sus auditorías, de esta forma se optimizarían los recursos, pues se elevaría la productividad de aquellos que por cuestiones de una no adecuada distribución de trabajo no estén produciendo.

c) Elaboración de diagrama de para detectar número de procedimientos

Los procedimientos en el DRG, aplicados a las áreas en que subdivide como son, área de revisiones de gabinete, área de dictamen y área de masivas son muy distintos, por lo que con base a la información recopilada en la encuesta, a la estructura funcional del DRG y a las funciones de cada área se considera que las cargas de trabajo son diversas en el área de revisiones de gabinete por lo que se propone el siguiente diagrama para detectar con base al número de auditorías asignadas a cada auditor, los procedimientos aplicados en cada una de ellas como se muestra a continuación:

Tabla 13. Diagrama para detectar número de procedimientos

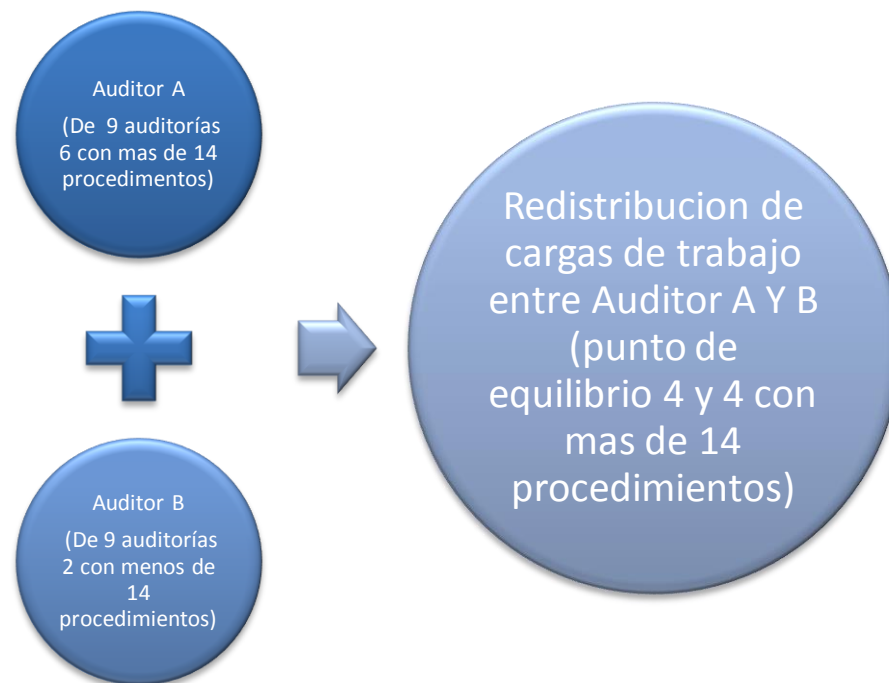
NO.	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	AUDITORIA 1		AUDITORIA 2	
		MARCAR "1" SI APLICAS PROCEDIMIENTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN ESTIMADO DE TERMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	MARCAR "1" SI APLICAS PROCEDIMIENTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN ESTIMADO DE TERMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
Etc.					
TOTAL					

Fuente: Elaboración propia

- **Ventajas de uso del diagrama de detección de número de procedimientos**
 - Detección del número de procedimientos, aplicado a cada auditoría en el inventario de cada auditor.

- Se puede prever el tiempo estimado de terminación de una auditoría.
- Realizar una redistribución de cargas de trabajo del inventario de auditorías de cada auditor, que arrojen diversos procedimientos, a aquellos auditores con el mismo inventario pero con un menor número de procedimientos.

Figura 14. Redistribución con base al número de procedimientos



Fuente: Elaboración Propia

5.2.4. Equilibrio en las horas en campo

Del análisis al estudio de movimientos, así como el FODA del DRG se advierte la necesidad de disminuir las horas en campo y hacer eficientes esa horas efectivas en cada auditoria, situación por lo que se propone capacitar al personal que posee el perfil y las habilidades para efectuar únicamente y exclusivamente notificaciones, de

esta manera los auditores enfocaran más tiempo a sus procedimientos de auditoría, evitando demoras en la entrega de sus resultados.

5.3. Implementación de un modelo de calidad en el DRG

Como consecuencia de cambios importantes en el POA para le año 2015 donde están dadas la cargas de trabajo de auditores, y del análisis de la información obtenida de la entrevista aplicada al titular del DRG, es importante vislumbrar cambios importantes que emite la S.H.C.P. a través del SAT, para este año y posteriores, toca entonces a los responsables de esta área, permanecer en constante comunicación y coordinación con mandos superiores para enfrentar esos cambios relevantes lo cual obliga a los titulares a una modernización administrativa eficiente y eficaz, con la intención de optimizar recursos y a la implantación de un sistema de gestión de calidad en el gobierno, considerando que este, traerá aparejado grandes beneficios al DRG, entre otros brindar servicios e información con estándares de calidad de las actividades realizadas en el mismo.

5.3.1. Antecedentes

En la década de los ochentas, la mayoría de los países comenzaron a incorporar en sus agendas de gobierno la implementación de reformas modernizadoras de la administración pública, sumándose a esta tendencia importantes organismos internacionales como respuesta a la realidad de un mundo globalizado que estableció renovados caminos al interior de las naciones y en su relación con el exterior (ENCIG, 2013).

5.3.2. Gestión Pública

Si bien no existe una definición única para este conjunto tan diverso de reformas, a lo que algunos autores llaman “nueva gestión pública”, todas tienen en común el estar Orientadas a una mayor eficiencia y eficacia del aparato administrativo del gobierno, incorporando al sector público los procedimientos, técnicas y métodos que se utilizan en las empresas, bajo un marco de responsabilidad basado en la exigencia de resultados y en el nivel de calidad de atención al cliente o ciudadano.

Luis F. Aguilar, señala como una de las características esenciales del concepto de gobernanza o gobernanza moderna, “al proceso en el que la definición del sentido de dirección de la sociedad de las actividades para realizar los objetivos (resolver problemas, enfrentar desafíos, crear futuros de valía), de las formas de organizarse y del modo como se distribuirán los costos y beneficios ya no es ni puede ser obra exclusiva del gobierno considerado como actor único o dominante, si no que es resultado de la deliberación conjunta – interacción – interdependencia – coproducción– corresponsabilidad – cogobierno – asociación entre el gobierno y las organizaciones privadas y sociales. A lo largo del proceso de la decisión directiva y de su implementación los gobiernos y las organizaciones juegan roles cambiantes con acoplamientos en las negociaciones según la naturaleza de los problemas, sus relaciones internas y las circunstancias sociales”.

5.3.3. Gestión Pública de Calidad

El concepto de calidad en el gobierno tiene su origen en el ámbito empresarial. Las reformas de innovación gubernamental que al amparo de la “nueva gestión pública” se implementaron en el mundo, demostraron que los principios empresariales de calidad, comprobables en las propiedades del producto o servicio, así como en la atención al cliente, eran también aplicables al sector público. (INCIG, 2013).

En términos generales, la calidad se define como “la ausencia de deficiencias o algo excepcionalmente bueno en su tipo, pero si partimos del troco conceptual de la

administración, la calidad en su sentido mas amplio, nos habla de una filosofía un sistema y un proceso administrativo, con características propias. Pensado así la calidad es una rama de la administración moderna y de los principios básicos del planeación, organización, ejecución y control sembrados por Fayol.

5.3.4. Enfoques de la calidad

La calidad en las organizaciones empresariales tiene básicamente dos enfoques: el estadounidense y el japonés.

En el enfoque estadounidense la calidad tiende a asociarse con el cumplimiento de determinadas especificaciones en la elaboración de un producto o la prestación de un servicio, con el objetivo de lograr cero imperfecciones y atender las necesidades del cliente; para esta vertiente la calidad se considera un elemento esencial para mejorar la competitividad de las organizaciones o incrementar sus utilidades. Entre sus principales representantes están W. Edwards Deming y Joseph, Juran: ambos con amplio prestigio internacional como exponentes de la calidad en la empresa.

Para Deming la calidad es determinada por tres factores: El producto (que cumpla con ciertas especificaciones y satisfaga al cliente); el usuario (cómo usa, instala y qué espera del producto), y el servicio (garantías, repuestos y mantenimiento); su filosofía se basa en la disminución de costos, lo que significa menos errores, además de una mayor y mejor utilización de la materia prima, del tiempo y la maquinaria, siendo sus más importantes aportaciones el control estadístico del proceso de calidad y un modelo de calidad de 14 pasos que promueve la mejora continua, al que se le atribuye la rápida revitalización de la economía japonesa después de la Segunda Guerra Mundial.

Mientras tanto, para Juran la calidad es cumplir con los requisitos y adecuaciones establecidas con relación a un producto o proceso; este autor propone un modelo de gestión de la calidad integrado por tres etapas: la planificación que consiste en desarrollar productos y servicios que satisfagan a los clientes; el control de la calidad que comprende el proceso que se sigue durante la elaboración de los productos o servicios con la finalidad de asegurar que cumplen con la calidad definida y corregir las desviaciones, y la mejora de la calidad para la cual Juran propone 10 medidas a implementar por las empresas.

Por lo que hace al enfoque japonés, el objetivo de la calidad es el mejoramiento continuo con miras a la perfección, desde esta perspectiva es una forma de mejorar la calidad de vida de los productores, consumidores e inversionistas. Kaoru Ishikawa es uno de sus representantes más destacados; a este autor se le atribuye la creación del concepto de calidad total que consta de dos aspectos básicos: El primero comprende un ciclo con las fases de planear (determinar objetivos y métodos), hacer (realizar el trabajo, previa educación y capacitación de los ejecutores, verificar (revisar permanentemente si el producto cumple lo planeado, incluyendo la satisfacción del cliente) y actuar (tomar la acción correctiva necesaria); en tanto que el segundo, implica una metodología de análisis causal para la solución de problemas, comúnmente conocido como “espina de pescado” o diagrama de causa efecto. Ishikawa concibe a la calidad como resultado de la participación de todos, desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango, más que por los métodos estadísticos de estudio; de la educación constante, y el conocimiento de lo que el cliente quiere. El diseño de un método para el control de la calidad es una de sus más importantes contribuciones.

5.3.5. El concepto de calidad del gobierno en México

A partir del sexenio 1995-2000, la administración pública mexicana inició un proceso de modernización en concordancia con los cambios mundiales que se habían estado gestando en el sector público al que se daría continuidad en los gobiernos subsecuentes; instrumentos de política pública de esta época dan cuenta de la forma como los principios de la “nueva gestión pública”, en primer lugar, y la gobernanza democrática, en un segundo plano, se fueron incorporando en el funcionamiento de las agencias gubernamentales; asimismo permiten inferir qué tipo de modelo de calidad ha guiado las acciones de la administración nacional en estos años para atender las demandas de la sociedad.

El primero de estos instrumentos es el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP), en el marco de este programa las acciones de modernización del aparato gubernamental federal tuvieron como propósito general la mejora de la calidad en la prestación de los servicios públicos, mediante la adopción de prácticas provenientes de la empresa como la planeación estratégica, el enfoque de calidad y la reingeniería de procesos. Con apego a este propósito general, sus acciones se agruparon en torno a cuatro subprogramas: Participación y Atención Ciudadana; Descentralización y/o Desconcentración Administrativa; Medición y Evaluación de la Gestión Pública, Dignificación Profesionalización y Ética del servidor Público. (INCIG, 2013).

Según Sánchez González, a partir de su implementación, el PROMAP representa “...una ruptura administrativa con todos los programas anteriores, debido a que por primera vez se introducen de manera sistemática técnicas gerenciales privadas, con una orientación a la satisfacción del cliente, con conceptos como misión y visión estratégica, la construcción de estándares de servicio, así como de indicadores de desempeño”.

Durante la administración 2006-2012 la modernización de la gestión gubernamental federal se lleva a cabo dando prioridad a la estrategia gerencial del enfoque en resultados, los instrumentos desarrollados para impulsar la mejora de procesos son cuantitativos y se basan en la evaluación del desempeño. Estos instrumentos son: El Programa de Mejora de la Gestión 2007-2012 (PMG), el Presupuesto Basado en Resultados (PBR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), el primero bajo la responsabilidad de la Secretaría de la Función Pública, y los dos últimos a cargo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En el PMG se retoman otros postulados de la nueva gestión pública para incrementar la efectividad de las instituciones, entre ellos la regulación y simplificación de la normatividad existente, la mejora de procesos o la evaluación como elemento crítico de superación, y la reducción de costos de operación. (INCIG, 2013).

5.3.6. El concepto de calidad del gobierno en Tlaxcala

El concepto de calidad en el Gobierno del Estado de Tlaxcala se incorpora de conformidad con lo establecido en el Plan de Desarrollo Estatal 1999-2005, mismo que dentro de sus líneas de acción, se propuso fortalecer los procesos de modernización de la Administración Pública, mediante el análisis de las estructuras y de su funcionamiento, a fin de eficientar el ejercicio de las funciones públicas y garantizar a la sociedad la prestación de servicios con la calidad que la misma requiere, asimismo a través de este proceso de modernización, se pretende que la Administración Pública se convierta en un instrumento funcional y eficiente, para constituirse consecuentemente en elemento fundamental en el proceso de desarrollo de la Entidad. (Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2004).

El siguiente artículo fue reformado por Acuerdo del Ejecutivo, publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado Tomo LXXXIV, Segunda Época, No. Extraordinario, de fecha 20 de mayo de 2005, en el cual se establece lo siguiente:

“Artículo 7.- El Contralor tendrá las facultades y obligaciones siguientes:

...

XXVII. Planear, coordinar e implementar las acciones de modernidad administrativa Con los Organismos Federales, Estatales y Municipales.

XXIX. Aprobar los procesos de mejora continua así como las directrices a seguir para la certificación en sistemas de calidad de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal” (Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala, 2004).

Partiendo de este artículo, se incorpora por primera vez el término de “Calidad” en la Administración Pública del Gobierno del Estado de Tlaxcala, sin embargo posteriormente la fracción XXIX, es derogada.

5.3.7. Ventajas de su implantación

En el caso particular del DRG, es importante tener esta visión “Calidad”, es decir proporcionar a nuestros clientes internos y externos procedimientos de calidad, que como institución generaran eficiencia optimización de recursos y sustento de los procedimientos implementados en el DRG.

a) Ventajas de un sistema de gestión de la calidad

Algunas ventajas que se obtienen de la definición, desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

- **Desde el punto de vista externo:**

Potencia la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente-proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos.

- Asegura la calidad en las relaciones comerciales.
- Facilita la salida de los productos/ servicios al exterior al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad.

- **Desde el punto de vista interno:**

- Mejora en la calidad de los productos y servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.

- Introduce la visión de la calidad en las organizaciones: Fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo y Exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.

- Decrezen los costos (costos de no calidad) y crecen los ingresos (posibilidad de acudir a nuevos clientes, mayores pedidos de los actuales, etc.)

b) Estándares de Calidad

ISO (la Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo

de preparación de las normas internacionales, normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representados en dicho comité. Las organizaciones Internacionales, públicas y privadas, en coordinación ISO.

Las Normas Internacionales son editadas de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 3 de las Directivas ISO/CEI. Los proyectos de Normas Internacionales (FDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros requeridos a votar. Las normas ISO 9000, han sido preparadas por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad.

La serie ISO 9000, es un método práctico y probado para gestionar la calidad eficazmente, está constituida por un conjunto de documentos separados, pero relacionados, que definen estándares internacionales para los sistemas de administración de la calidad. Éstos se desarrollaron con la meta de documentar los elementos de un sistema de éste tipo en una organización, con el fin de mantener un sistema de administración de calidad efectivo. La serie no determina técnicas o tecnologías específicas que deben emplearse.

Las Normas Internacionales ISO 9001 forman un par coherente de normas sobre la gestión de la calidad. La Norma ISO 9001 está orientada al aseguramiento de la calidad del producto y a aumentar la satisfacción del cliente, mientras que la Norma ISO 9004 tiene una perspectiva más amplia sobre la gestión de la calidad brindando orientaciones sobre la mejora del desempeño. Al decir de H. James Harrington. "La

serie ISO 9000 no define el mejor sistema de administración de la calidad, pero es un excelente punto de partida y proporciona una base sólida para su construcción".

La familia de Normas ISO 9000 se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

Es importante citar que el DRG requiere implementar medidas que le permita un mayor control en sus quehaceres cotidianos, elevar su productividad como departamento no es tarea fácil situación que debieran considerar los mandos superiores, hacer de este departamento, un lugar a la vanguardia que responda a las necesidades de sus clientes internos y por otra parte con sus cliente externos, como son principalmente contribuyentes brindándoles servicios con calidad, por lo que toca a los directivos tomar decisiones importantes que llevaran tiempo y esfuerzo aun entre los integrantes de DRG, sin embargo con el paso del tiempo generaran sin duda dividendos en favor de los que demandan servicios de este importante departamento.

Recapitulando este capítulo, el DRG, es un área importante en la realización de auditorías por lo tanto se sugiere cambios importantes los cuales de manera general se esquematizan como sigue:

Figura 15. Propuesta para el cumplimiento de metas del DRG



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Para concluir es necesario mencionar que las cargas de trabajo en el DRG, si están influyendo en el cumplimiento de metas programadas de manera eficiente y eficaz, comprobándose la hipótesis de este estudio de investigación, estando de acuerdo con el modelo teórico de O'Donnell y Eggemeier (1986, p. 42-43), al considerar que efectivamente un empleado tiene una capacidad limitada para el procesamiento de información, por que no se puede saturar de muchas actividades a un empleado y dado el Plan Estatal de Desarrollo del Gobierno actual, cuyos lineamientos se basan en un gobierno de austeridad del aparato burocrático, solo se tiene como opción optimizar recursos humanos a través de una estructura funcional orgánica, bien definida donde no exista duplicidad de funciones, dándole a cada área la función que efectivamente le corresponda, y en todo caso recurrir a la capacitación de otras áreas, para que los auditores del DRG, única y exclusivamente realicen actividades acordes a su puesto de trabajo, por ello la importancia de contar con la descripción y el perfil de puestos el DRG en virtud de que al estar sus funciones debidamente plasmadas en estos documentos, conocerán lo auditores del DRG, sus responsabilidades y se enfocaran a sus tareas con más eficiencia y productividad.

Por otra parte, a partir de los instrumentos de medición aplicados, se comprobó que efectivamente las cargas de trabajo influyen en el cumplimiento de metas afectado por el número de auditorías asignadas, el grado de complejidad de la auditoría y el trabajo en campo, derivado a las salidas constantes con motivo principal de realizar notificaciones y sumándole a ello el desconocimiento de funciones de manera clara y precisa lo que lleva a generar que no conocen con exactitud su grado de responsabilidad, que tiene como consecuencia efectos como son: duplicidad de funciones incremento de tareas asignadas y en consecuencia aumento de las cargas de trabajo.

Por lo que partiendo de la definición de Visión y Misión del DRG, permitirá que los auditores se sientan identificados con la institución, al conocer cuales son las directrices de la razón de ser, de ese departamento.

También se sientan las bases que permitirá equilibrar las cargas de trabajo, mediante la optimización de recursos, aprovechando áreas de oportunidad de los mismos auditores, así también tomar en cuenta que las horas se pueden reducir y llevar a los auditores a más tiempo real en sus auditorías dada la complejidad que resulta de estas y que requieren mayor inversión en tiempo, aparejado a esto se debe dar cumplimiento al POA, en actos terminados, pero también en casos de ejemplaridad que llevaran a redoblar esfuerzos, siendo importante que se asigne cuando menos dos personas encargadas de realizar notificaciones con base a su perfil de puesto y competencias laborales.

Por lo que respecta a los directivos y mandos superiores deben tener en consideración, como hacer frente a cambios importantes en el cumplimiento de metas, dadas a través del POA, teniendo estructuras bien organizadas, personal eficiente altamente comprometido con la institución y para lograrlo debemos centrarnos en la mejora continúa de nuestras tareas, mediante la implementación de un sistema de gestión de la calidad en el gobierno, lo que permitirá que nuestros procesos como área, tengan la credibilidad de haber pasado por una etapa de preparación así como la satisfacción de nuestros clientes internos en la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes externos, al considerar que nuestra forma de organización goza de credibilidad al pasar por el escrutinio de una etapa de mejora continua, con base a lo anterior se habrá una nueva línea de investigación, que lleve a cabo demostrar los costos, beneficios e implementación de un sistema de gestión de calidad para esta importante área, con la finalidad de que el estado de Tlaxcala en materia de recaudación responda a sus demandas con eficiencia y calidad.

RECOMENDACIONES

Como se ha mencionado en la presente investigación, las cargas de trabajo son un factor que debe tomarse en cuenta, debido a que se tienen que optimizar los recursos humanos en el DRG, por lo que se recomienda hacer una correcta redistribución de cargas de trabajo a partir de instrumentos de medición. Es importante mencionar que las cargas de trabajo en el DRG, también pueden tener efectos secundarios como son:

- Factores psicosociales

Tomando en consideración las reformas laborales recientemente sobre seguridad e Higiene en México, es necesario observar que se ha dado mucha importancia a los factores de riesgo psicosociales, derivados de la mala utilización de las habilidades, la sobrecarga en el trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas de las relaciones laborales, el trabajo y situaciones que ponen en peligro la integridad física del empleado, por lo que habría que tomar en cuenta la presencia de situaciones que desencadenan este factor de riesgo.

- Estrés

Una de las principales causas derivadas de las cargas de trabajo mental, que se originan por la inseguridad laboral, los excesivos horarios, la intimidación en el trabajo, pueden repercutir en el rendimiento y productividad del empleado lo que además generaría problemas en las relaciones de trabajo.

- Síndrome de Burnout

Que es un término reciente y que se caracteriza, por el agotamiento, la desmotivación la insatisfacción en el trabajo, pues como se abordó en las bases teóricas, también son derivadas de la sobre carga laboral y presión del tiempo para llevar a cabo determinadas tareas.

Finalmente cabe mencionar que la motivación y el reconocimiento son importantes para el empleado por parte de los mandos superiores ya que si el empleado no es reconocido por sus méritos tiende a desmotivarse lo que llevaría a bajar su productividad.

Aunado a lo anterior, dados estos factores que inciden en la salud física y mental de los empleados, puede propiciarse una elevada rotación de personal lo que implica, que se dejarían auditorías abiertas, y los costos administrativos serian altos, para el departamento pues la inducción al puesto de un nuevo elemento lleva un proceso a mediano plazo, que no permitiría la ejecución eficaz de la tarea, por ello es importante tomar medidas necesarias, si se esta incurriendo en algunos factores de riesgo para el empleado, pues no olvidemos que el elemento humano es lo mas valioso de las organizaciones, pues sin su talento, conocimientos habilidades y destrezas los objetivos de las instituciones serian inalcanzables. Finalmente hay que tomar en cuenta que el equilibrio de las cargas de trabajo, la capacitación, la motivación los incentivos económicos, serán elementos suficientes para que el empleado logre una satisfacción en el trabajo que sin duda repercutirá en éxito del DRG.

Referencias Bibliográficas

a) Impresas

- Alma Mireya López Arce (2006) Modelo de Evaluación Por Competencias Laborales, Publicaciones Cruz O, S.A.
- Barak, Y., Achiron, A., Kimh, R. & Lampi, Y. (1996). Health risks among shift workers: A survey of female nurses. *Health Care for Women International*, 17, 527-534.
- Cooper, C. & Payne, R. (1980). *Stress at work*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Convenio de Adhesión al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal que celebran la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Gobierno del Estado de Tlaxcala (28/12/1979). *Diario Oficial de la Federación*.
- Convenio de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Federal, que celebran la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Estado de Tlaxcala (20/03/2009) *Diario Oficial de la Federación*.
- Daft, Richard L. (2004) *Administración*. Editorial Thomson, Sexta edición México.
- Deming, W. Edwards (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid. España, Editorial Díaz de Santos, 412 págs.

- Departamento Administrativo de la Función Pública (2002). Medición de cargas de trabajo. Guía Metodológica para el Sector Público.
- Dessler, Gary (1994) Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall, 6ª ed.
- Ducceschi, M. (1982) Técnicas modernas de Dirección de Personal, Ibérico Europea de Ediciones, S.A, Madrid, 1982.
- Fernández López, J. (2005): Gestión de Competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. Madrid, Prentice Hall.
- Ferrer, R. y Dalmau, I., (2004). Revisión del concepto de carga mental: evaluación, consecuencias y proceso de normalización. Anuario de Psicología. 35, 521-545.
- Galvis, R., Fernández, B., Valdivieso, M. (2007). Construcción de perfiles por competencias bajo el enfoque del marco lógico. Congreso Internacional de Calidad e Innovación en Educación Superior.
- Hacker, W. (1998). Carga mental de trabajo. En Stellman (Ed.), Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales 29, 44- 46.
- Hernández, R. (1991). Metodología de la investigación, Mc Graw Hill.
- Ishikawa, Kaoru. (1986) ¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa. Bogotá, Colombia, Editorial Norma, 282 págs.

- Jack Fleitman (2008) Evaluación integral para implantar modelos de calidad Editorial Pax México.
- Juran, Joseph M. (1990) Juran y el liderazgo para la Calidad. Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos, 363 págs.
- Karasek, R. & Theorell, T (1990). Healthy work. Stress, productivity and reconstruction of working life. Nueva York: Basic Books.
- Kirkcaldy, B., Cooper, C., Brown, J. & Athanasou, J. (1994). Job stress and health profiles of smokers, ex-smokers and non-smokers. Stress Medicine, 10, 159-166.
- Landsbergis, P. A., Schnall, P. L., Belkic, K. L., Baker, D., Schwartz, J. E. & Pickering, T. G. (2003). The workplace and cardiovascular disease: Relevance and potential role for occupational health psychology. En J. Campbell & L. E. Tetrick, (Eds), Handbook of occupational health psychology. (pp. 265-287). Washington, DC. : American Psychological Association.
- Leplat, J. (1978). Factors determining work-load. Ergonomics, 21, 143-149.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta (2014). Última reforma 30/dic/2013.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado De Tlaxcala (2014) Última reforma: 24/Dic/2014.

- Lomov, B & Venda, V. (1983). La interrelación hombre–máquina en los sistemas de información. Moscú: Editorial Progreso.
- Luis Puchol (1993). Dirección y gestión de recursos humanos. Editores Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Luis F. Aguilar., (2010) Gobernanza: El nuevo proceso de Gobernar. México, Fundación Friedrich Naumann, p. 42.
- Ma. Jesús Montes Alonso y Pablo González Rodríguez (2010). Selección de Personal. Ideaspropias ed. S.L.
- Martha Alicia Alles, (2006) Dirección Estratégica Recursos Humanos NE, Volumen 1 Ediciones Granica S.A.
- Matthews, G., Davies, R., Westerman, D. R., & Sbammers, (2000). Human performance: cognition, stress and individual differences. USA: Psychology Press. Taylor & Francis Group.
- O'Donnell, R. & Eggemeier F. (1986) Workload assessment methodology. En K. Boff, L. Kaufman, & J. Thomas (Eds.), Handbook of perception and human performance. Vol. II Cognitive processes and performance. Nueva York: Wiley.
- Periódico Oficial del Gobierno del Estado Tlaxcala (Diciembre de 1983). Tomo LXXIV Decreto Número Extraordinario. Tlaxcala de Xicoténcatl.
- Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala (17/07/1996). Tomo LXXIX Segunda época No. 29 Segunda Sección, Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

- Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala (7/04/1998). Tomo XXX, Segunda época Núm. Extraordinario, Decreto Numero 162 Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala. Tlaxcala de Xicoténcatl.
- Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala (5/07/2013). Tomo XCII Segunda época No. Extraordinario, Decreto Numero 177 Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala. Tlaxcala de Xicoténcatl.
- Periódico oficial del Gobierno del Estado de Tlaxcala (2/02/2015). Tomo XCIV, Segunda época No. Extraordinario. Reglamento Interior de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, (2005) Administration. México Pearson.
- Sánchez González, José Juan. 2009 “El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana”, en: Gestión y Política Pública, Volumen VIII, Número 1, I Semestre, México, p. 90.
- Young, M. S. y Stanton, N. A. (2001). Mental Workload Theory, Measurement and Application, en Karwowski (Ed.) International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors (pp 507-509). London, New York: Taylor and Francis.
- Werther, William B, Jr. y Davis, Keith (1990) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mcgraw-Hill, 3ª ed.

b) Electrónicas

- Agencia europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2015). Obtenido de la página de Internet: https://osha.europa.eu/es/topics/stress/index_html [Acceso 17/02/2015].
- Confederación regional de organizaciones empresariales de Murcia (2015). Obtenido de: <http://www.croem.es/prevergo/formativo/2.pdf> [Acceso 13/03/2015].
- Do Carmo Cruz Robazzi Maria Lucia; Chaves Mauro Maria Yvone; Barcellos Dalri Rita de Cássia de Marchi; Almeida da Silva Luiz; de Oliveira Secco Lara Aparecida; Jorge Pedrão Luiz (2009). Exceso de trabajo y agravios mentales a los trabajadores de la salud. Revista Medicas Cubanas Vol. 26 1-10. Obtenido de: bsv.sld.cu/revistas/enf/vol26_1_10/enf09110.htm [Acceso 16/12/2014].
- Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (2013). Obtenida de: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/metodologias/ENCIG/2013/mar_conp/702825062484.pdf [Acceso 16/06/2015].
- Enfoque Ocupacional en la Red (2015). Obtenido de: <http://www.enfoqueocupacional.com/2010/09/que-es-la-carga-de-trabajo.html> [Acceso 11/02/2015].
- Espinosa Infante, Elvia y Pérez Calderón, Rebeca. Calidad Total. Una alternativa de organización de trabajo en México. Gestión y Estrategia. Departamento de Administración. Universidad Autónoma Metropolitana. Obtenido de:

file:///C:/Documents%20and%20Settings/USUARIO1/Escritorio/gye5.pdf
[Acceso 15/06/2015]

- Manual de Funciones (2014). Obtenido de:
<http://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-efinici3b3n-del-manual-funciones.pdf> [Acceso 31/03/2015].
- Maslach C. Schaufeli WB. (1993). Historical and conceptual development of burnout. En Schaufeli et al. Eds. Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research. Washington, DC: Taylor & Francis. 1993, pp. 1-16. Portal de Facultad de Medicina UNAM. Obtenido de:
http://www.facmed.unam.mx/sms/seam2k1/2007/jun_01_ponencia.html
[Acceso 16/02/2015].
- Maslach C, Schaufeli W. B., Leiter M P. Job Burnout. Annu Rev Psychol. (2001). 52:397-422. Portal de Facultad de Medicina UNAM. Obtenido de:
http://www.facmed.unam.mx/sms/seam2k1/2007/jun_01_ponencia.html
[Acceso 16/02/2015].
- Portal Facultad de Medicina de la UNAM (2007). Obtenido de:
http://www.facmed.unam.mx/sms/seam2k1/2007/jun_01_ponencia.html
[Acceso 16/02/2015].
- Orden Jurídico Nacional, Reglamento Interior de la Contraloría del Ejecutivo, Publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado Tomo LXXXIII, segunda Época. No. Extraordinario, de fecha 27 de diciembre de 2004. Obtenido de:
<http://ordenjuridicodemo.segob.gob.mx/Estatal/TLAXCALA/Reglamentos/TLAXREG32.pdf>. [Acceso 15/06/2015].

- Portal de empleo (2015). Obtenido de:
http://www.empleo.gob.mx/es_mx/empleo/EI_analisis_de_puestos [Acceso 24/02/2015].
- Portal Armstrong (2015). Obtenido de:
<https://www.armstrong.com.mx/consultoria-organizacional/definicion-de-perfiles-de-puesto.php> [Acceso 22/02/2015].
- Portal de Finanzas (2015). Obtenido de:
http://www.finanzastlax.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=5:la-secretaría-de-finanzas-&catid=2:organizacion&Itemid=3. (s.f.). [Acceso 10/02/2015].
- Portal de Finanzas (2015). Obtenido de:
http://www.finanzastlax.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=5:la-secretaría-de-finanzas-&catid=2:organizacion&Itemid=3. [Acceso 10/02/2015].
- Portal de Finanzas (2015). Obtenido de:
http://www.finanzastlax.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=6:antecedentes&catid=2:organizacion&Itemid=3. [Acceso 10/02/2015].
- Suprema Corte de Justicia de la Nación, (2015), Constitución Política del Estado Libre y Soberano del Estado de Tlaxcala (1918). Obtenido de:
<http://legislacion.scjn.gob.mx/sccef/paginas/wfDefault.aspx> [Acceso 14/04/2015].