

Producto 3

Informe Final de la Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”

Entidad Evaluadora

Servicios Profesionales para el Desarrollo Económico S.C.

Coordinador de la Evaluación

Noé Hernández Quijada

Evaluadores:

Luis Ángel Ortiz Herrera

Roberto Osvaldo Ramos Cortes

25 de octubre de 2018

Índice

Resumen Ejecutivo	4
Presentación	9
Introducción.....	10
Capítulo 1 Diagnóstico y alcance de la evaluación de procesos del Pp E028	12
1.1 Descripción del contexto en el que opera el Programa	12
1.2 Diagnóstico inicial de los procesos del Programa	21
1.3 Alcance y enfoque metodológico de la evaluación.....	44
1.4 Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación	45
Capítulo 2 Descripción y análisis de los procesos y subprocesos del Pp E028.....	51
2.1 Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso	51
2.2 Límites de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso, así como su articulación con otros	77
2.3 Insumos y recursos.....	82
2.4 Productos	88
2.5 Sistemas de información	90
2.6 Coordinación	90
2.7 Evaluación de la pertinencia en que se ejecuta cada proceso y subproceso	92
2.8 Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso y subproceso	93
2.9 Opinión de los actores sobre la eficacia, eficiencia y calidad de cada proceso y subproceso.....	95
2.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los solicitantes	97
Capítulo 3 Medición de atributos de los procesos y subprocesos del Pp E028	98
3.1 Valoración del proceso de planeación	98
3.2 Valoración del proceso de comunicación interna y externa.....	99
3.3 Valoración del proceso de selección de destinatarios	100
3.4 Valoración del proceso de producción y entrega de componentes	101
3.5 Valoración del proceso de seguimiento a destinatarios	105
3.6 Valoración del proceso de control	106
3.7 Valoración del proceso de monitoreo.....	106
3.8 Valoración del proceso de evaluación externa	107
Capítulo 4 Hallazgos y resultados de los procesos y subprocesos del Pp E028	109

4.1 Buenas prácticas	109
4.2 Cuellos de botella.....	111
4.3 Análisis FODA	111
Capítulo 5 Conclusiones, valoración global de la operación del Pp y recomendaciones	114
5.1 Conclusiones	114
5.2 Valoración global de la operación del Pp.....	115
5.3 Recomendaciones	116
Anexos	119
Bibliografía.....	191

Índice de cuadros

Cuadro 1. Alineación del Programa con los objetivos institucionales y del PND 2013-2018	15
Cuadro 2. Plantilla ocupacional en Oficinas Centrales de la PRODECON, por Unidad Administrativa	20
Cuadro 3. Grado de consolidación de la Planeación	27
Cuadro 4. Grado de consolidación de la Comunicación.....	28
Cuadro 5. Grado de consolidación del proceso de selección de destinatarios.....	29
Cuadro 6. Grado de consolidación del proceso de producción de entregables	37
Cuadro 7. Grado de consolidación del proceso de seguimiento a destinatarios.....	38
Cuadro 8. Grado de consolidación del proceso de control.....	38
Cuadro 9. Grado de consolidación del proceso de monitoreo	39
Cuadro 10. Grado de consolidación del proceso de evaluación externa.....	40
Cuadro 11. Subprocesos, actividades y responsables del proceso de planeación	53
Cuadro 12. Subprocesos, actividades y responsables del proceso de comunicación.....	57
Cuadro 13. Actividades y responsables del proceso de Orientación y Asesoría Personalizada	64
Cuadro 14. Subprocesos, actividades y responsables del proceso de Representación Legal y Defensa	68
Cuadro 15. Subprocesos, actividades y responsables del proceso de Quejas y Reclamaciones	72
Cuadro 16. Subprocesos, actividades y responsables del proceso de Acuerdos Conclusivos	73
Cuadro 17. Actividades y responsables del Monitoreo	76
Cuadro 18. Plazos de ejecución de actividades específicas de los procesos	85
Cuadro 19. Valoración del proceso de planeación.....	99
Cuadro 20. Valoración del proceso de comunicación interna y externa	100
Cuadro 21. Valoración del proceso de selección de destinatarios	101
Cuadro 22. Valoración del proceso de orientación y asesoría personalizada	102
Cuadro 23. Valoración del proceso de representación legal y defensa.....	103
Cuadro 24. Valoración del proceso de quejas y reclamaciones.....	104
Cuadro 25. Valoración del proceso de acuerdos conclusivos	105
Cuadro 26. Valoración del proceso de seguimiento de destinatarios	105
Cuadro 27. Valoración del proceso de control.....	106
Cuadro 28. Valoración del proceso de monitoreo	107
Cuadro 29. Valoración del proceso de evaluación externa.....	107

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Número de servicios brindados por el Programa, periodo 2011-2018	14
Gráfica 2. Evolución del presupuesto asignado a la PRODECON, en términos nominales y reales (2011-2018)	16
Gráfica 3. Satisfacción del Contribuyente a nivel Procuraduría por Unidades Administrativas, ejercicio 2017	19
Gráfica 4. Plantilla ocupacional en las delegaciones estatales de la PRODECON	21

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de Gestión Institucional de la PRODECON	18
Ilustración 2. Modelo de determinación de procesos de la PRODECON	24
Ilustración 3. Equivalencias de los procesos del Programa con relación al Modelo General de los Procesos	44

Siglas y Acrónimos

APF	Administración Pública Federal
CONAGUA	Comisión Nacional del Agua
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
DGPDI	Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional
EE	Entidad Evaluadora
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INFONAVIT	Instituto Nacional del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores
ISO	International Organization for Standardization
LOPDC	Ley Orgánica de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MSGCP	Manual del Sistema de Gestión de la Calidad de la Procuraduría
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PAT	Programa Anual de Trabajo
PEA	Población Económica Activa
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
Pp	Programa presupuestario
Pp E028	Programa presupuestario E028 Protección y Defensa de los Contribuyentes
PRODECON	Procuraduría de la Defensa del Contribuyente
PROFECO	Procuraduría Federal del Consumidor
PROFEPA	Procuraduría Federal de Protección Ambiental
SAT	Sistema de Administración Tributaria
SCJN	Suprema Corte de Justicia de la Nación
SGCP	Sistema de Gestión de la Calidad de la Procuraduría
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SICSS	Sistema de Control y Seguimiento de Servicios
TCC	Tribunal Colegiado de Circuito
TdR	Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos
TFJA	Tribunal Federal de Justicia Administrativa
UR	Unidad Responsable

Resumen Ejecutivo

En este apartado se presenta una síntesis ejecutiva de los resultados de la evaluación de procesos al Programa presupuestario (Pp) E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”, que provee los recursos fiscales necesarios para la operación y funcionamiento de la Procuraduría de Defensa del Contribuyente (PRODECON). Este resumen pretende destacar los hallazgos y resultados más relevantes de la evaluación, así como las áreas de oportunidad, a fin de lograr una gestión operativa más eficiente, eficaz y transparente, que coadyuve al logro del objetivo de la PRODECON, de promover el acceso a justicia tributaria de parte de los contribuyentes que lleguen a enfrentar algún problema o abuso de parte de la autoridad fiscal.

Esta evaluación de procesos forma parte del programa Anual de Evaluación 2018 definido entre la SHCP y el CONEVAL. La metodología de evaluación se apegó a los Términos de Referencia (TdR) emitidos por la PRODECON, la cual consistió en realizar un análisis cualitativo que combinó trabajo de gabinete con información documental y, trabajo de campo, mediante la aplicación de entrevistas y grupos focales, a funcionarios de la Procuraduría de oficinas centrales y de las delegaciones de Durango, Guerrero, Hidalgo, Morelos y Querétaro.

Antecedentes, características del Programa y contexto en el que opera

Si bien la Procuraduría surgió en 2006 mediante el decreto de la Ley Orgánica de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (LOPDC), por una controversia constitucional, fue hasta el 01 de septiembre de 2011 cuando formalmente abrió sus puertas al público, y hasta 2012 cuando contó con recursos presupuestales asignados en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), a través del Programa E028. Sin embargo, dichos recursos fueron asignados inicialmente al Ramo 06 SHCP, y fue hasta 2016 que se canalizaron, como debía ser, a través del Ramo 47 Entidades No Sectorizadas.

La PRODECON es un “organismo público descentralizado, no sectorizado, con personalidad jurídica y patrimonios propios, con autonomía técnica, funcional y de gestión”, que surge ante la necesidad de fortalecer la relación entre las autoridades fiscales y los contribuyentes, creando un espacio neutral de encuentro, acuerdos y confianza mutua. Su objetivo principal es “garantizar el derecho de los contribuyentes a recibir justicia en materia fiscal en el orden federal, mediante la asesoría, representación y defensa, recepción de quejas y emisión de recomendaciones”.

Para ello, a través del Pp E028 se le asignaron en 2018, poco más de 804 millones de pesos para brindarle a los contribuyentes los servicios de acceso a la justicia en materia fiscal; para generar propuestas de solución referentes a problemas sistémicos y de modificación a las disposiciones normativas en esa materia; y para promover acciones para una nueva cultura contributiva respecto de los derechos y garantías de los contribuyentes. Con ello, el Pp E028 busca “Contribuir a contar con un sistema hacendario que genere más recursos, sea simple, progresivo y que fomente la formalidad mediante garantizar el derecho de los contribuyentes a recibir justicia en materia fiscal, en el orden federal”.

La población potencial del Programa, representada por todos los contribuyentes registrados en el Sistema de Administración Tributaria (SAT), a mayo del 2018 ascendió a 67.2 millones de ciudadanos. La población objetivo no está cuantificada, pero se define por todos aquellos contribuyentes que sufren un abuso a sus derechos y que podrían ser atendidos por la PRODECON. La población efectivamente atendida, por su parte, ha mantenido una evolución creciente durante el periodo 2011-2018, ampliamente destacable sobre todo en el caso del servicio de asesorías (en

2017 se atendieron más de 150 mil servicios de asesoría, alrededor de 12,900 de representación legal, 35,492 de quejas y reclamaciones y 2,451 acuerdos conclusivos).

En ese mismo periodo, el presupuesto asignado al Pp E028 ha tenido un crecimiento constante en términos nominales (14.04% promedio anual) y reales (10.45%), gracias a que la PRODECON está blindada ante cualquier recorte presupuestal federal porque desde la LOPDC se establece que, en ningún caso, el presupuesto que se asigne a ésta podrá ser inferior al presupuesto del ejercicio inmediato anterior.

El contexto organizacional en el que opera el Programa se compone, además de la Titular y del Órgano de Gobierno, de cinco subprocuradurías y una secretaría general, 30 delegaciones, asesores jurídicos y una unidad de auditoría preventiva. Además, se cuenta con 14 direcciones generales, una visitaduría y una secretaría técnica dependientes de las subprocuradurías y la secretaría general. La PRODECON tiene una cobertura nacional y además de una oficina estatal, en algunos estados hay oficinas desconcentradas al interior de éstos, como en Baja California, Chihuahua, Tamaulipas y Jalisco. Acompaña esta estructura organizacional una plantilla (a julio de 2018) de personal que asciende a 722 personas; de las cuales 351 se ubican en las Oficinas Centrales y 371 en las Delegaciones.

Descripción y análisis de los procesos

De acuerdo con el Modelo General de Procesos (SHCP-CONEVAL), el Programa E028 y la PRODECON, cuenta con procesos equivalentes bien definidos, documentados y estandarizados, especialmente en la producción y entrega de componentes o generación de servicios sustantivos, gracias a que se tuvo el acierto de adoptar el Sistema de Gestión de la Calidad (SGCP) alcanzando la certificación ISO 9001:2008.

La gestión anual del Programa inicia con el proceso de **planeación**, que fundamentalmente se conforma de dos subprocesos: i) el de elaboración y aprobación de los programas Institucional y de trabajo, y ii) el de presupuestación. En el primer subproceso se elaboran y aprueban, tanto el Programa Institucional 2013-2018 como el Programa de Trabajo Anual. El primer documento es de duración sexenal y marca el rumbo estratégico de la operación de la Procuraduría y del Pp E028, engarzando las acciones específicas con los objetivos e indicadores estratégicos de mediano plazo. El segundo programa, concreta las acciones puntuales de cada año y los recursos presupuestales necesarios para alcanzarlas.

Posteriormente, se continúa con el **proceso de comunicación**, conformado por un subproceso de comunicación interna (dirigido a los servidores públicos) y otro de comunicación externa (dirigido a los contribuyentes tanto atendidos como potenciales). El primer subproceso ha asegurado, según los actores entrevistados en la evaluación, que todas las definiciones contempladas en la planeación anual, así como los ajustes realizados al SGCP, permeen a los operadores del Programa, enfatizando siempre en la búsqueda de la calidad en la provisión de los servicios. Con el segundo subproceso se difunde y promocionan los servicios de la Procuraduría en la población potencial y se establece una comunicación permanente con la población que resulta atendida, todo ello para fortalecer la cultura contributiva del país.

Una vez que se ha comunicado la información clave a los actores, se continúa con la **selección de los destinatarios** de los servicios, sin embargo, este proceso se realiza de manera sincronizada y simultánea, según las equivalencias con el Modelo General, con los procesos de **producción y entrega de componentes** (servicios), al cual se suma también el de **seguimiento de destinatarios**; en conjunto estos procesos conforman la actividad sustantiva de la PRODECON, que está altamente consolidada, documentada y estandarizada con el enorme acervo documental y operativo que implica el SGCP. La selección del destinatario inicia desde el momento en que éste toma contacto

con la Procuraduría de manera presencial, por correo o vía telefónica, externando su problema o planteamiento y siendo registrado en el Sistema de Control y Seguimiento de Servicios (SICSS). Dependiendo de la naturaleza de su planteamiento, el contribuyente es seleccionado como beneficiario de algún servicio de orientación, asesoría, queja y reclamación, defensa legal o acuerdo conclusivo, y para ello existen actividades puntualmente definidas y estandarizadas. Al estar realizando estos procesos, sin embargo, se está produciendo y entregando el servicio y dándole seguimiento, a través del SICSS al destinatario para observar que ocurre con el estado de su asunto. Adicionalmente, en el proceso de seguimiento a destinatarios se considera la aplicación de una encuesta de satisfacción posterior a la recepción del servicio.

Posterior a estos procesos, se despliega el **proceso de control** para asegurar que lo que se estableció en la planeación, programación y en las disposiciones operativas para la ejecución de los servicios se cumpla de manera eficiente, eficaz y transparente, para lo cual se cuenta con un mecanismo de tablero de indicadores de control y una auditoría externa, realizada en el marco del SGCP.

Finalmente, se suman a estos procesos, el **monitoreo y la evaluación externa**, para vigilar y documentar el cumplimiento de los objetivos del Programa E028. El primero se despliega a través de indicadores de cumplimiento, que son evaluados internamente respecto a su alcance en periodos determinados, mientras que la evaluación externa es un proceso de valoración de resultados y del desempeño del Programa, en el que además intervienen la SHCP y CONEVAL. Estos dos procesos cierran la ejecución anual del Programa y brindan insumos de mejora para la planeación del siguiente ciclo de implementación.

En la valoración específica de cada proceso se concluye que todos alcanzan la calificación más alta en cuanto a eficacia (cumplimiento de metas), oportunidad, suficiencia y pertinencia, advirtiéndose sólo algunas áreas de oportunidad sobre todo en los procesos de comunicación externa, producción y entrega de componentes y selección de destinatarios, relacionadas con la necesidad de precisar y cuantificar la población objetivo.

Principales hallazgos y resultados de evaluación

Entre las principales **fortalezas** de la Procuraduría, se encuentran:

a) Su autonomía y no sectorización, que le dan independencia y libertad para el cumplimiento de su misión, y en las asignaciones presupuestales al Programa E028, b) el que en la Ley Orgánica se establezca que su presupuesto nunca puede ser inferior al del año previo, c) el fuerte sustento legal y normativo con que cuenta el Programa E028 y la misma PRODECON, d) la inserción de los objetivos y de las acciones del Programa y PRODECON en un propósito más amplio de fomento a la cultura contributiva, e) la adopción del SGCP y el logro de la certificación en la calidad de los servicios, f) la gran mayoría de los procesos de operación, gracias al SGCP, se encuentran perfectamente definidos, documentados, estandarizados y normados (en más de 35 manuales); g) existe una alta valoración de los contribuyentes con los servicios que hasta ahora han recibido (en escala de 0 a 10, todos los aspectos medidos superan la calificación de 9.5); h) dado el nivel de atención actual, en lo general se considera, aunque con ciertos indicios de saturación en la atención, que los recursos con que cuenta son suficientes; i) los procesos de planeación, control y monitoreo están plenamente articulados y unos retroalimentan a los otros, y sirven tanto para alimentar decisiones vinculadas con la gestión por resultados, así como para entregar evidencias al SGCP, y continuar con la certificación; j) los procesos de provisión de los servicios sustantivos, al ser el eje de la acción de la PRODECON son los que se encuentran sistematizados, definidos, estandarizados y documentados con un mayor nivel de detalle, y son también los que más se vigilan y monitorean, dado que su despliegue incide directamente en la atención al contribuyente.

Entre las **oportunidades** del Programa E028 y la PRODECON se encuentran:

- a) Si bien la PRODECON es una entidad autónoma, con un encargo de Ley, su acción debe enmarcarse y alinearse a la política nacional de desarrollo que defina el poder ejecutivo en turno,
- b) actualizar el SGCP a la norma más vigente, ISO 9001:2015

Como **debilidades** destacan:

- a) Indicios de saturación en la atención de la demanda en ciertos meses del año (abril y mayo) y, sobre todo, en los Módulos de Atención y en el área de Asesoría, b) como una forma de dimensionar la eficacia del Programa, es conveniente que se precise y cuantifique la población objetivo específica sobre la que incidirá la Procuraduría y el Programa E028, c) el reducido espacio que tiene disponible la Dirección General de Acuerdos Conclusivos para recibir y atender a los contribuyentes que solicitan un acuerdo conclusivo con la autoridad fiscal, y d) que la evaluación externa prácticamente no se refiera en todo el acervo documental del SGCP, pero que debiera contemplarse alguna vinculación al ser parte fundamental de retroalimentación a dicho Sistema.

Como **amenazas** al Programa E028 se han identificado:

- a) Cambios normativos que puedan afectar el marco vigente que sustenta la PRODECON, b) cambios en la orientación de la política nacional en torno al tema fiscal y reorientación de prioridades, c) el efecto de una demanda creciente por los servicios de la Procuraduría en términos exponenciales.

Como **buenas prácticas** en los procesos se han detectado: a) el refuerzo que se realiza a la planeación, con las acciones de planificación definidas por el SGCP, b) las definiciones explícitas que existen para la comunicación en el marco del SGCP, c) la capacitación continua a responsables de módulo y los asesores, así como el protocolo de atención asentado en los manuales, d) la documentación de experiencias de atención a problemáticas específicas, que requirieron mayor análisis y que luego se comparten, e) las reuniones de trabajo que constantemente mantienen los equipos de asesores y directores de cada Dirección General, para compartir experiencias; f) dar de alta a los destinatarios del servicio en el SICSS y tener la posibilidad de consultar en tiempo real el asunto en solución, g) el tablero de control de indicadores y las auditorías internas de la calidad (no fiscalizadoras), que son requisito exclusivo del SGCP.

Recomendaciones

Reflexión o mejora estratégica: si bien la PRODECON ha logrado un posicionamiento importante como institución reciente en el país y ofreciendo servicios que prácticamente no se ofrecían desde el sector público, es importante precisar y cuantificar la población objetivo a la cual se dirige.

Pero también en esta línea, es importante determinar cuál sería la capacidad real de atención del organismo en términos de la disponibilidad de sus recursos actuales (sin que se trastoque el tema de la calidad en el servicio), para saber cuánto recurso adicional se requiere si se pretendiera ampliar su cobertura a la población objetivo, y ello qué implicaría en términos del SGCP. Estas reflexiones, tendrían que ir acompañadas con el análisis que seguramente se hará en los próximos meses al tener que actualizar o elaborar el nuevo programa institucional, en alineación con el nuevo PND.

Reflexiones o mejoras específicas

Debido a que el SGCP ha demostrado generar resultados positivos en la calidad de los servicios y en la atención a los contribuyentes, se sugiere migrar de la versión que actualmente emplea la Procuraduría a la versión más vigente, que es la de 2015.

A nivel específico, habría que ir previendo cómo asegurar la misma atención en cuanto a calidad, considerando que las cargas de trabajo pueden incrementarse notablemente en los próximos años. Ello también debería vincularse con los alcances definidos para la comunicación externa, porque si se continúa con dicho proceso y sigue en aumento la demanda, sin tener la capacidad plena de atención, se podrían estar generando expectativas de atención no cumplidas para determinado grupo de contribuyentes.

En la **planeación** se debe aprovechar el momento de transición e inicio de un nuevo gobierno para revisar y discutir las orientaciones clave y la problemática que dio origen al Programa y a la PRODECON para ver su vigencia y si es necesario incluir otros temas o aspectos para fortalecer el tema de la cultura contributiva.

En **comunicación** existe la necesidad de identificar bien el equilibrio necesario entre las acciones de difusión con el nivel máximo u óptimo en cuanto a la capacidad de atención de la PRODECON, para no estar generando o activando una demanda que posteriormente no pueda ser atendida con el mismo nivel de atención. Precisar muy bien en las campañas de difusión los alcances de los servicios de la Procuraduría o abrir más canales para profundizar en la información sin tener que acudir al módulo de atención en las oficinas centrales o a las instalaciones en las delegaciones estatales.

En **selección de destinatarios**, aprovechar cada vez más la disponibilidad de los medios virtuales para atender, especialmente, aquellos asuntos fáciles y sencillos.

En **producción y entrega de servicios**, contar con un sistema de turnos, como lo tienen otras instituciones, como por ejemplo el propio SAT, que permitiría una atención más ordenada y eficaz. En el **seguimiento de los destinatarios**, la posibilidad de que se complemente la aplicación de la encuesta actual de satisfacción aplicada por norma dentro del SGCP, con otra que pudiera contratar la misma PRODECON, pero ejecutada por un actor externo a la operación del Programa. En **control y monitoreo** seguir fortaleciéndolos en el marco del SGCP, actualizando dicho Sistema a la certificación ISO más reciente. En **evaluación externa**, valorar la posibilidad de realizar una evaluación de diseño o una evaluación estratégica (marco de las definiciones de CONEVAL) para generar más información sobre la posible población objetivo y cuantificar mejor a la misma.

Presentación

Con la finalidad de mejorar la calidad en el ejercicio del gasto público y de aumentar la transparencia dentro de la operatividad y funcionamiento de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (PRODECON), se ha llevado a cabo la evaluación de procesos del Programa presupuestario (Pp) E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”, que es el que provee de los recursos fiscales a dicha Procuraduría, para alcanzar su misión institucional. La PRODECON es una institución de reciente creación en el país, descentralizada, no sectorizada y con autonomía técnica, funcional y de gestión, cuya misión es “garantizar el derecho de los contribuyentes a recibir justicia en materia fiscal en el orden federal...” mediante la provisión de servicios públicos vinculados con la orientación y asesoría, defensa y representación legal, y el apoyo para gestionar quejas y reclamaciones, así como para llegar a acuerdos conclusivos. Cabe destacar que la Procuraduría opera con un sistema de gestión de la calidad certificado que le ha permitido documentar, sistematizar y estandarizar estos procesos sustantivos.

La Evaluación de Procesos del Pp E028, forma parte del conjunto de evaluaciones externas realizadas a los programas públicos federales, en el marco de la gestión por resultados y el sistema de evaluación del desempeño, adoptado por la administración pública federal en los últimos años. Específicamente, esta evaluación ha sido incluida en el Programa Anual de Evaluación de los Programas Federales y de los Fondos de Aportaciones Federales para el ejercicio fiscal 2018, emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la cual tiene como objetivo *“Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Programa E028, mediante la realización de un análisis y valoración de su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente”*.

La evaluación ha sido desarrollada por la entidad evaluadora Servicios Profesionales para el Desarrollo Económico S.C. (Serpro SC), quien para ello resultó favorecida mediante proceso de licitación pública. La metodología utilizada para el desarrollo de dicha evaluación es de carácter cualitativo, centrándose en un análisis de información documental en gabinete y en la recolección de datos, evidencias y opiniones de actores que participan en la operación mediante trabajo de campo.

Esta evaluación busca examinar cómo se instrumentan en la práctica los servicios públicos sustantivos que se financian con los recursos del Programa a la Procuraduría y, cuyos alcances, están definidos en un conjunto de documentos legales y normativos, a fin de valorar si esa forma de instrumentación es la adecuada para que el Programa y la PRODECON alcancen los objetivos para los cuales fueron diseñados. En ese sentido, en el presente informe, el lector podrá encontrar el desarrollo de apartados relacionados con los alcances y el abordaje metodológico de la misma evaluación; el contexto en el que opera el Pp; pasando por el diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos que se realizó previo al trabajo de campo para tener un mayor conocimiento de la operación del Programa; la descripción posterior y a profundidad de dichos procesos, pero incorporando ya el trabajo de campo; y finalizando dicho informe con apartados más analíticos que pretenden calificar y valorar algunos atributos clave de la operación del Pp vinculados con su pertinencia, eficacia y oportunidad; así como identificar aspectos fuertes y débiles, para convertirlos al cierre del documento en recomendaciones a la operación.

Consultoría Serpro agradece ampliamente la participación activa de los funcionarios de la PRODECON en la evaluación y espera que estos resultados sirvan para fortalecer el cumplimiento de su misión institucional.

Introducción

La Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (PRODECON) surgió por Decreto de Ley el 4 de septiembre de 2006, mediante la publicación de la Ley Orgánica de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (LOPDC). Debido a una controversia constitucional, promovida por el Procurador General de la República ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), fue hasta el 1 de septiembre de 2011 cuando formalmente abrió sus puertas al público.

De acuerdo con el Artículo 2 de la LOPDC, la PRODECON es un “organismo público descentralizado, no sectorizado, con personalidad jurídica y patrimonios propios, con autonomía técnica, funcional y de gestión”, la cual surge de la necesidad de fortalecer la relación entre las autoridades fiscales y los contribuyentes, creando un espacio neutral de encuentro, acuerdos y confianza mutua.

El objetivo principal de la PRODECON es “garantizar el derecho de los contribuyentes a recibir justicia en materia fiscal en el orden federal, mediante la asesoría, representación y defensa, recepción de quejas y emisión de recomendaciones en los términos que establece la LOPDC”. Para desarrollar sus funciones la Procuraduría dispone del Programa presupuestario E028, al cual se le asignó en el ejercicio 2018 un presupuesto de 854.6 millones de pesos.

De acuerdo con la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Pp E028, correspondiente al ejercicio 2018, el Programa tiene como propósito que *“los contribuyentes tengan garantizado el acceso a la justicia en materia fiscal en el orden federal”*, mediante el otorgamiento de los siguientes componentes (servicios):

- Propuestas de solución referentes a problemas sistémicos y de modificación a las disposiciones normativas en materia fiscal realizadas;
- Acciones realizadas de promoción de una nueva cultura contributiva respecto de los derechos y garantías de los contribuyentes.
- Servicios de asesoría, consulta, representación y defensa, acuerdos conclusivos, quejas y reclamaciones por actos de las autoridades fiscales del orden federal que afecten la esfera jurídica de los contribuyentes, proporcionados.

Aunque los tres componentes que brinda el Pp E028 se abordan de manera general en el Diagnóstico de los Procesos, conviene comentar que, en apego a los Términos de Referencia (TdR) emitidos por la PRODECON, la Evaluación únicamente implica los procesos y subprocesos críticos relacionados con los principales servicios que brinda la Procuraduría a los contribuyentes: 1) Orientación y asesoría; 2) Representación Legal; 3) Quejas y Reclamaciones; y, 4) Acuerdos Conclusivos; así como los procesos –con sus subprocesos– de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa.

Asimismo, en apego a los TdR, la fase de campo se desarrollará principalmente en Oficinas Centrales de la PRODECON, debido a que el mayor porcentaje de servicios prestados se concentra en éstas y, como una muestra representativa, también se realizará en las Delegaciones de Hidalgo, Morelos y Querétaro. Cabe mencionar que, con la finalidad de ampliar la representatividad en las Delegaciones, la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional (DGPI) en común acuerdo con la Entidad Evaluadora (EE), decidieron incorporar a la muestra las Delegaciones de Durango y Guerrero. La fase de campo se llevará a cabo en la primera quincena de agosto.

Dado que la Evaluación de Procesos es meramente cualitativa, se tiene planeado aplicar en la fase de campo las siguientes técnicas de investigación: 1) entrevistas estructuradas, 2) entrevistas semiestructuradas, y 3) grupos focales. Asimismo, los actores que pretende entrevistar son los

siguientes: 1) los responsables de recibir y atender a los solicitantes en los Módulos de Atención que operan en las Oficinas Centrales de la PRODECON, 2) los Asesores tanto a nivel de Oficinas Centrales como en las Delegaciones, 3) los Directivos responsables de los procesos y 4) los Delegados de los estados de Durango, Guerrero, Hidalgo, Morelos y Querétaro.

Capítulo 1

Diagnóstico y alcance de la evaluación de procesos del Pp E028

En este capítulo se describe el contexto en el que opera el Pp E028 y se muestra un diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos del Programa. Conviene hacer hincapié que el diagnóstico que aquí se presenta aborda de manera general los procesos y subprocesos que integran la operación del Programa, ya que un análisis más detallado se presenta en el capítulo dos de este informe.

1.1 Descripción del contexto en el que opera el Programa

En este apartado se abordan las características del Pp E028 y el contexto organizacional en el que opera. La descripción y el análisis de cada uno de estos temas es la que se desarrolla a continuación.

1.1.1 Características del Programa

Debido a que en el ejercicio 2011, el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) no contempló recursos para la PRODECON, por ser un Organismo de reciente creación, fue hasta el ejercicio 2012 cuando el Pp E028 empezó a operar (Anexo I). Inicialmente estuvo adscrito al Ramo 06 SHCP, y fue hasta el ejercicio 2016 cuando finalmente quedó adscrito correctamente al Ramo 47 Entidades No Sectorizadas. Lo anterior guarda una gran relevancia debido a que fortalece la confianza de los contribuyentes hacia la Procuraduría.

Como programa de modalidad presupuestaria “E”, está orientado a “prestar servicios públicos”, mediante actividades que realiza en forma directa, regular y continua, para satisfacer demandas de los contribuyentes, a través de una función de gobierno.

Tomando como referencia el Árbol de problemas del Pp E028, elaborado por la PRODECON en el ejercicio 2014, el problema central que busca atender el Programa se define como “*Los contribuyentes tienen dificultades para acceder a la justicia fiscal en el orden federal*”, teniendo entre sus principales causas las siguientes: i) escasa cultura contributiva, ii) afectación de los derechos de los contribuyentes, iii) estrategias agresivas de fiscalización, y iv) abuso por parte de las autoridades fiscales. Mientras que, entre los principales efectos se encuentran los siguientes: i) incumplimiento de obligaciones fiscales, ii) desmotivación en el cumplimiento de obligaciones tributarias, iii) falta de acceso a las autoridades fiscales, iv) desconfianza hacia las autoridades fiscales, y v) contribuyentes con afectación en su patrimonio.

En el diagnóstico que se incluye en el Programa Institucional 2013-2018 de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente se identifican como los principales retos de la justicia fiscal los siguientes:

1. *Simplificación fiscal*: En un estudio presentado por el Banco Mundial se identificó que mientras que en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) los contribuyentes emplean un promedio de 176 horas para el pago de sus impuestos, en México se destinan casi el doble: 337 horas (Banco Mundial, citado en el Programa Institucional 2013-2018 de la PRODECON, p 4).
2. *Judicialización excesiva*: Según el diagnóstico, de enero a septiembre de 2013, el número de juicios interpuestos en primera instancia ascendió a 25 mil 862, mientras que, en segunda instancia, se ubicó en 11 mil 946 juicios, lo que demuestra una excesiva judicialización.

3. *Consolidación de la formalidad*: Al cierre del cuarto trimestre del 2013, de los 52.7 millones de personas que conforman la Población Económicamente Activa (PEA), 29.6 millones tienen una ocupación informal, lo que representa el 58.8% de las personas económicamente activas.
4. *Fallas del sistema tributario*: Según la PRODECON existen problemas derivados de la estructura misma del sistema tributario que se traducen en inseguridad jurídica, molestias, afectaciones o vulneración de derechos en perjuicio de todos los contribuyentes.
5. *Respeto y fortalecimiento de los derechos de los contribuyentes*: Como parte de la justicia fiscal es necesario incluir todos los derechos de los pagadores de impuestos.

Por lo que, para contrarrestar esta problemática, el Pp E028 se ha planteado como Propósito que “Los contribuyentes tengan garantizado el acceso a la justicia en materia fiscal en el orden federal”. Lo anterior, mediante el impulso de tres componentes:

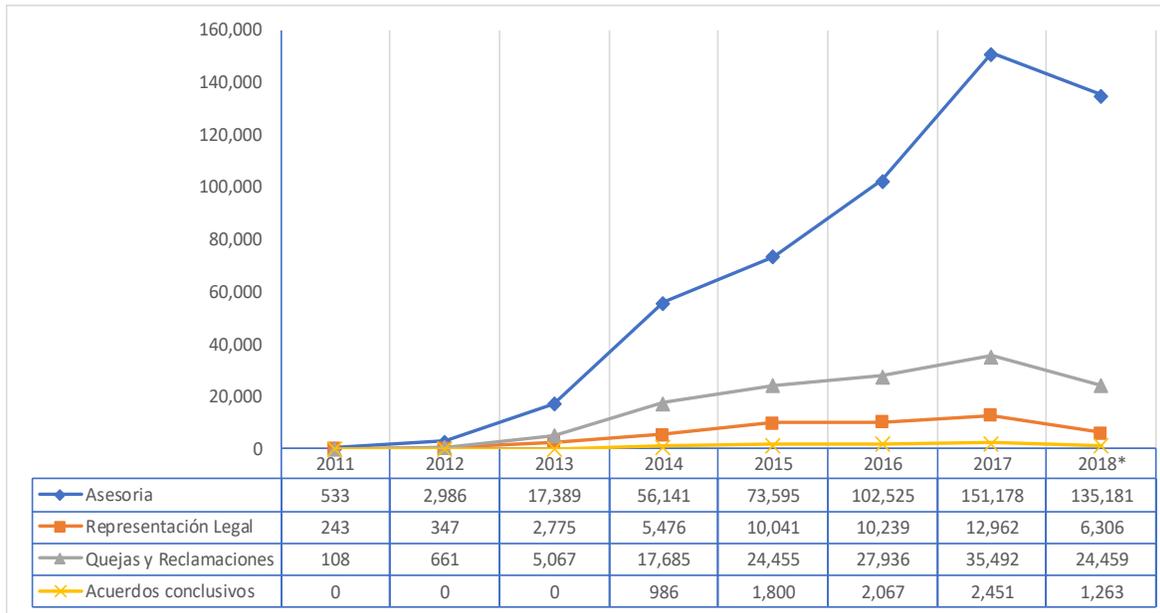
- Propuestas de solución referentes a problemas sistémicos y de modificación a las disposiciones normativas en materia fiscal realizadas.
- Acciones realizadas de promoción de una nueva cultura contributiva respecto de los derechos y garantías de los contribuyentes.
- Servicios de asesoría, consulta, representación y defensa, acuerdos conclusivos, quejas y reclamaciones por actos de las autoridades fiscales del orden federal que afecten la esfera jurídica de los contribuyentes, proporcionados.

Con lo anterior, el Pp E028 busca “Contribuir a contar con un sistema hacendario que genere más recursos, sea simple, progresivo y que fomente la formalidad mediante garantizar el derecho de los contribuyentes a recibir justicia en materia fiscal, en el orden federal”¹.

Tomando como referencia el Artículo 1 de la LOPDC, la Población Potencial del Pp E028 queda representada por todos los pagadores de impuestos federales, mientras que, la Población Objetivo son todos aquellos contribuyentes que sufren un abuso a sus derechos y que por tanto le solicitan el apoyo a la PRODECON. Para cuantificar a la Población Potencial el Programa utiliza como referencia el número de contribuyentes federales que se encuentran registrados en el Sistema de Administración Tributaria (SAT), el cual, para el mes de mayo del año 2018, se ubicó en aproximadamente 67.2 millones de contribuyentes, es decir, 30.7 millones más que los registrados en el año 2011, cuando formalmente empezó operar la PRODECON. Asimismo, los servicios que brinda el Pp E028 han mantenido una evolución creciente durante el periodo 2011-2017, tal y como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

¹ Objetivo planteado a nivel de Fin en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), ejercicio 2018.

Gráfica 1. Número de servicios brindados por el Programa, periodo 2011-2018



Fuente: Informe estadístico de la PRODECON.

* Servicios al 31 de julio de 2018.

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, en lo que va del año 2018 (con corte al 31 de julio), el Pp E028 ha brindado 135,181 asesorías, 6,306 servicios de representación legal, ha atendido 24,459 quejas y reclamaciones y 1,263 acuerdos conclusivos; lo que hace suponer que superará la meta del ejercicio anterior. Conviene aclarar que el servicio de Asesoría consiste en conocer y atender las problemáticas de los contribuyentes respecto de Actos de Autoridades Fiscales Federales en donde se vean involucrados; en donde se les ofrece, en su caso, alternativas de solución y una explicación del alcance jurídico. Entendiendo como Acto de Autoridad, cualquier acción u omisión, definitiva o no, que realiza una autoridad fiscal federal que de manera directa o indirecta afecte sus derechos. Las autoridades fiscales federales que son competencia de la PRODECON son: el SAT, los organismos federales fiscales autónomos como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto Nacional del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT) y la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), así como las autoridades coordinadas respecto de los ingresos fiscales de carácter federal.

En el servicio de Representación y Defensa, PRODECON representa y defiende gratuitamente a las personas físicas, morales, obligados solidarios o terceros que se vean afectados por actos o resoluciones emitidos por autoridades fiscales federales (SAT), los organismos fiscales autónomos (IMSS e INFONAVIT) y las autoridades coordinadas en las entidades federativas, cuando el monto del asunto o de los créditos fiscales no excedan de 30 veces el salario mínimo vigente en la Ciudad de México, elevado al año (\$882,570.00 para 2018)². Por su parte el servicio de Quejas consiste en conocer e investigar los actos de las autoridades fiscales federales que se estimen violatorios de los derechos de los contribuyentes a efecto de que aquéllas desistan de tales violaciones y los restituyan en el goce de sus derechos fundamentales.

² PRODECON. [En Línea]. Tomado de <http://www.prodecon.gob.mx/index.php/home/p/representacion-legal-y-defensa>. Consultado el 01 de junio de 2018.

Evaluación de Procesos del Programa E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”

De acuerdo con los Lineamientos que regulan el ejercicio de las atribuciones sustantivas de la PRODECON, un Acuerdo Conclusivo es un medio alternativo de solución de diferendos en los procedimientos de comprobación, regulados por los artículos 69-C y siguientes del Código Fiscal de la Federación. La PRODECON brinda este servicio desde el primero de enero del 2014, el cual le ayuda al contribuyente a esclarecer o arreglar las diferencias o desacuerdos que se susciten con los auditores o visitadores sobre sus ingresos, deducciones o cualquier otro tema relacionado con el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Alineación a las metas nacionales

Los objetivos del Pp E028 contribuyen al logro de los objetivos establecidos en el “Programa Institucional 2013-2018 de la PRODECON”, así como al Objetivo 4.1 de la Meta Nacional IV del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND). La alineación se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Alineación del Programa con los objetivos institucionales y del PND 2013-2018

Meta Nacional:		IV. México Próspero					
Objetivo Nacional:		4.1 Mantener la estabilidad Macroeconómica del país					
Objetivos del Programa Institucional 2013-2018							
2	3	5	1	4			
Brindar servicios de calidad mediante la asesoría, consulta, representación y defensa de contribuyente, por actos que afecten su esfera jurídica.	Investigar y tramitar quejas de contribuyentes afectados por actos de las autoridades fiscales federales, por presuntas violaciones a sus derechos.	Propiciar la solución anticipada y consensuada de los diferendos y desavenencias que puedan surgir entre contribuyentes auditados y autoridades fiscales.	Observar la interacción entre autoridades fiscales y los contribuyentes para proponer reformas fiscales, prevenir y corregir prácticas irregulares.	Fomentar y difundir una nueva cultura contributiva respecto de los derechos y garantías de los contribuyentes.			
Objetivos de Nivel Componente de la MIR							
Servicios prestados de asesoría, consulta, representación y defensa, acuerdos conclusivos, quejas y reclamaciones por actos de las autoridades fiscales del orden federal que afecten la esfera jurídica de los contribuyentes.			Propuestas de solución referentes a problemas sistémicos y propuestas de modificación a las disposiciones normativas en materia fiscal realizadas.		Acciones de promoción de una nueva cultura contributiva respecto de los derechos y garantías de los contribuyentes realizadas.		
Objetivos de Nivel Actividad de la MIR							
Prestación de servicios de asesoría y consulta especializada a los contribuyentes	Prestación de los servicios de representación y defensa de legal de los contribuyentes	Realización de los procedimientos de investigación de quejas derivados de las reclamaciones presentadas por los contribuyentes	Realización de los procedimientos para la adopción de Acuerdos Conclusivos que propicien la solución anticipada de diferendos y desavenencias suscitadas durante las auditorías, entre contribuyentes y autoridades fiscales.	Identificación de problemas sistémicos, emisión de recomendaciones o acuerdos de no responsabilidad a las autoridades	Realización de estudios e investigaciones de las disposiciones normativas internas del Servicio de Administración Tributaria y de las disposiciones fiscales.	Realización de acciones de cultura contributiva y vinculación institucional	Realización de acciones de difusión respecto de los derechos y garantías de los contribuyentes, y de las atribuciones y límites de las autoridades fiscales.

Fuente: Elaboración propia con información de la MIR 2018 del Pp E028 y del Programa Institucional de la PRODECON 2013-2018.

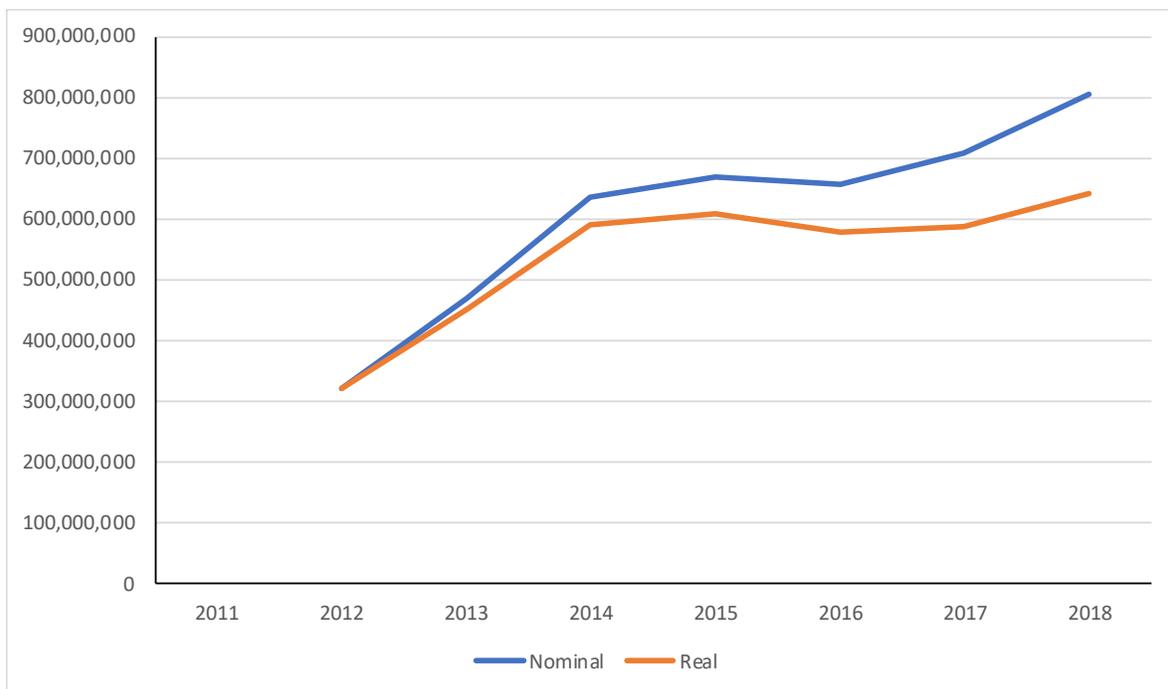
Presupuesto asignado al Pp

Del año 2012 al 2018, el presupuesto asignado al Pp E028 ha tenido un crecimiento constante en términos nominales. Lo anterior, en apego a lo estipulado en el tercer párrafo del Artículo 2 de la LOPDC, el cual establece:

“En ningún caso, el presupuesto que se asigne a la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente podrá ser inferior al presupuesto que se haya asignado en el ejercicio inmediato anterior”.

Aunque en términos nominales el presupuesto asignado a la PRODECON ha tenido una tasa media de crecimiento anual del 14.04%, conviene comentar que en términos reales su crecimiento es ligeramente inferior, al tener una tasa media de crecimiento anual del 10.45%.

Gráfica 2. Evolución del presupuesto asignado a la PRODECON, en términos nominales y reales (2011-2018)



Fuente: Elaboración propia con información de los Presupuestos de Egresos de la Federación, ejercicios 2011-2018. SHCP.

Cabe comentar que debido a que la PRODECON inició formalmente sus funciones el 1 de septiembre de 2011, en este primer ejercicio no se le asignó presupuesto al Pp E028 en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

1.1.2 Contexto organizacional en el que opera el Programa

Como ya se ha comentado, la Unidad Responsable (UR) de la ejecución del Pp E028 es la PRODECON. Las Unidades Administrativas que integran la Procuraduría y que en consecuencia participan en el Programa son las siguientes:

- A. Del Titular de la Procuraduría y del Órgano de Gobierno
 - I. Titular de la Procuraduría; y
 - II. Órgano de Gobierno

- B. Unidades Administrativas
 - I. Subprocuraduría General
 - a) Dirección General de Acuerdos Conclusivos;
 - b) Dirección General de Evaluación Jurídico Política;
 - c) Visitaduría General; y
 - d) Secretaría Técnica
 - II. Subprocuraduría de Análisis Sistémico y Estudios Normativos
 - a) Dirección General de Análisis Sistémico;
 - b) Dirección General de Análisis Normativos; y,
 - c) Dirección General de Enlace y Regulación.
 - III. Subprocuraduría de Asesoría y Defensa del Contribuyente
 - a) Dirección General de Representación Legal; y,
 - b) Dirección General de Orientación y Asesoría al Contribuyente.
 - IV. Subprocuraduría de Protección de los Derechos de los Contribuyentes
 - a) Dirección General de Quejas y Reclamaciones de Impuestos Federales; y,
 - b) Dirección General de Quejas y Reclamaciones contra Organismos Fiscales Autónomos y Autoridades Coordinadas
 - V. Subprocuraduría de Cultura Contributiva y Relaciones Institucionales
 - a) Dirección General de Cultura Contributiva; y,
 - b) Dirección General de Relaciones Institucionales
 - VI. Secretaría General
 - a) Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional;
 - b) Dirección General de Asuntos Jurídicos; y,
 - c) Dirección General de Administración.
 - VII. Delegaciones
 - VIII. Asesores Jurídicos
 - IX. Unidad de Auditoría Preventiva.

Cabe mencionar que la PRODECON cuenta con oficinas centrales en la Ciudad de México y con delegaciones en 30 entidades de la República (la única entidad que no cuenta con una Delegación es el Estado de Tlaxcala), e incluso, existen delegaciones que disponen de oficinas desconcentradas, como es el caso de Baja California, Chihuahua, Tamaulipas y Jalisco.

Modelo de Gestión Institucional

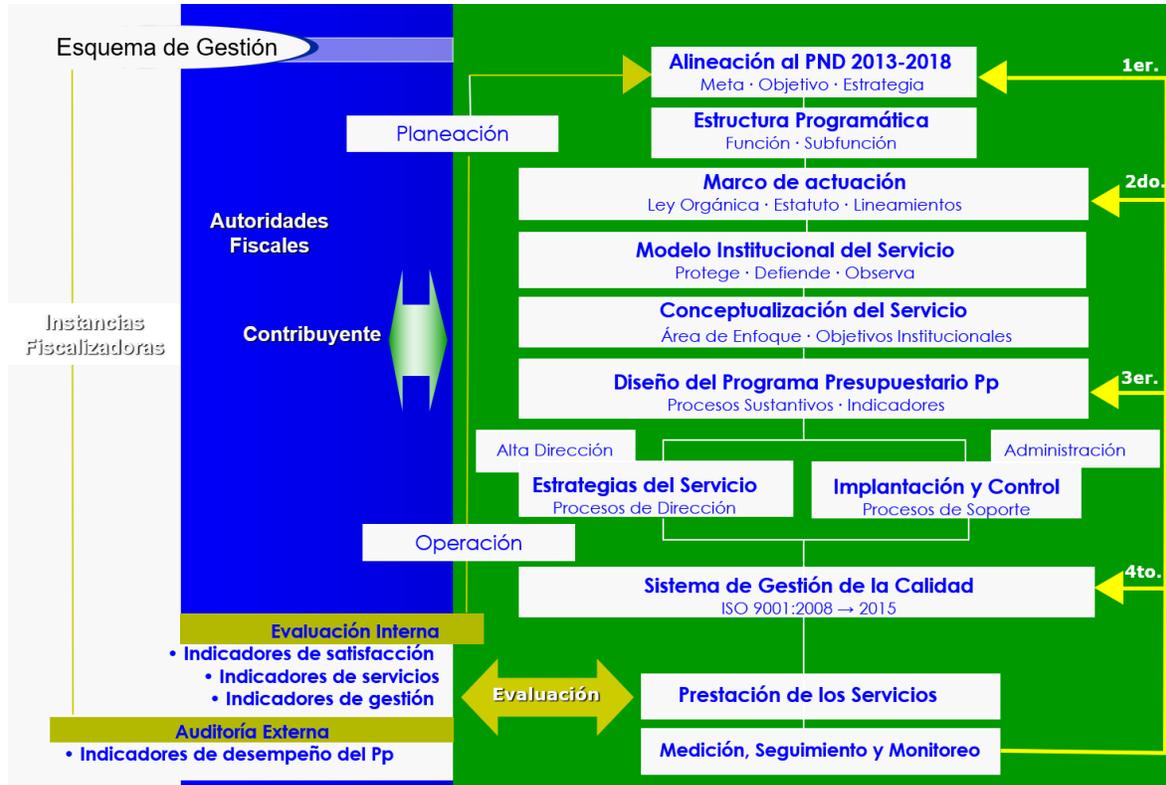
La gestión operativa de la PRODECON se representa en un Modelo de Gestión Institucional para la planeación, organización, operación y evaluación del desempeño, en el cual el Pp E028 es el instrumento principal del carácter sustantivo del Organismo, cuya vinculación se esquematiza en la Ilustración 1. El eje principal de desempeño del Organismo es caracterizado por un espacio neutral de encuentro entre autoridades fiscales y contribuyentes, bajo un concepto de relación y confianza para lograr acuerdos, en el marco de las atribuciones establecidas en la LOPDC, a través de la cual se establece su estructura organizacional y se regula su funcionamiento. En este contexto, la gestión de la Procuraduría se representa en un Modelo de Servicio Institucional con el que se cumple el objetivo fundamental de “*proteger los derechos y garantías de los contribuyentes*” materializándose en el Pp E028.

De esta manera, el Diseño del Pp E028 se sustenta linealmente en las facultades conferidas en la Ley Orgánica y específicamente en los Lineamientos que regulan el ejercicio de las atribuciones sustantivas de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente, cuyo objeto es interpretar y regular

el ejercicio de las atribuciones conferidas. A partir de estos Lineamientos, la Alta Dirección de la PRODECON formula las estrategias para la prestación del servicio y determina la configuración del sistema de procesos y subprocesos, vinculados al Pp E028, identificados como:

- a) Procesos de Dirección, a cargo de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional,
- b) Procesos de Realización de Servicio, encomendados a las áreas sustantivas del Organismo y
- c) Procesos de Soporte, atendidos por la Dirección General de Administración.

Ilustración 1. Modelo de Gestión Institucional de la PRODECON



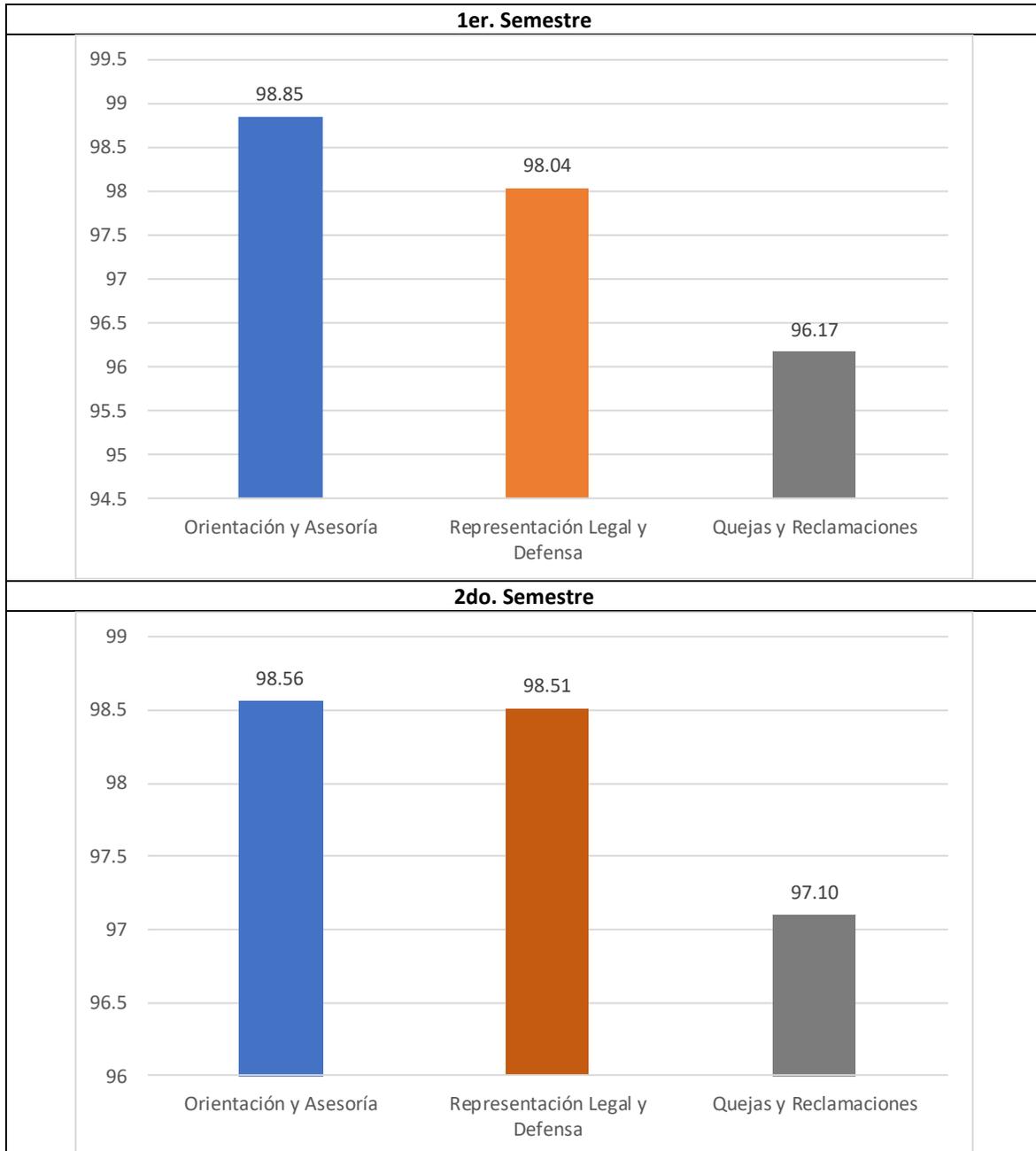
Dentro de las estrategias consideradas por la Alta Dirección destaca la implementación del SGCP, con lo cual se asume el compromiso para administrar los procesos del Pp E028, fortalecido mediante la metodología de la Norma Internacional ISO 9001:2008, actualmente en trámite de migración a la versión vigente ISO 9001:2015.

Elementos estratégicos del Programa

En el análisis de la trayectoria de servicio de la PRODECON se observa que ha resultado fundamental para la Alta Dirección promover y difundir los elementos de planeación estratégica integrados al SGCP para fortalecer la filosofía de servicio entre los colaboradores, así como lograr la confiabilidad en la relación entre las autoridades fiscales y los contribuyentes que solicitan la prestación de servicios. En este orden de ideas, la encuesta de satisfacción realizada a los solicitantes de los servicios en el ejercicio 2017, refleja un desempeño consistente con los objetivos específicos del SGCP, respecto a:

1. Garantizar la prestación de los servicios pertinentes y oportunos que soliciten los contribuyentes por actos de las autoridades fiscales federales.
2. Asegurar que en la prestación de servicios que son competencia de la Procuraduría, se tutelan de manera efectiva los derechos de los contribuyentes.
3. Cumplir con lo establecido en las metas institucionales, con relación en el nivel de satisfacción de los contribuyentes, respecto a los servicios brindados.

Gráfica 3. Satisfacción del Contribuyente a nivel Procuraduría por Unidades Administrativas, ejercicio 2017



Fuente: Informe de Resultados del SGCP, primer y segundo semestre 2017.

Por otra parte, se observa la iniciativa de la Alta Dirección al promover entre el personal la misión del Organismo para garantizar el derecho de los contribuyentes a recibir justicia en materia fiscal en el orden federal, que permita contribuir a lograr condiciones y un ambiente favorable en la construcción de una cultura contributiva. Igualmente se aprecia la iniciativa para proyectar al Organismo compartiendo una visión enfocada a consolidar los principios democráticos del Estado de Derecho con base en una renovada cultura contributiva que permita consolidarse como una Institución de excelencia. Estos elementos estratégicos, complementariamente con la declaración de la política de calidad, establecen claramente las directrices de las acciones de la PRODECON a la atención de la función de gobierno que justifica la existencia del Pp E028.

Disponibilidad de recursos humanos

De acuerdo con la plantilla ocupacional de la PRODECON, al mes de julio del 2018, el total de personal adscrito a la Procuraduría es de 722 personas; de las cuales 351 se ubican en las Oficinas Centrales y 371 en las Delegaciones y Subdelegaciones. En el Área Central, la plantilla ocupacional se distribuye como se muestra en el siguiente cuadro:

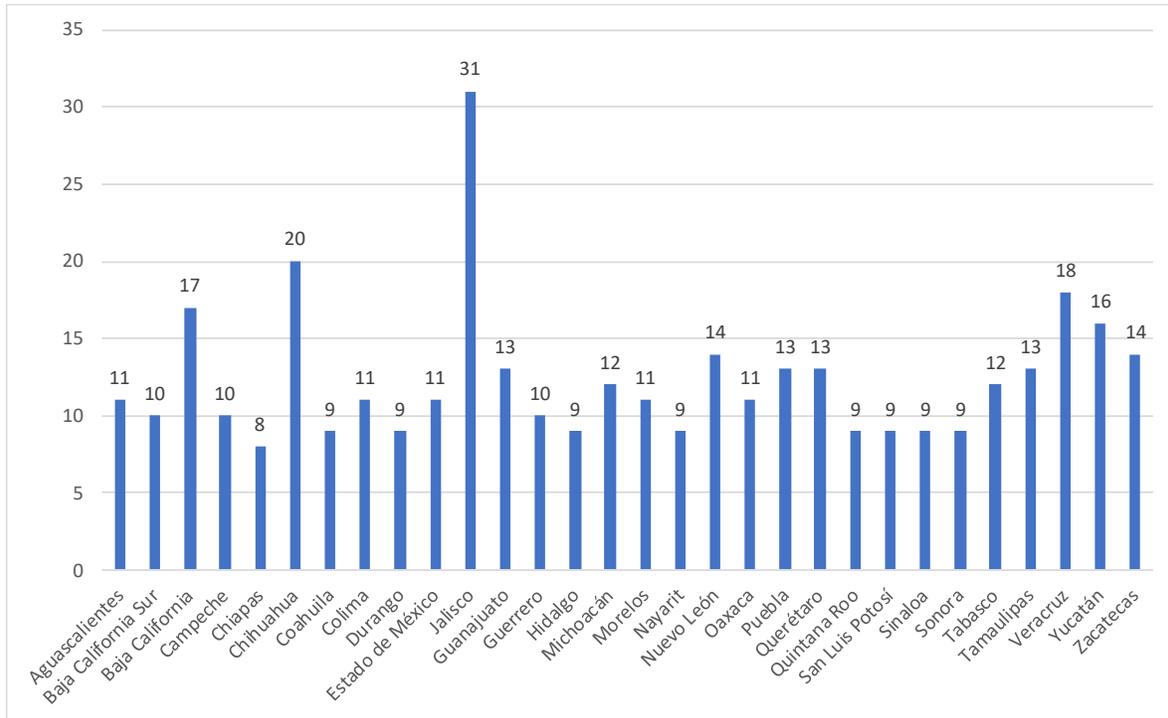
Cuadro 2. Plantilla ocupacional en Oficinas Centrales de la PRODECON, por Unidad Administrativa

Unidad Administrativa	Total
Titular de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente	6
Subprocuraduría General	4
Dirección General de Acuerdos Conclusivos	41
Dirección General de Evaluación Jurídico Política	7
Visitaduría General	17
Secretaría Técnica	5
Subprocuraduría de Análisis Sistémico y Estudios Normativos	6
Dirección General de Análisis Sistémico	10
Dirección General de Estudios Normativos	9
Dirección General Adjunta de Enlace Delegacional	13
Subprocuraduría de Asesoría y Defensa del Contribuyente	2
Dirección General de Representación Legal	46
Dirección General de Orientación y Asesoría al Contribuyente	38
Subprocuraduría de Protección de los Derechos de los Contribuyentes	4
Dirección General de Quejas y Reclamaciones de Impuestos Federales	22
Dirección General de Quejas y Reclamaciones contra Organismos Fiscales Autónomos y Autoridades Coordinadas	23
Subprocuraduría de Cultura Contributiva y Relaciones Institucionales	0
Dirección General Adjunta de Proyectos de Cultura Contributiva	8
Dirección General de Relaciones Institucionales	6
Secretaría General	1
Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional	17
Dirección General de Asuntos Jurídicos	7
Dirección General de Administración	52
Órgano Interno de Control	7
Total	351

Fuente: Plantilla Ocupacional de la PRODECON a nivel central, con corte al mes de julio del 2018.

La distribución del personal por Delegación Estatal es la que se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 4. Plantilla ocupacional en las delegaciones estatales de la PRODECON



Fuente: Plantilla Ocupacional de la PRODECON por Delegación Estatal, con corte al mes de julio del 2018.

Cabe precisar que la plantilla ocupacional en las delegaciones estatales incluye al Delegado, Subdelegado y Asesores.

1.2 Diagnóstico inicial de los procesos del Programa

Para presentar el diagnóstico inicial de los procesos del Programa, es importante reiterar primero las características peculiares de éste, dentro del conjunto de programas presupuestarios de la Administración Pública Federal (APF), las cuales fueron expuestas previamente. Estas particularidades son:

- **El Programa se ubica dentro del gasto programable federal, en la modalidad “E”,** financiando por tanto el desempeño de una función (y no la entrega de un subsidio), por parte de la PRODECON, relacionada con la prestación de un servicio público, que se provee de manera directa, regular y continua para satisfacer la demanda de los contribuyentes que se acercan para recibir soporte y acceder a la justicia en materia fiscal. Es decir, este no es un programa que canalice subsidios a determinado sector social o privado, sino que sus recursos presupuestales se asignan para dar operatividad a una institución (en este caso PRODECON), a fin de que ésta cumpla con su misión de garantizar el derecho de los contribuyentes a recibir justicia en materia fiscal en el orden federal.
- **La PRODECON, como se comentó antes, es una entidad pública descentralizada, con autonomía técnica, funcional y de gestión** y, además, a diferencia de otras procuradurías como la Federal del Consumidor (PROFECO), y la Federal de Protección Ambiental

(PROFEPA), **ésta no está sectorizada** y ello, por tanto, implica la existencia de procesos específicos a nivel de la planeación y operación, y la existencia de una estructura de gobernanza particular. De hecho, la PRODECON se ubica en el Ramo 47 de las Entidades no Sectorizadas y alinea su actuación a la planeación nacional (Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018), a través de un Programa propio definido como Programa Institucional de la PRODECON 2013-2018.

- **Para la PRODECON**, igual como se comentó, **el Programa que más recursos aporta para su funcionamiento es precisamente el E028**, ya que del total de presupuesto asignado a dicha Procuraduría en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2018 (854,624.9 millones de pesos), el E028 contribuyó con el 94%. Aunque también existen otros dos programas, una modalidad “M” denominado Apoyo al Proceso Presupuestario y para Mejorar la Eficiencia Institucional, y otro de modalidad “O” Apoyo a la función pública y al mejoramiento de la gestión. Estos tres programas permiten la operatividad de la PRODECON, ya que con ellos se pagan los servicios personales, materiales y suministros, y servicios generales.
- **La PRODECON, ha adoptado y ha sido certificada desde 2013 en la norma ISO 9001:2008 en el Sistema de Gestión de la Calidad** en los procesos de i) realización del servicio otorgado a los contribuyentes (que incluye la prestación del servicio de orientación y asesoría personalizada, determinación del medio de defensa de representación legal y defensoría fiscal, seguimiento procesal, admisión de quejas, acciones de investigación, conclusión de quejas y notificación); en ii) procesos de gestión de recursos; y en iii) procesos de dirección. Ante eso, es previsible que todos los procesos sustantivos de la Procuraduría y por tanto del Programa evaluado, estén bien formalizados, estandarizados, documentados y que estén coadyuvando a lograr la pertinencia, calidad, eficiencia, eficacia y oportunidad de los servicios que provee.
- **Dado que es un Programa de modalidad “E”, no cuenta con Reglas de Operación propias, como sucede en los “S”**, la evaluación se realiza considerando diversos documentos legales, normativos y operativos, que son los que orientan la ejecución del E028, y más aún, el desempeño de la función de la PRODECON. Así, entre estos documentos destacan la LOPDC, el Estatuto Orgánico de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente, los Lineamientos que regulan el ejercicio de las atribuciones sustantivas de la PRODECON, el Programa Institucional 2013-2018, la Ley Federal de los Derechos del Contribuyente, y todos los numerosos documentos de gestión utilizados como parte del cumplimiento al Sistema de Gestión de la Calidad de la Procuraduría, SGCP (Manuales de organización, manuales de procesos, y demás lineamientos).

Considerando lo anterior, la evaluación de procesos del **E028 tiene que ver prácticamente con todo lo que realiza la PRODECON**, sin embargo, en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del mencionado Programa, en el apartado III.2 Alcance y enfoque de la evaluación, se especifica que la evaluación “implica el análisis de los procesos críticos y subprocesos del Pp relacionados con los principales servicios que proporciona la Procuraduría a los contribuyentes: 1) Orientación y asesoría; 2) Representación Legal; 3) Quejas y Reclamaciones; y, 4) Acuerdos Conclusivos”.

Sin embargo, dado que existen otros objetivos y procesos ejecutados por la PRODECON que resultan estratégicos y además conectados con los cuatro servicios mencionados previamente, en la medida

de lo posible se abordarán los **elementos que ayuden a explicar el desempeño conjunto de la PRODECON**.

Pero atendiendo los **objetivos institucionales** de la PRODECON, fundamentalmente se evaluarán procesos vinculados con los siguientes:

- Brindar servicios de calidad mediante la asesoría, consulta, representación y defensa de contribuyentes, por actos que afecten su esfera jurídica.
- Investigar y tramitar quejas de contribuyentes afectados por actos de las autoridades fiscales federales, por presuntas violaciones a sus derechos.
- Propiciar la solución anticipada y consensuada de los diferendos y desavenencias que puedan surgir entre contribuyentes auditados y autoridades fiscales.
- Eficientar la gestión institucional para el correcto desempeño de las facultades de la Procuraduría.

Adicionalmente, como se comentó, en la medida de lo posible se abordarán algunos elementos de los **procesos vinculados con los otros dos objetivos**:

- Observar la interacción de las autoridades fiscales y los contribuyentes para proponer reformas fiscales, prevenir y corregir prácticas irregulares.
- Fomentar y difundir una nueva cultura contributiva respecto de los derechos y garantías de los contribuyentes.

1.2.1 Esquema general de operación del Programa

En el SGCP se define con todo detalle y precisión las diversas actividades que deben realizarse por la PRODECON para alcanzar sus objetivos y sobre todo para asegurar la calidad en la provisión de los servicios que ofrece, que es la esencia de dicha institución.

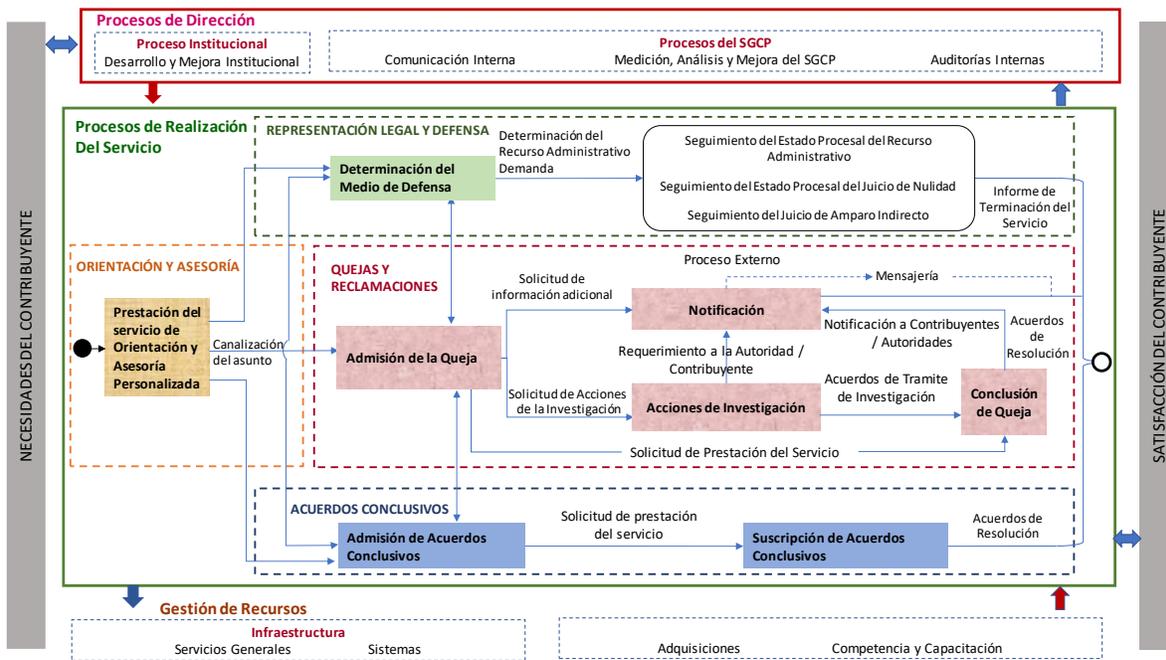
En ese marco, mediante el Manual del Sistema de Gestión de la Calidad de la Procuraduría (MSGCP), la PRODECON dirige y controla la calidad y la mejora continua, y a través de éste establece el alcance, las políticas y los objetivos de la calidad, el cumplimiento con los requisitos de la Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2008 o su equivalente internacional ISO 9001:2008, las responsabilidades de las unidades administrativas; hace referencia a los procedimientos documentados y presenta una descripción de la interacción entre procesos.

Asimismo, en dicho Manual se incluye el **Modelo de determinación de procesos** (Ilustración 2), en el que se establecen todos los procesos que realiza la PRODECON para el logro de su objetivo vinculado con la satisfacción del contribuyente, que se acerca a dicha institución por una necesidad específica. Este modelo, contempla 19 procesos agrupados en tres grandes bloques de actividad o macroprocesos: a) los de Dirección (con 4 procesos), b) los de Realización del servicio (con 11 procesos) y c) los de gestión de recursos o soporte (con 4 procesos).

Dentro de los procesos de Dirección, destaca uno de ellos por su carácter transversal y de aplicación institucional, que es el de desarrollo y mejora organizacional, a cargo de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, relacionado directamente con la definición de lineamientos para la elaboración, actualización o baja de documentos de la Procuraduría que requieren ser controlados, a través de las prácticas del sistema. Dichos documentos (manuales, documentos de procesos, procedimientos, formatos e indicadores) son los que regulan todas las funciones y actividades de la Procuraduría, y cambios en cualquiera de ellos tienen efectos en la organización y operación del Programa E028 y de la PRODECON.

Los otros procesos de Dirección, ejecutados precisamente por la Alta Dirección de la PRODECON³, como la comunicación interna, la medición, análisis y mejora del SGCP y las auditorías internas, son procesos transversales estratégicos para la operación del Programa y de la Procuraduría, al comunicar a los servidores públicos de la importancia de satisfacer las necesidades de los contribuyentes, así como los ordenamientos legales aplicables; al llevar a cabo las revisiones, el seguimiento y mediciones, a través del tablero de control de indicadores, así como la obtención de registros y evidencias objetivas de la aplicación del Sistema. Todos estos procesos son transversales y se aplican a las diversas acciones sustantivas desplegadas por la Procuraduría vinculadas con la realización del servicio.

Ilustración 2. Modelo de determinación de procesos de la PRODECON



Fuente: Adaptado a partir del Modelo de Determinación de Procesos incorporado en el Manual del SGCP (2017).

Los otros procesos transversales que aportan los insumos, servicios y condiciones para el desarrollo de los procesos sustantivos, son los de soporte o los vinculados con la gestión de recursos tanto humanos (competencia y capacitación), como materiales (adquisiciones y servicios generales), informáticos (sistemas) y financieros. Estos procesos están a cargo de la Dirección General de Administración de la Procuraduría.

Los procesos de realización del servicio, que constituyen la acción medular de la Procuraduría y del Programa E028, se organizan en cuatro bloques, i) orientación y asesoría, ii) representación legal y defensa, iii) quejas y reclamaciones, y iv) acuerdos conclusivos. De acuerdo con el SGCP, todos estos procesos están interrelacionados.

³ De acuerdo con el Manual del Sistema de Gestión de la Calidad Procuraduría la Alta Dirección está conformada por la Titular de la Procuraduría, el Titular de la Subprocuraduría de Asesoría y Defensa del Contribuyente, el Titular de la Subprocuraduría de Protección de los Derechos de los Contribuyentes y el Titular de la Secretaría General.

Cabe destacar que estos procesos -y en algunos casos actividades o procedimientos- se realizan por diversas áreas de la estructura orgánica de la Procuraduría y que están normados o establecidos en los documentos normativos, manuales de las áreas o en los documentos de procesos y procedimientos.

Con lo anterior, se puede asumir que esta institución cuenta con una sólida definición y delimitación de procesos y actividades que regulan su acción directiva y sustantiva, y la orientan a la consecución de resultados.

1.2.2 Procesos, procedimientos y acciones clave del Programa

De acuerdo con los TdR para la Evaluación de Procesos del Pp E028, cualquier programa público cuenta con los siguientes procesos: **Planeación**, que es considerada como el punto de partida para la implementación del programa, la **comunicación interna y externa**, la **selección de destinatarios**, la **producción de entregables**, la **entrega**, el **seguimiento a destinatarios** y el **control**. Considerándose que la información generada en el seguimiento, monitoreo y control debe servir para retroalimentar nuevamente la planeación, con lo que se cierra un ciclo de la gestión. Adicionalmente, existe un proceso de evaluación externa, como es el caso de la evaluación de procesos, que requiere revisar todos los otros procesos.

Sin embargo, estos procesos no siempre se denominan igual en los programas presupuestarios, tal como sucede en el Pp E028, por lo que el propio Programa ya estableció en los TdR de esta Evaluación sus equivalencias. Aunque conviene comentar que en la medida que se han revisado los procesos de la Procuraduría, se han complementado y especificado dichas equivalencias de manera más específica, incluyendo otros procesos contemplados en SGCP (Anexo II).

Con base en lo establecido en el Anexo II “Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Programa”, y siguiendo el orden de los procesos sugeridos por los TdR, a continuación se analizan cada uno de ellos.

A. Planeación

El Programa evaluado es materia para la planeación que realiza la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, dependiente de la Secretaría General, junto con la Dirección General de Administración, en el tema del proceso presupuestario. Así, todo este proceso de planeación inicia desde que la PRODECON elabora y envía a la SHCP la propuesta de presupuesto para el ejercicio fiscal (para el presente ejercicio fiscal, 2018, dicha propuesta se tuvo que enviar antes del mes de septiembre del año previo, 2017). La Procuraduría, con base en su Ley Orgánica (Art. 2) y al no estar sectorizada, mantiene relación directa con la SHCP, presentando su propuesta de presupuesto para ser incluida en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación. Una vez que se aprueba y se publica el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación, dichos recursos son radicados a la PRODECON para que los ejerza, como organismo autónomo, de manera directa.

Sin embargo, de manera previa, la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional integra la propuesta programática y la envía a la Dirección General de Administración para que coordine y elabore la propuesta presupuestal, que es presentada vía la Secretaría General a la Procuradora y al órgano de gobierno.

De esa manera, en el desarrollo de estos procesos, que ocurren en los meses previos al ejercicio fiscal en turno (en este caso 2018), se da la revisión, actualización y elaboración (si es el caso) de programas, políticas, procesos, informes y disposiciones normativas. Específicamente para el Programa E028, es en este lapso cuando se valora y, en su caso, ajustan los documentos clave que

le dan sustento a dicho Programa. Especialmente, se revisan y valoran la matriz de indicadores, sus contribuciones al Programa Institucional 2013-2018, los Lineamientos de la Procuraduría, las especificaciones en cuanto a población objetivo, entre otros aspectos. Asimismo, contribuye a esta fase de definición de la estructura programática y sus preceptos de operación, los resultados del monitoreo, control y evaluación que se va generando a lo largo del año por el SGCP.

Todos esos insumos, apoyan la existencia de programas, políticas, procesos, procedimientos, informes y disposiciones normativas que en conjunto favorecen el logro de los objetivos y misión de la PRODECON. Es importante precisar que, dado que el Programa E028 financia el desempeño de una función relacionada con la prestación de un servicio regular (todo el año), a diferencia de los programas “S” que cada año emiten Reglas de Operación, por tanto, ya se cuenta con procesos disposiciones normativas y procesos muy estandarizados y definidos, que además se perfeccionan cada vez más con la implementación del SGCP. Así, todas las actividades y procesos de programación anual se encuentran reguladas y establecidas en el conjunto de documentos organizados y generados en el marco del SGCP.

Específicamente, se debe destacar la elaboración del Programa de Trabajo de cada año, porque en éste se establecen de manera concreta todos los compromisos y metas por cada una de las áreas o unidades administrativas de la PRODECON, en torno a las actividades y procesos clave que deben desarrollar. Además, este instrumento está plenamente alineado a los objetivos institucionales, estrategias y líneas de acción específicas, establecidas en el Programa Institucional de la Procuraduría, vinculadas a indicadores de evaluación del desempeño que se han parametrizado con metas de relevancia para el cumplimiento de la misión y visión de la PRODECON.

Otro procesos o procedimientos vinculados con la planeación, que si bien son llevados a cabo por diversas unidades administrativas de la PRODECON, pero que entran dentro de la fase de planeación, son: la planificación específica del SGCP (objetivos de calidad), la planeación de la estrategia de desarrollo y mejora organizacional, la planificación de la realización del servicio al contribuyente (actividad sustantiva en SGCP), y la presupuestación y programación de la implementación del SGCP, todos estos procesos comandados por la Alta Dirección de la PRODECON, para asegurar las condiciones y la ejecución de los procesos sustantivos que son la esencia de su misión, y que se relacionan con brindar servicios de calidad mediante asesoría, consulta, representación y defensa de los contribuyentes.

Algunas otras actividades más específicas que entran en la fase de planeación, y que son llevadas a cabo por unidades administrativas determinadas vinculadas con la gestión de recursos humanos, materiales e informáticos, son: la integración y elaboración del programa anual de adquisición de bienes y servicios; el programa anual de capacitación; el programa de trabajo de administración de riesgos y el programa anual de trabajo del comité de ética y la planeación de auditorías.

Grado de consolidación del proceso

A este nivel de la evaluación, centrado en la valoración del proceso a nivel de gabinete, se puede asumir que toda la planeación, junto con sus procedimientos o actividades específicas que se realizan como parte del Programa E028 y del quehacer sustantivo de la PRODECON, son procesos bien documentados y estandarizados (pocos programas públicos cuentan con un acervo documental de directrices operativas como éste), en mucho gracias a la adopción del SGCP.

Cuadro 3. Grado de consolidación de la Planeación

Proceso 1 de los TdR: Planeación	Los procesos están documentados	Los procesos están estandarizados	Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	Existen documentos que norman los procesos	Se dispone de sistemas informáticos para la automatización de la ejecución	Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras
Procesos, procedimientos y actividades del Programa E028 vinculadas con la planeación, según definición de los TdR, y especificadas en cuadro de equivalencias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Sí se cuenta con un sistema que brinda la información para el monitoreo e indicadores de gestión, también existe un abundante acervo documental que norma cada proceso y procedimiento, se dispone de un sistema informático único de la Procuraduría que integra la información y se cuenta con mecanismos para la implementación de mejoras, sobre todo definidos en el marco del SGCP.

B. Comunicación interna y externa

Los procesos o acciones de comunicación interna forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad de la Procuraduría, y son ejecutados por la Alta Dirección para transmitir a los servidores públicos la importancia de satisfacer las necesidades del contribuyente (objetivo central de la PRODECON y del Programa E028), los ordenamientos legales aplicables y sobre todo el contenido de la política de calidad con la que se trabaja. Así se difunde a través del Manual del SGCP y en los puntos de uso, a través de elementos visuales en el edificio, intranet, página web, correo electrónico, herramienta para el control de documentos del SGCP, folletos, trípticos y materiales impresos diversos.

Asimismo, como se puede observar en el Anexo II de equivalencias, la comunicación interna incluye también dar a conocer a todo el personal, de parte de la Alta Dirección, información clave sobre los requisitos y procedimientos del SGCP, así como la responsabilidad, autoridad e interrelación entre el personal involucrado en aseguramiento de la calidad del servicio. También, la Alta Dirección, en apoyo de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional se comunica y participa en negociaciones con terceras personas sobre asuntos relacionados con la SGCP. De hecho, existe un formato denominado *Plan de Comunicación Interna (FO-SGCP-PLCI)*, a través del cual se determinan los diferentes canales de comunicación para cubrir necesidades de información, con el objeto de bajar la información más importante del SGCP a los servidores públicos.

Por su parte, en cuanto a la comunicación externa, dada la población objetivo del Programa E028 (contribuyentes dados de alta en el SAT) y las atribuciones de la PRODECON, esta institución tiene el encargo, de acuerdo con su Ley Orgánica y el Programa Institucional 2013-2018, de:

- i) Promover la divulgación de las disposiciones fiscales, particularmente las relativas a garantías, elementos del acto administrativo, facultades de las autoridades competentes, procedimientos y medios de defensa al alcance del contribuyente; así como,
- ii) Fomentar y difundir una nueva cultura contributiva realizando campañas de comunicación y difusión social respecto de los derechos y garantías de los contribuyentes, proponiendo mecanismos que alienten a éstos a cumplir voluntariamente con sus obligaciones tributarias, de las atribuciones y límites de las autoridades fiscales federales, quienes deberán actuar en estricto apego a la legalidad.

De hecho, en la MIR del Programa el Componente 3 está vinculado directamente con acciones de promoción de una nueva cultura contributiva respecto de los derechos y garantías de los contribuyentes realizadas.

Así, dentro del SGCP la PRODECON establece comunicación con el contribuyente en torno a:

- Información sobre los servicios que presta, a través de la página de internet.
- Las consultas y seguimiento en la prestación del servicio por medio de la atención personalizada en sus instalaciones (módulos de atención)
- Percepción de contribuyente tomando en cuenta comentarios y quejas, a través de buzón, encuesta, o queja manifestada en la prestación del servicio. Para la atención a quejas y comentarios está definido todo un procedimiento denominado acciones preventivas, correctivas y de mejora.

Grado de consolidación del proceso

Al igual que en la planeación, en este momento de la evaluación se puede asumir que los procesos, procedimientos y formatos del Programa vinculados con la comunicación, están bien documentados y estandarizados. Además, se cuenta con un sistema que brinda la información para el monitoreo e indicadores de gestión de estos procesos, existe un abundante acervo documental que norma cada proceso y procedimiento y se dispone de un sistema informático único de la Procuraduría que integra la información de éste y otros procesos y, se cuenta con mecanismos para la implementación de mejoras, sobre todo definidos en el marco del SGCP.

Cuadro 4. Grado de consolidación de la Comunicación

Proceso 2 de los TdR: Comunicación	Los procesos están documentados	Los procesos están estandarizados	Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	Existen documentos que norman los procesos	Se dispone de sistemas informáticos para la automatización de la ejecución	Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras
Procesos, procedimientos y actividades del Programa E028 vinculadas con la comunicación interna y externa, según definición de los TdR, y especificadas en cuadro de equivalencias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

C. Selección de destinatarios

En el primer apartado de este documento se abordó el tema de la población potencial y población objetivo del Programa E028 que, a la vez, es la población de la PRODECON. Sin embargo, en este proceso se busca evaluar cómo se determina quiénes, de los contribuyentes dados de alta en el SAT y que se acercan a la Procuraduría, serán los receptores directos de los servicios de asesoría, consulta, representación y defensa de los contribuyentes.

Al respecto, en los procesos y procedimientos definidos por el SGCP se lleva a cabo la determinación de las necesidades relacionadas con el servicio, proceso influido por la Alta Dirección con el objetivo de asegurar la satisfacción de los contribuyentes. La Procuraduría determina las características de los servicios que se ofrecen a los contribuyentes:

- Identifica necesidades especificadas por el contribuyente, documentadas en la solicitud de prestación del servicio

- Identifica las necesidades no especificadas por el contribuyente, pero establecidas por la Procuraduría para prestar dicho servicio, de acuerdo a los Lineamientos de las atribuciones sustantivas de la PRODECON. Al momento que el contribuyente se acerca a la Procuraduría se le especifican los requisitos.
- Identifica los requisitos legales que le son aplicables para la prestación del servicio
- Identifica cualquier requisito adicional.

El siguiente proceso consiste en la revisión de dichas necesidades relacionadas con el servicio. Aquí la Procuraduría, con el apoyo de los asesores y con base en los procesos de orientación y asesoría personalizada, representación legal, defensa y quejas, se asegura que:

- Estén definidas las necesidades del servicio
- Estén resueltas las diferencias entre las necesidades del servicio documentado en la solicitud y los expresados previamente
- La Procuraduría tiene la competencia para cumplir con las necesidades definidas.

Se mantiene el registro de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma, a través de la solicitud y de los documentos adicionales. Si un asunto no es competencia de la Procuraduría, se orienta al contribuyente y se le indica la dependencia o instituto que puede apoyarlo con su problemática.

El otro proceso que da continuidad y determina quiénes de los contribuyentes que se acercan a la Procuraduría resultan atendidos, es la identificación y trazabilidad. Así, los servicios proporcionados por la PRODECON son identificados con un número único, asignado al momento de ser registrados en su sistema de control y seguimiento, generando con ello una solicitud de prestación de servicios, con identificación y folio, que permite consultas posteriores sobre información del contribuyente y estado del asunto, favoreciendo así la trazabilidad. Todo esto está debidamente definido en diversos procedimientos como: apertura, integración y control de expedientes, tanto de los procesos de orientación y asesoría, representación legal y quejas y reclamaciones, respectivamente.

Grado de consolidación del proceso

Al igual que en los procesos previos a este momento de la evaluación se puede asumir que los procesos, procedimientos y formatos del Programa vinculados con la selección de los destinatarios, son procesos bien consolidados.

Cuadro 5. Grado de consolidación del proceso de selección de destinatarios

Proceso 3 de los TdR: Selección de destinatarios	Los procesos están documentados	Los procesos están estandarizados	Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	Existen documentos que norman los procesos	Se dispone de sistemas informáticos para la automatización de la ejecución	Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras
Procesos, procedimientos y actividades del Programa E028 vinculadas con la selección de destinatarios, según definición de los TdR, y especificadas en cuadro de equivalencias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

D. Producción de entregables

De acuerdo con la MIR, los entregables o componentes del Programa son tres, sin embargo, de acuerdo con los TdR, la evaluación de procesos debe centrarse en las funciones sustantivas de la PRODECON, que básicamente se definen por el Componente 3 referido a “servicios prestados de asesoría, consulta, representación y defensa, acuerdos conclusivos, quejas y reclamaciones por actos de las autoridades fiscales del orden federal que afecten la esfera jurídica de los contribuyentes”. Este Componente además se integra de cuatro actividades que se vinculan con: i) prestación de servicios de asesoría y consulta especializada a los contribuyentes, ii) prestación de los servicios de representación y defensa legal a los contribuyentes, iii) realización de los procedimientos de investigación de quejas derivados de las reclamaciones presentadas por los contribuyentes y, iv) Realización de los procedimientos para la adopción de Acuerdos Conclusivos que propicien la solución anticipada de los diferendos y desavenencias suscitadas durante las auditorías, entre contribuyentes y autoridades fiscales.

Son todos estos procesos los sustantivos de la PRODECON porque gracias a ellos se atiende a los contribuyentes que llegan con un problema o necesidad de justicia tributaria. Y son también estos procesos los que ocupan buena parte de los recursos financieros, tiempos y personal de la Procuraduría, y por los cuales se adoptó el SGCP para asegurar la calidad en la prestación de dichos servicios.

De acuerdo con la Ilustración 2, el primer bloque de los procesos relacionados con la realización del servicio es:

Orientación y asesoría

El cual se conforma del proceso específico de orientación y asesoría personalizada. Este proceso corre a cargo de la Dirección General de Orientación y Asesoría al Contribuyente, la cual se encuentra regulada por un Manual específico de Organización y por un documento de Proceso de Orientación y Asesoría Personalizada.

La Dirección General citada, tiene como misión precisamente “conducir la prestación de los servicios de orientación y/o asesoría a los contribuyentes, mediante la atención a planteamientos o problemáticas que estos expongan, cuando deriven de los actos emitidos por las autoridades fiscales federales o autoridades coordinadas, a efecto de garantizar la más amplia protección de los derechos fundamentales”.

Esta Dirección General además cuenta con dos direcciones de área, una Dirección de Asesoría y una Dirección de Orientación, la primera con dos subdirecciones, una para la asesoría personal y la otra para la asesoría telefónica, y la segunda Dirección también con dos subdirecciones, una de orientación y asesoría por escritorio y otra de estadística y seguimiento a la operación. Además, cada subdirección se integra por un conjunto de asesores, que son la parte central del Programa y agentes estratégicos en la atención a los clientes. Estas figuras, claves en este proceso, tienen como objetivo realizar la atención, trámite y solución de los servicios de asesoría demandados por el contribuyente. Otra figura clave en este proceso es el enlace que recibe la solicitud, la turna a asesor y genera folio.

En ese marco el **proceso de orientación y asesoría** (ver anexo II), tiene como objetivo proporcionar al solicitante orientación y asesoría personalizada, y en su caso, alternativas a la problemática planteada, explicando los alcances jurídicos de la Procuraduría. Dicho proceso inicia en la Dirección General de Orientación y Asesoría al Contribuyente cuando el solicitante expone su planteamiento o problemática, ahí el responsable analiza y determina si el planteamiento o problemática es

competencia de la Procuraduría. Si éste no se ajusta a los supuestos de competencia de la Procuraduría, se indica el alcance de las atribuciones. Finalmente, a manera de orientación se le informa la Dependencia o Institución que puede apoyarlo en solucionar la problemática. De igual manera se aclara y atiende cualquier duda al respecto, y se capturan algunos datos en el Registro del Solicitante en el Sistema de Control y Seguimiento de Servicios (SICSS), con lo que termina el proceso de orientación.

En caso contrario, si la problemática expuesta se encuentra dentro de los supuestos de competencia de la Procuraduría, se clasifica en: primera vez, nuevo caso, o seguimiento y se asigna al solicitante un turno de espera para ser atendido por un asesor.

El asesor analiza y evalúa el planteamiento del solicitante para determinar la Unidad Administrativa responsable de atender el planteamiento para establecer una solución tentativa y en su caso brindar el servicio pertinente: Asesoría, Representación legal o Quejas y reclamaciones.

Una vez revisada la documentación presentada por el solicitante y habiendo determinado que no requiere mayor análisis, se informa acerca de la misión de la Procuraduría. El asesor proporciona al solicitante la respuesta al planteamiento expuesto, o en su caso, las alternativas de solución a la problemática planteada explicando el alcance jurídico.

En caso de que el solicitante al momento de requerir el servicio de asesoría no cuente con la información y/o documentación indispensable para realizar el análisis del caso, el asesor le indica la documentación que debe presentar o bien, enviar vía correo electrónico. Se establecen las acciones a seguir, así como la fecha de una nueva visita de seguimiento.

En caso de que el planteamiento deba ser turnado a alguna Unidad Administrativa competente, se le informa al solicitante. Se explican los servicios que se le pueden brindar, así como sus alcances.

Cuando el solicitante está de acuerdo con la remisión al área competente para su resolución, se escoge en el Sistema el estado en que se encuentra y se genera la solicitud de servicio correspondiente. Como parte de la remisión del planteamiento o problemática, el asesor elabora el Formato de Remisión Interno de la Procuraduría. Posteriormente, se entrega a la Unidad Administrativa competente, dicho Formato, junto con el expediente físico del solicitante para que sea atendido el planteamiento o problemática. Así, concluye el proceso de asesoría especializada.

Cuando el planteamiento o problemática requiere de mayor análisis o dar seguimiento, se programa una cita con el solicitante, ya sea para entregar la documentación adicional o faltante, o bien, para brindarle apoyo en las gestiones subsecuentes, mismo que debe contar con seguimiento puntual vía telefónica, y/o correo electrónico, toda acción debe ser registrada en el Sistema.

Representación legal y defensa

Este bloque se conforma de cuatro procesos específicos:

- Determinación del Medio de Defensa
- Seguimiento del Estado Procesal del Recurso Administrativo
- Seguimiento del Estado Procesal del Juicio de Nulidad
- Seguimiento del Juicio de Amparo Indirecto

El bloque corre a cargo de la Dirección General de Representación Legal, la cual se encuentra regulada por un Manual específico de Organización y por cuatro documentos de cada proceso de los previamente enunciados. La Dirección General citada, tiene como misión “conducir la prestación del servicio de representación legal y defensa a los contribuyentes, por actos de las autoridades fiscales, a través de los medios de defensa correspondientes, conforme al diseño e implementación

de estrategias de defensa que garanticen la más amplia protección de los derechos fundamentales de los contribuyentes”.

Esta Dirección General además cuenta con cuatro direcciones de área, una Dirección de Defensa Fiscal ante el SAT, una Dirección de Defensa Fiscal ante Autoridades Coordinadas, otra Dirección de lo Contencioso ante el IMSS y otra Dirección de lo Contencioso ante el INFONAVIT. La primera con dos subdirecciones, una de medios ordinarios de defensa contra actos del SAT, y otra de juicios de amparo; la segunda Dirección también con dos subdirecciones, una de medios ordinarios de defensa y otra de juicios de amparo; la tercera igual con dos subdirecciones, una de lo contencioso administrativo y otra de lo contencioso jurisdiccional. Finalmente, la cuarta Dirección tiene dos subdirecciones, que abordan los mismos asuntos que la anterior, pero ante el INFONAVIT.

Cada subdirección se integra por un conjunto de asesores jurídicos, que son también parte fundamental del Programa y agentes estratégicos en la atención de los clientes. Estos tienen como objetivo realizar las acciones necesarias para proporcionar a los contribuyentes el servicio de representación legal y defensa. Otra figura clave en este proceso es el enlace que recibe la solicitud, la turna a asesor y genera folio.

En ese marco el **proceso de representación legal y defensa** (ver anexo II), tiene como objetivo determinar la situación legal del contribuyente, la cual queda asentada en el dictamen de asunto y propuesta de defensa, así como elaborar el proyecto de defensa que contiene el medio de impugnación procedente ante las autoridades competentes. El proceso inicia desde la recepción de la solicitud de prestación del servicio de representación legal y defensa, hasta la autorización de la presentación del proyecto de defensa ante las autoridades competentes.

Se recibe la solicitud de servicio emitida por la Dirección General de Orientación y Asesoría al Contribuyente, por la Subprocuraduría de Protección de los Derechos de los Contribuyentes u otra unidad administrativa, según sea el caso. Turna la solicitud al asesor jurídico que corresponda, quien a través de una entrevista rápida con el contribuyente determina si la Procuraduría es competente para llevar la representación del asunto, con la finalidad de verificar que el acto que motiva la solicitud del servicio sea impugnabile. Dicha entrevista puede llevarse a cabo vía telefónica o correo electrónico. La solicitud debe contener firma autógrafa del contribuyente, representante legal, del tercero solicitante que no tenga una afectación personal directa o cualquier personal o representante del grupo de personas que aduzcan una afectación real y actual a su esfera jurídica ya sea directa o en virtud de su especial situación frente a la norma.

El asesor jurídico agenda una cita con el contribuyente para darle a conocer su situación legal, los alcances de la interposición de los medios de defensa que proceden, precisando los requisitos, plazos y términos establecidos en las disposiciones legales respectivas, la exigibilidad del crédito fiscal y las formas para garantizarlo.

El asesor jurídico elabora el dictamen de asunto y propuesta de defensa, para someterla a autorización del contribuyente. Si el contribuyente está de acuerdo con la estrategia planteada, firma el dictamen de asunto, propuesta de defensa y carta compromiso; posteriormente, agenda cita para la firma del medio de defensa. Los medios de defensa son:

- *Proceso de Seguimiento del Estado Procesal del Recurso Administrativo*

El asesor jurídico entrega al Enlace el escrito del recurso de revocación/recurso de inconformidad, acompañado de la documentación y datos pertinentes. Si se solicitan requerimientos extra, se recopila e integra la información solicitada en el requerimiento por parte de la autoridad fiscal, para que se presente dentro de los términos de la legislación aplicable. El asesor elabora el escrito de

desahogo del requerimiento y lo envía para su revisión y eventual autorización. Se contacta al contribuyente para indicarle el día y hora en que debe asistir a la Procuraduría para firmar el escrito, precisando las consecuencias jurídicas que generaría su falta de desahogo en los términos de la legislación aplicable.

Cumplido el plazo establecido, el asesor recibe la resolución de la autoridad fiscal, a través de Oficialía de Partes de la Procuraduría. Se analiza la resolución del recurso para verificar que lo dictado por la autoridad fiscal satisfaga en su totalidad la pretensión del contribuyente e informa lo conducente al Subdirector.

En caso de no ser satisfactoria, contacta al contribuyente para explicarle que la resolución no es satisfactoria y pregunta si desea impugnar. Si no desea impugnar, el asesor elabora el informe de terminación del servicio de Representación Legal y Defensa, en el cual se indica una breve descripción de los hechos acontecidos y el motivo de la terminación. En caso de decidir impugnar se inicia el procedimiento de Estado Procesal del Juicio de Nulidad.

- *Proceso de Seguimiento del Estado Procesal del Juicio de Nulidad*

El asesor jurídico elabora el escrito de demanda de nulidad en el plazo señalado en el dictamen y lo presenta al Subdirector para su revisión y en su caso autorización. El enlace entrega en la Oficialía de Partes del Tribunal Federal de Justicia Administrativa, el escrito que contiene la demanda de nulidad y recibe el acuse de recibo respectivo. El asesor jurídico recibe la contestación del Tribunal Federal de Justicia Administrativa, a través de Oficialía de Partes de la Procuraduría, correo certificado con acuse de recibo, o boletín electrónico del acuerdo por el cual se admite la demanda o se formula requerimiento previo.

El asesor jurídico recopila e integra, la información y/o documentación solicitada en el requerimiento por parte del Tribunal Federal de Justicia Administrativa, para que se presente dentro del término establecido en la Ley. Se elabora el escrito de desahogo para su revisión y aprobación. Se contacta al contribuyente para informarle el sentido y alcance de la sentencia dictada por el Tribunal Federal de Justicia Administrativa. Si la sentencia es a favor del contribuyente, el asesor jurídico, solicita al Tribunal Federal de Justicia Administrativa, la declaratoria de firmeza de la sentencia dictada. Si la sentencia es desfavorable al contribuyente, puede interponerse el medio de defensa del Juicio de Amparo Directo, ante los Tribunales Colegiados de Circuito.

- *Proceso de Seguimiento del Juicio de Amparo Indirecto*

El asesor jurídico presenta la demanda de amparo indirecto autorizada por el subdirector y acompañada de la documentación pertinente. Una vez integrado el expediente, el asesor, revisa las listas publicadas por el Juzgado de Distrito, a efecto de conocer la fecha de la Audiencia Constitucional y el acuerdo de admisión de la demanda. Al mismo tiempo recopila e integra, la información solicitada en el requerimiento por parte del Juzgado de Distrito, para que se presente dentro del término establecido. Elabora el escrito de desahogo de requerimiento para su revisión y aprobación. Una vez autorizado el desahogo, se contacta al contribuyente para firmar el escrito, precisando las consecuencias jurídicas que generaría su falta de desahogo.

Vencidas las fechas establecidas, verifica el expediente del Juzgado de Distrito, el informe justificado que emitió la Autoridad para su posterior análisis, y en su caso ampliar la demanda de alegatos. Se da seguimiento a la fecha en que se llevará a cabo la Audiencia Constitucional. El asesor jurídico revisa las listas publicadas por el Juzgado de Distrito, a efecto de conocer la sentencia dictada por el Juez de Distrito.

Finalmente, se contacta al contribuyente para informarle la sentencia dictada por el Juzgado de Distrito. En caso de haberse concedido el amparo, se verifica que la autoridad responsable no haya interpuesto recurso de revisión dentro del plazo legal respectivo o qué habiéndolo interpuesto, éste haya sido improcedente o infundado. Si el informe no requiere de ninguna modificación, el subdirector lo autoriza y concluye el servicio de Representación Legal y Defensa e integra al expediente el informe de terminación del servicio.

En caso de haberse negado el amparo, se puede presentar el recurso de revisión ante Oficialía de Partes del Juzgado de Distrito, en el que se interpuso el amparo. Una vez admitido el recurso de revisión, en su caso, se formulan manifestaciones ante el Tribunal Colegiado de Circuito. En caso de ser nuevamente desfavorable, el asesor elabora el informe de terminación del servicio de Representación Legal y Defensa.

El tercer bloque (Ilustración) de los procesos relacionados con la realización del servicio, es:

Quejas y reclamaciones

Este bloque se conforma de cuatro procesos específicos:

- Admisión de la queja
- Acciones de Investigación
- Conclusión de la queja
- Proceso de notificación

El bloque corre a cargo de dos Direcciones Generales, la de Quejas y Reclamaciones de Impuestos Federales y la de Quejas y Reclamaciones contra Organismos, las cuales se encuentran reguladas por un Manual específico de Organización cada una y por cuatro documentos de los cuatro procesos previamente enunciados. La primera Dirección General tiene como misión “conducir la prestación del servicio de quejas y reclamaciones en materia de impuestos federales a través de la recepción, trámite y resolución de éstas, que presenten los contribuyentes”. La segunda “conducir la prestación del servicio de quejas y reclamaciones contra organismos fiscales autónomos y autoridades coordinadas, a través de la recepción, trámite y resolución de quejas y reclamaciones que presenten los contribuyentes”.

Estas Direcciones Generales cuentan cada una con dos direcciones de área, la vinculada con Impuestos Federales, tiene una para quejas y reclamaciones de impuestos internos y otra de comercio exterior y aduanal. La Dirección General vinculada con otros organismos, tiene también dos direcciones, una contra organismos fiscales autónomos y la otra contra autoridades coordinadas. Igual que en los casos anteriores, cada Dirección de área está dotada de dos subdirecciones y debajo de éstas se encuentran los asesores, que tienen como objetivo realizar las acciones necesarias para proporcionar a los contribuyentes el servicio de quejas y reclamaciones, en las diferentes materias antes citadas.

En ese marco el de **quejas y reclamaciones** (ver anexo II), tiene como objetivo recibir las quejas que presenten los contribuyentes en la Procuraduría, por actos u omisiones de las autoridades fiscales federales que considere violan sus derechos. Dicho proceso inicia desde la recepción de la solicitud de prestación del servicio de la queja que presenta el contribuyente, hasta la emisión del acuerdo que en derecho corresponda.

El asesor recibe la información del contribuyente y se asegura que se encuentren correctamente los datos del Contribuyente o representante legal, así como el señalamiento a la autoridad o

autoridades a quienes impute la violación de los hechos o actos en que haga consistir la presunta violación, así como sus pretensiones sobre los mismos.

El asesor realiza el registro del expediente en el Libro de Gobierno de la Subprocuraduría de Protección de los Derechos de los Contribuyentes para su seguimiento y trazabilidad.

Se elabora la Solicitud de Queja, con la información proporcionada por la Dirección General de Orientación y Asesoría o por el contribuyente. Previo visto bueno y firma del Contribuyente y el asesor. Se analiza la información de la solicitud de queja para verificar la procedencia y competencia de la Procuraduría en el caso, así como las pretensiones del contribuyente.

Cuando se presuma previamente la posible actuación indebida de una autoridad, es necesario proceder con Acciones de Investigación, dicho proceso tiene como alcance: observación, entrevistas, visitas al lugar, solicitudes de información, etc. Se integra al expediente físico el Acta Circunstanciada suscrita que deriva de las acciones de investigación. Se elabora el Acuerdo de Acciones de Investigación y, por último, se integra el Acuerdo con el que tiene por Rendido el Informe de la autoridad en el expediente físico, de acuerdo con el procedimiento.

El siguiente paso es elaborar acuerdos y recomendaciones públicas a las autoridades fiscales federales que conforme a derecho proceda, para poder concluir con la queja planteada, se verifica que el Informe de la Autoridad se haya rendido y revisa que contenga elementos suficientes para concluir el caso o bien, si es necesario requerir más información.

Para tal efecto, se realiza el análisis del caso con los datos del informe de la autoridad, la información aportada por el contribuyente, o bien, la obtenida a través de la investigación para poder determinar la posible responsabilidad de la autoridad y se procede a la redacción del documento que, en su caso, corresponda: Proyecto de Acuerdo de Recomendación, Proyecto de Acuerdo Cierre, Proyecto de Acuerdo de Desistimiento, o bien, Proyecto de No Responsabilidad.

En virtud de la no aceptación, de las recomendaciones, se hace la solicitud de difusión, de los actos de la autoridad para dar a conocer el caso a la opinión pública.

El último paso es notificar los acuerdos suscritos por las Unidades Administrativas de la Procuraduría a las Autoridades Fiscales Federales (incluidos los particulares, auxiliares de la Administración Pública Federal), contribuyentes o terceros correspondientes, en términos de las disposiciones aplicables. El canal por el cual se debe llevar a cabo la notificación puede ser: Boletín electrónico o correo electrónico, Personal, por oficio, por correo certificado o mensajería. Actividad con la cual termina el proceso.

Finalmente, otro bloque de procesos que es de inclusión reciente al quehacer de la PRODECON, es el servicio de formulación de Acuerdos Conclusivos, mismo que a continuación se describe:

Acuerdos Conclusivos

Este bloque se conforma de dos procesos específicos, ambos normados en sus respectivos documentos de proceso:

- Admisión de Solicitud para la Adopción del Acuerdo Conclusivo
- Suscripción de Acuerdo Conclusivo y/o Acuerdo de Cierre

El bloque corre a cargo de la Dirección General de Acuerdos Conclusivos de la Subprocuraduría General. Este proceso tiene como objetivo promover, transparentar y facilitar la solución anticipada y consensuada de las discrepancias y desavenencias que durante el ejercicio de las facultades de comprobación surjan entre las autoridades fiscales y los contribuyentes.

El proceso inicia con la Admisión de Solicitud para la Adopción del Acuerdo Conclusivo, misma que se recibe por parte del Contribuyente, con el que pretende la solución anticipada de la problemática generada durante un procedimiento de comprobación por parte de la Autoridad fiscal. Se recibe anexa la documentación soporte en la que se detallan los hechos u omisiones con los que el contribuyente no está de acuerdo. Oficialía de Partes revisa la solicitud y documentación con la finalidad de canalizar el expediente a la Dirección para determinar su procedencia.

El jefe de departamento, analiza la solicitud y documentación presentada para identificar la naturaleza del asunto, las pretensiones del contribuyente, así como el cumplimiento de los requisitos establecidos en las disposiciones aplicables. Determina en conjunto con el Director de Área, la procedencia de la Solicitud para la adopción del Acuerdo Conclusivo.

En caso de procedencia legítima, oficialía de partes, recibe la contestación de la autoridad revisora con el sello correspondiente y la registra en el Libro de Gobierno de la Dirección General de Acuerdos Conclusivos o en el de la Delegación, en el SICSS, según sea el caso.

El jefe de Departamento en conjunto con el asesor o delegado, deciden y elaboran el Acuerdo de Contestación los argumentos y los fundamentos de la Autoridad revisora sobre los hechos u omisiones consignados, así como la manifestación de su aceptación, rechazo, o el planteamiento de términos diversos a los propuestos por el contribuyente. En el caso de la Delegación elabora y/o revisa el Proyecto de Acuerdo Conclusivo hasta su autorización.

Una vez que el Acuerdo Conclusivo sea aprobado por el Jefe de Departamento y/o Subdirector para Oficinas Centrales, o bien el Asesor y/Subdelegado para Delegaciones; se consensuan la fecha y la hora para la suscripción del Acuerdo Conclusivo entre las partes, a través de correo electrónico o llamadas telefónicas.

El director general de Acuerdos Conclusivos, conduce la suscripción del Acuerdo Conclusivo con las partes involucradas en la fecha y hora acordada y entrega el Acuerdo Conclusivo a la partes. Una vez firmado el Acuerdo Conclusivo se debe realizar el Acuerdo de Archivo, el cual debe ser notificado por el Subdirector o el Delegado, según sea el caso, vía correo electrónico.

Adicionalmente, para hacer posibles la producción de estos entregables de la Procuraduría, se ejecutan los otros procesos de dirección y de gestión de recursos que se identificaron en la planeación, tales como ejecución de la estrategia de desarrollo y mejora organizacional, ejecución del programa anual de adquisición de bienes y servicios, del programa anual de capacitación, del programa de trabajo de administración de riesgos y del programa anual de trabajo del comité de ética, implementación de auditorías, actualización de manuales y documentos, entre otros.

Grado de consolidación del proceso

Al igual que en los procesos previos a este momento de la evaluación se puede asumir que los procesos, procedimientos y formatos del Programa vinculados con la producción de entregables, son procesos bien consolidados.

Cuadro 6. Grado de consolidación del proceso de producción de entregables

Proceso 4 de los TdR: Producción de entregables	Los procesos están documentados	Los procesos están estandarizados	Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	Existen documentos que norman los procesos	Se dispone de sistemas informáticos para la automatización de la ejecución	Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras
Procesos, procedimientos y actividades del Programa E028 vinculadas con la producción de entregables, según definición de los TdR, y especificadas en cuadro de equivalencias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

E. Seguimiento a destinatarios

Los destinatarios del servicio del Programa E028 son los contribuyentes con problemas legales de carácter fiscal que se acercan a la PRODECON y reciben algún servicio de asesoría, orientación, representación legal, defensa, atención a quejas y reclamaciones y/o acuerdos conclusivos. Estos beneficiarios, como se comentó previamente, desde el momento en que se reciben son dados de alta en el Sistema de Control y Seguimiento de la Procuraduría generando con ello un número de identificación y folio que permite realizar consultas de información y el estado de los asuntos, en el momento que se requiera. Todo este procedimiento está definido en el procedimiento de apertura, integración y control de expedientes de los procesos de orientación y asesoría, representación legal y quejas y reclamaciones.

Además, como parte del SGCP, las unidades administrativas involucradas directamente en los procesos de prestación del servicio realizan el seguimiento de la información relativa a la percepción del contribuyente con respecto al cumplimiento de sus necesidades, a través de la aplicación de la Encuesta de Satisfacción del Contribuyente. Los resultados de esta encuesta son procesados y presentados a la Alta Dirección, alimentan además el tablero de control de indicadores, y en caso de ser conveniente se establecen las acciones necesarias para mejorar la percepción del contribuyente respecto a los servicios prestados por la PRODECON. A esta información de la encuesta se suma las quejas, comentarios y demás retroalimentaciones que se obtengan por los diversos medios usados por la Procuraduría como buzón, correo electrónico, llamadas telefónicas, entre otros.

Grado de consolidación del proceso

Al igual que en los procesos previos a este momento de la evaluación se puede asumir que los procesos, procedimiento y formatos del Programa vinculados con el seguimiento a destinatarios, son procesos bien consolidados.

Cuadro 7. Grado de consolidación del proceso de seguimiento a destinatarios

Proceso 5 de los TdR: Seguimiento a destinatarios	Los procesos están documentados	Los procesos están estandarizados	Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	Existen documentos que norman los procesos	Se dispone de sistemas informáticos para la automatización de la ejecución	Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras
Procesos, procedimientos y actividades del Programa E028 vinculadas con el seguimiento a destinatarios, según definición de los TdR, y especificadas en cuadro de equivalencias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

F. Control

Este proceso de control se lleva a cabo fundamentalmente a través del tablero de control de indicadores, que contiene el detalle de los indicadores de cumplimiento establecidos para cada uno de los procesos acorde con los objetivos de la calidad, así como los objetivos y metas particulares de cada unidad administrativa y los objetivos institucionales. Este tablero es gestionado por representantes de la Alta Dirección y representantes de los procesos.

Asimismo, como parte del control se llevan a cabo, como parte del SGCP auditorías internas de calidad que tienen por objeto verificar que el SGCP opere conforme a las disposiciones planificadas por la Alta Dirección y con los requisitos de la norma mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2008 o su equivalente internacional ISO 9001:2008, con los propios requisitos del Sistema, y que se ha implementado y mantiene de manera eficaz. Se realiza por lo menos una vez año y existe todo un proceso documentado donde se definen los alcances de éste.

Adicionalmente, se despliega un sistema de control interno de la Procuraduría, cuya coordinación está a cargo de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, a través de la Dirección de Calidad y Desarrollo Institucional, que busca el logro de los objetivos institucionales, y la mejora de los procesos directivos, administrativos, operativos, así como el programa de trabajo de control interno institucional.

Grado de consolidación del proceso

Al igual que en los procesos previos a este momento de la evaluación se puede asumir que los procesos, procedimiento y formatos del Programa vinculados con el control, son procesos bien consolidados.

Cuadro 8. Grado de consolidación del proceso de control

Proceso 6 de los TdR: Control	Los procesos están documentados	Los procesos están estandarizados	Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	Existen documentos que norman los procesos	Se dispone de sistemas informáticos para la automatización de la ejecución	Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras
Procesos, procedimientos y actividades del Programa E028 vinculadas con el control, según definición de los TdR, y especificadas en cuadro de equivalencias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

F. Monitoreo

Este proceso se lleva a cabo fundamentalmente por la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional al dar seguimiento y analizar los avances y resultados de las metas definidas para la MIR y el Programa de Mediano Plazo, mediante la solicitud y recopilación de los reportes de cumplimiento de las unidades administrativas, análisis de congruencia y claridad de los mismos y la actualización de las bases de datos para el monitoreo de las metas.

Asimismo, se usa información pertinente generada en el tablero de control de indicadores, y en el sistema de información y control de la Procuraduría.

Grado de consolidación del proceso

En este proceso se encontraron definiciones documentadas respecto a los procedimientos y actividades vinculadas sobre todo con el seguimiento a indicadores y metas.

Cuadro 9. Grado de consolidación del proceso de monitoreo

Proceso 7 de los TdR: Monitoreo	Los procesos están documentados	Los procesos están estandarizados	Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	Existen documentos que norman los procesos	Se dispone de sistemas informáticos para la automatización de la ejecución	Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras
Procesos, procedimientos y actividades del Programa E028 vinculadas con el monitoreo, según definición de los TdR, y especificadas en cuadro de equivalencias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

G. Evaluación externa

Este proceso se lleva a cabo por la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, quien se encarga de controlar la realización de las evaluaciones externas a los programas presupuestarios de la Procuraduría que correspondan, y vigilar la atención a las recomendaciones derivadas de éstas, que ya hayan sido acordadas entre las instancias gubernamentales y la PRODECON, a efecto de dar cumplimiento a los compromisos de mejora correspondientes.

Las evaluaciones externas generalmente se realizan atendiendo el Programa Anual de Evaluación del CONEVAL-SHCP, y por tanto para este ejercicio fiscal es esta evaluación de procesos la que corresponde practicar al Programa E028. Esta evaluación ha requerido la elaboración y publicación de términos de referencia específicos, el organizar y llevar a cabo el proceso de convocatoria, selección y contratación de una entidad evaluadora, y dar seguimiento a la ejecución de este proceso.

Grado de consolidación del proceso

En este proceso se encontraron menos definiciones documentadas debido a que no se norma ni se rige por el SGCP, sino más bien por los Lineamientos generales emitidos por la SHCP y CONEVAL.

Cuadro 10. Grado de consolidación del proceso de evaluación externa

Proceso 8 de los TdR: Evaluación externa	Los procesos están documentados	Los procesos están estandarizados	Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	Existen documentos que norman los procesos	Se dispone de sistemas informáticos para la automatización de la ejecución	Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras
Procesos, procedimientos y actividades del Programa E028 vinculadas con la evaluación externa, según definición de los TdR, y especificadas en cuadro de equivalencias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

1.2.3 Normatividad que regula cada proceso

Cada uno de los procesos que se incluyen en la ficha de identificación y equivalencia de los procesos del Programa E028 (Anexo II), están regulados por al menos uno de los siguientes documentos normativos: LOPDC, Estatuto Orgánico de la Procuraduría, Lineamientos que regulan el ejercicio de las atribuciones sustantivas de la PRODECON, Manual de Organización General de la Procuraduría, manuales específicos de organización de las direcciones generales, Manual del Sistema de Gestión de la Calidad de la Procuraduría y, en los manuales de procesos y procedimientos. La normatividad que regula cada proceso es la que se describe a continuación.

Planeación

Todos estos procesos o procedimientos están debidamente definidos y regulados en los manuales, tanto de organización general como los específicos de las Unidades Administrativas de la PRODECON, así como en los manuales de los siguientes procesos:

- Desarrollo y Mejora Organizacional (P-PD-DMOR), y
- Desarrollo y Evaluación de Programas Institucional y de Trabajo (P-PD-DEPR).

Así como en el manual de procedimientos para el Seguimiento y Evaluación de los Programas Institucional y de Trabajo (P02-PD-SEPR).

Comunicación interna y externa

La comunicación interna se encuentra normada en el SGCP, a través del proceso P-PD-COIN Comunicación Interna. En tanto que, la comunicación externa se encuentra normada, tanto en la LOPDC como en el Programa Institucional 2013-2018 de la PRODECON.

Selección de destinatarios

Los procesos, procedimientos y actividades que el Pp E028 realiza para atender a los contribuyentes se encuentran normados en diferentes documentos, tales como la LOPDC, el Estatuto Orgánico de la PRODECON, los Lineamientos que regulan el ejercicio de las atribuciones de la Procuraduría, los manuales de organización, procedimientos y el del SGCP.

Producción de entregables

Estos procesos están regulados desde la LOPDC, los Lineamientos, el Programa Institucional, la MIR del Programa y en todo el acervo documental del SGCP. Además, cada proceso es ejecutado organizacionalmente por una dirección general de la PRODECON, pertenecientes todas a dos de la

tres Subprocuradurías, la de Asesoría y Defensa del Contribuyente y la de Protección de los Derechos del Contribuyente. Apoyadas estas por la Secretaría General y por la Subprocuraduría de Cultura Contributiva y Relaciones Institucionales. Los procesos que se determinan en el SGCP son los siguientes.

- **P-OA-OAPE** Orientación y Asesoría Personalizada,
- **P-RL-DEMD** Determinación del Medio de Defensa,
- **P-RL-SEER** Seguimiento del Estado Procesal del Recurso Administrativo,
- **P-RL-SJAI** Seguimiento del Juicio de Amparo Indirecto,
- **P-QR-AQUE** Admisión de la Queja,
- **P-QR-ACIN** Acciones de Investigación,
- **P-QR-CQUE** Conclusión de la Queja, y
- **P-QR-NOTI** Notificación

Seguimiento a destinatarios

El seguimiento a los destinatarios está normado en el MSGCP, así como en los Lineamientos que regulan el ejercicio de las atribuciones de la Procuraduría.

Control

El proceso, los procedimientos y las actividades de Control están normadas en el Manual del Proceso de Desarrollo y Evaluación de los Programas Institucional y de Trabajo (P-PD-DEPR), y en el Manual del Procedimiento para el Seguimiento y Evaluación de los Programas Institucional y de Trabajo (P02-PD-SEPR), así como en el Manual Específico de Organización de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional.

Monitoreo

Al igual que el proceso anterior, el Monitoreo está normado en el Manual del Proceso de Desarrollo y Evaluación de los Programas Institucional y de Trabajo (P-PD-DEPR), y en el Manual del Procedimiento para el Seguimiento y Evaluación de los Programas Institucional y de Trabajo (P02-PD-SEPR), así como en el Manual Específico de Organización de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional.

Evaluación externa

Finalmente, el proceso de evaluación externa está normado internamente en el Manual Específico de Organización de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, y de manera externa a la PRODECON en el Programa Anual de Evaluación de los Programas Federales y de los Fondos de Aportaciones Federales para el ejercicio fiscal 2018, emitido por la SHCP y el CONEVAL.

1.2.4 Descripción integral con el mapeo de los procesos, subprocesos o macroprocesos

Tomando como referencia el Modelo General de Procesos incluido en los TdR, la planeación es el punto de partida para la implementación de un programa presupuestario; proceso en el que se definen los alcances, objetivos, acciones y recursos para atender un problema u oportunidad de interés público.

El proceso de **planeación** del Programa E028 se compone o encuentra como equivalencias, diversas actividades que desempeña la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional que

podrían agruparse en tres subprocesos, y que son fundamentales para hacer realidad la prestación del servicio de la PRODECON a los beneficiarios, que son los contribuyentes. Estos subprocesos son: i) la planeación estratégica, ii) la planeación operativa y iii) la programación-presupuestación.

Como parte de la planeación estratégica, en los Programas Institucional y de Trabajo de la PRODECON, se determinan los objetivos institucionales, metas e indicadores que permitan evaluar el desempeño institucional de sus unidades administrativas. Es en este proceso en el que se marca el rumbo y la dirección de la acción pública que despliega la PRODECON, y se establece también la magnitud de los esfuerzos institucionales previstos, para que al final de determinados periodos (por ejemplo, un año) puedan ser medidos a través de los procesos de seguimiento y evaluación.

Posteriormente, otro subproceso que ocurre en el marco de la planeación es la planeación operativa en la que se definen acciones específicas a instrumentar en el ejercicio fiscal, en lo concreto se trata de la planificación específica del SGCP, la planificación de la realización del servicio y otras actividades más específicas como la elaboración del plan anual de adquisiciones y el plan de auditorías. Todo esto es lo que concreta la definición de acciones conducentes para la prestación de los servicios. El otro subproceso importante que se lleva a cabo en el marco de la planeación es la programación presupuestación, que aterriza el establecimiento de acciones, metas y especialmente la asignación de presupuestos.

Una vez definida la planeación del Programa, centrada en este caso en la prestación del servicio de asesoría, orientación y acompañamiento para acceder a la justicia en materia tributaria, se lleva a cabo el **proceso de comunicación**, que consiste fundamentalmente en difundir, transmitir y hacer permear tanto internamente (subproceso comunicación interna) como a nivel externo (subproceso comunicación externa), los mensajes clave acerca de la prestación del servicio que provee la PRODECON con el Programa E028. Con esto, se dota al personal de la Procuraduría encargado de brindar los servicios, de la sensibilidad, información y orientaciones clave para cumplir su misión de la manera más eficiente y con la calidad requerida por el SGCP. También, en este proceso clave de transmisión de información se hace promoción hacia la población en general sobre aspectos vinculados con el acceso a la justicia en materia tributaria. Sobre este proceso de comunicación interna existen mayores definiciones normativas y procedimentales, toda vez que es un elemento clave del SGCP.

Habiendo permeado la sensibilización e información clave en el personal que opera el Programa y brinda por tanto los servicios a los contribuyentes que se acercan a la PRODECON, se procede, según las etapas de Modelo de gestión de procesos de los TdR (CONEVAL-SHCP), a **seleccionar a los destinatarios**, quienes de inicio llegan por su propia cuenta a los módulos de atención. Para ello existen subprocesos bien documentados en el marco del SGCP mediante los cuales se recibe al contribuyente, se detecta su necesidad, se determina el apoyo y se incluye dentro del esquema de identificación y trazabilidad, quedando registrado ya como beneficiarios. Este proceso se encuentra muy asociado al de producción de entregables porque prácticamente desde que ocurre la selección, ya se está comenzando la producción de entregables, vinculados con la provisión del servicio de orientación y asesoría.

Posteriormente, teniendo seleccionado el destinatario, ciudadano y contribuyente al que se dirige la intervención pública (servicio), se activa todo el **proceso de producción y entrega de componentes** (servicios), cuyos subprocesos se encuentran claramente definidos y detallados en los manuales de procesos específicos y en los manuales de las áreas vinculadas con la provisión de servicios sustantivos (asesoría y consulta especializada a los contribuyentes, y prestación de los servicios de representación y defensa legal a los contribuyentes). Estos subprocesos han sido

analizados a detalle en el apartado previo y constituyen el pilar de la acción institucional de la PRODECON, ya que es en los que se generan todos los servicios que llegan a los destinatarios seleccionados en proceso previo.

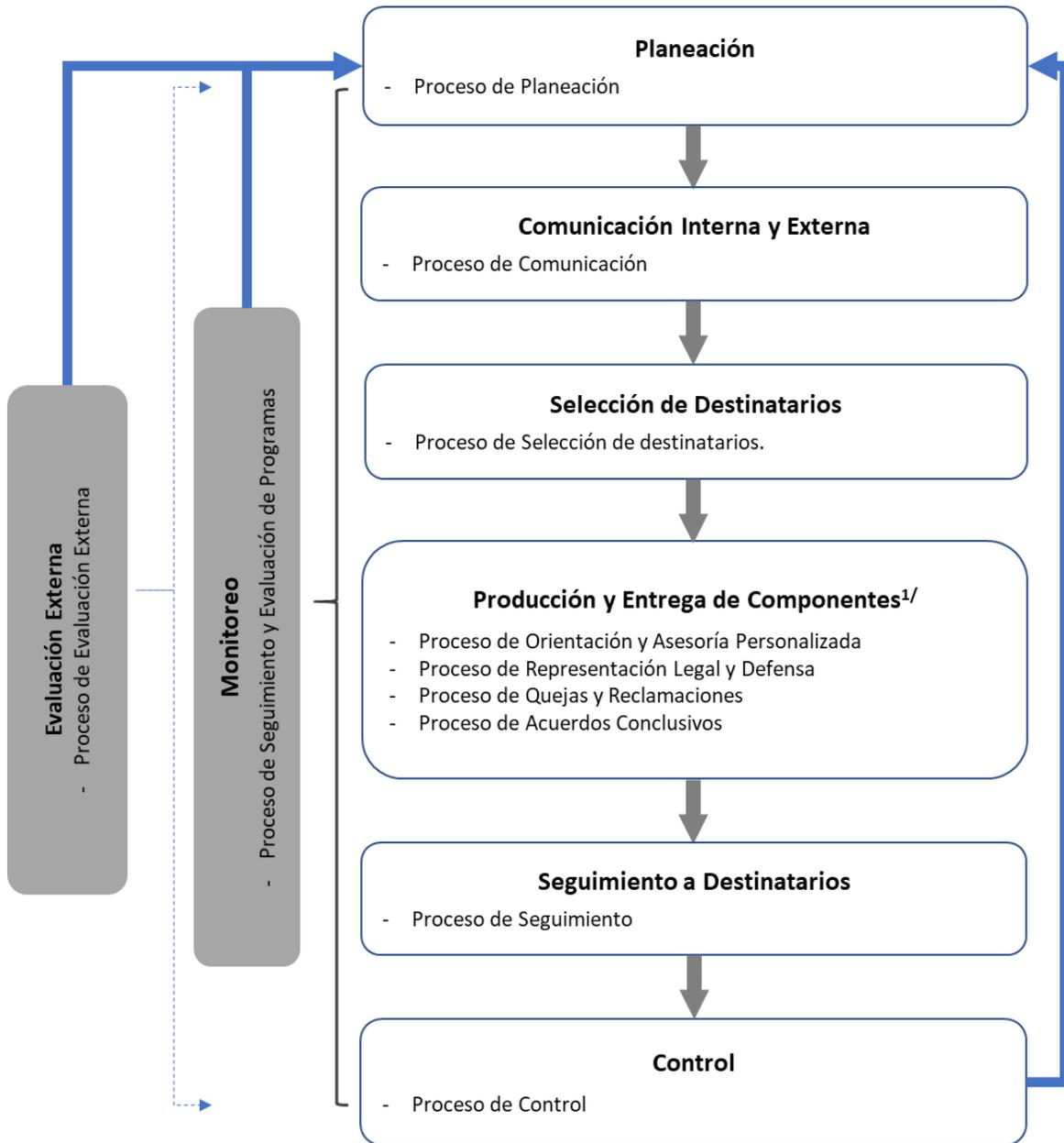
Después de prestar a los destinatarios o beneficiarios el servicio por parte de la PRODECON, el modelo de procesos, y la intervención pública en general, marca la necesidad de dar **seguimiento** a dichos beneficiarios, para lo cual se despliegan subprocesos vinculados con las acciones contempladas en el marco del SGCP, como en el Sistema de Control y Seguimiento de la Procuraduría, la Encuesta de Satisfacción del Contribuyente, que alimentan además el tablero de control de indicadores respecto a los servicios prestados por la PRODECON.

Posteriormente, se ejecuta el **proceso de control**, que es fundamental para la gestión del Programa y el cumplimiento de la misión de la PRODECON, a fin de asegurar que las acciones planeadas en el primer proceso ocurran conforme lo definido. Para ello el SGCP contempla todo un esquema de control que incluye subprocesos vinculados con actualización de tablero de control, ejecución de auditorías, seguimiento al sistema interno de control, entre otros.

Finalmente, como debe ocurrir en toda intervención pública diseñada en un esquema de gestión por resultados, se realizan los procesos de **monitoreo** y **evaluación**. El primero incluye un subproceso clave que tiene que ver, más allá del SGCP, con la medición del cumplimiento de los indicadores de la MIR del Programa E028 y el apego al sistema de evaluación del desempeño implementado por el modelo de gestión por resultados, con lo cual se puede aseverar si realmente la intervención, y todos los esfuerzos desplegados en procesos previos, están siendo efectivos y eficientes. Y por otro lado el monitoreo también, en el marco del SGCP, usa los resultados del tablero de control para medir los avances y resultados de la aplicación de dicho sistema. La evaluación, por su parte, es más una valoración externa acerca de desempeño del Programa, que trae aparejado varios subprocesos desde la elaboración de TdR específicos (como los aplicables a esta evaluación), la contratación de la entidad evaluadora, la ejecución de la evaluación y la difusión de resultados.

En la siguiente ilustración, se presentan los procesos, subprocesos y actividades que ejecuta el Pp E028, así como sus equivalencias con relación al Modelo General de los Procesos.

Ilustración 3. Equivalencias de los procesos del Programa con relación al Modelo General de los Procesos



Fuente: Elaboración propia con base en los procesos de la PRODECON.

^{1/} En el caso particular del Pp E028, la producción y la entrega de los componentes se derivan de los mismos procesos, por lo que no hay necesidad de separarlos como dos procesos diferentes.

1.3 Alcance y enfoque metodológico de la evaluación

Con base en los procesos, procedimientos y actividades que se llevan a cabo para el logro del propósito del Pp E028 y tomando en consideración lo establecido en los TdR, a continuación, se precisan los alcances de la evaluación:

- Se evalúan los procesos del Programa, desde la óptica de la política pública en la que el Programa E028 es un instrumento vinculado y alineado al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, que busca fortalecer la acción de un organismo no sectorizado y autónomo, pero cuya función contribuye a la meta de la política nacional México Próspero; al objetivo nacional referido a Mantener la estabilidad Macroeconómica del país y, a la Estrategia “Fortalecer los Ingresos del Sector Público”.
- La SHCP en coordinación con el CONEVAL, han definido un modelo general de procesos evaluables para los programas públicos, identificando procesos clave que coinciden en lo general con el quehacer público en donde hay una fase de planeación, en la que se definen los alcances de la acción pública que se va desplegar; posteriormente esta acción se comunica y difunde entre los encargados de operarla y en la población a quien se beneficiará; luego se seleccionan los destinatarios en los que recaerá la acción, para después producir los bienes o servicios que se les entregarán. Finalmente, se da seguimiento a los destinatarios para valorar su percepción sobre la acción recibida, y se llevan a cabo acciones de control y monitoreo y evaluación para ver si lo que se planeó se está llevando a cabo y si la acción pública está generando los efectos deseados. Así, es este modelo el que guiará la evaluación, buscando encontrar dentro de la acción realizada por el Programa E028, los procesos o pasos equivalentes que se realizan para entregar a la población objetivo ese bien o servicio que se ha definido producir por interés público.
- Por tanto, si bien es sumamente destacable la solidez con la que se encuentran documentados, definidos y estandarizados los procesos del Programa y de la PRODECON en general, al adoptar sobre todo el Sistema de Gestión de la Calidad, esta no es una evaluación directa a todo el conglomerado y entramado de procesos implicados por dicho Sistema (que ya la considera el mismo Sistema), sino más bien a aquellos procesos más relevantes vinculados con los del modelo general de procesos de CONEVAL-SHCP.
- Se evaluarán además algunas acciones o procesos que rebasan el SGCP y que tiene que ver con procesos más de carácter macro que corren a nivel de la planeación presupuestación y su enlace hacia otras entidades como la SHCP; o con procesos como este de la evaluación externa.
- Si bien se abordarán elementos de los 3 componentes de la MIR del Programa, atendiendo los TdR, se pondrá especial énfasis en el componente 1, que es el más vinculado con la esencia de la PRODECON y el Programa E028, a referirse a la prestación de servicios para asegurar el acceso a la justicia en materia tributaria.
- Al ser un Programa de modalidad “E”, vinculado con la prestación de un servicio, que apoya el desempeño de una función a una institución (PRODECON) y, considerando que los recursos presupuestales de este Programa significan más del 90% del total del presupuesto que hace posible la operación de esa Institución, entonces la evaluación del Programa es como evaluar el grueso de acciones que realiza la institución.
- Una parte fundamental de la evaluación de procesos es comparar lo que sucede entre las definiciones a nivel normativo y documental y las acciones de la práctica diaria, por lo que, en un primer momento se revisarán y analizarán todos los documentos normativos y de gestión del Pp E028, para posteriormente validar su aplicación en campo, a través de las entrevistas y grupos focales que se les aplicarán a los distintos actores involucrados en el Programa.

1.4 Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación

La metodología utilizada es de carácter predominantemente cualitativa, que incluyó trabajo de gabinete y de campo, pero éste último focalizado sólo en ciertos estados y en determinados actores, por restricciones presupuestarias asumidas desde los TdR.

1.4.1. Trabajo de gabinete

El trabajo de gabinete consistió en la revisión de un amplio acervo documental, entre el que destacan los siguientes documentos:

1. Ley Orgánica de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente.
2. Ley Federal de Derechos del Contribuyente
3. Estatuto Orgánico de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente.
4. Lineamientos que regulan el ejercicio de las atribuciones de la PRODECON.
5. Programa Institucional 2013-2018 de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente.
6. Manual del SGCP
7. Manual de Organización General y Manuales Específicos de Organización.
8. Manuales de Procedimientos y formatos.
9. Programas Anuales de Trabajo 2017 y 2018.
10. Matriz de Indicadores para Resultados 2017 y 2018.
11. Informe final de la Evaluación de Consistencia y Resultados del Pp E028, ejercicio 2014.
12. Recursos financieros destinados al Programa por capítulo.
13. Manual del Sistema de Control y Seguimiento de Servicios.
14. Resultados de encuestas de satisfacción de beneficiarios (Contribuyentes).
15. Infraestructura y equipamiento para brindar el servicio.
16. Relación de Unidades de Atención.
17. Programa de capacitación y desarrollo de personal.
18. Información sobre programas de reconocimiento al personal.
19. Medios de Comunicación Interna.
20. Manual de Gestión de la Calidad ISO 9001.

Con toda esta información se pudo realizar el mapeo inicial de los procesos y subprocesos del Programa, así como la descripción y análisis de los mismos.

1.4.2. Trabajo de campo

En los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Pp E028, emitidos por la PRODECON, se consideró incluir en la fase de campo a las Oficinas Centrales de la Procuraduría, con sede en la Ciudad de México, y las Delegaciones de Querétaro, Hidalgo y Morelos. Sin embargo, la Dirección de General de Planeación y Desarrollo Institucional (DGPDI) acordó con la Entidad Evaluadora incluir en el listado anterior, las Delegaciones de los estados de Durango y Guerrero, por lo que en total suman cinco Delegaciones. Aunque cabe precisar que la consulta a las delegaciones se realizó de manera virtual y no se asistió de manera presencial a sus instalaciones.

Tanto en Oficinas Centrales como en las Delegaciones se entrevistó a los siguientes actores:

- Asesores de los servicios que presta la PRODECON (Asesoría y Orientación, Representación y Defensa Legal, Quejas y Reclamaciones y Acuerdos Conclusivos).
- Directores Generales responsables de los procesos (Director General de Orientación y Asesoría al Contribuyente, Director General de Representación Legal, Director General de Quejas y Reclamaciones contra Organismos Autónomos y Autoridades Coordinadas y Director General de Acuerdos Conclusivos)

- Delegados de la PRODECON en los siguientes Estados: Durango, Querétaro, Hidalgo, Morelos y Guerrero.

Además de estos actores, en Oficinas Centrales también se entrevistó a los responsables del Módulo de Atención, es decir, al personal responsable de recibir y atender a los contribuyentes.

La fase de campo se ejecutó en los primeros quince días del mes de agosto del año en curso.

Técnicas de investigación

Tomando como referencia que la Evaluación de Procesos del Programa tiene un enfoque meramente *cualitativo*, las técnicas de investigación que se aplicaron en campo son las siguientes:

Entrevistas Estructuradas

Una cualidad de esta técnica es que el entrevistador sigue una guía de preguntas específicas y un orden en su aplicación, lo cual resultó pertinente para entrevistar al personal que es *responsable en el Módulo de Atención para recibir y atender a los contribuyentes para su canalización a los servicios de la PRODECON*.

Esta técnica se les aplicó únicamente a los responsables de recibir y atender a los contribuyentes en el Módulo de Atención de Oficinas Centrales de la PRODECON, por lo que la entrevista se realizó “Cara a Cara” y se aplicó *in situ*.

Las preguntas que se incluyeron en este instrumento fueron básicamente de *opinión* y de *conocimiento*. El tiempo aproximado de aplicación de la entrevista fue de 15 minutos.

Entrevistas semiestructuradas

Según Hernández Sapiere, *et al* (2014)⁴, las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información.

Tomando en cuenta lo anterior, se consideró viable aplicar este tipo de entrevistas a los *funcionarios directivos que fungen como responsables de los procesos*, es decir, a los directivos de las siguientes Unidades Administrativas:

⁴ Hernández, S., Roberto; Fernández, C., Carlos & Baptista, L. María del Pilar (2014). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, Sexta edición, impreso en México.

Unidad Administrativa	Proceso
Subprocuraduría General	
- Dirección General de Acuerdos Conclusivos	- Admisión de solicitud para la adopción del Acuerdo Conclusivo. - Suscripción de Acuerdo Conclusivo y/o Acuerdo de Cierre.
Subprocuraduría de Asesoría y Defensa del Contribuyente	
- Dirección General de Representación Legal	- Representación Legal y Defensa
- Dirección General de Orientación y Asesoría al Contribuyente	- Orientación y Asesoría
Subprocuraduría de Protección de los Derechos de los Contribuyentes	
- Dirección General de Quejas y Reclamaciones de Impuestos Federales	- Quejas y Reclamaciones.
Secretaría General	
- Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional	- Planeación

A las direcciones generales pertenecientes a la Subprocuraduría General, Subprocuraduría de Asesoría y Defensa del Contribuyente y la Subprocuraduría de Protección de los Derechos de Contribuyentes, se les aplicó el mismo guion de entrevista, mientras que a la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional se le aplicó un guion específico, el cual contempló preguntas relacionadas con la planeación estratégica.

Grupos focales

Un grupo focal se define como una discusión cuidadosamente diseñada para obtener las percepciones de una muestra sobre un área particular de interés (Krueger, 1991, p. 18). El objetivo de esta técnica es rescatar las experiencias de un grupo de personas sobre uno o varios temas que son de gran interés para la investigación que se está desarrollando.

Dada la diversidad de temas que les toca atender a los Asesores de la PRODECON y el grado de complejidad y comprensión que resultan estos temas, se realizaron dos grupos focales con estos actores. En el primer grupo focal participaron únicamente los asesores que laboran en las Oficinas Centrales de la PRODECON; mientras que, en el segundo participaron los asesores en las Delegaciones de Durango, Querétaro, Hidalgo, Morelos y Guerrero. Los dos grupos focales se realizaron en las instalaciones de la PRODECON, aunque el primero se desarrolló de manera presencial, mientras que el segundo se realizó a través de una videoconferencia.

Como se mencionó, la idea de aplicar la técnica del grupo focal a los asesores de la PRODECON fue para recoger sus experiencias en cuanto a la asesoría que le brindan a los Contribuyentes, así como la problemática que les toca enfrentar al momento de brindar el servicio. Por lo anterior, se buscó que en cada grupo focal participaran por lo menos dos asesores por cada tipo de servicio que brinda la PRODECON, es decir, 2 de Orientación y Asesoría, 2 de Quejas y Reclamaciones, 2 de Representación Legal y Defensa, y 2 de Acuerdos Conclusivos, por lo que en total sumarán 8 asesores.

Por último, también se realizó un grupo focal con los titulares de las Delegaciones Estatales: Durango, Querétaro, Hidalgo, Morelos y Guerrero. El objetivo de este grupo focal fue que los participantes identificaran las áreas de mejora que pudieran existir en los procesos y en general en

la operación del Programa Presupuestario E028. Se planeó que en este grupo focal participaran, por lo menos, un representante de cada Delegación. El grupo focal se llevó a cabo a través de una videoconferencia, para lo cual se hizo uso de las instalaciones de la PRODECON.

En resumen, los grupos focales que se llevaron a cabo en la fase de campo de la evaluación son los que se señalan en la siguiente tabla.

Actor	Grupos Focales
1. Asesores en las Oficinas Centrales de la PRODECON	1
2. Asesores en las Delegaciones (Durango, Querétaro, Hidalgo, Morelos y Guerrero).	1
3. Titulares de las Delegaciones en los estados de Durango, Querétaro, Hidalgo, Morelos y Guerrero.	1
Total	3

Muestra y criterios utilizados para su selección

En virtud de que la Evaluación de Procesos del Programa E028 “Protección y defensa de los contribuyentes”, tiene un enfoque cualitativo, conviene señalar que la muestra no busca una representatividad de la población, ya que su objetivo es seleccionar unidades que le ayuden, en este caso al evaluador, a entender con mayor detalle los procesos y/o subprocesos, así como las buenas prácticas y las áreas de mejora que se derivan de su aplicación.

El número de entrevistas y los criterios que se definieron para cada uno de los actores es la que se describe a continuación.

Tamaño de muestra de responsables de los Módulos de Atención

Dado que en Oficinas Centrales participan aproximadamente 10 asesores que fungen como responsables de recibir y atender a los contribuyentes en el Módulo de Atención que para tales fines vienen operando, se entrevistaron todos estos asesores. En el siguiente cuadro se detalla el mecanismo y el número total de entrevistas.

Sede	Mecanismo	Número de entrevistas
Oficinas Centrales (Módulo de Atención)	Cara a Cara	10
Total		10

Tamaño de muestra a nivel directivo

Se entrevistó a un representante de cada una de las Direcciones Generales que tienen a su cargo la ejecución de cada uno de los procesos que han sido seleccionados en la Evaluación. El total de entrevistas que se aplicaron se enlista en la siguiente tabla.

Subprocuraduría/Dirección	Número de entrevistas
Subprocuraduría General	
Dirección General de Acuerdos Conclusivos	1
Subprocuraduría de Asesoría y Defensa del Contribuyente	
Dirección General de Representación Legal	1
Dirección General de Orientación y Asesoría al Contribuyente	1
Subprocuraduría de Protección de los Derechos de los Contribuyentes	
Dirección General de Quejas y Reclamaciones de Impuestos Federales	1
Secretaría General	
Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional	1
Total	5

Número de grupos focales

Como ya se comentó, se realizaron tres grupos focales; uno para los asesores de Oficinas Centrales de la PRODECON, otro para los asesores en las Delegaciones de Durango, Querétaro, Hidalgo, Morelos y Guerrero, y un último que se le aplicó a los Titulares de las Delegaciones.

Actor	Grupos Focales
1. Asesores de Oficinas Centrales	1
2. Asesores de las Delegaciones (Durango, Querétaro, Hidalgo, Morelos y Guerrero).	1
3. Titulares de las Delegaciones	1
Total	3

1.3.4 Listado de los actores a entrevistar

Tomando en consideración los procesos que se han seleccionado en este ejercicio de evaluación, los actores que se entrevistaron, los instrumentos que se aplicaron y el número de entrevistas que se realizaron, se detallan en la siguiente tabla:

Actores	Tipo de instrumento	Número de actores
1. Responsables del Módulo de Atención en las Oficinas Centrales	Entrevista Estructurada	10
2. Asesores (Oficinas Centrales y en las Delegaciones ya mencionadas)	Grupo Focal	20
3. Titulares de las Delegaciones	Grupo Focal	5
4. Directivos responsables de los procesos	Entrevista Semiestructurada	5

Cabe aclarar que en esta fase de campo no se visitaron de manera presencial las Delegaciones propuestas, ya que los grupos focales que están dirigidos a los asesores y a los titulares de las Delegaciones se realizaron a través de videoconferencias.

Capítulo 2

Descripción y análisis de los procesos y subprocesos del Pp E028

Este apartado se puede considerar como un versión más detallada y analítica del apartado previo del diagnóstico inicial de procesos y subprocesos, en el cual se incorpora la información generada en la fase de campo, proveniente principalmente de las entrevistas estructuradas y semiestructuradas, así como de los grupos de enfoque.

En este marco, aquí se presenta la descripción y análisis a detalle de cada uno de los procesos del Programa E028, identificados como equivalentes a partir del modelo general de procesos de CONEVAL-SHCP. La descripción se basa sobre todo en los documentos normativos del Programa y la PRODECON, y el análisis del contraste entre lo que se establece en la normatividad y lo que ocurre en la práctica.

Específicamente se presenta una descripción detalladas de las actividades y de los actores que integran el desarrollo de cada proceso y subproceso, sus límites y la articulación entre éstos; se analiza si los insumos y recursos disponibles para la ejecución de los procesos son suficientes y adecuados, se identifican los productos generados por éstos y se valora si sirven de insumo para otros procesos, se valora la funcionalidad y efectividad del sistema de información utilizados en la ejecución de los procesos.

2.1 Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso

A continuación, con base en el diagnóstico inicial sobre los procesos del Programa, más los resultados del trabajo de campo, se lleva a cabo la descripción detallada de las actividades y actores que participan en el desarrollo de cada uno de los procesos y subprocesos que integran la gestión operativa del Pp E028.

2.1.1 Planeación

De acuerdo con el Modelo General de Procesos, el ciclo de implementación anual de un programa presupuestal (como el E028), inicia con el proceso de planeación, mediante la cual se marca el rumbo, las orientaciones y los alcances de la acción del Programa, para cerrar dicho ciclo con el monitoreo y la evaluación externa, a fin de ajustar lo que sea necesario en la planeación del nuevo ciclo de implementación.

Dentro de la PRODECON, dada la adopción del Sistema de Gestión de la Calidad (SGCP), este proceso del Programa es de mucha mayor importancia, porque tiene que brindar a la operación anual del mismo un marco de actuación claro, con indicadores medibles y recursos necesarios para conseguir los objetivos puntuales y los procesos y subprocesos que implica este Sistema orientado por la calidad en el servicio, el cual es revisado, auditado y certificado por un organismo externo a la Procuraduría. Sin embargo, la planeación es de mayor alcance altamente estandarizado desde los lineamientos y orientaciones del sistema de gestión por resultados y la evaluación del desempeño marcados para la administración pública federal desde la SHCP y el CONEVAL.

La planeación corre a cargo de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, y está definida en el documento de Proceso de Desarrollo y Evaluación de los Programas Institucional y de

Trabajo, por lo que está estrechamente relacionada con el Procedimiento para el Seguimiento y Evaluación de los Programas Institucional y de Trabajo.

En este marco, el proceso de planeación se compone de los siguientes dos subprocesos: i) elaboración y aprobación de los programas institucional y de trabajo, y ii) el de presupuestación.

El primer documento que se genera en el subproceso de elaboración y aprobación de programas corresponde a una planeación sexenal (Programa Institucional 2013-2018), es decir, a la planeación estratégica del Programa, en la que se establece la alineación del Programa E028 con el PND vigente. Dicho Programa ha marcado la ruta de acción de la PRODECON y por tanto del Programa E028, y como documento rector no ha sido modificado desde que se elaboró en 2013, aunque sí ha sido monitoreado y se han documentado sus avances anuales en el marco de la ejecución del PND. Para la elaboración de este documento la SHCP emitió los “Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018”⁵ y la “Guía técnica para la elaboración de los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018”⁶.

En el Programa Institucional, además de la alineación al PND, se encuentra un amplio análisis del problema que pretende atender la PRODECON, los objetivos, estrategias y líneas de acción específicas definidas para la Procuraduría, y un conjunto de indicadores y metas de desempeño asociadas a sus objetivos institucionales y programas presupuestarios. Todo esto, en estricto sentido constituye parte de la planeación estratégica y de mediano plazo de la Procuraduría.

El segundo documento que se genera en el subproceso de elaboración y aprobación de programas es el programa de trabajo, que constituye la herramienta de orientación anual de la Procuraduría y del Programa E028. En términos del Modelo General de Procesos (SHCP-CONEVAL), responde al proceso de planeación operativa realizada cada año. Así como se establece en el mismo documento de plan de trabajo (2017), éste “está integrado por el conjunto de actividades debidamente alineadas a los objetivos institucionales, estrategias y líneas de acción específicas, establecidas en el Programa Institucional de la Procuraduría, vinculadas a indicadores de evaluación del desempeño que se han parametrizado con metas de relevancia para el cumplimiento de la misión y visión de la PRODECON”.

En el programa de trabajo anual (de enero a diciembre) se establecen los compromisos asumidos por las diversas unidades administrativas de la Procuraduría en términos muy puntuales y para cada uno de los doce meses, considerando además el logro de metas en el año previo en materia de provisión de servicios de asesoría.

Cabe destacar que dentro de esta programación anual que se hace, corresponde a la Secretaría General ejecutar, entre otras líneas de acción específicas, la conducción de la planeación estratégica de la institución y la administración de recursos humanos, materiales, financieros, y tecnológicos, mediante los procesos de apoyo que ofrece a todas las Unidades Administrativas de la Procuraduría; también, es esta Unidad la encargada de consolidar el SGCP. Así una actividad muy puntual que recae en su ámbito de acción, establecida en el programa de trabajo es “presentar al órgano de gobierno el anteproyecto de presupuesto” el siguiente ejercicio fiscal.

⁵ Disponibles en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5301827&fecha=10/06/2013

⁶ Disponibles en: https://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2014/07/guia_tecnica_pnd_2013-2018.pdf

Con base en las consideraciones previas y de acuerdo con el documento de Proceso de Desarrollo y Evaluación de los Programas Institucional y de Trabajo, la planeación del Programa incluye el desarrollo de las siguientes actividades sustantivas.

Cuadro 11. Subprocesos, actividades y responsables del proceso de planeación

Proceso	Subprocesos	Actividades	Responsables
Planeación	Subproceso 1. Elaboración y aprobación de programas	1. Atender el ordenamiento jurídico aplicable que determine la elaboración o actualización de los programas	Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional
		2. Instruir la elaboración o actualización	
		3. Revisar disposiciones aplicables	Dirección de Planeación Estratégica
		4. Instrumentar la elaboración o actualización	
		5. Determinar la estructura de contenido del proyecto del programa	Subdirección de planeación institucional
		6. Comunicar estructura de contenido	
		7. Instruir la elaboración o actualización	
		8. Revisar el proyecto del programa (elaborado o actualizado) para validación	Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional
		9. Solicitar ajustes del proyecto	
		10. Presentar proyecto a Secretario General	
	Subproceso 2. Presupuestación	1. Coordinación y elaboración del anteproyecto de presupuesto	Dirección General de Administración de la Secretaría General, Titular, Órgano de Gobierno, SHCP, Cámara de Diputados.
		2. Presentación del anteproyecto a la Titular y Órgano de Gobierno	
		3. Envío del anteproyecto a la SHCP para su integración, envío a Cámara de Diputados y aprobación del mismo en el PEF	

En este cuadro, se pueden identificar las actividades concretas que implica la mayor parte de la planeación del Programa -y en general de la PRODECON-, en su horizonte de planeación estratégica (asentada en el Programa Institucional) y en la planeación operativa, establecida en el programa de trabajo formulado de manera anualizada. Sin embargo, el programa institucional contiene definiciones de mediano plazo que fueron definidas desde el inicio del sexenio y que alinearon la acción de la PRODECON -y por tanto del Programa E028- con el PND 2013-2018.

Este Programa, como todos los derivados del PND, se formulan con base en directrices que se establecen desde la SHCP a inicios del sexenio gubernamental, y no se modifican. Al menos el Programa Institucional 2013-2018 ha permanecido vigente, sin ninguna actualización y seguramente se actualizará (o elaborará uno nuevo) hasta iniciado el nuevo sexenio gubernamental, en el que existirá también un nuevo Plan Nacional de Desarrollo.

2.1.1.1 Subproceso elaboración y aprobación de programas

Por lo antes expuesto, las actividades descritas en el cuadro anterior prácticamente aplican sólo para la elaboración del programa de trabajo, que es el que se elabora cada año. Estas actividades se desarrollan bajo los alcances siguientes:

Actividad 1. Atender el ordenamiento jurídico aplicable que determine la elaboración o actualización de los programas

Cada programa tiene sustento en un sólido marco legal y normativo, que debe atenderse en la elaboración o actualización de cada programa. El programa institucional debe considerar desde preceptos constitucionales, leyes como la Orgánica de la Administración Pública Federal, la de Planeación, la Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Orgánica de la PRODECON, el PND vigente y la Guía para la Construcción de la MIR, entre otros. El programa de trabajo debe atender la Ley Orgánica y los Lineamientos de la PRODECON, el programa Institucional y el programa de trabajo del año previo.

Actividad 2. Instruir la elaboración o actualización

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, en el marco de sus atribuciones, instruye a la Dirección de Planeación Estratégica para el inicio de proyecto de elaboración o actualización de los programas, que concretamente cada año, se trata del programa de trabajo. Esta instrucción se hace extensiva a cada una de las unidades administrativas de la PRODECON para que definan sus acciones y metas específicas de acuerdo a sus atribuciones.

Actividad 3. Revisar disposiciones aplicables

Se analizan las disposiciones que determinan la elaboración o actualización del programa y se identifican los elementos necesarios para su integración. Fundamentalmente se revisan disposiciones normativas vinculadas con la gestión por resultados y evaluación del desempeño aplicables a los programas públicos federales y disposiciones vinculadas con el marco legal y normativo de la PRODECON.

Actividad 4. Instrumentar la elaboración o actualización

Se instrumenta la elaboración o actualización del proyecto de programa institucional o de trabajo, por parte de la Dirección de Planeación Estratégica, con base en el ordenamiento jurídico y considerando las disposiciones aplicables.

Actividad 5. Determinar la estructura de contenido del proyecto del programa

Se determina la estructura de contenido del proyecto de Programa dándole una lógica a los apartados que contendrá, y generando una propuesta de estructura de contenidos del programa. Para el caso del programa institucional, elaborado por única vez, se contó con Lineamientos para su elaboración publicados desde la SHCP, mientras que, para el programa de trabajo, elaborado anualmente, se cuenta también ya con una estructura temática definida y estandarizada.

Actividad 6. Comunicar estructura de contenido

La Subdirección de Planeación Institucional comunica al Jefe de Planeación y Programación la estructura del contenido para la elaboración o actualización del programa.

Actividad 7. Instruir la elaboración o actualización

La Subdirección de Planeación Institucional instruye la elaboración o actualización del programa institucional o de trabajo con base en el manual P01-PD-EAPR Elaboración o Actualización de Proyecto de Programa, asegurando el cumplimiento de políticas y procedimientos para la elaboración o actualización de programas.

Actividad 8. Revisar el proyecto del programa (elaborado o actualizado) para validación

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional revisa el contenido del proyecto de Programa Institucional o de Programa de Trabajo. Si no se valida pasa a la siguiente actividad, y si se valida pasa a la actividad 10. Esta revisión busca el cumplimiento de políticas y procedimientos para la elaboración o actualización de programas.

Actividad 9. Solicitar ajustes del proyecto

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional solicita que se realicen los ajustes identificados para la procedencia del proyecto de programa, considerando el manual P01-PD-EAPR Elaboración o Actualización de Proyecto de Programa.

Actividad 10. Presentar proyecto a Secretario General

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional Presenta el documento de programa institucional o de trabajo para la autorización del Secretario General, quien lo revisa, ajusta (si es el caso) y lo presenta a la Titular de la PRODECON. Una vez que ésta autoriza dichos documentos se dan a conocer a las unidades administrativas.

2.1.1.2 Subproceso de presupuestación

El segundo subproceso de la planeación que se lleva a cabo después de que se define el programa de trabajo anual, es la presupuestación o la asignación de recursos a las actividades propuestas dentro de cada línea de acción. Este subproceso se compone de las siguientes actividades:

Actividad 1. Coordinación y elaboración del anteproyecto de presupuesto

la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional integra la propuesta programática (establecida en el programa de trabajo) y la envía a la Dirección General de Administración para que coordine y elabore, junto con las unidades administrativas, la propuesta presupuestal, considerando los resultados del ejercicio previo y las metas propuestas para el siguiente ejercicio fiscal.

Actividad 2. Presentación del anteproyecto a la Titular y Órgano de Gobierno

Para el mes de septiembre del año previo al que se elabora el programa de trabajo, se debe presentar al Órgano de Gobierno de la Procuraduría el anteproyecto de presupuesto. Dicho proceso lo realiza la Dirección General de Administración, dependiente también de la Secretaría General.

Actividad 3. Envío del anteproyecto a la SHCP para su integración, envío a Cámara de Diputados y aprobación del mismo en el PEF.

Después de que se presenta el anteproyecto al Órgano de Gobierno, la PRODECON elabora y envía a la SHCP la propuesta de presupuesto para el ejercicio fiscal siguiente. La Procuraduría presenta su propuesta de presupuesto a la SHCP para ser incluida en el PEF. Una vez que se aprueba y se publica el Decreto de PEF, dichos recursos son radicados a la PRODECON para que los ejerza, como organismo autónomo, de manera directa.

Es importante precisar que, dado que el Programa E028 apoya el desempeño de una función relacionada con la prestación de un servicio regular (todo el año), a diferencia de los programas “S” que cada año emiten Reglas de Operación, ya se cuenta con disposiciones normativas y procesos estandarizados y definidos, que además se perfeccionan cada vez más con la implementación del SGCP. Así, todas las actividades y procesos de programación anual se encuentran reguladas y establecidas en el conjunto de documentos organizados y generados en el marco del SGCP.

2.1.2 Comunicación

Para el Modelo General de Procesos (CONEVAL-SHCP) después de que se planean y programan las acciones específicas que se instrumentarán por parte del Programa, se debe realizar un proceso de comunicación en el que se informe a los actores involucrados (servidores públicos que operan el Programa y, a la población que se beneficiará, es decir a los contribuyentes) las características y alcances de los servicios a ser proporcionados por el Programa. En el Programa E028, que apoya el desempeño de una función regular permanente y centrada en servicios definidos y estandarizados, la comunicación también se ha venido consolidando y, sobre todo, lo que llega a cambiar es el contenido de los mensajes en cuanto a ajustes o adaptaciones que se vayan realizando al SGCP y a la acción principal de la Procuraduría.

En ese marco, un subproceso que forma parte de la comunicación es **la comunicación interna** (dirigida a los servidores públicos responsables de la operación del Programa). Para este subproceso existe un manual Comunicación Interna, que establece los alcances y regula su acción, que se complementa con orientaciones del MSGCP.

Otro subproceso que forma parte de la comunicación, de acuerdo con la definición del Modelo General, es **la comunicación externa** dirigida a los contribuyentes que se acercan a la Procuraduría y, en general a los que constituyen la población objetivo. Aquí, los flujos y canales de comunicación son distintos. La comunicación externa con la población potencial y objetivo, que es de dónde provienen el conjunto de contribuyentes que se acercan a la Procuraduría y por tanto se convierten en población atendida, se informa o se le comunican los objetivos y características del Programa -y en general de la PRODECON- a través de los diversos medios de difusión de la institución, como su misma página web, folletos, trípticos y demás mecanismos de difusión desplegados en periódicos, páginas web, anuncios espectaculares, entre otros.

Todas estas acciones forman parte de lo que la Procuraduría ha definido en su Manual del SGCP como **“comunicación con los contribuyentes”**. Este subproceso cuenta con mayores definiciones también en las funciones que desempeñan la Dirección General de Relaciones Institucionales y la Dirección General de Cultura Contributiva, definidas en sus respectivos manuales específicos. La comunicación externa, pero con su población atendida, también tiene su propio tratamiento y forma parte sobre todo de los procesos sustantivos de la Procuraduría, como más adelante se explica.

Las actividades implicadas en el proceso de comunicación interna y externa son las que se enlistan en el siguiente cuadro:

Cuadro 12. Subprocesos, actividades y responsables del proceso de comunicación

Proceso	Subprocesos	Actividades	Responsables
Comunicación interna y externa.	Subproceso 1. Comunicación interna	1. Programar la revisión anual del esquema de comunicación interna.	Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional. Dirección de Calidad y Desarrollo Institucional.
		2. Analizar tipo de información a difundir	
		3. Definir los canales de comunicación	
		4. Diseñar plan de comunicación interna	
		5. Solicitar la revisión de plan de comunicación interna	
		6. Revisar el plan de comunicación interna	Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional
		7. Autorizar el plan de comunicación interna	
		Producto: Plan de comunicación interna autorizado	
		8. Realizar la difusión en las unidades administrativas del plan de comunicación interna	Dirección de Calidad y Desarrollo Institucional
		9. Dar seguimiento y retroalimentación	
	10. Realizar evaluaciones de comunicación		
	Producto: Plan de comunicación evaluado		
	Subproceso 2. Comunicación con el contribuyente.	1. Desarrollo del Programa Anual de Cultura Contributiva y Difusión.	Dirección de Difusión Institucional
		2. Investigación.	Dirección de Cultura Contributiva
3. Desarrollo de Diseños para publicaciones de PRODECON		Dirección de Difusión Institucional	
4. Administración del Portal de PRODECON.			
5. Proceso de Campañas de Difusión.			
Producto: Portal funcionando, materiales y campañas de difusión			

2.1.2.1 Subproceso de comunicación interna

Las acciones de **comunicación interna**, como se comentó, forman parte del SGCP, y son ejecutados por la Alta Dirección para transmitir a los servidores públicos la importancia de satisfacer las necesidades del contribuyente, los ordenamientos legales aplicables y sobre todo el contenido de la política de calidad con la que se trabaja. Así, se difunde a través del Manual del SGCP y en los puntos de uso, a través de elementos visuales en el edificio, intranet, página web, correo electrónico, herramienta para el control de documentos del SGCP, folletos, trípticos y materiales impresos diversos.

Específicamente, la comunicación interna incluye dar a conocer a todo el personal, de parte de la Alta Dirección, información clave sobre los requisitos y procedimientos del SGCP, así como la responsabilidad, autoridad e interrelación entre el personal involucrado en aseguramiento de la calidad del servicio. Asimismo, se dan a conocer todos los ajustes o cambios que se lleguen hacer al SGCP.

Asimismo, existe un formato de Plan de Comunicación Interna en el que se determinan los diferentes canales de comunicación para cubrir las necesidades de información, con el objetivo de

promover y hacer del conocimiento de los servidores públicos los aspectos más importantes del SGCP; entre estos canales destacan:

- Elementos visuales en las instalaciones de la PRODECON
- Intranet
- Página de la Procuraduría
- Correo electrónico
- Folletos
- Trípticos
- Materiales impresos diversos
- Herramienta para el control de documentos del SGCP

En este subproceso de comunicación interna, también juega un rol importante la Secretaría Técnica en la difusión de los criterios adoptados por el Órgano de Gobierno y del Comité Técnico de Normatividad de la Procuraduría.

En ese marco, como se precisa en el cuadro previo, este subproceso se compone de actividades específicas para alcanzar su cometido, que a continuación se explican.

Actividad 1. Programar la revisión anual del esquema de comunicación interna

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional programa la revisión del esquema de comunicación interna dentro de las actividades correspondientes al SGCP, la cual se lleva a cabo a través de los criterios establecidos en el P01-SGCP- REDI Procedimiento de Revisión por la Alta Dirección. Se realiza una evaluación anual y se integra en el informe de resultados del SGCP.

Actividad 2. Analizar tipo de información a difundir

La Dirección Calidad y Desarrollo Institucional analiza la información generada del SGCP y de los diferentes procesos de prestación de servicios con la finalidad de determinar la información que se va a transmitir considerando al emisor.

Actividad 3. Definir los canales de comunicación

La Dirección Calidad y Desarrollo Institucional establece el canal de comunicación idóneo para que el mensaje a transmitir cumpla su objetivo, el cual depende del tipo de información a difundir, haciendo uso de intranet, oficio, circular, correo electrónico, medios impresos, cursos, otros.

Actividad 4. Diseñar plan de comunicación interna

La Dirección Calidad y Desarrollo Institucional desarrolla el plan de comunicación interna considerando los siguientes criterios y buscando las mejores prácticas. Tipo de información, objetivo, contenido, clasificación, periodicidad, emisor (es), destinatario(s), canal(es) de comunicación, indicadores para la medida de resultados. Los objetivos y metas se deben medir de forma concreta con lo que se pretende conseguir a través del plan de comunicación interna, así como los resultados que se quieren lograr.

Actividad 5. Solicitar la revisión del plan de comunicación interna

La Dirección Calidad y Desarrollo Institucional solicita a la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional la revisión del plan de comunicación interna para su autorización.

Actividad 6. Revisar el plan de comunicación interna

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional revisa que el plan de comunicación interna esté elaborado de forma correcta, a fin de asegurar que se establezcan los métodos de comunicación apropiados considerando la eficacia del SGCP.

Actividad 7. Autorizar el plan de comunicación interna

Después de la revisión, y en su caso, los ajustes realizados al plan, la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional autoriza el plan de comunicación interna.

Actividad 8. Realizar la difusión en las unidades administrativas del plan de comunicación interna

La Dirección Calidad y Desarrollo Institucional realiza la difusión o capacitación a las unidades administrativas de la PRODECON de lo siguiente:

- a) Objetivos de calidad
- b) Políticas de calidad
- c) Plantillas de los miembros de la Alta Dirección y de los responsables del SGCP
- d) Resultados de las auditorías externas
- e) Informes de resultados del SGCP
- f) Resultados de las evaluaciones de comunicaciones realizadas anualmente

Actividad 9. Dar seguimiento y retroalimentación

El seguimiento y retroalimentación debe ser marcado en el plan de comunicación interna, mediante cuestionarios, boletines, trípticos o campañas de reforzamiento, etc., con el propósito de identificar posibles desviaciones y poder introducir mecanismos de corrección si fuese necesario además de identificar los canales más apropiados para la comunicación.

Actividad 10. Realizar evaluaciones de comunicación

La Dirección Calidad y Desarrollo Institucional realiza evaluaciones de comunicación a través de encuestas de opinión, las cuales determinan en qué medida el plan de comunicación interna logró su propósito y resultados esperados. Los resultados deben ser analizados a través de los criterios establecidos en el P01-SGCP-REDI Procedimiento de Revisión por la Alta Dirección.

Por otro lado, la valoración que tienen en general de este subproceso de comunicación interna los actores entrevistados en la fase de campo, tanto de oficinas centrales, como de las Delegaciones estatales de la Procuraduría, es altamente positiva. Todos los actores entrevistados coinciden que la existencia de los múltiples manuales de organización, procesos y procedimientos, así como los formatos y demás documentos del SGCP, sumado a la estrategia permanente de comunicación de la PRODECON a través de los canales de comunicación previamente mencionados, y los procesos continuos de capacitación e interacción, ayudan a que todos los servidores públicos (desde un responsable de módulo o asesor, hasta un Director General) conozcan y estén actualizados para el desempeño de su quehacer institucional. Destacan, especialmente, las opiniones generalizadas de los asesores y directivos de las delegaciones estatales de la Procuraduría participantes en los grupos focales, que manifiestan estar siempre capacitados, informados y actualizados sobre los procedimientos y alcances implicados en el SGCP. Además, no sólo se les capacita, comunica e informa sobre los procedimientos del Sistema, sino también en otros temas relacionados con aspectos jurisdiccionales y legales.

Los actores entrevistados valoran además que a estas alturas todos los servidores públicos conocen los procesos; resaltan la importancia de la frecuente comunicación, interacción y retroalimentación

que mantienen entre delegaciones y con oficinas centrales, así como al interior de éstas, y también destacan la infraestructura (espacios) y equipo disponible para establecer estas reuniones e interacciones presenciales y, mayoritariamente virtuales en el caso de oficinas centrales y delegaciones.

2.1.2.2. Subproceso comunicación con el contribuyente

El proceso de **comunicación externa o de comunicación con los contribuyentes**, como se comentó, se orienta a dos audiencias, una, conformado por la población atendida y la otra por la población objetivo (no atendida) del Programa E028. En este sentido, y atendiendo a la población potencial y objetivo en general, la PRODECON tiene el encargo, de acuerdo con su Ley Orgánica y el Programa Institucional 2013-2018, de:

- i) Promover la divulgación de las disposiciones fiscales, particularmente las relativas a garantías, elementos del acto administrativo, facultades de las autoridades competentes, procedimientos y medios de defensa al alcance del contribuyente; así como,
- ii) Fomentar y difundir una nueva cultura contributiva realizando campañas de comunicación y difusión social respecto de los derechos y garantías de los contribuyentes, proponiendo mecanismos que alienten a éstos a cumplir voluntariamente con sus obligaciones tributarias, de las atribuciones y límites de las autoridades fiscales federales, quienes deberán actuar en estricto apego a la legalidad.

De hecho, en la MIR del Programa el Componente 3 está vinculado directamente con acciones de promoción de una nueva cultura contributiva respecto de las garantías y derechos de los contribuyentes realizados.

Así, dentro del SGCP la PRODECON establece comunicación con el contribuyente en torno a:

- Información sobre los servicios que presta, a través de la página de internet (dirigida a la población potencial y objetivo en general).
- Las consultas y seguimiento en la prestación del servicio por medio de la atención personalizada en sus instalaciones (en los módulos de atención, y dirigida ya a población beneficiaria del Programa)
- Percepción del contribuyente tomando en cuenta comentarios y quejas, a través de buzón de la página web institucional, encuesta, o queja manifestada en la prestación del servicio. Para la atención a quejas y comentarios está definido todo un procedimiento denominado acciones preventivas, correctivas y de mejora. Esta acción se dirige también a la población beneficiaria).

La comunicación con la población potencial y objetivo, se regula en parte por la acción de la Dirección General de Cultura Contributiva, que tiene como “misión promover y difundir una cultura contributiva que impulse el respeto de los derechos, garantías y equidad de los contribuyentes con las autoridades fiscales, así como la implementación de acciones que propicien su acercamiento”. Esta acción se norma y orienta por diversos manuales de procesos como: Proceso de Desarrollo del Programa Anual de Cultura Contributiva y Difusión, Proceso de Investigación, Proceso de Desarrollo de Diseños para publicaciones de PRODECON, Proceso de Administración del Portal de PRODECON y Proceso de Campañas de Difusión.

Por su parte, la comunicación externa con los contribuyentes beneficiarios del Programa se da por mecanismos muy similares a los utilizados en la comunicación interna y por los procesos y definiciones de los procesos sustantivos. Especialmente, a través de las orientaciones establecidas

en la identificación y trazabilidad del Manual del SGCP, mediante la cual se registra a los contribuyentes que se acercan a PRODECON en el SICSS y, se puede dar a éstos un seguimiento puntual, y de igual forma, los contribuyentes registrados pueden consultar en cualquier momento el estado de los asuntos. Estas actividades específicas se encuentran detalladas en los Procedimientos de Apertura, Integración y Control de Expedientes contemplados en los servicios de orientación y asesoría, representación legal y quejas y reclamaciones.

A continuación, se explican las actividades generales que conforman este subproceso y que han sido identificadas en el cuadro previo.

Actividad 1. Desarrollo del Programa Anual de Cultura Contributiva y Difusión

La Dirección General de Cultura Contributiva diseña un programa de trabajo que establezca los objetivos, ejes estratégicos, líneas de acción y actividades que permitan asegurar la efectiva colaboración de la PRODECON para alcanzar la promoción de una nueva cultura contributiva respecto a los derechos y garantías de los contribuyentes. La actividad comprende la definición de los ejes estratégicos que conforman el Programa Anual, el cual debe ser presentado para su aprobación y consecuente instrumentación.

Actividad 2. Investigación

Dentro de las acciones a instrumentar dentro del Programa Anual, una de ellas puede vincularse con acciones de investigación. En tal sentido, dicha actividad consiste en que la Dirección de Cultura Contributiva solicita la investigación de un tema o tópico en materia de cultura contributiva a fin de indagar y explorar diversos aspectos vinculados a la cultura contributiva y a los derechos y obligaciones de los contribuyentes. Para ello existe un manual P-CC-INVE Proceso Investigación.

Actividad 3. Desarrollo de Diseños para publicaciones de PRODECON

En esta actividad se planean, elaboran y autorizan los diseños para usarse en las publicaciones de la PRODECON que fortalezcan la cultura contributiva. Se siguen protocolos y procedimientos específicos que aseguran una estrategia de comunicación efectiva hacia los contribuyentes. Sus alcances se enmarcan en el Plan Anual de Cultura Contributiva y Difusión.

Actividad 4. Administración del Portal de PRODECON

Esta actividad es parte también del Plan Anual antes citado, y en ella fundamentalmente se generan, revisan y autorizan los contenidos y estructura del Portal de la PRODECON, así como se logra el mantenimiento y la funcionalidad de éste.

Actividad 5. Proceso de Campañas de Difusión

En esta actividad se establece la estrategia, el desarrollo y la ejecución de campañas de difusión, para dar a conocer los servicios de la PRODECON y generar con ello una nueva cultura contributiva. La actividad implica establecer la estrategia de campañas de difusión, ejecutarla, darles seguimiento a las pautas y medir los objetivos. En lo concreto, se establece y ejecuta la estrategia, plan de medios, pautas de medios y se revisa el cumplimiento de plan.

2.1.3 Selección de destinatarios

Considerando las equivalencias de procesos entre el Modelo General SHCP-CONEVAL (Anexo II), la selección de destinatarios, en estricto sentido se da a la par de que ocurren los procesos de producción, entrega y seguimiento a destinatarios, y que en términos de la lógica operativa del PRODECON, se trata de los procesos sustantivos que brinda la PRODECON para ofrecer los servicios

de atención a los contribuyentes. Sin embargo, para fines de la evaluación aquí se destacan los elementos más relevantes de la selección de los destinatarios, pero teniendo en cuenta esta consideración, ya que el mismo SGCP contempla entre sus manuales de procesos y procedimientos (Proceso Orientación y Asesoría Personalizada) la selección de destinatarios como parte de los servicios que otorga.

En los procesos y procedimientos definidos por el SGCP se lleva a cabo la determinación de las necesidades relacionadas con el servicio, proceso influido por la Alta Dirección con el objetivo de asegurar la satisfacción de los contribuyentes. Tal cual se especifica en el Manual de SGCP, la Procuraduría determina las características de los servicios que se ofrecen a los contribuyentes:

- Identifica necesidades especificadas por el contribuyente, las cuales se documentan en la solicitud de prestación del servicio
- Identifica las necesidades no especificadas por el contribuyente, pero establecidas por la Procuraduría para prestar dicho servicio, de acuerdo con los Lineamientos de las atribuciones sustantivas de la PRODECON. Al momento que el contribuyente se acerca a la Procuraduría se le especifican los requisitos.
- Identifica los requisitos legales que le son aplicables para la prestación del servicio
- Identifica cualquier requisito adicional, tales como aspectos ambientales o de seguridad.

El siguiente paso consiste en la revisión de dichas necesidades relacionadas con el servicio. Aquí la Procuraduría, con el apoyo de los asesores y con base en los procesos de orientación y asesoría personalizada, representación legal, defensa, quejas y reclamaciones y acuerdos conclusivos, se asegura que:

- Estén definidas las necesidades del servicio.
- Estén resueltas las diferencias entre las necesidades del servicio documentado en la solicitud y los expresados previamente.
- La Procuraduría tiene la competencia para cumplir con las necesidades definidas.

Se mantiene el registro de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma, a través de la solicitud y de los documentos adicionales. Si un asunto no es competencia de la Procuraduría, se orienta al contribuyente y se le indica la dependencia o instituto que puede apoyarlo con su problemática.

El otro proceso que da continuidad y determina quiénes de los contribuyentes que se acercan a la Procuraduría resultan atendidos, es la identificación y trazabilidad. Así, los servicios proporcionados por la PRODECON son identificados con un número único, asignado al momento de ser registrados en su sistema de control y seguimiento, generando con ello una solicitud de prestación de servicios, con identificación y folio, que permite consultas posteriores sobre información del contribuyente y estado del asunto, favoreciendo así la trazabilidad.

Todas estas actividades específicas se encuentran detalladas en el proceso de Orientación y Asesoría Personalizada, y en los procedimientos de Apertura, Integración y Control de Expedientes, que además serán analizados a profundidad en el siguiente proceso.

En el proceso de Orientación y Asesoría Personalizada, en el que a la vez se lleva a cabo el proceso de producción de entregables, es donde se da la selección de los destinatarios. Es decir, en el mismo proceso de interrogatorio inicial del contribuyente ocurre el primer proceso de orientación, por lo que desde ese momento se considera ya un destinatario o beneficiario del servicio de la Procuraduría. Posteriormente, ocurren otros procesos de selección de los destinatarios en función

del tipo de servicio que se les preste, de tal manera que pueden ser asesorados, o atendidos con representación legal, quejas y reclamaciones o acuerdos conclusivos. Todos estos detalles podrán observarse en el proceso de producción de entregables.

Los actores que participan en este proceso son fundamentalmente los de la Dirección General de Orientación y Asesoría al Contribuyente, todo su personal, incluyendo desde el Director General, directores de área, subdirectores, asesores y responsables de módulos de atención.

En general, este es un proceso rápido y transparente, que además genera un registro de los destinatarios del servicio en el SICSS, útil para dar seguimiento a los servicios y para llevar el control de los indicadores del Programa.

Sobre el desempeño de este proceso, los actores entrevistados tanto en oficinas centrales como en las Delegaciones y considerando desde los niveles directivos hasta los operativos, coinciden en que se logra con buena efectividad. Aunque algunos actores que están en la atención de módulos refieren la necesidad de contar con mayor personal (especialmente en meses típicos de mayor carga de trabajo, abril y mayo), más espacio (cubículos), sillas más cómodas y con un sistema de turnos más efectivo, para que este proceso inicial en donde comienza la selección de destinatarios sea más efectivo y agradable para el contribuyente, considerando que es el primer punto de contacto real que tiene con la Procuraduría.

2.1.4 Producción y entrega de servicios

Tomando como referencia las equivalencias establecidas en la Ficha de Identificación (Anexo II), los procesos y subprocesos que integran la producción y entrega de servicios del Pp E028, son los que a continuación se describen.

2.1.4.1 Proceso de Orientación y Asesoría Personalizada

Las actividades, los elementos y los actores que intervienen en el proceso de Orientación y Asesoría Personalizada son los siguientes:

Actividad 1. Recepción del Solicitante en el Módulo de Atención

Esta primera actividad está a cargo del Enlace (Responsable del Módulo de Atención), quien se encarga de recibir al solicitante en el Módulo, identificar el planteamiento o problemática del solicitante, determinar la competencia de la Procuraduría y, en caso de que el planteamiento o problemática no encuadre en la competencia de la Procuraduría, proporcionarle orientación al solicitante y registrar el servicio.

En caso de que la problemática expuesta por el solicitante sea competencia de la Procuraduría, el Enlace registra al solicitante en el SICSS, para finalmente turnar el asunto con un asesor.

Actividad 2. Asesorar al solicitante

Una vez que el Enlace turna al solicitante con el asesor, éste último nuevamente escucha con atención el planteamiento o problemática, para identificar el servicio que se le puede proporcionar, si es necesario solicita mayor información y/o documentación, que le permita identificar si el planteamiento puede derivar en una asesoría, una queja o en un medio de defensa. En caso de que no sea competencia de la Procuraduría le proporciona Orientación al Solicitante y registra la prestación del servicio en el SICSS.

En caso de que la problemática del Solicitante sea competencia de la Procuraduría, el Asesor determina la Unidad Administrativa responsable de atender el planteamiento para brindarle una

solución. Si no se requiere remitir el asunto a una Unidad Administrativa, el asesor revisa si requiere mayor información, documentación, análisis o seguimiento para proporcionar la asesoría.

Actividad 3. Canalización del asunto a Representación Legal o a Quejas y Reclamaciones

El Asesor le informa al Solicitante que su planteamiento o problemática será remitido a la Unidad Administrativa competente, pudiendo ser la Unidad de Representación Legal o la de Quejas y Reclamaciones. Para canalizar el asunto, el Asesor elabora el Formato de Remisión Interno de la Procuraduría y se lo entrega a la Unidad Administrativa.

Actividad 4. Seguimiento de la Asesoría

Como parte del seguimiento, el Asesor programa una cita con el solicitante, ya sea para que le entregue la documentación adicional o faltante, o para brindarle apoyo en las gestiones correspondientes a los actos de las autoridades, dándole seguimiento vía telefónica y/o correo electrónico. Toda actuación se registra en el SICSS.

Actividad 5. Conclusión del servicio

El Asesor imprime la solicitud del servicio y la integra al expediente. Finalmente, revisa que la documentación del expediente esté completa.

En resumen, en el siguiente cuadro se muestran las principales actividades y los actores involucrados en el desarrollo de este proceso.

Cuadro 13. Actividades y responsables del proceso de Orientación y Asesoría Personalizada

Proceso	Actividades	Responsables
Orientación y Asesoría Personalizada.	1. Recibir al solicitante en el Módulo de Atención	Dirección General de Orientación y Asesoría al Contribuyente. - Enlace (Responsable del Módulo de Atención) - Asesor
	2. Asesorar al solicitante	
	3. Canalizar el asunto a las Unidades Administrativas	
	4. Seguimiento de la Asesoría	
	5. Conclusión del servicio	

2.1.4.2 Proceso de Representación Legal y Defensa

El Proceso de Representación Legal y Defensa se integra a su vez por los siguientes subprocesos:

- Subproceso de Determinación del Medio de Defensa,
- Subproceso de Seguimiento del Estado Procesal del Juicio de Nulidad,
- Subproceso de Seguimiento del Estado Procesal del Recurso Administrativo, y
- Subproceso de Seguimiento del Juicio de Amparo Indirecto.

A continuación, se describen las actividades, los elementos y los actores que intervienen en cada uno de ellos.

2.1.4.2.1 Subproceso Determinación del Medio de Defensa

Las actividades, los elementos y los actores que intervienen en el subproceso de Determinación del Medio de Defensa son los siguientes:

Actividad 1. Recepción de la Solicitud

El Enlace es el responsable de recibir la solicitud del servicio, la cual puede ser proporcionada por la Dirección General de Orientación y Asesoría al Contribuyente, por la Subprocuraduría de Protección de los Derechos de los Contribuyentes u otra Unidad Administrativa. El Enlace es el responsable de turnar la solicitud al Asesor Jurídico que corresponda.

Una vez recibida la solicitud, el Asesor Jurídico entrevista al solicitante para verificar la procedencia del asunto y sobre todo verificar que el asunto sea impugnabile; con base en ello, elabora la solicitud para la prestación del servicio de Representación Legal y Defensa. Con la información presentada por el solicitante, el Asesor Jurídico abre el expediente e integra toda la información.

Actividad 2. Análisis de la Estrategia Legal

Como parte de la Estrategia Legal, el Asesor Jurídico elabora el dictamen del asunto y propuesta de defensa. El Subdirector revisa y aprueba el dictamen y le especifica al Asesor Jurídico la fecha en que deberá presentar el escrito del medio de defensa.

Actividad 3. Notificación de la Estrategia Legal al Contribuyente

El Asesor Jurídico le presenta al Contribuyente la Estrategia Legal de Defensa y elabora la carta compromiso.

Actividad 4. Formulación del Proyecto de Patrocinio Legal

El Asesor Jurídico formula el escrito de recurso o demanda y se lo envía al Subdirector para su revisión y firma. Una vez aprobado por el Subdirector, el Asesor Jurídico recaba la firma del Solicitante para que se proceda a la presentación del escrito.

Actividad 5. Conclusión del servicio de Representación Legal y Defensa

El Asesor Jurídico elabora el informe de terminación de Representación Legal y Defensa, mismo que es presentado al Subdirector para su revisión y aprobación. Una vez aprobado el informe por el Subdirector, el Asesor Jurídico recaba la firma del Contribuyente.

2.1.4.2.2 Subproceso de Seguimiento del Estado Procesal del Juicio de Nulidad

Las actividades, los elementos y los actores que intervienen en el proceso de Seguimiento del Estado Procesal del Juicio de Nulidad son los siguientes:

Actividad 1. Presentación de la demanda

El Asesor Jurídico identifica el medio de defensa que se determinó, con el fin de establecer el seguimiento del estado procesal. Le informa al Contribuyente los alcances de la resolución del recurso administrativo y formula el escrito de nulidad. El Subdirector recibe el proyecto de demanda y si está conforme autoriza su presentación.

El Asesor Jurídico le entrega al Enlace la demanda de nulidad, para que lo entregue en Oficialía de Partes del Tribunal Federal de Justicia Administrativa (TFJA). Finalmente, el Asesor Jurídico integra al expediente el acuse de presentación de la demanda de nulidad y la documentación anexa.

Actividad 2. Cumplimiento del requerimiento

El Asesor Jurídico recibe notificación del TFJA, con la cual se admite la demanda o se formula requerimiento previo y elabora escrito para dar cumplimiento al requerimiento. El Subdirector recibe, revisa y autoriza el escrito. El Asesor Jurídico recaba la firma del Contribuyente y le envía el escrito al Enlace, para que lo presente en Oficialía de Partes del TFJA.

Actividad 3. Admisión y contestación de la demanda

El Asesor Jurídico recibe del TFJA la notificación, el acuerdo y el escrito de la contestación y anexos. Asimismo, revisa el escrito de contestación a la demanda para analizar cuáles son los argumentos expuestos por la autoridad fiscal, respecto a la impugnación de la resolución, o en su caso, a los hechos que den motivo a la demanda.

Actividad 4. Ampliación y contestación de la demanda

El Asesor Jurídico elabora el escrito de ampliación de demanda, en el caso que se actualice alguna de las causales a que se refiere el artículo 17 de la Ley Federal de Procedimiento Contencioso y Administrativo. El Subdirector recibe, revisa y aprueba el escrito de ampliación y se lo regresa al Asesor Jurídico. Una vez aprobado el escrito, el Asesor Jurídico recaba firma del Contribuyente y lo envía al Enlace para que lo presente en Oficialía de Partes del TFJA. Finalmente, el Asesor Jurídico recibe la notificación del acuerdo de contestación y se da término para formular alegatos.

Actividad 5. Formulación de alegatos

El Asesor Jurídico elabora el escrito de los alegatos y lo envía al Subdirector para su revisión. Una vez aprobado el escrito, el Asesor Jurídico se lo entrega al Enlace para que lo presente en Oficialía de Partes del TFJA. Finalmente, el Asesor Jurídico integra al expediente del Contribuyente el acuse de recibido de parte del TFJA.

Actividad 6. Dictado de sentencia

El Asesor Jurídico recibe la notificación de la sentencia de parte del TFJA, la cual analiza e informa al Contribuyente. En caso de que la sentencia sea a favor, el Asesor Jurídico le solicita al TFJA la declaratoria de firmeza.

Actividad 7. Seguimiento del juicio

Si la sentencia es desfavorable al Contribuyente, el Asesor Jurídico le propone interponer una demanda de amparo indirecto. Si el Contribuyente está de acuerdo, el Asesor Jurídico formula escrito de demanda de amparo, la cual se le envía al Subdirector para que la revise y autorice.

Actividad 8. Conclusión del servicio

Finalmente, el Asesor Jurídico elabora el informe de terminación del servicio de Representación Legal y Defensa, por el cual se indica una breve descripción de los hechos acontecidos y el motivo de la terminación.

2.1.4.2.3 Subproceso de Seguimiento del Estado Procesal del Recurso Administrativo

Las actividades, los elementos y los actores que intervienen en el proceso de Seguimiento del Estado Procesal del Recurso Administrativo son las siguientes:

Actividad 1. Presentación del recurso

El Asesor Jurídico le entrega al Enlace el escrito del recurso de revocación o inconformidad, para que los presente en Oficialía de Partes de la autoridad fiscal. Posteriormente, el Asesor Jurídico analiza la notificación emitida por la autoridad fiscal, la cual puede consistir en citatorios, requerimientos, solicitudes e informes o documentos u oficio para ampliar el recurso.

Actividad 2. Cumplimiento del recurso

En caso de que la autoridad fiscal solicite cumplir con requerimientos, el Asesor Jurídico integra la documentación para el cumplimiento del requerimiento y elabora el escrito del desahogo del

requerimiento, el cual el Enlace presenta en Oficialía de Partes de la autoridad fiscal. De cumplir con el requerimiento, el Asesor Jurídico recibe la notificación de la autoridad fiscal.

Actividad 3. Ampliación del recurso

En caso de que la autoridad fiscal solicite una ampliación del recurso administrativo, el Asesor Jurídico elabora escrito de ampliación, y una vez aprobado por el Subdirector, se le envía al Enlace para que lo presente en Oficialía de Partes de la autoridad fiscal. Posteriormente, el Asesor Jurídico recibe resolución del recurso administrativo y analiza para verificar que lo dictado por la autoridad fiscal satisfaga en su totalidad la pretensión del Contribuyente.

Actividad 4. Conclusión del servicio

El Asesor Jurídico elabora el informe de terminación del servicio de Representación Legal y Defensa, mismo que es revisado y aprobado por el Subdirector. Finalmente, el informe de terminación lo firma el Contribuyente y el Asesor Jurídico lo anexa al expediente.

2.1.4.2.4 Subproceso de Seguimiento del Juicio de Amparo Indirecto

Las actividades, los elementos y los actores que intervienen en el proceso de Seguimiento del Juicio de Amparo Indirecto son los siguientes:

Actividad 1. Presentación de la demanda de amparo indirecto

El Asesor Jurídico entrega al Enlace la demanda de amparo indirecto, para que la presente en Oficialía de Partes del Juzgado de Distrito. Posteriormente, el Asesor Jurídico revisa las listas publicadas por el Juzgado de Distrito, a efecto de conocer la fecha de Audiencia Constitucional y el Acuerdo de Admisión de la Audiencia.

Actividad 2. Cumplimiento del requerimiento

En caso de que el Asesor Jurídico reciba una notificación del requerimiento del Juzgado de Distrito, elaborará el escrito para dar cumplimiento en el término establecido. El escrito tendrá que ser aprobado por el Subdirector y firmado por el contribuyente, para que el Asesor Jurídico lo presente en Oficialía de Partes del Juzgado de Distrito. En caso de que no se interponga un requerimiento, el Asesor Jurídico integra al expediente del contribuyente el acuerdo de admisión de la demanda.

Actividad 3. Ampliación de la demanda

En caso de ser necesario, el Asesor Jurídico verificará procedencia para la ampliación de demanda o formulación de alegatos, para lo cual elaborará un escrito, el cual, una vez autorizado por el Subdirector, se lo dará al Enlace para que lo presente en Oficialía de Partes del Juzgado de Distrito.

Actividad 4. Seguimiento a la audiencia constitucional

El Asesor Jurídico le da seguimiento a la fecha en que se llevará a cabo la Audiencia Constitucional. Una vez realizada esta actividad, el Asesor Jurídico recibe la sentencia del Juzgado de Distrito, la cual analiza y le notifica al contribuyente.

Actividad 5. Cumplimiento de la sentencia

El Asesor Jurídico revisa si se requiere documento respecto al cumplimiento de la sentencia, en caso de que sí, el Asesor Jurídico recibe acuerdo del Juzgado de Distrito que recae al cumplimiento de la sentencia dictada.

Si no cumple con la sentencia, el Asesor Jurídico elabora el escrito de inconformidad, el cual es revisado y autorizado por el Subdirector, y firmado por el contribuyente, el cual se le entrega al

Enlace, para que lo presente en Oficialía de Partes del Juzgado de Distrito. Finalmente, el Asesor Jurídico recibe del Tribunal Colegiado de Circuito (TCC) la resolución al recurso de inconformidad.

Si la resolución al recurso de inconformidad está fundada, el Asesor Jurídico recibe documento respecto al cumplimiento de la sentencia, en caso contrario, se elabora el informe de terminación del servicio. Si la autoridad responsable no cumple con lo ordenado en la sentencia, el Asesor Jurídico le solicita al Juzgado de Distrito el cumplimiento sustituto de la sentencia de amparo. En tanto que, si cumple con lo ordenado en la sentencia, se elabora el informe de terminación del servicio de Representación Legal y Defensa.

Cuadro 14. Subprocesos, actividades y responsables del proceso de Representación Legal y Defensa

Proceso	Subprocesos	Actividades	Responsables
Representación Legal y Defensa	Determinación del Medio de Defensa	1. Recepción de la solicitud	Dirección General de Representación Legal - Subdirector - Asesor Jurídico - Enlace
		2. Análisis de la Estrategia Legal	
		3. Notificación de la Estrategia Legal al contribuyente	
		4. Formulación del Proyecto de Patrocinio Legal	
		5. Conclusión del servicio de Representación Legal y Defensa	
	Seguimiento del Estado Procesal del Juicio de Nulidad	1. Presentación de la demanda	
		2. Cumplimiento del requerimiento	
		3. Admisión y contestación de la demanda	
		4. Ampliación y contestación de la demanda	
		5. Formulación de alegatos	
		6. Dictado de sentencia	
		7. Seguimiento del juicio	
		8. Conclusión del servicio	
	Seguimiento del Estado Procesal del Recurso Administrativo	1. Presentación del recurso	
		2. Cumplimiento del recurso	
		3. Ampliación del recurso	
		4. Conclusión del servicio	
	Seguimiento del Juicio de Amparo Indirecto	1. Presentación de la demanda de amparo indirecto	
		2. Cumplimiento del requerimiento	
		3. Ampliación de la demanda	
4. Seguimiento a la Audiencia Constitucional			
5. Cumplimiento de la sentencia			

2.1.4.3 Proceso de Quejas y Reclamaciones

El Proceso de Quejas y Reclamaciones se integra de los siguientes subprocesos:

- Subproceso de Admisión de la Queja,
- Subproceso de Acciones de Investigación,
- Subproceso de Conclusión de la Queja, y
- Subproceso de Notificación.

A continuación, se describen las actividades, los elementos y los actores que intervienen en cada uno de ellos.

2.1.4.3.1 Subproceso Admisión de la Queja

Las actividades sustantivas, los elementos y los actores que intervienen en el subproceso de Admisión de Queja son los siguientes:

Actividad 1. Elaborar solicitud de queja

Previo a elaborar la solicitud de queja, el Asesor registra el expediente en el Libro de Gobierno. Con la información proporcionada por el contribuyente o por la Dirección General de Orientación y Asesoría, el Asesor elabora en el SICSS la solicitud de queja. Posteriormente, el Asesor determina si la queja requiere o no acciones de investigación.

Actividad 2. Elaborar el proyecto de Acuerdo de terminación del servicio

Si la solicitud de queja no cumple con los requisitos solicitados en el SICSS, el Asesor elabora el proyecto de Acuerdo de terminación del servicio, de conformidad con la causa que lo origina: 1) Cuando no se aporten los datos necesarios para la determinación de la existencia de los hechos objeto de la queja; 2) Cuando la pretensión del promovente sea la tramitación de recursos o acciones distintas a las de la competencia de la Procuraduría, y 3) Cualquier otra que de acuerdo con las normas sustantivas o de procedimientos aplicables, impidan la tramitación de la queja.

El Subdirector revisa el proyecto de Acuerdo de terminación del servicio para validación, el Director lo revisa para autorización y el Director General lo revisa para aprobación y suscripción.

Actividad 3. Elaborar el proyecto de Acuerdo de Requerimiento al Contribuyente

Si la solicitud de la queja cumple con los requisitos solicitados, el Asesor verifica si el contribuyente reúne los requisitos para interponer la queja. En caso de que no reúna los requisitos, elabora el proyecto de Acuerdo de Requerimiento al Contribuyente, el cual es revisado por el Subdirector para validación, por el Director para autorización y por el Director General para aprobación y suscripción.

Actividad 4. Elaborar el proyecto de Acuerdo que tiene por No Presentada la Queja

En el caso de que el contribuyente no haya dado contestación al proyecto de Acuerdo de Requerimiento, el Asesor elabora el proyecto de Acuerdo que tiene por No Presentada la Queja. Este documento es presentado al Subdirector para validación, al Director para autorización y al Director General para suscripción.

Actividad 5. Elaborar el proyecto de Acuerdo de Admisión con Requerimiento de Informe

Cuando la solicitud de queja cumple con los requisitos, el Asesor elabora el proyecto de Acuerdo de Admisión con Requerimiento de Informe, el cual es aprobado y suscrito por el Director General. Finalmente, el Asesor confirma la notificación del Acuerdo de Admisión con Requerimiento de Informe.

2.1.4.3.2 Subproceso de Acciones de Investigación

Las actividades, los elementos y los actores que intervienen en el subproceso de Acciones de Investigación son los siguientes:

Actividad 1. Definir Acciones de Investigación

La primera actividad que tiene que realizar el Asesor es definir las acciones de investigación que empleará, las cuales pueden ser: Observación, entrevistas, visita al lugar o elaborar una solicitud de información o documentación.

En caso de que sea una investigación con observación, el Asesor elabora el oficio de Comisión, donde se indica el nombre del servidor público que llevará a cabo la visita a la autoridad. El Subdirector revisa el oficio para validación, el Director lo revisa para autorización y finalmente el Director General revisa el Oficio de Comisión para su aprobación.

Actividad 2. Realizar la visita de Observación

El Asesor realiza la visita de observación a la autoridad y elabora el Acta Circunstanciada en el lugar de la visita, la cual se incluye al expediente físico.

Actividad 3. Elaborar el Acuerdo de Acciones de Investigación

En el caso de las investigaciones por requerimiento, el Asesor elabora el Acuerdo de Acciones de Investigación, el cual es revisado por el Subdirector para su validación, por el Director para su autorización y por el Director General para su aprobación. En caso de que no haya ajuste al documento, el mismo Director General es el responsable de suscribirlo. Posteriormente, el Asesor revisa la respuesta de la autoridad y elabora el Acta Circunstanciada.

Actividad 4. Elaborar Acuerdo que tiene por Rendido el Informe

La última actividad sustantiva que tiene que realizar el Asesor es elaborar el Acuerdo que tiene por Rendido el Informe, el cual es revisado por el Subdirector para su validación, por el Director para su autorización y por el Director General para su aprobación. Finalmente, el Asesor es el responsable de integrar el Acuerdo que tiene por Rendido el Informe al expediente físico.

2.1.4.3.3 Subproceso de Conclusión de la Queja

Las actividades sustantivas, los elementos y los actores que intervienen en el subproceso de Conclusión de la Queja son los siguientes:

Actividad 1. Analizar Informe de autoridad

El Asesor analiza el Informe de la autoridad y revisa que contenga los siguientes elementos: 1) Si admite o no el acto o actos materia de la Queja y Reclamación; 2) Si considera que los mismos resultan o no violatorios de los derechos del contribuyente, y 3) Que se hayan adjuntado las constancias que apoyen a dicho informe. Con base en este informe, el Asesor determina si se cuenta con los elementos suficientes para concluir la Queja o Reclamación. De contar con los elementos, el Asesor identifica la posible responsabilidad de la autoridad en el acto, de lo contrario, promueve acciones de investigación.

Actividad 2. Elaborar proyecto de Acuerdo

Producto del análisis del Informe de la autoridad, el Asesor elabora el proyecto de Acuerdo, el cual puede ser clasificado como:

- Proyecto de Acuerdo de Recomendación,

- Proyecto de Acuerdo de Cierre,
- Proyecto de Acuerdo de Desistimiento, o
- Proyecto de Acuerdo de No Responsabilidad.

El Proyecto de Acuerdo se le presenta al Subdirector para visto bueno, al Director para validación, al Director General para autorización y al Subprocurador de Protección de los Derechos del Contribuyente para su aprobación y suscripción. Finalmente, el Subprocurador es el responsable de presentar el proyecto de Acuerdo de Recomendación al Titular de la Procuraduría y de notificarle a la autoridad el Acuerdo de Recomendación.

Actividad 3. Elaborar Acuerdo de Aceptación o No Aceptación de la Recomendación

En caso de que la autoridad acepte la Recomendación, el Asesor elaborará el Acuerdo de Aceptación o Aceptación Parcial, de lo contrario, elaborará el Acuerdo de No Aceptación de la Recomendación. Cualquiera que sea la respuesta, el proyecto de Acuerdo será revisado por el Subdirector para visto bueno, por el Director para validación, por el Director General para su autorización y por el Subprocurador para aprobación y suscripción del Acuerdo.

En caso de que la autoridad acepte la Recomendación, el Asesor recibirá y validará la constancia de cumplimiento y con ello elaborará el Acuerdo de Cumplimiento.

Actividad 4. Difusión de los actos de la autoridad

Finalmente, en caso de que exista un Acuerdo de No Aceptación de la Recomendación, el Subprocurador de Protección de los Derechos del Contribuyente instruirá la difusión de los actos de la autoridad para dar a conocer el caso a la opinión pública.

2.1.4.3.4 Subproceso de Notificación

Las actividades sustantivas, los elementos y los actores que intervienen en el subproceso de Notificación son los siguientes:

Actividad 1. Establecer el canal para la notificación

Primero, el Subprocurador o Director General suscribirá el Acuerdo donde se establece el canal de notificación. Posteriormente, el Asesor identifica el canal de notificación, el cual puede ser mediante boletín o correo electrónico, o de manera personal, por oficio, por correo certificado o mensajería.

Actividad 2. Realizar notificación por boletín o correo electrónico

El Asesor es el responsable de hacer la notificación por boletín o correo electrónico, en donde registra el número de expediente, nombre de quien promueve, el destinatario de la notificación, autoridades fiscales involucradas, fecha del acto a notificar y la síntesis de la notificación.

Actividad 3. Realizar notificación de manera personal, por oficio, correo certificado o mensajería

El Asesor registra los documentos en la bitácora de solicitudes de notificación y se los entrega al Jefe de Notificación, quien complementa la bitácora, revisa los datos de identificación del usuario e informa de la documentación faltante y/o incorrecta al Asesor solicitante.

El Jefe de Notificación solicita el servicio de mensajería a la Dirección General de Administración y le entrega al Notificador los documentos a notificar e indica el canal de notificación. Finalmente, el Notificador se presenta en el domicilio del contribuyente para notificar, en donde entrega el documento y solicita firma o sello en la cédula de notificación.

Cuadro 15. Subprocesos, actividades y responsables del proceso de Quejas y Reclamaciones

Proceso	Subprocesos	Actividades	Responsables
Quejas y Reclamaciones	Admisión de la Queja	1. Elaborar solicitud de queja	Dirección General de Quejas y Reclamaciones de Impuestos Federales y la Dirección General de Quejas y Reclamaciones contra Organismos Fiscales Autónomos y Autoridades Coordinadas. - Director General - Director - Subdirector - Asesor En el Subproceso de Conclusión de la Queja también participa el Subprocurador de Protección de los Derechos del Contribuyente y, en el Subproceso de Notificación el Jefe de Notificación y el Notificador.
		2. Elaborar el proyecto de Acuerdo de terminación del servicio	
		3. Elaborar el proyecto de Acuerdo de Requerimiento al Contribuyente	
		4. Elaborar el proyecto de Acuerdo que tiene por No Presentada la Queja	
		5. Elaborar el proyecto de Acuerdo de Admisión con Requerimiento de Informe	
	Acciones de Investigación	1. Definir Acciones de Investigación	
		2. Realizar la visita de Observación	
		3. Elaborar el Acuerdo de Acciones de Investigación	
		4. Elaborar Acuerdo que tiene por Rendido el Informe	
	Conclusión de la Queja	1. Analizar el Informe de la autoridad	
		2. Elaborar proyecto de Acuerdo	
		3. Elaborar Acuerdo de Aceptación o No Aceptación de la Recomendación	
		4. Difusión de los actos de autoridad	
	Notificación	1. Establecer el canal para la notificación	
		2. Realizar notificación por boletín o correo electrónico	
		3. Realizar notificación de manera personal, por oficio, correo certificado o mensajería	

2.1.4.4 Proceso de Acuerdos Conclusivos

El Proceso de Acuerdos Conclusivos se integra de los siguientes subprocesos:

- Subproceso de Admisión de Solicitud y
- Subproceso de Suscripción de Acuerdo y/o Acuerdo de Cierre.

A continuación, se describen las actividades, los elementos y los actores que intervienen en cada uno de ellos.

2.1.4.4.1 Subproceso Admisión de Solicitud

Las actividades sustantivas, los elementos y los actores que intervienen en el subproceso Admisión de Solicitud son los siguientes:

Actividad 1. Recepción y registro de la solicitud del contribuyente

La primera actividad en este subproceso corre a cargo de Oficialía de Partes de la Procuraduría, quien es la responsable de recibir y registrar la solicitud presentada por el contribuyente en el Libro

de Gobierno y en el sistema SICSS. Además, es la encargada de revisar la documentación presentada por el contribuyente y de canalizar el expediente a la Dirección para su análisis y determinación de la procedencia.

Actividad 2. Revisar solicitud y documentación soporte

Una vez canalizado el expediente a la Dirección General de Acuerdos Conclusivos/Delegaciones, el Jefe de Departamento y/o Subdirector, el Asesor y/o Subdelegado, revisan la solicitud y documentación soporte con el fin de determinar la procedencia de la solicitud para la elaboración del Acuerdo Conclusivo.

Actividad 3. Elaboración del Acuerdo

Finalmente, en caso de que proceda la solicitud, el Jefe de Departamento y/o Subdirector, el Asesor y/o Subdelegado, elaboran el Acuerdo de Admisión con Requerimiento de Contestación, o en caso contrario, elaboran el Acuerdo de Improcedencia.

2.1.4.4.2 Subproceso de Suscripción de Acuerdo y/o Acuerdo de Cierre

Las actividades sustantivas, los elementos y los actores que intervienen en el subproceso de Suscripción de Acuerdo y/o Acuerdo de Cierre son los siguientes:

Actividad 1. Recepción y registro de la solicitud de la contestación de la Autoridad

Oficialía de Partes es la responsable de recibir y registrar en el Libro de Gobierno y en el sistema SICSS la contestación de la Autoridad.

Actividad 2. Elaborar el Acuerdo de Contestación

El Jefe de Departamento y/o Subdirector, el Asesor y/o Subdelegado, elaboran el Acuerdo de Contestación de la Autoridad. Si la Autoridad acepta los términos planteados se elabora el Acuerdo Conclusivo (En el caso de Oficinas Centrales), si no acepta los términos planteados se verifica la posible violación a los derechos del contribuyente, teniendo como producto un Acuerdo de Cierre con Violación o un Acuerdo de Requerimiento de contribuciones omitidas por parte el contribuyente.

Actividad 3. Elaborar el Acuerdo de Cierre

Cualquiera que sea el Acuerdo de Contestación, al final, el Jefe de Departamento y/o Subdirector, el Asesor y/o Subdelegado, elaborarán y revisarán el Acuerdo de Cierre.

Cuadro 16. Subprocesos, actividades y responsables del proceso de Acuerdos Conclusivos

Proceso	Subprocesos	Actividades	Responsables
Acuerdos Conclusivos	Admisión de Solicitud	1. Recepción y registro de la solicitud del contribuyente	Dirección General de Acuerdos Conclusivos.
		2. Revisar solicitud y documentación soporte	
		3. Elaboración del Acuerdo	
	Suscripción de Acuerdo y/o Acuerdo de Cierre	1. Recepción y registro de la solicitud de la contestación de la Autoridad	
		2. Elaborar el Acuerdo de Contestación	

2.1.5. Seguimiento a destinatarios

De manera similar a lo que sucede con el proceso de selección de destinatarios, y como se pudo observar en el abordaje de la producción de entregables, el proceso de seguimiento a destinatarios ocurre también como parte de la ejecución de los servicios sustantivos de la Procuraduría, los cuales se despliegan de manera casi simultánea junto con los procesos del Modelo General de Procesos correspondientes a la producción y entrega de componentes del Programa E028.

De esa forma, a la par que se está dando el proceso de selección del destinatario, la producción del entregable y la entrega del servicio, el contribuyente es registrado en el SICSS de la Procuraduría, con la información básica del destinatario que él desee proporcionar. Posteriormente, conforme avanza el proceso (de orientación y asesoría), el contribuyente es canalizado con un asesor, ante el cual puede resultar que la problemática o planteamiento del solicitante no sea competencia de la PRODECON y por tanto cerrar el servicio con una orientación, misma que también es registrada en el SICSS como un servicio. Si el servicio es competencia de la Procuraduría se siguen las actividades marcadas en el proceso de Orientación y Asesoría Personalizada, hasta llegar a un nuevo registro en el sistema con el estado actual de la solicitud y el servicio que se solicita para su remisión. De lo contrario, si la solicitud requiere de mayor análisis, se etiqueta en el SICSS “en proceso”. Una vez que se solventa con más información o elementos para profundizar el análisis, se actualiza nuevamente en el Sistema el estado, y si se logra solucionar la demanda del solicitante, se da por concluido el servicio de asesoría y se cierra el expediente de acuerdo con el procedimiento de Apertura, Integración y Control de Expedientes.

Registros similares se realizan en el SICSS en el despliegue de los otros procesos vinculados con los procesos sustantivos de la Procuraduría, representación legal, quejas y reclamaciones y acuerdos conclusivos, de tal manera que, a lo largo de la provisión de los servicios, como fue analizado en el apartado previo de producción de entregables, se genera un proceso sistemático de seguimiento a los destinatarios o beneficiarios en el que se va monitoreando el estado del asunto o servicio.

Estos procesos, sin embargo, no sería posible sin la existencia del SICSS, que es el sistema único de seguimiento de la Procuraduría en el que se alberga entre otra información, los datos básicos de los beneficiarios y el estado que guarda su solicitud. Este sistema es muy amigable y de fácil acceso y permite la interacción virtual desde cualquier módulo disponible para el efecto. Cuenta con diversos manuales que explican detalladamente cómo manipular dicho Sistema.

Todos estos procesos vinculados con el seguimiento a destinatarios los llevan a cabo las áreas responsables de los procesos sustantivos, con una participación determinante de los responsables de módulo y asesores.

Además, como parte del SGCP, las unidades administrativas involucradas directamente en los procesos de prestación del servicio, realizan el seguimiento de la información relativa a la percepción del contribuyente con respecto al cumplimiento de sus necesidades, a través de la aplicación de la Encuesta de Satisfacción del Contribuyente, que forma parte del Proceso Medición, Análisis y Mejora del SGCP (ejecutado por la Alta Dirección) y que se aplica por la unidad administrativa que haya realizado el servicio en análisis.

Los resultados de esta encuesta son procesados y presentados a la Alta Dirección, alimentan además el tablero de control de indicadores, y en caso de ser conveniente se establecen las acciones necesarias para mejorar la percepción del contribuyente respecto a los servicios prestados por la PRODECON. A esta información de la encuesta se suma las quejas, comentarios y demás

retroalimentaciones que se obtengan por los diversos medios usados por la Procuraduría como buzón, correo electrónico, llamadas telefónicas, entre otros.

Al igual que en los procesos previos, los funcionarios entrevistados en campo tienen una valoración positiva de este proceso, especialmente por el respaldo y operatividad del SICSS y por la encuesta de satisfacción que se levanta.

2.1.6. Control

El control se lleva a cabo fundamentalmente a través del tablero de control de indicadores del SGCP, que contiene el detalle de los indicadores de cumplimiento establecidos para cada uno de los procesos acorde con los objetivos de la calidad, así como los objetivos y metas establecidas en el programa anual del trabajo del Pp E028. Este tablero es gestionado por representantes de la Alta Dirección y representantes de los procesos y forma parte de diversos instrumentos y acciones promovidas por el proceso Medición, Análisis y Mejora del SGCP y alimenta también la medición de avances del Pp determinadas en el seguimiento y evaluación.

Asimismo, como parte del control del SGCP se llevan a cabo auditorías internas de calidad que tienen por objeto verificar que el Sistema opere conforme a las disposiciones planificadas por la Alta Dirección y con los requisitos de la norma mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2008 o su equivalente internacional ISO 9001:2008, con los propios requisitos del Sistema, y que se ha implementado y mantiene de manera eficaz. Se realiza por lo menos una vez año y existe todo un proceso documentado donde se definen los alcances.

Adicionalmente, se despliega un sistema de control interno de la Procuraduría, cuya coordinación está a cargo de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, que busca el logro de los objetivos institucionales y del programa anual de trabajo del Pp E208, y la mejora de los procesos directivos, administrativos, operativos, así como el programa de trabajo de control interno institucional.

Cuando no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas para garantizar la conformidad de los servicios, de acuerdo con el procedimiento Acciones Preventivas, Correctivas y de Mejora.

En el control participa la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional y todas las unidades administrativas vinculadas con la provisión de los servicios sustantivos.

Los actores entrevistados en campo, tanto a nivel central como en las delegaciones, coinciden con que este proceso de control es bastante efectivo y les permite ir ajustando algunos aspectos de la operación sobre la marcha.

2.1.7. Monitoreo

De acuerdo con el Modelo General, a diferencia del control, el monitoreo enfatiza más en el logro de los objetivos y metas estratégicas del Programa (las de la MIR), y menos en las actividades, procesos y procedimientos, como lo hace el control vía la auditoría, por ejemplo. También el monitoreo por lo general recae en áreas ajenas a las responsables de la operación del Programa, mientras que el control lo pueden llevar estas mismas.

Sin embargo, en el SGCP no se maneja el término monitoreo, y es en el control donde se llevan a cabo algunas actividades vinculadas con el monitoreo, como es el caso de la valoración de los avances en los indicadores estratégicos del Programa. De hecho, parte del control lo lleva la misma

área encargada del proceso equivalente a lo que sería el monitoreo, y que en el SGCP se denomina “seguimiento y evaluación”, esta última de carácter interno, y vista más bien como un proceso de valoración de los datos duros recogidos en el seguimiento.

En ese sentido, el proceso de monitoreo se encuentra definido y normado en el proceso Desarrollo y Evaluación de los Programas Institucional y de Trabajo, y en el procedimiento Seguimiento y Evaluación de los Programas Institucional y de Trabajo, siendo los mismos manuales que rigen el proceso de planeación. Ambos procesos, concatenados entre sí, recaen en la misma área, la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional.

De acuerdo con estos manuales, el seguimiento y evaluación (interna) o monitoreo se centra en lo que se planeó y quedó establecido tanto en el programa institucional (de mediano plazo) como en el programa de trabajo (corto plazo; un año). De ese modo, el seguimiento implica la integración y entrega de reportes mensuales de cumplimiento del programa de trabajo vigente, de parte de las unidades administrativas.

Se especifica que el seguimiento al programa de trabajo de la Procuraduría se debe realizar de manera mensual, y la evaluación de su cumplimiento se debe realizar de manera trimestral, salvo petición especial, en periodos extraordinarios. Mientras que el seguimiento al Programa Institucional 2013-2018 se debe realizar de manera mensual, y la evaluación de su cumplimiento se debe realizar de manera anual. El producto que se genera de este proceso es información sistematizada de los reportes mensuales de cumplimiento.

Con base en las consideraciones previas y de acuerdo con el documento de Proceso de Desarrollo y Evaluación de los Programas Institucional y de Trabajo, el seguimiento y evaluación del Programa incluye el desarrollo de los subprocesos descritos en el siguiente cuadro.

Cuadro 17. Actividades y responsables del Monitoreo

Proceso	Subproceso	Descripción	Responsable
Seguimiento y evaluación de programas	No cuenta con subprocesos.	1. Instruir el seguimiento y evaluación del programa institucional o de trabajo	Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional
		2. Solicitar designación de enlace a unidades administrativas	
		3. Designar enlace de seguimiento	
		4. Integrar el reporte mensual de cumplimiento	Unidades administrativas de la PRODECON
		5. Enviar reporte mensual de cumplimiento a Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional	
		Producto: reportes mensuales de cumplimiento	
		6. Instrumentar el seguimiento y evaluación de los programas	Subdirección de evaluación institucional
Producto: reportes mensuales de cumplimiento aprobados			

En el documento de Procedimiento antes descrito (P02-PD-SEPR) se encuentran los detalles de cada subproceso, en el diagrama de flujos realizado para el efecto. Lo que se debe destacar es que en lo específico este proceso consiste en coleccionar información, depurar, ajustar e integrar una base de

datos, para después relacionar los avances contra las metas e indicadores, obtener porcentajes de cumplimiento y determinar el desempeño respecto a semáforos previamente definidos.

2.1.8. Evaluación externa

La evaluación externa es un proceso de la gestión de los programas públicos federales, que ha sido agregada al ciclo de implementación, como parte de una definición institucional y del interés por mejorar la intervención pública, hacerla más eficaz, eficiente y transparente. Dentro del Modelo General de Procesos, la evaluación es el último proceso del ciclo de implementación, al que le toca conectar nuevamente con el proceso de planeación.

La evaluación externa no es un proceso reconocido dentro de los procesos del SGCP, siendo más bien un proceso definido y regulado desde CONEVAL-SHCP, al amparo de la gestión basada en resultados y el sistema de evaluación de desempeño, el cual cuenta con sus propios lineamientos y orientaciones normativas.

Al interior de la PRODECON, la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, es la que se encarga de coordinar la realización de las evaluaciones externas a los programas presupuestarios de la Procuraduría, y vigilar la atención a las recomendaciones derivadas de éstas.

Las evaluaciones externas generalmente se realizan atendiendo el Programa Anual de Evaluación del CONEVAL-SHCP, y por tanto para este ejercicio fiscal es esta evaluación de procesos la que corresponde practicar al Programa E028. Pero también existen evaluaciones de consistencia y resultados (ya realizada a este Programa), de diseño, específicas, de desempeño e impacto.

La evaluación externa de programas parte de la definición de una agenda de evaluación que se acuerda entre la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional de la PRODECON, la SHCP y el CONEVAL, para evaluar los diversos programas presupuestarios. En dicha agenda se programan evaluaciones de diversa índole dependiendo del grado de maduración de los programas. De esa manera, en cada Programa Anual de Evaluación se incluye la evaluación al programa o programas que corresponda en la Procuraduría.

Posteriormente, este grupo institucional acuerda los términos de referencia para la evaluación, y luego la PRODECON despliega el proceso de convocatoria y licitación para seleccionar a la entidad evaluadora, que debe ser totalmente externa a la institución responsable de la ejecución del Programa. Una vez seleccionada la empresa se procede a su contratación y desarrollo del trabajo de evaluación, que estará bajo el seguimiento estrecho de la Procuraduría, para generar al final los productos finales y estrategias de difusión posibles, así como Áreas Susceptibles de Mejora.

2.2 Límites de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso, así como su articulación con otros

En este apartado se identifican y describen los límites de cada uno de los procesos y subprocesos que integran la gestión operativa del Pp E028, así como su articulación con otros.

2.2.1 Planeación

El proceso de elaboración de programas dentro de la planeación tiene dos límites iniciales, el que se definió para la elaboración del programa institucional por parte de la SHCP en los Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018” y la “Guía técnica para la elaboración de los programas derivados del Plan Nacional de

Desarrollo 2013-2018”, y el que se define para la elaboración del programa de trabajo anual, que también tiene que ver con los tiempos marcados desde la SHCP para la integración, revisión y publicación del PEF.

Sobre la vigencia de los procesos incluidos en la planeación, para el caso del programa institucional sólo ha habido un momento de inicio cuando se elaboró en 2013 dicho Programa y el cual tiene vigencia hasta el término de 2018, que sería cuando tenga que ser actualizado este instrumento de planeación estratégica para atender los lineamientos de un nuevo PND.

En el proceso de elaboración del programa de trabajo anual, como se comentó, se tienen límites definidos por el ciclo de programación-presupuestación que marca la SHCP para todos los programas públicos, y que inicia con una propuesta programática (de acciones específicas por unidad administrativa y considerando los programas presupuestarios) de parte de PRODECON a la SHCP, enviada por ésta a su vez la Cámara de Diputados desde junio del año previo al ejercicio fiscal. Posteriormente, la misma PRODECON debe enviar a la SHCP la propuesta de presupuesto para ser enviada por ésta a principios de septiembre del año en curso el proyecto de PEF a la Cámara de Diputados, para que se publique en el Decreto antes del término del mes de diciembre. Después de su aprobación, la planeación ha aportado los insumos para la comunicación interna y externa. La vigencia del programa de trabajo es por el año o ejercicio fiscal en turno, comenzando en el mes de enero y terminando en diciembre.

Los otros procesos que están estrechamente articulados con la planeación son el monitoreo y la evaluación externa, porque valoran en qué medida se están cumpliendo los objetivos institucionales, indicadores y metas de la PRODECON. La evaluación también pretende, dependiendo del programa anual de evaluación, revisar y sistematizar el desempeño y los resultados del Programa E028 en un periodo de operación determinado (generalmente un ejercicio fiscal).

2.2.2 Comunicación interna y externa

La **comunicación interna y externa** se lleva a cabo de manera permanente dada la naturaleza de los servicios que presta la PRODECON, que siempre deben estar disponibles para los contribuyentes que así lo requieran. La comunicación interna se da todo el año, ya que conforme se vaya requiriendo va comunicando, tal cual como confirman en el trabajo de campo los funcionarios y operadores entrevistados. Del mismo modo, permanentemente hay difusión de información hacia la población objetivo de la PRODECON a través de diversos medios (página web, redes sociales, medios impresos, entre otros), promoviendo los servicios que presta. De esta manera la comunicación es totalmente transversal a los demás procesos y ocurre en el mismo momento que se están desplegando cada uno de los otros.

Se articula principalmente con la planeación porque marca parte de los contenidos (definiciones estratégicas y acciones anuales) a comunicar y la amplitud de la difusión según los recursos disponibles. También se relaciona directamente con el proceso de selección de destinatarios porque de la dirección y enfoque que se tenga de la comunicación externa hacia la población objetivo depende la procedencia y perfil de los contribuyentes que se acerquen a la PRODECON. En el lenguaje del SGCP se vincula estrechamente también con el proceso de mejora y desarrollo organizacional porque es en éste en el que se controlan y registran los cambios a los manuales del Sistema, y que son los cambios que hay que dar a conocer a los servidores públicos, y en dado caso, a la población objetivo.

2.2.3 Selección de destinatarios

La selección como destinatario del servicio (al menos del más básico que es la orientación), ocurre prácticamente en el momento que éste establece el primer contacto ya sea acudiendo directamente al módulo de atención, o por medio de un correo electrónico o llamada telefónica. Para ser destinatario de los otros servicios como asesoría, defensa legal, quejas y reclamaciones y acuerdos conclusivos, también se siguen procesos rápidos y cortos en lo que son atendidos por los asesores, quienes van decidiendo el servicio para el cual aplican y son sujetos de apoyo.

La selección de destinatarios está articulada con la comunicación externa, porque podría decirse que ésta es la que detona la demanda del servicio por parte del potencial destinatario. También se articula con la producción y entrega de componentes, ocurriendo las tres cosas casi de manera simultánea.

2.2.4 Producción y entrega de servicios

En este apartado se exponen los límites de cada uno de los procesos y subprocesos que están relacionados con la producción de entregables, así como la forma en cómo se articulan.

2.2.4.1 Proceso de Orientación y Asesoría Personalizada

Este proceso inicia con el planteamiento o problemática del contribuyente en el Módulo de Atención de la Unidad de Asesoría, Quejas y Defensa y, concluye, según sea el caso, mediante una orientación o asesoría por parte de la Dirección General de Orientación y Asesoría al Contribuyente. Este proceso se articula tanto con el proceso Representación Legal y Defensa como con el proceso de Quejas y Reclamaciones.

Cuando el asunto del contribuyente no está dentro de las facultades de la Dirección General de Orientación y Asesoría, esta Dirección lo remite a Representación Legal y Defensa o a Quejas y Reclamaciones. También pueden existir casos en que las Unidades Administrativas remitan al solicitante o el expediente a la Dirección General de Orientación y Asesoría para que los apoyen en servicios adicionales.

2.2.4.2 Proceso de Representación Legal y Defensa

Como ya se especificó en el primer apartado de este capítulo, el proceso de Representación Legal y Defensa se integra de cuatro subprocesos:

- Subproceso de Determinación del Medio de Defensa,
- Subproceso de Seguimiento del Estado Procesal del Juicio de Nulidad,
- Subproceso de Seguimiento del Estado Procesal del Recurso Administrativo, y
- Subproceso de Seguimiento del Juicio de Amparo Indirecto.

El subproceso de **Determinación del Medio de Defensa** inicia con la recepción de la solicitud de prestación del servicio de Representación Legal y Defensa y termina con la autorización de la presentación del proyecto de defensa ante las autoridades competentes. El proyecto de defensa puede ser: 1) Escrito de recurso de revocación, 2) Escrito de recurso de inconformidad, 3) Demanda de nulidad, 4) Demanda de amparo indirecto, y 5) Demanda de amparo directo. Los dos primeros proyectos de defensa se articulan con el subproceso de Seguimiento del Estado Procesal del Recurso Administrativo; la demanda de nulidad y la de amparo directo se articulan con el Subproceso de Seguimiento del Estado Procesal del Juicio de Nulidad, y la demanda de amparo indirecto se articula con el subproceso de Seguimiento de Juicio de Amparo Indirecto.

El subproceso de **Seguimiento del Estado Procesal del Juicio de Nulidad** inicia desde la presentación de la demanda ante el Tribunal Federal de Justicia Administrativa (TFJA), hasta que se dé cumplimiento a la sentencia. Este subproceso se articula con el subproceso de Seguimiento del Juicio de Amparo Indirecto, cuando la autoridad responsable no cumple con lo dictado en la sentencia.

El subproceso de **Seguimiento del Estado Procesal del Recurso Administrativo** inicia desde la presentación del recurso administrativo ante las autoridades fiscales hasta la notificación de la resolución. Este subproceso se articula con el subproceso de Seguimiento del Estado Procesal del Juicio de Nulidad cuando la resolución del recurso no es satisfactoria para el solicitante y éste decida impugnarla.

El subproceso de **Seguimiento del Juicio de Amparo Indirecto** inicia desde la presentación de la demanda de amparo indirecto ante el Juzgado de Distrito competente hasta el cumplimiento de la sentencia. Este subproceso no se articula con ninguno de los procesos anteriormente descritos.

2.2.4.3 Proceso de Quejas y Reclamaciones

Como ya se comentó, el Proceso de Quejas y Reclamaciones se integra de los siguientes subprocesos:

- Subproceso de Admisión de la Queja,
- Subproceso de Acciones de Investigación,
- Subproceso de Conclusión de la Queja, y
- Subproceso de Notificación.

El subproceso de **Admisión de la Queja** inicia con la recepción de la solicitud de prestación del servicio de la queja que realiza el contribuyente, hasta la emisión del Acuerdo que en derecho corresponda. Este subproceso se articula con el subproceso de Acciones de Investigación al momento en que el Asesor necesita de más información que la que presenta el solicitante para elaborar la solicitud de queja. También se articula con el subproceso de Conclusión de la Queja cuando existan las siguientes causas: a) Se invoquen idénticos actos o violaciones, b) Las partes y la autoridad a la que se le imputen dichos actos o violaciones materia de la queja sean las mismas, y c) Cuando independientemente de que las partes, las autoridades y las violaciones sean o no diversos, se reclamen actos que sean antecedentes o consecuencia de los otros. Finalmente, también se articula con el subproceso de Notificación cuando se suscriben los siguientes acuerdos: a) Acuerdo de Requerimiento al Contribuyente, b) Acuerdo que tiene por No Presentada la Queja, y c) Acuerdo de Admisión con Requerimiento de Informe.

El subproceso de **Acciones de Investigación** inicia con la identificación de las necesidades de investigación, la elaboración del acuerdo de Acciones de Investigación, o en su caso del Oficio de Comisión, la ejecución de dichas acciones, y en su caso, la elaboración del documento que dé cuenta de las acciones de investigación. Este subproceso se articula con el subproceso de Admisión de la Queja y con el de Conclusión de la Queja, al momento en que se elabora el Acta Circunstanciada e integra el Acuerdo que tiene por Rendido el Informe.

El subproceso de **Conclusión de la Queja** inicia con la recepción y análisis del informe de la autoridad requerida en donde se le da contestación a la queja y termina con la emisión de Acuerdos de No Responsabilidad de la autoridad, Recomendación pública hasta su conclusión o en su caso Acuerdo de Cierre. Este subproceso se articula con el subproceso de Acciones de Investigación, cuando se determina que no existen los elementos suficientes para concluir el caso, también se articula con el

subproceso de Notificación, cuando se suscriben los siguientes acuerdos: a) Acuerdo de Terminación, b) Acuerdo de Recomendación, y c) Acuerdo de Aceptación Total o Parcial de la Recomendación.

Finalmente, el subproceso de **Notificación** inicia con la suscripción de la documentación a notificar por parte de la Unidad Administrativa Correspondiente y termina con la entrega de los acuses de notificación a las Unidades Administrativas solicitantes de la Procuraduría. Este subproceso ya no se articula con ningún otro.

2.2.4.4 Proceso de Acuerdos Conclusivos

Cabe recordar que el Proceso de Acuerdos Conclusivos se integra de los siguientes subprocesos:

- Subproceso de Admisión de Solicitud y
- Subproceso de Suscripción de Acuerdo y/o Acuerdo de Cierre.

El Subproceso de **Admisión de Solicitud** inicia con el registro de la solicitud en el Libro de Gobierno de la Dirección General de Acuerdos Conclusivos o el Libro de Gobierno de la Delegación y en el SICSS y termina con la elaboración del Acuerdo de Admisión con Requerimiento de Contestación o bien el Acuerdo de Improcedencia, así como la notificación a la autoridad fiscal y al contribuyente. Este subproceso se articula con el subproceso de Suscripción de Acuerdo y/o Acuerdo de Cierre.

El Subproceso de **Suscripción de Acuerdo y/o Acuerdo de Cierre** inicia con la recepción y revisión de la contestación de la Autoridad y termina con la elaboración con el Acuerdo de Cierre. Este subproceso únicamente se vincula con el subproceso de Notificación.

2.2.5 Seguimiento a destinatarios

Este proceso inicia desde que los beneficiarios son registrados por primera vez en el SICSS, continúa mientras se sigue actualizando el estado del asunto y concluye hasta que se da por terminado el servicio. Sin embargo, después de ello viene la encuesta de satisfacción y es con eso que se cierra el proceso.

Este proceso se centra en los procesos sustantivos de la Procuraduría y está articulado con el proceso de selección de destinatarios y el de producción y entrega de servicios.

2.2.6 Control

El proceso relacionado con el tablero de control de indicadores inicia con la definición de dichos indicadores de cada proceso (planeación) y termina con el requisitado de cada uno de ellos y la generación de resultados que promueven medidas correctivas. Mientras que el proceso de auditorías inicia con la planeación de éstas, luego se ejecutan e, igual, generan resultados para promover medidas correctivas.

2.2.7. Monitoreo

Como su nombre lo indica, el Monitoreo consiste en vigilar, controlar y seguir lo que ocurre en toda la operación anual del Programa, entrando en vigor sólo poco después del inicio de ésta. Sin embargo, este monitoreo no se hace de manera continua, sino que hay periodos de tiempo definidos. El monitoreo/seguimiento al programa de trabajo de la Procuraduría se debe realizar de manera mensual, y la evaluación de su cumplimiento se debe realizar de manera trimestral, y salvo petición especial, en periodos extraordinarios. Mientras que el seguimiento al Programa

Institucional 2013-2018 se debe realizar de manera mensual, y la evaluación de su cumplimiento se debe realizar de manera anual. El monitoreo termina cuando cierra el ejercicio fiscal, haciendo el recuento del cumplimiento de los indicadores en todo el año.

Este proceso está articulado directamente con el proceso previo de control y hacia adelante con el de evaluación externa, suministrando insumos, especialmente de datos duros sobre los resultados de los indicadores del Programa.

2.2.8. Evaluación externa

Este proceso inicia con la publicación del programa anual de evaluación CONEVAL-SHCP en el primer trimestre del año, para luego publicar por parte de la Procuraduría la convocatoria y los TdR según el tipo de evaluación hacia el segundo trimestre del año, para contratar la entidad evaluadora, y ejecutar dicha evaluación hacia el segundo semestre del año, llevando a cabo la Procuraduría el seguimiento apropiado. Finalmente, la evaluación cierra con la entrega y aprobación del informe de evaluación y con la difusión de los resultados del Programa en los espacios pertinentes, a fin de que sean utilizados para ajustar el próximo ejercicio fiscal del mismo. Ante instancias como CONEVAL y la SHCP, la evaluación sirve para generar aspectos susceptibles de mejora, cuyo cumplimiento es vigilado por dichas instancias.

La evaluación externa se relaciona directamente con la planeación, y es en estricto sentido la que cierra con la gestión anual del Programa.

2.3 Insumos y recursos

En este apartado se analiza si los insumos y los recursos disponibles para el Programa son suficientes y adecuados para la ejecución de cada proceso y subproceso.

2.3.1 Planeación

Los **insumos y recursos** utilizados por la planeación provienen básicamente de documentos de planeación y normativos más generales:

- Para el Programa institucional: PND 2013-2018, lineamientos y guía técnica para la construcción de programas derivados del PND, ley orgánica y lineamientos de la Procuraduría, ejercicios de consulta y diagnóstico, entre otros.
- Para el Programa de Trabajo: el Programa Institucional, los documentos rectores y normativos de la Procuraduría, los lineamientos y orientaciones de la SHCP para integrar el PEF, el ejercicio del programa de trabajo del año previo, las consultas a las unidades administrativas de la Procuraduría, entre otros.

A diferencia de los procesos de provisión de los servicios sustantivos que ofrece la PRODECON, la planeación es más bien una actividad regular que realiza toda institución que opera con programas presupuestales. La planeación requiere de contar con objetivos, acciones, indicadores y metas, que sólo se pueden establecer si se cuenta con la información suficiente y de calidad. La elaboración del programa de trabajo y el desarrollo del proceso de programación y presupuestación están muy bien estructurados, y cada vez más implican menos esfuerzos.

En cuanto al **tiempo**, se tienen definiciones muy específicas de plazos y fechas límite sobre todo porque este proceso se vincula al calendario que maneja la SHCP en su presentación, negociación y

publicación del PEF con la Cámara de Diputados desde el año previo (2017) al ejercicio fiscal en análisis (2018). También, dado la naturaleza de Programa E028, al financiar el desempeño de una función regular (provisión de servicio), se requiere por tanto contar con el programa de trabajo aprobado al inicio del año. En cuanto al **personal** que participa en el desarrollo del proceso (especialmente de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional y de la Dirección de Administración), los actores entrevistados y vinculados con el área en la que recae la ejecución de dicho proceso manifiestan que cuentan con el personal suficientes, con el perfil y la experiencia y capacidad para trabajar el tema de planeación, al menos considerando la carga actual de trabajo.

Para llevar a cabo la planeación, al menos en la elaboración del programa de trabajo anual, no se requieren **recursos financieros** adicionales a lo que implica el uso del personal de las áreas competentes. Tampoco se requiere de **infraestructura** adicional, la planeación -junto con otras más actividades- la desarrolla el personal de las áreas antes citadas, ocupando sus mismos espacios laborales y el equipo que tienen asignado. Por su parte, los insumos tecnológicos que se requieren es la información contenida en el SICSS, y otros externos como el portal aplicativo de la SHCP.

2.3.2 Comunicación interna y externa

La comunicación interna y externa ocupa fundamentalmente información proveniente de todo el acervo documental del SGCP, y sobre todo de los cambios realizados a éstos, así como de nuevas orientaciones a documentos legales y normativos de la Procuraduría y del Programa E028. Todos estos insumos se generan a nivel de la Alta Dirección del SGCP y de unidades administrativas como la Secretaría General y Secretaría Técnica, y de áreas como la Dirección General de Cultura Contributiva y de la Dirección General de Relaciones Institucionales.

Los **insumos y recursos** utilizados en la comunicación interna (a servidores públicos) es la información que está directamente relacionada con todo el acervo documental y sobre temas tributarios, mientras que la que se usa para informar sobre el objetivo y características del Programa E028 y la Procuraduría a la población objetivo (comunicación externa) es información muy puntual derivada de las fuentes usadas para la comunicación interna.

En un Programa que apoya la provisión de servicios como los que ofrece la PRODECON, que además está certificada en el SGCP, la comunicación, es -y debe ser- parte de una actividad central que realiza toda institución pública con esta misión. La comunicación interna es obligada para asegurar que la estandarización y documentación de procesos están bien definidos, permeé al personal que ejecuta dichos procesos, y la comunicación externa es fundamental para allegar a la población objetivo a la institución y con ello coadyuvar cada vez más a que los contribuyentes accedan a la justifica tributaria.

En cuanto al **tiempo**, acertadamente este proceso no tiene plazos definidos porque se considera una acción transversal a todas las demás y es permanente. Es decir, siempre se están comunicando a los servidores públicos (vía actualización, capacitación, retroalimentación, interacción y usando canales establecido como intranet, correo electrónico, folletos, intranet, entre otros) información relevante sobre los contenidos y alcances del Programa y aspectos tributarios. Lo mismo se hace con la población objetivo a la que se está transmitiendo permanente información sobre lo que hace la PRODECON y lo que podría ayudar a los contribuyentes en problemas. La comunicación con la población atendida se va dando en las actividades y plazos que se determinan en los procesos sustantivos de orientación y asesoría, representación legal, quejas y reclamaciones y acuerdos conclusivos, y que se comentan a detalle en el desarrollo de estos procesos. Por todo ello, los tiempos en los que se desarrolla este proceso son los adecuados.

En cuanto al **personal** que participa en el desarrollo del proceso (especialmente de las áreas arriba mencionadas), los actores entrevistados, manifiestan que se cuenta con el personal suficientes -al menos considerando la carga actual de trabajo-, con el perfil, la experiencia y capacidad para trabajar el tema de comunicación.

Para llevar a cabo la comunicación, no se requieren **recursos financieros** adicionales a lo que implica el uso del personal de las involucradas, las cuales incluso están totalmente dedicadas al tema (comunicación externa), como es el caso de la Dirección General de Cultura Contributiva. Tampoco se requiere de **infraestructura** adicional, la comunicación -junto con otras más actividades- la desarrolla el personal de las áreas antes citadas, ocupando sus mismos espacios laborales y el equipo que tienen asignado. Por su parte, los insumos tecnológicos, informáticos y de telecomunicaciones requeridos para el proceso de comunicación son con los que cuenta la Procuraduría y utiliza en general para diversas actividades, pero que en lo general son valorados como suficientes.

2.3.3 Selección de destinatarios

Más adelante se profundizará sobre el tema en la producción de entregables, sin embargo, vale adelantar que para el desarrollo de este proceso los insumos y recursos que se ocupan son el acercamiento de los contribuyentes a la Procuraduría y su interés por recibir algún servicio, así como información de parte de éstos en torno a su problemática o planteamiento. También se requiere de los recursos internos de la Procuraduría que participan en la provisión de servicios, especialmente del módulo de atención, su receptor, asesores y demás personal del área de Orientación y Asesoría a Contribuyentes.

En cuanto al **tiempo**, si bien este proceso como tal no tiene plazos definidos, su ejecución ocurre de manera bastante ágil y expedita, salvo en algunos casos en los que el contacto entre el contribuyente y el personal del módulo llega a demorarse por la alta demanda del servicio. Esto llega a presentarse sobre todo en algunos meses del año y se focaliza más en ciertas sedes de alta demanda como Morelos.

En cuanto al **personal** que participa en el desarrollo del proceso, como se ha comentado, si bien en lo general existe la valoración de parte de los entrevistados, de que es suficiente, también se han dado cuenta que esto es cierto en función de la actual carga de trabajo, y que si continúa la creciente demanda por los servicios, esto los rebasará y por tanto el recurso humano -y en general los otros recursos- serán insuficientes para atender con los estándares de calidad que se ha planteado la Procuraduría. Esto último ya comienza a observarse en ciertos periodos del año y más en algunas delegaciones. Sobre el perfil, la experiencia y capacidad del personal para atender este proceso, prácticamente todos los entrevistados coinciden que son los correctos. Del perfil del personal que atiende los módulos y de los asesores, por ejemplo, destacan las formaciones en derecho y contabilidad.

Para llevar a cabo la selección de destinatarios se requieren los mismos **recursos financieros** que se usan para proveer todos los servicios sustantivos, y como se ha expresado, si la demanda crece, se requerirán también mayores recursos. La misma situación ocurre con la **infraestructura y equipo**, insumos tecnológicos, informáticos y de telecomunicaciones. Debiéndose destacar que todos estos recursos son determinantes para poder brindar servicios de calidad a los contribuyentes.

2.3.4 Producción y entrega de servicios

Por la naturaleza propia de los servicios que brinda la Procuraduría, los procesos de Orientación y Asesoría, Representación Legal y Defensa, Quejas y Reclamaciones y Acuerdos Conclusivos, no definen plazos para su ejecución; lo anterior, debido a diferentes factores, tales como: el tipo de problema que presente el contribuyente, el tipo de documentación que respalde la problemática, el nivel de compromiso del solicitante para cumplir con las obligaciones derivadas del proceso que defina la Procuraduría, los plazos que, en su caso, definan las autoridades externas a la Procuraduría que se vean involucradas en los procesos, los acuerdos que se logren entre contribuyente y autoridades fiscales, entre otras. Sólo algunas de las actividades específicas de los procesos tienen plazos definidos, tales como las que se describen en el siguiente cuadro.

Cuadro 18. Plazos de ejecución de actividades específicas de los procesos

Proceso	Actividad	Plazo de ejecución
Orientación y Asesoría Personalizada	- Atención a la solicitud presencial	En el momento
	- Atención a la solicitud realizada vía correo electrónico.	Máximo 3 días hábiles
Representación Legal y Defensa	- Elaboración de dictamen de asunto y propuesta de defensa.	Al tercer día hábil siguiente en que fue turnado al Asesor Jurídico o en el plazo fijado con su superior jerárquico.
	- Presentación del Recurso de Inconformidad por actos del IMSS o el INFONAVIT.	15 días a partir de que notifican un acto o resolución.
	- Presentación del Recurso de Revocación en contra de actos del SAT o de las Autoridades Coordinadas.	30 días a partir de que notifican un acto o resolución.
	- Presentación de la Demanda de Nulidad ante el TFJA	30 días a partir de que notifican un acto o resolución.
Quejas y Reclamaciones	Notificación de Acuerdos	5 días hábiles
Acuerdos Conclusivos	Envío de correo electrónico a la autoridad en el cual se le informa de la presentación de la solicitud	2 horas posteriores a la recepción de la solicitud

En entrevista con los Asesores, Asesores Jurídicos y Directores Generales de las diferentes Unidades Administrativas se confirma que las actividades y procedimientos de cada uno de los procesos se ejecutan en los términos de las disposiciones aplicables.

Respecto al **personal** con el que dispone el Pp E028 para brindar los servicios de Orientación y Asesoría, Representación Legal y Defensa, Quejas y Reclamaciones y Acuerdos Conclusivos, los Asesores, Asesores jurídicos, Directores Generales y Delegados entrevistados afirman que son suficientes, tienen el perfil y cuentan con la capacitación necesaria para la ejecución de los procesos y subprocesos. Aunque precisan que en los meses de abril y mayo de cada año la carga de trabajo es mayor, debido a las declaraciones anuales que tienen que presentar los contribuyentes ante el SAT y a la solicitud de devolución de impuestos. Asimismo, reconocen que en los siguientes años va

a ser necesario que la plantilla de personal crezca, debido al crecimiento constante en la demanda de servicios que cada año tiene la PRODECON.

En cuanto a los **recursos financieros**, conviene destacar que, por Ley, el presupuesto que se le asigne a la Procuraduría siempre será superior al asignado en el ejercicio anterior, lo que le da certeza al Pp E028 de que el presupuesto será suficiente para ejecutar los procesos y subprocesos de los servicios que brinda. De hecho, ninguno de los actores entrevistados en esta evaluación mencionó como debilidad la falta de presupuesto.

Los Directores Generales y Delegados Estatales entrevistados en esta evaluación, opinan que la **infraestructura** de la PRODECON es adecuada y suficiente para ejecutar los procesos y subprocesos de los servicios que brinda. De manera particular, algunos asesores del Área de Orientación y Asesoría de Oficinas Centrales opinan que, dada la creciente demanda, sobre todo en los meses de abril y mayo, la infraestructura dedicada a la recepción y atención de los solicitantes resulta ser insuficiente. Además, comentan que los cubículos en donde se les brinda la atención son muy reducidos, por lo que consideran que no son muy adecuados para atender de manera satisfactoria al solicitante. En el caso particular de la Dirección General de Acuerdos Conclusivos, se observó durante la visita a las oficinas, que adolecen de un espacio más apropiado para recibir a los solicitantes.

Finalmente, como parte de los **insumos tecnológicos**, el Pp E028 cuenta con el equipo de cómputo suficiente y adecuado para ejecutar los procesos y subprocesos, además cuenta con equipos de telepresencia, tanto en Oficinas Centrales como en las Delegaciones, lo cual les permite tener una comunicación eficiente. Todas las computadoras de la PRODECON cuentan con los servicios de internet, bajo la protección y defensa de cortafuegos administrados por un proveedor. Las Oficinas Centrales, Delegaciones, sedes y módulos de atención, cuentan con un número telefónico de acceso local, con el servicio de conmutador y marcación vía tonos a todas las extensiones de la PRODECON y a los servicios de asesoría vía telefónica.

2.3.5 Seguimiento a destinatarios

Los insumos y recursos que se ocupan en el seguimiento a destinatarios son la solicitud y registro de los solicitantes, así como información sobre éstos y sus planteamientos. También se requiere de los recursos internos de la Procuraduría que participan en la provisión de servicios, especialmente del módulo de atención, su receptor, asesores y demás personal del área de Orientación y Asesoría a Contribuyentes.

En cuanto al **tiempo**, si bien este proceso no tiene definidos plazos como tal, su ejecución depende de los tiempos que consume la conclusión de los servicios desde la apertura hasta el cierre del expediente.

En cuanto al **personal, recursos financieros, infraestructura y equipo e insumos tecnológicos**, sucede la misma situación reportada en el apartado de selección de destinatarios.

2.3.6. Control

Los **insumos y recursos** que se ocupan son los objetivos de calidad del SGCP y del Programa de Trabajo anual, así como la información estratégica de cada proceso, para convertirlos en indicadores que serán medidos a través del Tablero de control. Asimismo, información de la encuesta de satisfacción a los contribuyentes que sirve para alimentar el tablero de control y medir con ello el grado de satisfacción de los contribuyentes. También se considera insumo la información sobre los

objetivos y procesos que se vaya generando y que debe recolectar cada unidad administrativa involucrada en el requisitado del Tablero de Control de Indicadores. El área encargada de la integración de la información es la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional.

Para las auditorías internas de calidad, se requieren los lineamientos para efectuar el programa de auditorías (disponibles en el proceso de auditorías internas), las disposiciones planificadas por la Alta Dirección y los requisitos de la Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2008 o su equivalente internacional ISO 9001:2008 y, así como toda la información generada en la instrumentación del SGCP.

En cuanto al **tiempo**, el tablero de control se comienza a diseñar después de que se definen los objetivos y alcances de los procesos, dando pauta al diseño de los indicadores que se controlan a través del tablero. Su ejecución sigue de cerca la operación de los procesos y va generando resultados en periodos e intervalos de tiempo distintos, según sea el indicador. Sobre las auditorías, el Manual de SGCP establece que al menos se debe realizar una al año.

En cuanto al **personal, recursos financieros, infraestructura y equipo e insumos tecnológicos**, se usan los mismos recursos de las áreas encargadas de estos procesos, y los actores entrevistados consideran que son suficientes y de calidad.

2.3.7. Monitoreo

Los **insumos y recursos** que se ocupan son los indicadores de los programas de trabajo e institucional, los lineamientos, manuales de procesos y procedimientos y, recursos, especialmente humanos, de las unidades administrativas responsables de obtener la información. Asimismo, de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional se requiere de un equipo que atienda este tema.

En cuanto al **tiempo**, antes se comentó que el monitoreo es casi una actividad constante, pero con intervalos de tiempo. Este se realiza oportunamente y genera información sobre la marcha que permite hacer ajustes.

En cuanto al **personal, recursos financieros, infraestructura y equipo e insumos tecnológicos**, se usan los mismos recursos de las unidades administrativas encargadas de estos procesos, y de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, comentando los actores entrevistados que los consideran suficientes y de calidad.

2.3.8. Evaluación externa

Para el desarrollo de este proceso los **insumos y recursos** que se ocupan son los documentos normativos u orientadores para iniciar el proceso de generación de Términos de Referencia y proceso de convocatoria y selección de entidades evaluadoras. También, se incluyen los recursos financieros erogados para la contratación de la empresa o entidad que evalúa el Programa como un proveedor de servicios, y los recursos humanos, materiales e informáticos que pone la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional para planear, ejecutar y dar seguimiento al proceso de evaluación.

En cuanto al **tiempo**, ya antes se comentó que este proceso por lo general se lleva a cabo en el segundo semestre del año. Dicho proceso resulta oportuno porque la información generada puede aprovecharse para ajustar la operación del siguiente ejercicio fiscal.

En cuanto al **personal, recursos financieros, infraestructura y equipo e insumos tecnológicos**, se usan los mismos recursos de las unidades administrativas encargadas de estos procesos, y de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, comentando los actores entrevistados que los consideran suficientes y de calidad.

2.4 Productos

En este apartado se identifican los productos de cada proceso y subproceso, que sirven de insumo para la ejecución de procesos y subprocesos subsecuentes. El análisis se hace para cada uno de los procesos.

2.4.1 Planeación

De la planeación se generó, por un lado, un producto que no es modificable de manera anual y que es el Programa Institucional 2013-2018 y, por otro lado, se genera cada año un programa de trabajo. La propuesta programática presupuestal es un insumo que sirve a la SHCP para armar el PEF y enviarlo a la Cámara de Diputados para su aprobación.

Teniendo el programa de trabajo anual, se puede comenzar la comunicación y todos los demás procesos de atención a usuarios.

2.4.2 Comunicación interna y externa

Los productos de la comunicación interna son los contenidos y mensajes dados a conocer a través de los diversos canales de comunicación a los servidores públicos. Lo mismo para la comunicación externa, pero dirigidos a la población objetivo en general, y a la atendida, y usando canales diferentes, en torno a un producto global de campañas de promoción. Todos estos productos sirven para seleccionar a los destinatarios, ya que la comunicación interna dota a los servidores públicos de la información operativa actualizada para poder ejecutar los servicios, y a la población objetivo de la información básica para acercarse a la Procuraduría.

2.4.3 Selección de destinatarios

El producto principal en este proceso es el padrón de beneficiarios registrado en el SICSS, que sirve tanto para dar seguimiento a los servicios, como para sistematizar los resultados del Programa en torno a los indicadores clave, así como para evaluar posteriormente la satisfacción de los contribuyentes atendidos.

2.4.4 Producción y entrega de componentes

Los productos que se generan en cada uno de los procesos y subprocesos de los servicios que brinda el Pp E028 y que sirven de insumo para ejecutar otros, son los que a continuación se describen.

2.4.4.1 Proceso de Orientación y Asesoría Personalizada

El producto que se genera en este proceso y que sirve de insumo, tanto para el proceso de Representación Legal y Defensa como para el proceso de Quejas y Reclamaciones, es la **solicitud de servicio**, junto con el expediente del solicitante. De manera particular, en el proceso de Representación Legal, la solicitud de servicio únicamente sirve de insumo para ejecutar el

subproceso de Determinación del Medio de Defensa, mientras que, en el proceso de Quejas y Reclamaciones, la solicitud es el insumo para ejecutar el subproceso de Admisión de la Queja.

2.4.4.2 Proceso de Representación Legal y Defensa

Los productos que se generan en el subproceso de Determinación del Medio de Defensa son: 1) Escrito de recurso de revocación, 2) Escrito de recurso de inconformidad, 3) Demanda de nulidad, 4) Demanda de amparo indirecto, y 5) Demanda de amparo directo. Los dos primeros son el insumo para la ejecución del subproceso de Seguimiento del Estado Procesal del Recurso Administrativo. Los medios de defensa con el numeral 3 y 4, son el insumo para la ejecución del subproceso Seguimiento del Estado Procesal del Juicio de Nulidad, mientras que, la Demanda de amparo indirecto, es el insumo para el subproceso de Seguimiento de Juicio de Amparo Indirecto.

El resto de los subprocesos que forman parte del Proceso de Representación Legal (Seguimiento del Estado Procesal del Juicio de Nulidad, Seguimiento del Estado Procesal del Recurso Administrativo, y Seguimiento del Juicio de Amparo Indirecto), aunque se articulan entre ellos, no generan productos que sirvan de insumo para su ejecución.

2.4.4.3 Proceso de Quejas y Reclamaciones

Los productos que se generan en el subproceso de Admisión de la Queja y que sirven de insumo para la ejecución del subproceso de Notificación son los siguientes: 1) Acuerdo de Desechamiento por Improcedencia, 2) Acuerdo de Desistimiento, 3) Acuerdo de Incompetencia, 4) Acuerdo de Admisión con Requerimiento de Informe, 5) Acuerdo que tiene por no Presentada la Queja, y 6) Acuerdo de Cierre.

Los productos que se generan en el subproceso de Conclusión de la Queja y que sirven de insumo para la ejecución del subproceso de Notificación son los siguientes: 1) Acuerdo de Desistimiento, 2) Acuerdo de Cierre por Remisión, 3) Acuerdo de No Responsabilidad, y 4) Acuerdo de Cumplimiento.

2.4.4.4 Proceso de Acuerdos Conclusivos

Los productos que se generan en el Subproceso de Admisión de Solicitud para la Adopción del Acuerdo Conclusivo son: a) el Acuerdo de Admisión con Requerimiento de Contestación y b) el Acuerdo de Improcedencia. En el caso del Subproceso de Suscripción de Acuerdo Conclusivo y/o Acuerdo de Cierre los productos que genera son: a) el Acuerdo Conclusivo y b) el Acuerdo de Cierre.

2.4.5 Seguimiento a destinatarios

El producto principal de este proceso es un sistema funcionando con información clave del solicitante, que permite dar seguimiento al trámite y conocer su estado. Asimismo, se puede considerar como producto los resultados de la encuesta de satisfacción a los beneficiarios.

2.4.6. Control

Los productos principales del tablero de control son reportes, estadísticas y herramientas que determinan la eficacia del SGCP, e información específica sobre satisfacción del contribuyente, derivada de la encuesta de satisfacción, así como los registros y resultados de las auditorías.

2.4.7. Monitoreo

Los productos generados con este proceso son los reportes mensuales de cumplimiento de los indicadores tanto del Programa de Trabajo, como del Programa Institucional, así como los análisis y evaluaciones trimestrales para el primer Programa y la anual para el segundo.

2.4.8. Evaluación externa

El principal producto son los informes de evaluación que contienen la valoración del programa en la temática definida por el tipo de evaluación, y que se espera, sirvan de base para mejorar el diseño, operación o impactos del Programa.

2.5 Sistemas de información

El sistema informático en el que se apoyan todos los procesos y subprocesos del Pp E028 es el Sistema de Control y Seguimiento de Servicios (SICSS), el cual, de acuerdo con los Lineamientos que regulan el ejercicio de las atribuciones sustantivas de la Procuraduría, tiene la finalidad de optimizar las tareas sustantivas y administrativas de la PRODECON, así como constituir la fuente de información estadística.

El SICSS es un sistema en donde se registra toda la información que se genera en un servicio que brinda la Procuraduría, desde la solicitud del contribuyente hasta los productos que genera. Además, este Sistema les permite a sus usuarios mantenerse informados y actualizados de la situación que guarda cada asunto, según su competencia, ya que es un sistema que está en red en todas las Unidades Administrativas y Delegaciones.

Conviene resaltar que, en general, los diferentes actores entrevistados en la evaluación tienen una opinión favorable de este Sistema, consideran que es adecuado, confiable, que está actualizado, que funciona correctamente, que les permite comunicarse con otras áreas, entre otras virtudes.

Este Sistema funciona como una fuente útil para el sistema de monitoreo, a nivel central y en las Delegaciones y sirve como mecanismo de control interno para el mejor desarrollo de los procesos y subprocesos.

La evaluación externa también hace uso de la información del SICSS para utilizarla en la evaluación, y de hecho el mismo Sistema es tema de evaluación, en valoraciones como esta de procesos, por lo que es importante tener conocimiento del funcionamiento y desempeño del mismo.

2.6 Coordinación

Se analiza la coordinación existente entre las diversas instancias y actores relacionados con el proceso y subprocesos y se valora si dicha coordinación es adecuada para la ejecución de éstos.

2.6.1 Planeación

La **planeación** a nivel interno de la PRODECON involucra las áreas que se han venido mencionando, las cuales trabajan coordinadamente entre ellas, y con las otras unidades administrativas que son las encargadas de las actividades sustantivas de la Procuraduría. La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional se coordina directamente con la Dirección General de Administración para que juntas liberen la propuesta programática presupuestal anual. Además, la planeación requiere la interlocución y coordinación con áreas externas, principalmente con la SHCP, para el tema

programático presupuestario, la gestión orientada por resultados (nivel del programa institucional) y el sistema de evaluación del desempeño, en donde también se suma el CONEVAL.

2.6.2 Comunicación interna y externa

La **comunicación** moviliza a la gran mayoría de las áreas administrativas de la PRODECON, ya que, si bien los mensajes o contenidos a informarse se generan en las áreas arriba mencionadas, el proceso requiere de la participación de prácticamente todos los servidores públicos y de parte de la población objetivo y atendida. Al respecto, de acuerdo con las entrevistas realizadas a diversos actores a nivel central y en las delegaciones estatales, se tiene que este proceso se trabaja de manera muy coordinada entre áreas participantes. Llama la atención que las delegaciones estatales destaquen la comunicación estrecha y permanente que existe de oficinas centrales hacia ellos y viceversa, lo que hace que todos los servidores públicos estén en la misma sintonía.

2.6.3 Selección de destinatarios

La **selección de beneficiarios** requiere una sólida coordinación a nivel de figuras clave que participan en la provisión de los servicios, tales como el responsable de módulo, asesores y subdirectores, directores y Director General de Orientación y Asesoría al Contribuyente, así como del personal de esta Dirección con el de las otras áreas que operan los servicios sustantivos. En la práctica esto ocurre así, y en donde se expuso alguna sugerencia de mayor coordinación es con las otras áreas de los servicios sustantivos.

2.6.4 Producción y entrega de componentes

Entre las Unidades Administrativas, responsables de ejecutar los procesos y subprocesos de los servicios que brinda la Procuraduría, existe una adecuada coordinación, la cual es auspiciada por los propios procedimientos que están establecidos en cada uno de los procesos. Además, conviene comentar que el mecanismo de coordinación se ve fortalecido por el sistema SICSS, ya que les permite a los diferentes actores que están involucrados en los procesos y subprocesos de servicios (Enlace, Asesores, Asesores Jurídicos, Subdirectores, Directores, Delegados, Subprocuradores y hasta la propia Subprocuradora), mantenerse informados y actualizados del estatus que guarda cada una de las solicitudes.

La Dirección General de Orientación y Asesoría mantiene una amplia coordinación con la Dirección General de Quejas y Reclamaciones, con la Dirección General de Representación Legal y con la Dirección General de Acuerdos Conclusivos, toda vez que representa el primer acercamiento con los solicitantes. Al interior de cada Dirección General, también existe una adecuada coordinación.

También conviene comentar que, en todo momento las direcciones generales mantienen una adecuada comunicación y coordinación, tanto con los solicitantes como con las autoridades fiscales y demás instancias involucradas, como el TFJA.

2.6.5 Seguimiento a destinatarios

En el **seguimiento a destinatarios** ocurre una situación similar a la del proceso de selección, sólo que en éste la participación y coordinación entre las figuras clave se abre a todas las áreas responsables de los servicios sustantivos.

2.6.6 Control

El **control** requiere de una intensa coordinación prácticamente con todas las unidades administrativas de la PRODECON, y sobre todo con las responsables de los servicios sustantivos.

2.6.7 Monitoreo

En el Monitoreo sucede algo similar que en el de control, ya que para obtener la información para integrar sus productos (informes mensuales de cumplimiento) se requiere una estrecha coordinación de la Dirección General de Planeación con las unidades administrativas responsables de procesos sustantivos de la PRODECON, y de otros procesos de soporte y de dirección.

2.6.8 Evaluación externa

La evaluación externa se logra gracias a la estrecha coordinación que mantiene la PRODECON con la SHCP y el CONEVAL, además con todas las unidades administrativas responsables de los procesos de gestión del Programa. Esta coordinación recae fundamentalmente en la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional.

2.7 Evaluación de la pertinencia en que se ejecuta cada proceso y subproceso

Se evalúa la pertinencia de la forma en que se ejecuta cada proceso y subproceso, considerando el contexto y las condiciones en que se desarrollan, la estructura organizacional involucrada y la coordinación entre las unidades administrativas que intervienen en éstos.

2.7.1 Planeación

Dada la forma en que se ejecuta la planeación, ésta es pertinente al contexto y condiciones en que se desarrolla y a la estructura organizacional de la Procuraduría como responsable de ejecutar el Pp E028, así como a la coordinación entre las unidades administrativas que intervienen. La planeación se inserta en esquemas muy bien definidos para la administración pública (planeación estratégica) y para los programas presupuestarios, normada desde la SHCP. La planeación operativa también es un proceso muy maduro, sistemático y estandarizado, que se realiza cíclicamente cada año.

2.7.2 Comunicación interna y externa

La **comunicación** se considera en lo general pertinente, aunque quizá considerando la magnitud de problemática (población objetiva muy grande) los esfuerzos que se realizan, especialmente de comunicación externa, resulten limitados para atender dicha problemática. Por tal razón podría ser mejor acotar y focalizar más la población objetivo, a una magnitud tal que corresponda con la capacidad organizacional de la Procuraduría para, a futuro no generar mayor demanda que quizá no pueda ser atendida con la calidad que trabaja hoy en día.

2.7.3 Selección de destinatarios

La **selección de beneficiarios** se considera pertinente, aunque habrá que prever la atención de esos indicios vinculados con la necesidad de dotar de mayores recursos materiales, humanos y financieros, especialmente las áreas que ejecutan los servicios sustantivos.

2.7.4 Producción y entrega de servicios

Todos los procesos y subprocesos relacionados con la producción de los servicios que presta la Procuraduría son pertinentes, dado que responden a las problemáticas que plantean los contribuyentes, su operación se apeg a los manuales de procedimientos y la estructura organizacional involucrada, así como la coordinación entre las Unidades Administrativas es adecuada.

2.7.5 Seguimiento a destinatarios

El **seguimiento a destinatarios** también se considera pertinente, contemplándose áreas de mejora similares a las del proceso de selección de destinatarios.

2.7.6 Control

El **control** también se considera pertinente, porque es la base para poder contrastar si lo que ocurre en la práctica se corresponde con lo planeado, en un sistema de gestión muy bien definido y estandarizado.

2.7.7 Monitoreo

En tanto que el **monitoreo** también es sumamente pertinente porque éste se centra más en la medición de indicadores de objetivos tanto de desempeño como estratégicos, y es la base para evaluar de manera interna los programas de trabajo y el programa institucional, es decir la planeación del Programa E028.

2.7.8 Evaluación externa

La evaluación externa es de igual trascendencia y pertinencia que todos los procesos, porque permite dar una mirada externa al funcionamiento y resultados de un Programa público que es financiado con recursos fiscales.

2.8 Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso y subproceso

Se identifican las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso y subproceso.

2.8.1 Planeación

Se ha reiterado la importancia estratégica que tiene la **planeación** en la ejecución de acciones del Programa, esencialmente porque es a través de ésta que se define el rumbo del Programa, sus objetivos, acciones y metas específicas. Sin un ejercicio cuidadoso de planeación y vinculado a las políticas nacionales las acciones del Programa quedarán desconectadas de propósitos más ambiciosos, como la búsqueda de acceso a la justicia en materia fiscal.

2.8.2 Comunicación interna y externa

La **comunicación interna y externa** es tan estratégica, que simplemente sin ésta no se hubiera podido acercar la población que se atiende por el Programa. Tampoco el SGCP tendría el éxito que le conceden los actores entrevistados, si no existiera ese proceso de comunicación interna (actualización) permanente de los servidores públicos implicados en la operación de los servicios. Por tanto, una característica esencial que hace estratégica la comunicación es la permanencia con que se lleva a cabo durante todo el año.

2.8.3 Selección de destinatarios

Una característica esencial de la **selección de beneficiarios** que la hace estratégica es la sencillez y lo expedito del proceso.

2.8.4 Producción y entrega de servicios

Entre los objetivos del Pp E028 se encuentran los siguientes:

- Brindar servicios de calidad mediante la asesoría, consulta, representación y defensa de contribuyentes, por actos que afecten su espera jurídica.
- Investigar y tramitar quejas de contribuyentes afectados por actos de las autoridades fiscales federales, por presuntas violaciones a sus derechos, y
- Propiciar la solución anticipada y consensuada de los diferendos y desavenencias que pueden surgir entre contribuyentes auditados y autoridades fiscales.

Para cumplir con estos objetivos el Programa ha establecido en su MIR como uno de los componentes el “Proporcionar servicios de asesoría, consulta, representación y defensa, acuerdos conclusivos, quejas y reclamaciones por actos de las autoridades fiscales del orden federal que afecten la esfera jurídica de los contribuyentes”.

En este contexto, se puede afirmar que los procesos y subprocesos que se derivan de los servicios que brinda el Pp E028, resultan ser estratégicos para el cumplimiento de su propósito.

2.8.5 Seguimiento a destinatarios

Una característica esencial del **seguimiento a destinatarios** que lo hace estratégico es la existencia de SICSS y su aporte de información en tiempo real sobre el estado del asunto en trámite del destinatario.

2.8.6 Control

Una característica esencial del **control** que lo hace estratégico es que con éste se puede generar información en tiempo real y en la marcha que puede incidir en ajustes a la operación de los procesos.

2.8.7 Monitoreo

El monitoreo también tiene esta característica y además su ventaja es que se centra fundamentalmente en la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos del Programa.

2.8.8 Evaluación externa

La evaluación también tiene la característica de ser un ejercicio institucionalizado, parte de una estrategia de mediano plazo y de carácter externo.

2.9 Opinión de los actores sobre la eficacia, eficiencia y calidad de cada proceso y subproceso

En este apartado se vierten las opiniones de los diferentes actores que fueron entrevistados en la fase de campo de esta evaluación, respecto de la eficacia, eficiencia y calidad de cada proceso y subproceso.

2.9.1 Planeación

Todos los actores entrevistados, funcionarios y operadores del Programa, consideran que la **planeación** es acertada y que, dado que la PRODECON trabaja con el SGCP evaluado y certificado por un externo, eso le da mucha fortaleza a su actuar.

Asimismo, se cuenta con información sobre la satisfacción de los usuarios directos de los servicios de la PRODECON, con la que indirectamente se evalúa la efectividad de la planeación. Al respecto, los beneficiarios califican muy bien (valoraciones por arriba de nueve puntos en escala de 0 a 10) la calidad, oportunidad, trato del servicio y resultado logrado en el acercamiento a la PRODECON para que solucionara su problema.

2.9.2 Comunicación interna y externa

Sobre el proceso de **comunicación interna y externa** los funcionarios y operadores entrevistados (incluye desde directores generales hasta responsables de módulo, pasando por delegados estatales y asesores), tanto en oficinas centrales como en delegaciones, sostienen que este proceso ha sido eficaz, eficiente y de calidad, y que si algo tiene la Procuraduría es que los mantiene permanentemente enterados y actualizados tanto de la dinámica del Programa (y específicamente del SGCP) como de temas vinculados (tributarios, jurisdiccionales). Valoran mucho la interacción frecuente que tienen, especialmente entre las Delegaciones y oficinas centrales y el aprovechamiento que se hace de la tecnología (reuniones virtuales).

Los beneficiarios, por su parte, y retomando la información expuesta en el tema de planeación, también valoran indirectamente muy bien los resultados generados por todos los procesos, incluida la comunicación.

2.9.3 Selección de destinatarios

Los funcionarios y operadores entrevistados sostienen que la **selección de destinatarios** ha sido efectiva, aun reconociendo algunos de ellos áreas de mejora en cuanto a dotar de mayores recursos la operación sobre todo en ciertas temporadas y en ciertas delegaciones. Los beneficiarios coinciden con esta misma valoración.

2.9.4 Producción y entrega de servicios

En este apartado, se vierten los puntos de vista, tanto de los contribuyentes que han solicitado un servicio de la PRODECON, como de los diferentes actores que fueron entrevistados en esta

evaluación (Responsables de los Módulos de Atención, Asesores, Asesores Jurídicos y Directores Generales).

De manera particular, conviene comentar que la opinión de los solicitantes sobre la eficacia, eficiencia y calidad de cada proceso y subproceso se valora mediante su nivel de satisfacción en los servicios recibidos, medición que realizó la PRODECON en los dos semestres del año 2017. Los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción del segundo semestre son los siguientes: en el proceso de Orientación y Asesoría, el 98.56% de los solicitantes entrevistados opinaron estar satisfechos con el servicio que recibieron de la PRODECON; en el proceso de Representación Legal y Defensa, el 98.51% de los solicitantes opinaron estar satisfechos con el servicio, mientras que en el proceso de Quejas y Reclamaciones, el 97.10% de los solicitantes entrevistados afirmaron estar satisfechos con el servicio recibido.

Por su parte, los Responsables de los Módulos de Atención, así como los Asesores, opinan que se recibe y atiende a la totalidad de los solicitantes que se registran en el horario de servicio. Los directores generales y delegados estatales consideran que el diseño y documentación de los procesos son adecuados para brindarles a los solicitantes un servicio efectivo y que además la gestión operativa cuenta con procesos diseñados adecuadamente para atender las necesidades de los solicitantes, lo cual contribuye a la eficacia, eficiencia y calidad de los procesos y subprocesos.

2.9.5 Seguimiento a destinatarios

Al igual que en los procesos previos, los funcionarios y operadores entrevistados sostienen que este proceso ha sido efectivo.

2.9.6 Control

En la misma línea se expresaron los actores entrevistados en torno al proceso de **control**. Coinciden que este proceso ha sido de los más relevantes del SGCP porque les permite ajustar aquellas cuestiones que no funcionen plenamente.

2.9.7 Monitoreo

En lo general, los funcionarios directivos y operativos (repcionistas en módulos y asesores) externan una valoración muy positiva sobre la operación y desempeño del Programa E028 y de la PRODECON, y eso incluye el monitoreo permanente que se lleva a cabo. Aseveran que la PRODECON trabaja con niveles altos de eficiencia, eficacia y calidad, gracias a la operación a través del SGCP, certificado por un organismo externo. Si bien una parte importante de funcionarios y operativos entrevistados afirman que la carga de trabajo se ha incrementado notablemente, y que eso hará en el muy corto plazo que se requiera más personal, aún consideran que están trabajando con efectividad. Este incremento constante y creciente de la demanda de servicios hacia el Programa E028 hará que en el muy corto plazo se tenga que pensar en un replanteamiento de los procesos y servicios.

2.9.8 Evaluación externa

Si bien al Programa E028 sólo se le han realizados dos evaluaciones, la de consistencia y resultados, más la que se consigna en este informe, los funcionarios y operadores entrevistados, especialmente de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, coinciden en que son ejercicios

necesarios para tener una retroalimentación externa respecto a cómo están trabajando y generando resultados.

2.10 Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los solicitantes

Como se comentó en el punto anterior, cada semestre la Procuraduría aplica una encuesta de satisfacción a los contribuyentes que solicitan los servicios de Orientación y Asesoría, Representación Legal y Defensa y, Quejas y Reclamaciones. Cabe precisar que en los informes de resultados del SGCP, no se incluye la percepción de los beneficiarios del servicio de Acuerdos Conclusivos. Los resultados de las encuestadas que se aplicaron en los dos semestres del ejercicio 2017, son los que se incluyen en el capítulo 1 de este informe, en el numeral 1.1.2, referente al “contexto organizacional en el que opera el Programa”.

Capítulo 3

Medición de atributos de los procesos y subprocesos del Pp E028

En este capítulo se hace una valoración de los procesos sustantivos identificados en el mapa de procesos del Pp E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes” incluido en el capítulo 1 de este informe. La valoración de cada uno de los procesos se realiza tomando en consideración los siguientes atributos:

- **Eficacia:** un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas;
- **Oportunidad:** un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (componentes) o resultados en un periodo de tiempo determinado y/o adecuado para el logro de sus objetivos;
- **Suficiencia:** un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa, robusta, consistente y/o adecuada para el logro de sus objetivos;
- **Pertinencia:** un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos.

La medición de los atributos de cada uno de los procesos se realiza con base en la revisión documental del Pp y con información de campo (fundamentalmente con entrevistas y aplicación de grupos focales).

La calificación que se le da a cada uno de los atributos es binaria (Sí=1 o No=0), es decir, si el proceso cumple con el atributo se le da un valor de 1, en caso contrario se le asigna un 0 como valor. Además, en cada uno de los procesos se justifica la razón por la que se considera que cumple o no con el atributo. Los resultados obtenidos en cada uno de los procesos son los que se presentan a continuación.

3.1 Valoración del proceso de planeación

Este proceso es estratégico para el Programa y cumple con la función fundamental de generar primeramente un rumbo de mediano plazo (programa institucional 2013-2018) a su ejecución anual, anclado en los documentos rectores de la Procuraduría y en la política de desarrollo nacional (PND 2013-2018) y, en segundo lugar, de generar las acciones específicas de cada año, contemplando los recursos necesarios y las metas puntuales (programa de trabajo). Con esto, la PRODECON ha contado con un mapa de ruta que le permite desplegar sus funciones y recursos para cumplir con el objetivo de asegurar el acceso a la justicia tributaria a los contribuyentes.

Cuadro 19. Valoración del proceso de planeación

Atributos	Valoración (Sí=1, No=0)	Justificación
Eficacia	1	Este proceso cumplió con la elaboración del Programa Institucional 2013-2018, que es en el que se establece la planeación estratégica de la PRODECON, que le ha dado rumbo y dirección a la planeación operativa anual, y con la elaboración/actualización del programa de trabajo anual y su asignación presupuestal.
Oportunidad	1	La elaboración y publicación del Programa Institucional 2013-2018 (como documento de planeación estratégica) cumplió con el calendario definido para el efecto por la SHCP, y el programa de trabajo anual también cumple cada año con las definiciones de la PRODECON y las marcadas por el proceso programático presupuestario marcado por la SHCP para la integración, envío y publicación del PEF anual.
Suficiencia	1	Ambos documentos de planeación, tanto el Programa Institucional como el programa de trabajo anual han sido suficientes y completos para dar dirección y dotar de recursos a la operación del Programa E028 y a la PRODECON.
Pertinencia	1	Tanto las actividades como los productos de este proceso implicados en la generación de los documentos mencionados son los adecuados para lograr sus objetivos.

3.2 Valoración del proceso de comunicación interna y externa

En este proceso se asegura que las definiciones asumidas en el proceso de planeación y los mensajes clave sobre los objetivos, alcances y características del Programa E028 y de los servicios que presta la PRODECON logren permear tanto a los servidores públicos implicados en su ejecución, como a la población potencial, objetivo y atendida por dicho Programa.

Cuadro 20. Valoración del proceso de comunicación interna y externa

Atributos	Valoración (Sí=1, No=0)	Justificación
Eficacia	1	Se logra transmitir y dar a conocer con efectividad, confirmado por estos actores en campo, a todos los servidores públicos (comunicación interna) los alcances, contenidos y especificidades de todo lo que implica el SGCP y otros temas vinculados con la PRODECON, y también se logra informar a la población objetivo (comunicación externa) el propósito y las características de los servicios prestados por la PRODECON (además de otra información clave sobre sus derechos y garantías de acceso a la justicia fiscal). A los contribuyentes beneficiados por la Procuraduría también se les va comunicando el estatus de dicho servicio, conforme avanza su atención al servicio solicitado.
Oportunidad	1	Dada la estabilidad y tiempo que lleva operando la PRODECON con los procesos definidos y estandarizados mediante el SGCP, a la fecha los servidores públicos tienen ya un amplio conocimiento de la dinámica del Programa. Sin embargo, también existe todo un proceso sistematizado y claro para continuar comunicando continua y oportunamente todos los cambios o ajustes a dicho Sistema, utilizando todos los medios de comunicación disponibles. La comunicación externa también cuenta con procesos y actividades muy bien definidas que hacen que permanentemente se estén promoviendo los servicios de la Procuraduría con la población potencial y objetivo, aunque dada la amplitud de dicha población, el proceso de comunicación siempre será mejorable en términos de cobertura e intensidad.
Suficiencia	1	La comunicación interna logra que prácticamente todos los servidores públicos estén informados, actualizados y en pleno conocimiento del SGCP, y la comunicación externa también ha logrado que cada vez más contribuyentes se enteren de la PRODECON y se acerquen a ésta, aunque dada la magnitud de la población objetivo este subproceso siempre será mejorable.
Pertinencia	1	Las actividades para la comunicación interna se consideran pertinentes, y en la comunicación externa también.

3.3 Valoración del proceso de selección de destinatarios

Este proceso asegura la selección rápida y expedita de los contribuyentes que reciben los servicios que presta la Procuraduría, permitiendo que le objetivo de asegurar el acceso a la justicia tributaria se haga realidad. Es un proceso que además ocurre casi de manera simultánea con otros procesos, desde la definición del Modelo General de Procesos, como la producción y entrega de componentes.

Cuadro 21. Valoración del proceso de selección de destinatarios

Atributos	Valoración (Sí=1, No=0)	Justificación
Eficacia	1	Se logra seleccionar, con un proceso bien definido, rápido y expedito, quien se beneficiará de los servicios de orientación, asesoría, representación legal, quejas y reclamaciones o acuerdos conclusivos.
Oportunidad	1	Aunque no hay metas específicas sobre el tiempo en el que se tiene que llevar a cabo la selección de destinatarios, esto ocurre de en tiempos adecuados, de forma rápida y expedita debido a que la selección se hace directamente en el tiempo que se va escuchando y analizando la situación que hace que el contribuyente se acerque a la Procuraduría.
Suficiencia	1	El resultado del proceso es que logra la selección de los destinatarios para brindarles algún servicio sustantivo que otorga el Programa. Es un proceso que genera un resultado consistente y robusto, ya que, si no se encuentra el problema que expone el contribuyente dentro del ámbito de la competencia de la Procuraduría, también se hace el esfuerzo por orientarlo. Aunque quizá a futuro habrá que trabajar para que estos contribuyentes que llegan con demandas que no son competencia de la PRODECON, sean informados por canales de comunicación efectivos sobre los alcances reales de la institución.
Pertinencia	1	Las actividades que se realizan, dentro de la sólida definición de subprocesos y actividades de los procesos sustantivos de la Procuraduría, en el marco del SGCP, así como los productos que genera, son totalmente pertinentes para lograr el objetivo de la selección de los contribuyentes que se atienden. Sin embargo, es aún importante fortalecer la comunicación y difusión de los servicios a la sociedad, cuyo impacto incide positivamente en la selección de los beneficiarios.

3.4 Valoración del proceso de producción y entrega de componentes

En este apartado se hace una valoración de los procesos y subprocesos que están relacionados con la producción y entrega de los servicios de orientación y asesoría, representación legal y defensa, quejas y reclamaciones y sobre los acuerdos conclusivos. A continuación, se valoran cada uno de ellos.

3.4.1 Proceso de Orientación y Asesoría

Este proceso es el responsable de brindarle a todo aquel contribuyente que se acerque a la Procuraduría un servicio de orientación o asesoría. De enero a diciembre del 2017, la

Subprocuraduría de Asesoría y Defensa del Contribuyente programó atender 134,738 servicios de asesoría, meta que fue rebasada en un 12% al cierre del año, al brindar en total 151,178 asesorías.

Cuadro 22. Valoración del proceso de orientación y asesoría personalizada

Atributos	Valoración (Sí=1, No=0)	Justificación
Eficacia	1	Este proceso es eficaz, dado que en el ejercicio 2017, superó en un 12% la meta programada.
Oportunidad	1	El proceso es oportuno, debido a que, tanto el servicio de orientación como de asesoría se le brinda al contribuyente en el momento en que está presente. Sólo en aquellos casos en que la solicitud requiera de mayor análisis y no sea posible resolverla en el momento, se programará una nueva cita para explicarle la situación al contribuyente, pero siempre cuidando que la fecha sea oportuna para la solución del problema.
Suficiencia	1	Este proceso también cumple con el criterio de suficiencia, ya que permite brindarle al solicitante un servicio adecuado y completo. Lo anterior lo confirman el 98.56% de los solicitantes del servicio que fueron entrevistados por la Procuraduría en su encuesta de satisfacción.
Pertinencia	1	Se valora que el proceso es pertinente, debido a que tanto las actividades como los servicios que presta, contribuyen al logro de sus metas y objetivos.

3.4.2 Proceso de Representación Legal y Defensa

Como ya se indicó en el capítulo anterior, este proceso se integra de los siguientes cuatro subprocesos: 1) Subproceso de Determinación del Medio de Defensa, 2) Subproceso de Seguimiento del Estado Procesal del Juicio de Nulidad, 3) Subproceso del Seguimiento del Estado Procesal del Recurso Administrativo, y 4) Subproceso de Seguimiento del Juicio de Amparo Indirecto.

El objetivo de este proceso es representar y defender a las personas físicas, personas morales, obligados solidarios o terceros que se vean afectados por actos o resoluciones emitidos por autoridades fiscales autónomas y de las coordinadas en las entidades federativas, así como organismos fiscales autónomos (IMSS e INFONAVIT).

La Subprocuraduría de Asesoría y Defensa del Contribuyente, como Unidad Responsable de la ejecución del proceso y los subprocesos, programó para el ejercicio 2017, otorgar 12,239 atenciones de representación legal y defensa, meta que fue superada en un 6% al cierre del ejercicio, al atender 12,962 asuntos.

Entre las actividades importantes de este proceso se encuentran:

- La elaboración de dictamen de asunto y propuesta de defensa, la cual se debe realizar dentro de los primeros tres días hábiles siguientes en que fue turnado al Asesor Jurídico o en el plazo fijado con su superior jerárquico.

- Presentación del Recurso de Inconformidad por actos del IMSS o el INFONAVIT, la cual se debe ejecutar dentro de los 15 días a partir de que notifican un acto o resolución.
- Presentación del Recurso de Revocación en contra de actos del SAT o de las Autoridades Coordinadas, actividad que se tiene que llevar a cabo dentro de los 30 días a partir de que notifican un acto o resolución.
- Presentación de la Demanda de Nulidad, la cual también tiene un plazo para su ejecución de 30 días a partir de su notificación o resolución.

Lo anterior, sirve de referencia para poder valorar el proceso y los subprocesos de Representación Legal y Defensa.

Cuadro 23. Valoración del proceso de representación legal y defensa

Atributos	Valoración (Sí=1, No=0)	Justificación
Eficacia	1	Este proceso es eficaz, dado que en el ejercicio 2017, superó la meta programada en un 6%.
Oportunidad	1	El proceso y los subprocesos de Representación Legal y Defensa son oportunos, dado que, de acuerdo con los Asesores Jurídicos y el Director General de Representación Legal y Defensa, los servicios se otorgan dentro de los plazos establecidos en la normatividad aplicable.
Suficiencia	1	El proceso y los subprocesos también se califican como suficientes, en virtud de que los actos de representación legal y defensa se realizan de manera adecuada y completa para el logro de su objetivo. Lo anterior lo confirman el 98.51% de los solicitantes del servicio que fueron entrevistados por la Procuraduría en su encuesta de satisfacción.
Pertinencia	1	Tanto el proceso, como los subprocesos, también se valoran como pertinentes, dado que sus actividades y servicios son adecuados para lograr sus metas y objetivos.

3.4.3 Proceso de Quejas y Reclamaciones

Como ya se señaló, en este proceso participan los siguientes subprocesos:

- Subproceso de Admisión de la Queja,
- Subproceso de Acciones de Investigación,
- Subproceso de Conclusión de la Queja, y
- Subproceso de Notificación.

El objetivo del proceso de quejas y reclamaciones es conocer e investigar los actos de las autoridades fiscales federales que se estimen violatorios de los derechos de los contribuyentes a efecto de que las autoridades desistan de tales violaciones y los restituyan en el goce de sus derechos fundamentales.

En el Programa Anual de Trabajo (PAT) del ejercicio 2017, la Subprocuraduría de Protección de los Derechos de los Contribuyentes programó recibir 30,507 quejas contra actos de autoridades fiscales federales y ejecutar las actividades adicionales necesarias para coadyuvar en la consecución de los objetivos de la Procuraduría. Esta meta fue superada en un 16% al cierre del ejercicio 2017, al atender 35,492 quejas y reclamaciones.

Cuadro 24. Valoración del proceso de quejas y reclamaciones

Atributos	Valoración (Sí=1, No=0)	Justificación
Eficacia	1	El proceso en general y los subprocesos en particular de Quejas y Reclamaciones cumplen con el atributo de eficacia, toda vez que los resultados logrados en el ejercicio 2017 superaron la meta establecida en un 16%.
Oportunidad	1	El proceso, así como los subprocesos, se ejecutan en los términos de las disposiciones aplicables, por lo que se considera que sus resultados son oportunos para el logro de sus objetivos.
Suficiencia	1	El proceso, así como en los subprocesos, producen sus resultados de forma adecuada para el logro de sus objetivos, así lo califican el 97.10% de los solicitantes del servicio que fueron entrevistados por la Procuraduría en su encuesta de satisfacción.
Pertinencia	1	También se considera que el proceso y los subprocesos son pertinentes, dado que sus actividades y resultados son adecuados para lograr sus metas específicas y sus objetivos.

3.4.4 Proceso de Acuerdos Conclusivos

En el proceso de Acuerdos Conclusivos participan los siguientes subprocesos:

- Subproceso de Admisión de Solicitud y
- Subproceso de Suscripción de Acuerdo y/o Acuerdo de Cierre.

El objetivo de este proceso es que la Procuraduría, como organismo público con autonomía técnica, funcional y de gestión, promueva, transparente y facilite la solución anticipada y consensuada de los diferendos y desavenencias que, durante el ejercicio de las facultades de comprobación, puedan surgir entre contribuyentes y autoridades fiscales.

Para el año 2017, la Subprocuraduría General, como Unidad Responsable de este proceso, programó atender 2,657 solicitudes de adopción de acuerdos conclusivos; sin embargo, durante este ejercicio, únicamente recibió 2,451 solicitudes, por lo que la meta fue alcanzada.

Cuadro 25. Valoración del proceso de acuerdos conclusivos

Atributos	Valoración (Sí=1, No=0)	Justificación
Eficacia	1	El proceso y los subprocesos son eficaces, dado que permiten generar el servicio de Acuerdo Conclusivo.
Oportunidad	1	El proceso y los subprocesos son oportunos, dado que se ejecutan dentro de los plazos de comprobación estipulados por la Autoridad Fiscal.
Suficiencia	1	El proceso y los subprocesos son suficientes, porque permiten transparentar y facilitar una solución anticipada consensuada de los diferendos y desavenencias que surgen entre contribuyentes y autoridades fiscales.
Pertinencia	1	Finalmente, el proceso y los subprocesos también se valoran como pertinentes, a razón de que las actividades que desarrolla, así como el servicio que presta, es adecuado para el logro de sus objetivos.

3.5 Valoración del proceso de seguimiento a destinatarios

Este proceso asegura que la provisión del servicio al contribuyente seleccionado se dé con la calidad y suficiencia prevista en el SGCP, para lo cual se da un seguimiento puntual a cada servicio y destinatario desde el momento que éste se registra en el SICSS, concluyendo además con una encuesta de satisfacción del contribuyente que permite valorar el conjunto del servicio otorgado.

Cuadro 26. Valoración del proceso de seguimiento de destinatarios

Atributos	Valoración (Sí=1, No=0)	Justificación
Eficacia	1	Se logra conocer qué sucede con el servicio solicitado por el contribuyente en términos de si lo recibió a cabalidad y si éste le solucionó su problema, gracias a que se cuenta con un Sistema (SICSS) y una encuesta de satisfacción que permite tener esa información en tiempo real.
Oportunidad	1	El estatus de la solicitud del servicio y la solución al contribuyente se puede seguir en tiempo real, y además después del servicio se tiene la retroalimentación mediante la encuesta de cómo le pareció al contribuyente la atención y solución al problema.
Suficiencia	1	Porque permite brindarle de manera robusta un seguimiento puntual a cada servicio y beneficiario, lo cual es consistente con lo planteado en su objetivo.
Pertinencia	1	Las actividades que se realizan, especialmente el seguimiento vía el SICSS y la aplicación de la encuesta son subprocesos y actividades de los procesos sustantivos de la Procuraduría, en el marco del SGCP, altamente pertinentes para lograr su objetivo.

3.6 Valoración del proceso de control

Este proceso, al igual que el siguiente, son sumamente relevantes porque aseguran que las previsiones tomadas en la planeación se lleven a cabo y, especialmente que este proceso, más de carácter interno y centrado en la gestión del Programa, asegura que las actividades, procesos y procedimientos ocurren conforme a lo planeado y en apego al SGCP, que requiere ser controlado y evaluado, para poder continuar con la certificación. Sin embargo, también destaca que este control se abre en este caso a el seguimiento de indicadores de corte estratégico vinculado con los objetivos de la calidad del SGCP, que a su vez están muy relacionados con los objetivos de política pública e institucionales definidos para el Programa E028.

Cuadro 27. Valoración del proceso de control

Atributos	Valoración (Sí=1, No=0)	Justificación
Eficacia	1	Se logra tener un esquema de verificación efectivo que permite, a través del tablero de control de indicadores y la auditoría interna controlar que las cosas ocurran conforme lo planeado y definido en el marco del SGCP.
Oportunidad	1	Algo fundamental que debe tener el control es la oportunidad para poder tomar acciones de ajuste en la marcha, y eso ocurre en este proceso, sobre todo a nivel del tablero de control de indicadores.
Suficiencia	1	Este proceso produce un resultado robusto y consistente, al generar indicadores del tablero de control y auditorías con resultados que pueden servir para reorientar la acción del Pp E028. Todo eso permite verificar que las acciones se hagan conforme a lo planeado. De no ser así puede retroalimentar a la operación para que esta se ajuste.
Pertinencia	1	Las actividades que se realizan, especialmente el tablero de control y la auditoría al SGCP son subprocesos y actividades clave del SGCP para lograr la revisión de la congruencia entre lo que se establece como plan y lo que se va alcanzando en la práctica.

3.7 Valoración del proceso de monitoreo

Este proceso también busca asegurar que lo planeado suceda, aunque se centra más en verificar que se cumplan los objetivos de la planeación, plasmados en el Programa de Trabajo y en el Programa Institucional, para lo cual se da un seguimiento muy puntual a éstos, cada mes, y se hace una evaluación (interna) sobre el cumplimiento y alcance de estos datos duros. Dicha evaluación es trimestral para el Programa de Trabajo y anual para el Programa Institucional, brindando insumos para hacer el balance de logros a nivel de la política de desarrollo nacional (PND 2013-2018).

Cuadro 28. Valoración del proceso de monitoreo

Atributos	Valoración (Sí=1, No=0)	Justificación
Eficacia	1	Se logra tener la información sobre el avance de los objetivos de corto (un año, plasmados en programa de trabajo) y mediano plazo (programa institucional) de manera frecuente, con la finalidad de detectar ajustes a la operación anual.
Oportunidad	1	Este monitoreo o seguimiento entrega mensualmente datos duros sobre los avances en los objetivos del programa de trabajo y programa institucional, y análisis y evaluación de los mismos, cada tres meses para el programa de trabajo y cada año para el programa institucional, con lo que se genera información para retroalimentar la toma de decisiones operativas y estratégicas.
Suficiencia	1	El monitoreo produce un resultado robusto y consistente, al generar con el seguimiento y evaluación interna, datos y un análisis de los mismos, acerca de los avances en los indicadores estratégicos vinculados con los objetivos del Programa y la PRODECON, que son sus acciones de corto y mediano plazo.
Pertinencia	1	Las actividades que se realizan, especialmente el seguimiento mensual y la evaluación trimestral y anual son subprocesos y actividades clave del monitoreo para conocer y determinar el avance en el cumplimiento de los objetivos que le dan razón de ser a la Procuraduría.

3.8 Valoración del proceso de evaluación externa

Este proceso, de acuerdo con el Modelo General de Procesos, asegura una valoración externa sobre la pertinencia, el desempeño y resultados del Programa, que por tanto no está considerada como tal dentro de los procesos del SGCP, sino que más bien se conduce y regula desde CONEVAL-SHCP como parte del sistema de evaluación del desempeño. A la fecha sólo se ha realizado, además de esta evaluación una de consistencia y resultados.

Cuadro 29. Valoración del proceso de evaluación externa

Atributos	Valoración (Sí=1, No=0)	Justificación
Eficacia	1	Se logra definir una agenda de evaluación externa (que considera diversos tipos de evaluación en función de la maduración del Programa), en coordinación con SHCP-CONEVAL, para valorar la pertinencia, desempeño y resultados del Programa E028; además dicha agenda se ejecuta conforme los lineamientos que para el efecto se emiten, y termina con la generación de recomendaciones o áreas susceptibles de mejora del Programa.
Oportunidad	1	Se ha buscado realizar evaluaciones (caso de la de consistencia y resultados y esta de procesos) cuyos resultados han sido

Atributos	Valoración (Sí=1, No=0)	Justificación
		oportunos considerando el nivel de maduración del Programa (programa nuevo, programa en marcha, etc.), eso hace que se puedan introducir ajustes al diseño y operación del mismo.
Suficiencia	1	La evaluación produce un resultado robusto y consistente, en los que se identifican las fortalezas, debilidades y áreas de mejora del Pp E028. Un producto específico son los aspectos susceptibles de mejora.
Pertinencia	1	Las actividades que se realizan, especialmente la elaboración de los términos de referencia, la convocatoria y selección de entidad evaluadora, el seguimiento a la evaluación y a las recomendaciones, son subprocesos y actividades clave del monitoreo para conocer y determinar contar con esa valoración externa del Programa y medidas de ajuste, que lo hagan más pertinente, eficiente y eficaz.

Capítulo 4

Hallazgos y resultados de los procesos y subprocesos del Pp E028

En este capítulo se presentan los principales hallazgos y resultados del Pp E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”. Como parte de los hallazgos se identifican las buenas prácticas, los cuellos de botella y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los procesos y subprocesos de los servicios sustantivos que brinda el Programa.

4.1 Buenas prácticas

Planeación

El refuerzo que se realiza a la planeación estratégica definida en el Programa Institucional 2013-2018 y su concreción anual en el Programa de Trabajo, con las acciones de planificación definidas en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad donde, con Lineamientos propios (Manual del SGCP ISO 9001:2008 NMX-CC-9001-IMNC-2008, apartado 5.4), se crea un grupo de Alta Dirección encargado de definir los objetivos de calidad del servicio, y de asegurar que estos se reflejen en las funciones y niveles de organización pertinentes, así como en los ajustes al proceso de desarrollo y mejora organizacional.

Comunicación interna y externa

Las definiciones explícitas que existen para la comunicación interna y externa en el marco del SGCP, considerándose la primera como un proceso estratégico de dirección del Programa, ejecutado por la Alta Dirección, que busca comunicar a los servidores públicos la importancia de satisfacer las necesidades de los contribuyentes, así como los ordenamientos legales aplicables. Dicha comunicación se encuentra definida y normada en un manual de proceso de comunicación interna y en un formato específico, y contempla múltiples canales para promover y hacer del conocimiento de los servidores públicos los aspectos más importantes del SGCP. Además, los actores entrevistados en la fase de campo expresan una alta valoración a los procesos de comunicación, intercambio e interacción que existen al interior de la PRODECON, lo que los hace estar muy actualizados y dotados de información clave para desempeñar sus funciones.

En la comunicación con la población potencial, objetivo y beneficiada, entendida según el modelo general (CONEVAL-SHCP) como la comunicación externa, también el Programa cuenta con procesos explícitos enmarcados, incluso en el propósito más amplio de la Procuraduría, que es el fortalecimiento de una cultura tributaria. De hecho, se cuenta con una Dirección General asignada exclusivamente para esta tarea, contando con cinco procesos específicos que inician con un programa anual de cultura contributiva y difusión y terminan con las campañas de difusión. Los resultados de esta comunicación externa, en buena parte se han reflejado en el aumento constante y creciente de la demanda de servicios por parte de los contribuyentes

Selección de destinatarios

En el marco del SGCP y dada la naturaleza de los servicios que ofrece la PRODECON a los contribuyentes, este proceso, que en la práctica se da casi de manera simultánea que el de producción y entrega de servicios, está también muy definido, y además es sencillo, expedito y transparente.

Además, una práctica específica a destacar es la capacitación continua que reciben los responsables de módulo y los asesores para atender de la mejor manera a los solicitantes y el protocolo de atención marcado en los mismos manuales de procesos y procedimientos. Además, es un proceso que por todas las especificaciones que establece el SGCP queda totalmente monitoreado.

Producción y entrega de componentes

La documentación de experiencias de atención a problemáticas específicas, las cuales, por su nivel de complejidad, requirieron de un mayor análisis y preparación para su ejecución y/o solventación. Estas experiencias las comparten las unidades administrativas en la propia página de la Procuraduría, con el objetivo de que sirvan de referencia para la asesoría, determinación del medio de defensa o ejecución de las quejas y reclamaciones de casos similares.

Otra buena práctica se refiere a las reuniones de trabajo que constantemente mantienen los equipos de asesores y directores de cada Dirección General, en donde comparten sus experiencias, conocimientos y discuten las nuevas disposiciones fiscales.

Seguimiento a los destinatarios

El dar de alta a los destinatarios del servicio en el SICSS y tener la posibilidad de consultar en tiempo real cuál es el estatus del asunto en solución, así como la aplicación de la encuesta de servicio de satisfacción (todo esto definido y normado en el marco del SGCP en los procesos sustantivos y con el enfoque de cuidar la política de calidad en el servicio de la PRODECON)

Control

Gracias al SGCP se cuenta con procesos de monitoreo muy claros y prácticos para controlar la operación del Programa, destacando el mismo tablero de control de indicadores y las auditorías internas de la calidad (no fiscalizadoras), estas últimas son un requisito exclusivo del SGCP que otros programas públicos difícilmente llevan a cabo.

Monitoreo

Si bien todos los programas públicos desarrollan estas acciones para dar seguimiento a los indicadores del Programa (de desempeño y estratégicos) y realizar una evaluación interna de los mismos para observar su cumplimiento, en el E028 se refuerza y definen estas acciones dentro del SGCP definiendo un proceso y procedimiento específico, que además de servir para efectos del sistema de evaluación del desempeño y generar reportes institucionales, es también un insumo para el SGCP.

Evaluación externa

La conjugación de todo el sistema de seguimiento y evaluación interna, así como el control y monitoreo derivado del SGCP que deriva en resultados de auditorías e indicadores del tablero de control, con los alcances, definiciones y resultados de las evaluaciones externa (sistema CONEVAL-SHCP) para lograr una mejor planeación y dirección de los servicios que otorga la PRODECON.

4.2 Cuellos de botella

Si bien no se identifican actualmente cuellos de botella como tal en los procesos, si se puede advertir indicios de trabas operativas, que podría desencadenar a futuro en cuellos de botella. Esto tiene que ver fundamentalmente con la saturación o sobrecarga de trabajo que se llega a presentar, a nivel aun casuístico, en ciertas temporadas y oficinas de atención, especialmente en meses del año que tienen que ver, por ejemplo, con las declaraciones anuales de impuestos (abril-junio). Además, si a esto se suma el crecimiento constante y creciente de la demanda de los contribuyentes por los servicios sustantivos de la Procuraduría, se podría prever que en el mediano plazo las cargas de trabajo aumenten. Si ello no ocurre en términos de los recursos presupuestales, la situación de atención podría comenzar a generar problemas diversos, que podrían incluso, incidir en el SGCP.

4.3 Análisis FODA

Este apartado se realiza con base en la información que se presenta en el anexo 6 de este informe, en el cual se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por cada uno de los procesos analizados en esta evaluación.

Fortalezas

La autonomía de la PRODECON y su no sectorización le dan independencia y libertad para el cumplimiento de su misión, y en las asignaciones presupuestales al Programa E028, éste no tiene que competir con otros similares (como sucede en procuradurías sectorizadas como PROFECO y PROFEPA que compiten por la asignación de recursos con otros programas bajo la coordinación de la entidad a la cual están sectorizadas).

Asimismo (al menos en el marco legal vigente), el hecho de que desde en la Ley Orgánica de la PRODECON se establezca que su presupuesto nunca puede ser inferior al del año previo, eso asegura que no se atente contra su dinámica presupuestal, pese a recortes presupuestales.

El fuerte sustento legal y normativo con que cuenta el Programa E028 y la misma PRODECON, incluso más allá de la definición de la propia planeación nacional (PND), ya que es con éste y con ésta que se aterriza y da cumplimiento a la Ley Orgánica, a los Lineamientos, y se coadyuva al cumplimiento de otras Leyes como la Federal de Derechos de los Contribuyentes.

La inserción de los objetivos y de las acciones del Programa y PRODECON en un propósito más amplio de fomento a la cultura contributiva que más allá de cambios de gobierno, casi siempre o siempre estará presente en las prioridades de país.

La adopción del SGCP y el logro de la certificación en la calidad de los servicios que presta, lo cual ha implicado que existan procesos de atención a contribuyentes bien definidos, estandarizados y sistematizados, que redundan en una mejor atención, la cual se valora como expedita, oportuna y transparente.

La gran mayoría de los procesos de operación, gracias al SGCP, y a diferencia de muchos otros programas públicos, se encuentran perfectamente definidos, documentados, estandarizados y normados. Para ello la Procuraduría cuenta con más de 35 manuales de procesos que orientan la operación, además de muchos otros de procedimientos, con sus formatos específicos.

Existe una alta valoración (según los datos recogidos por la misma Procuraduría a través de sus encuestas de satisfacción) de los contribuyentes con los servicios que hasta ahora han recibido (en escala de 0 a 10, todos los aspectos medidos superan la calificación de 9.5).

Dado el nivel de atención actual, en lo general se considera (con los indicios antes comentados) que los recursos con que cuenta son suficientes para brindar una atención de calidad. Especialmente debe destacarse la profesionalización alcanzada por el recurso humano y su actualización y trabajo con enfoque en la calidad del servicio.

Los procesos de planeación, control y monitoreo están plenamente articulados y unos retroalimentan a los otros, y sirven tanto para alimentar decisiones tomadas en el esquema general de gestión por resultados y del sistema de evaluación del desempeño, como para entregar cuentas y evidencia al SGCP, para continuar con los procesos de certificación.

Los procesos de provisión de los servicios sustantivos, al ser el eje de la acción de la PRODECON son los que se encuentran sistematizados, definidos, estandarizados y documentados con un mayor nivel de detalle, y son también los que más se vigilan y monitorean, dado que su despliegue incide directamente en la atención al contribuyente.

Todos los procesos y subprocesos cumplen con los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia, al cumplir con sus metas programadas, otorgar sus servicios en un tiempo adecuado, producir sus resultados de forma completa y/o adecuada y, que las actividades que desarrollan, así como sus resultados sean adecuados para cumplir con sus metas y objetivos.

Oportunidades

Si bien la PRODECON es una entidad autónoma, con un encargo de Ley, su acción debe enmarcarse y alinearse a la política nacional de desarrollo que defina el poder ejecutivo en turno.

Actualmente, la PRODECON está en proceso de actualización en la norma ISO 9001:2015, lo que representa una oportunidad para, de ser el caso, precisar, ajustar y mejorar los procesos y procedimientos que lo requieran.

Debilidades

Los indicios de saturación en la atención de la demanda en ciertos meses del año (abril y mayo) y, sobre todo, en los Módulos de Atención y en el área de Asesoría.

Como una forma de dimensionar la eficacia del Programa, es conveniente que se precise y cuantifique la población objetivo específica sobre la que incidirá la Procuraduría y el Programa E028, dado que actualmente se consideran como tal todos los contribuyentes que conforman la población potencial (más de 67 millones de contribuyentes registrados en el SAT), que difícilmente puede ser atendida por el Programa dados los recursos con los que cuenta, y porque además no toda esa población tiene problemas con la justicia tributaria, y aun los que tienen, no todos requieren del apoyo que brinda la Procuraduría (sobre todo porque pueden pagar los servicios proporcionados por instancias privadas).

El espacio que tiene disponible la Dirección General de Acuerdos Conclusivos para recibir y atender a los contribuyentes que solicitan un acuerdo conclusivo con la autoridad fiscal.

Que la evaluación externa prácticamente no se refiera en todo el acervo documental del SGCP por ser una actividad normada y regida por los Lineamientos emitidos por la SHCP y CONEVAL, pero que debiera contemplarse alguna vinculación de ésta como parte fundamental de la retroalimentación al SGCP. Asimismo, no se ha realizado a la fecha una evaluación de diseño o estudios estratégicos para cuantificar la población objetivo, que son estudios fundamentales que se realizan a casi cualquier programa para precisamente acotar más su acción y poder medir con ello la pertinencia y relevancia de los resultados alcanzados en la cobertura de beneficiarios con respecto a la población definida como objetivo, dentro de la población potencial.

Amenazas

Cambios en la normativa que puedan afectar el marco legal que justifica y sustenta la PRODECON.

Cambios en la orientación de la política nacional en torno al tema fiscal y reorientación de prioridades a otros temas.

El efecto de una demanda creciente por los servicios de la Procuraduría en términos exponenciales (como se advierte en la evolución histórica de dicha demanda), que rebase la capacidad actual de respuesta de esta institución.

La falta de actualización del SGCP a la certificación ISO más reciente (2015).

Capítulo 5

Conclusiones, valoración global de la operación del Pp y recomendaciones

En este apartado se presentan las principales conclusiones, la valoración global de la operación del Pp y las recomendaciones que se derivan del análisis de los procesos del Programa Presupuestario E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”.

5.1 Conclusiones

El Programa E028 financia **la operatividad de una institución de creación reciente, autónoma y certificada** en la calidad de los servicios que presta, que se ha venido posicionando y aumentando de manera notable la atención a problemáticas de contribuyentes en materia de justicia tributaria; destaca el importante y creciente incremento de la demanda de sus servicios por parte de los contribuyentes, lo que confirma su pertinencia y efectividad en un contexto nacional en el que se requiere fortalecer una cultura contributiva en la que el ciudadano contribuya al desarrollo nacional pero bajo un esquema justo, accesible y transparente.

Al suministrar recursos para el desempeño de una función regular de una institución como la PRODECON, el Programa **asegura la provisión de servicios sustantivos** de orientación y asesoría, representación y defensa legal, quejas y reclamaciones y acuerdos conclusivos, para solucionar problemas que comúnmente enfrentan los contribuyentes, pero **que anteriormente no encontraban un espacio neutral para dirimirlos**, y eso ahondaba más la desconfianza en la autoridad fiscal.

La vigencia y operación del Programa E028, a través de la PRODECON, **se sustenta en un sólido marco legal, normativo y de política**, ya que los servicios prestados a los contribuyentes, que financia el E028 se encuentran definidos o justificados desde en la Ley Orgánica de la Procuraduría, sus Lineamientos y en el mismo Plan Nacional de Desarrollo y Programa Institucional 2013-2018, así como en otras leyes vinculadas como la Federal de los Derechos de los Contribuyentes. En otros términos, es este Programa E028 el que fundamentalmente asegura el cumplimiento de la Ley, Lineamientos y Programa Institucional.

Dado que el Programa apoya la provisión de servicios que se prestan de manera permanente, pero que pueden ser de distinta naturaleza y complejidad, la PRODECON tuvo el **acierto de sistematizar, definir, estandarizar y documentar dichos procesos** vinculados sobre todo con lo que se denomina los servicios sustantivos, a través de la adopción del Sistema de Gestión de la Calidad de la PRODECON (SGCP). Esto ha impactado directa y positivamente la calidad del servicio que se ofrece al contribuyente y operar con un enfoque centrado en la atención al cliente. Aunque es importante actualizar el acervo documental y el SGCP a la versión más reciente de la certificación ISO 2015.

Además, de la prestación de servicios sustantivos, indirectamente el Programa apoya de **manera integral otras acciones que repercuten en el fortalecimiento de la cultura contributiva** mediante difusión y promoción, realizando modificaciones al marco normativo y legal, identificando e investigando problemas sistémicos, estableciendo comunicación continua y espacios de diálogo con

autoridades fiscales, e interpretando disposiciones legales y emitiendo recomendaciones, medidas correctivas y sugerencias.

La institución que opera el Programa E028 puede considerarse, por ser de reciente creación, una institución de nueva generación que **cuenta con una estructura organizacional, procesos y con recursos humanos profesionalizados, y regidos por un sistema de gestión** de la calidad que asegura una atención lo más efectiva, eficiente, expedita y oportuna al contribuyente que se acerca a solicitar el servicio. Esto último lo confirma la alta satisfacción que manifiestan los contribuyentes después de que reciben el servicio en la encuesta de satisfacción.

Asimismo, dado que es una institución reciente, que tuvo que abrirse camino para posicionar el ofrecimiento de servicios públicos que prácticamente no existían, el nivel de demanda que, si bien ha venido creciendo de manera rápida y cuantiosa, **aún se mantiene en un nivel que se considera adecuado en relación con los recursos humanos, materiales, informáticos y financieros** con que cuenta la PRODECON. Sin embargo, los mismos actores entrevistados en la evaluación empiezan a advertir ya ciertos momentos de saturación en la provisión de los servicios sustantivos, especialmente en meses en que llevan a cabo las declaraciones anuales por ejemplo (abril y mayo) o en ciertas delegaciones.

Finalmente, es preciso comentar que, en términos de evaluación externa, si bien se ha realizado una evaluación de consistencia y resultados y la presente de procesos, se considera que hay temas que requieren mayor análisis, ya sea en el marco de una evaluación específica o con estudios complementarios, que permitan, por ejemplo, contar con mayor profundidad y conocimiento (sobre todo respecto a la magnitud) de la población objetivo.

En la misma línea, es importante comentar que si bien los términos de referencia y específicamente el modelo general de procesos (CONEVAL-SHCP) ayuda a desarrollar la evaluación de procesos, aún es complejo encontrar equivalencias entre dicho modelo y los procesos reales del Programa, especialmente en uno como el Pp E028, que financia el desempeño de una función regular y que además cuenta con procesos muy alineados al Sistema de Gestión de la Calidad. Por ello, hay el riesgo de dejar fuera procesos relevantes de acuerdo con el SGCP, que es difícil abordar en el modelo general.

En síntesis, se puede concluir que la forma en cómo opera el Programa, en lo general ha sido adecuada y efectiva, y ello contribuye directamente a que ayude a los contribuyentes a que accedan a la justicia tributaria, en un contexto en el que la relación entre los contribuyentes y la autoridad fiscal llega a enfrentar diferencias y controversias, que no favorecen una sólida cultura contributiva en el país.

5.2 Valoración global de la operación del Pp

La revisión y análisis de los procesos sustantivos de operación del Pp, así como la medición de sus atributos (eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia), permiten concluir que la gestión operativa del Programa es adecuada.

Valoración global cuantitativa sobre la operación y ejecución de los procesos del Pp

Atributos	Valoración cualitativa	Valoración cuantitativa
Eficacia	Todos los procesos son eficaces	5
Oportunidad	Todos los procesos son oportunos	5
Suficiencia	Todos los procesos son suficientes	5
Pertinencia	Todos los procesos son pertinentes	5
Total de puntos		20
Valoración cuantitativa global (20/20)x100		100%

5.3 Recomendaciones

Para una evaluación de procesos, en la que la institución que financia la mayor parte de los servicios que presta, cuenta con un SGCP con el logro de la respectiva certificación, y una estructura organizacional y de recursos humanos capacitada y convencida del esquema de aseguramiento de la calidad en el servicio, es difícil encontrar áreas de mejora en términos de la situación actual. Sin embargo, se perfilan algunas ideas o reflexiones que podrían ayudar a prever temas que a futuro puedan derivar en situaciones problemáticas o de debilidad.

Reflexión o mejora estratégica

Si bien la población potencial está estimada en términos puntuales (los 67 millones de contribuyentes dados de alta en el SAT), la población objetivo, que estaría conformada por aquellos contribuyentes que enfrentan algún desconocimiento, problema o situación de abuso de parte de la autoridad fiscal, no está plenamente determinada. Esto es importante definirlo porque el éxito de la Procuraduría se mediría en función de la cobertura que logre en atender a esta población o parte de ella, estableciendo quizá mecanismos más discriminativos (adicionales a los montos de los créditos fiscales) que excluyan a quienes puedan pagar por estos servicios con proveedores privados.

Actualmente, lo que se ha realizado se puede considerar un gran avance porque prácticamente se partió de cero y, además de la fracción de la población objetivo que se ha acercado a la PRODECON y ha recibido algún servicio, según datos de satisfacción colectados por la misma institución, existe una alta conformidad. Sin embargo, no se puede saber cuál ha sido la cobertura alcanzada (que según el número de servicios indican que se ha atendido a 750 mil contribuyentes) considerando el tamaño del problema real (estimación de población objetivo). Quizá, considerando que la Procuraduría es nueva, y que la mayoría refiere que se entera de los servicios que presta a través de otras personas) mucha de la población que enfrenta algún problema de índole tributario no se acerca a la misma porque la desconoce.

Pero también en esta línea, es importante determinar cuál sería la capacidad real de atención del organismo en términos de la disponibilidad de sus recursos actuales (sin que se trastoque el tema de la calidad en el servicio), para saber cuánto recurso adicional se requiere si se pretendiera ampliar su cobertura a la población objetivo, y ello qué implicaría en términos del SGCP. Seguramente, ante esas decisiones se tendría que repensar el diseño de los mismos procesos y el diseño organizacional.

Todas estas reflexiones, tendrían que ir acompañadas con el análisis que seguramente se hará en los próximos meses al tener que actualizar o elaborar el nuevo programa institucional, en alineación con el nuevo PND.

Reflexiones o mejoras específicas por proceso

Debido a que el SGCP ha demostrado generar resultados positivos en la calidad de los servicios y en la atención a los contribuyentes, se sugiere migrar de la versión que actualmente emplea la Procuraduría a la versión más vigente, que es la de 2015.

A nivel específico, habría que ir previendo cómo asegurar la misma atención en cuanto a calidad, considerando que las cargas de trabajo pueden incrementarse notablemente en los próximos años. Ello también debería vincularse con los alcances definidos para la comunicación externa, porque si se continúa con dicho proceso y sigue en aumento la demanda, sin tener la capacidad plena de atención, se podrían estar generando expectativas de atención no cumplidas para determinado grupo de contribuyentes.

Planeación

Aprovechar el momento de transición e inicio de un nuevo gobierno para revisar y discutir las orientaciones clave y la problemática que dio origen al Programa y a la PRODECON para ver su vigencia y si es necesario incluir otros temas o aspectos para fortalecer el tema de la cultura contributiva. En esa misma línea cabe la revisión y estimación precisa de la población objetivo, así como la determinación de la capacidad real de atención de la Procuraduría con los recursos actuales para definir una estrategia de atención y difusión de mediano plazo. Todo esto, será de hecho un ejercicio obligado que deberá hacerse para actualizar/elaborar el nuevo programa institucional al cobijo del PND 2019-2024.

Comunicación

Existe la necesidad de identificar bien el equilibrio necesario entre las acciones de difusión con el nivel máximo u óptimo en cuanto a la capacidad de atención de la PRODECON, para no estar generando o activando demanda que posteriormente no pueda ser atendida con el mismo nivel de atención.

Precisar la población objetivo del Pp E028 con la finalidad de enfocar los esfuerzos de comunicación externa a ese segmento de la población, sin tener que generar expectativas más allá de lo posible.

Estimar de forma más precisa la población objetivo y definir la fracción que se puede atender con los recursos actuales para poder enfocar los esfuerzos de comunicación en ese estrato, sin tener que generar expectativas más allá de lo posible.

Precisar muy bien en las campañas de difusión los alcances de los servicios de la Procuraduría o abrir más canales para profundizar en la información sin tener que acudir al módulo de atención en Oficinas Centrales o en las instalaciones de las delegaciones estatales de la Procuraduría.

Selección de destinatarios

Aprovechar cada vez más la disponibilidad de los medios virtuales para atender, especialmente, aquellos asuntos fáciles y sencillos.

Producción y entrega de servicios

Los propios asesores de la Dirección General de Orientación y Asesoría han planteado en las entrevistas realizadas en esta evaluación que, para recibir de manera más eficiente y ágil a los

solicitantes en los Módulos de Atención, es necesario contar con un sistema de turnos, como lo tienen otras instituciones, como por ejemplo el propio SAT, que permitiría una atención más ordenada y basado en el “primero en llegada primero en derecho”, es decir, que al llegar al módulo de atención o instalaciones de la PRODECON, el contribuyente tomaría un ticket de la máquina expendedora para saber el lugar que le corresponde en la atención, y esperar sin tener que formarse en alguna fila. El recepcionista del módulo por su parte estaría llamando a los asistentes, que podrían permanecer sentados, en función del orden cronológico de los tickets.

De acuerdo con los propios asesores de Oficinas Centrales, al interior del Módulo de Atención se disponen de espacios muy limitados, lo que dificulta en cierta medida el poder brindar una atención adecuada y con mayor comodidad a los contribuyentes, por lo que consideran pertinente ampliar dichos espacios dentro del Módulo.

También se considera pertinente, ampliar el espacio que tiene destinado la Dirección de Acuerdos Conclusivos para recibir a los contribuyentes que solicitan el servicio.

Seguimiento de los destinatarios

La posibilidad de que se complemente la aplicación de la encuesta actual de satisfacción aplicada por norma dentro del SGCP, con otra que pudiera contratar la misma PRODECON, pero ejecutada por un actor externo a la operación del Programa, que sea estadísticamente representativa y totalmente imparcial y neutra.

Monitoreo y Control

Fortalecer el sistema de control interno, mediante la actualización del SGCP a la certificación ISO 2015.

Evaluación externa

La posibilidad de realizar una evaluación de diseño o una evaluación estratégica (marco de las definiciones de CONEVAL) para generar más información sobre la posible población objetivo y cuantificar mejor a la misma.

Anexos

Anexo I. Ficha técnica de Identificación del Programa Presupuestario Pp E028

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	47 Entidades no Sectorizadas
	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Pp	Procuraduría de la Defensa del Contribuyente.
	Unidad(es) Responsable(s)	Procuraduría de la Defensa del Contribuyente.
	Modalidad y Clave Presupuestal	E028
	Nombre del Pp	Protección y Defensa de los Contribuyente.
	Año de Inicio de operaciones	2011
	Responsable titular del Pp	Diana Rosalía Bernal Ladrón de Guevara
	Teléfono de contacto	(55) 12 05 90 00 Ext 1001 / 1002
	Correo electrónico de contacto	
Objetivos	Objetivo general del programa	Proteger los derechos y garantías de los contribuyentes.
	Principal Normativa	Ley Orgánica, Estatuto Orgánico, Lineamientos que regulan el ejercicio de las atribuciones sustantivas y Ley Federal del Derecho de los Contribuyentes.
	Meta Nacional del PND al que está alineado	IV México Próspero
	Objetivo del PND al que está alineado	4.1 Mantener la estabilidad macroeconómica del país.
	Estrategia del PND al que está alineado	4.1.2. Fortalecer los ingresos del sector público.
	Programa derivado del PND (Sectorial, Especial o Institucional) al que está alineado	Programa Institucional 2013-2018 de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente.
	Objetivo del Programa Sectorial, Especial o Institucional al que está alineado	Mantener la estabilidad macroeconómica del país.
	Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el Nivel de Fin de la MIR	Ingresos tributarios
	Propósito del Pp	Los contribuyentes tienen garantizado el acceso a la justicia en materia fiscal en el orden federal.
Problema público o necesidad que atiende	Los contribuyentes tienen dificultades para acceder a la justicia fiscal en el orden federal.	

Evaluación de Procesos del Programa E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”

Tema	Variable	Datos
Población o área de enfoque potencial	Definición	Población potencial: los pagadores de impuestos federales.
	Unidad de medida	Contribuyentes
	Cuantificación	67.2 millones (mayo de 2018).
Población o área de enfoque objetivo	Definición	Población objetivo: los pagadores de impuestos federales.
	Unidad de medida	Contribuyentes
	Cuantificación	67.2 millones (mayo de 2018).
Población o área de enfoque atendida	Definición	Población atendida: la determinada por la tasa media de crecimiento de las acciones de servicio prestados a los contribuyentes.
	Unidad de medida	Contribuyentes
	Cuantificación	249 mil (01 de septiembre de 2017 al 01 de septiembre del 2018).
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado	Presupuesto original (MDP)	804.69
	Presupuesto modificado (MDP)	804.69
	Presupuesto ejercido (MDP)	317.56 (al 30 de junio de 2018).
Cobertura geográfica (si aplica)	Estados de la República en los que opera el Pp	Nacional
Focalización (si aplica)	Unidad territorial del Pp	No Aplica

Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos del Programa

Modelo general de procesos	Procesos y subprocesos del Pp E028
Planeación	<p>Proceso de Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Subproceso de elaboración y aprobación de los programas institucional y de trabajo. - Subproceso de presupuestación.
Comunicación Interna y Externa	<p>Proceso de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Subproceso de comunicación interna. - Subproceso de comunicación externa (a los contribuyentes).
Selección de Destinatarios	<p>Proceso de selección de destinatarios</p>
Producción de entregables	<p>Proceso de Orientación y asesoría Personalizada</p> <p>Proceso de Representación legal y defensa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Subproceso de Determinación del Medio de Defensa - Subproceso de Seguimiento del Estado Procesal del Recurso Administrativo - Subproceso de Seguimiento del Estado Procesal del Juicio de Nulidad - Subproceso de Seguimiento del Juicio de Amparo Indirecto <p>Proceso de Quejas y reclamaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Subproceso de Admisión de la Queja - Subproceso de Acciones de Investigación - Subproceso de Conclusión de la Queja - Subproceso de notificación <p>Proceso de Acuerdos conclusivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Admisión de Solicitud para la Adopción del Acuerdo Conclusivo - Suscripción de Acuerdo Conclusivo y/o Acuerdo de Cierre
Seguimiento a Destinatarios	<p>Proceso de Seguimiento</p>
Control	<p>Proceso de Control</p>
Monitoreo	<p>Proceso de Seguimiento y Evaluación de Programas</p>
Evaluación Externa	<p>Proceso de Evaluación Externa</p>

Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp E028

Diagrama de Alto Nivel del Proceso de Planeación

Proveedor	Entradas	Subproceso	Salidas	Usuario
SHCP Poder legislativo Presidencia de la República (PND) Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional de la PRODECON.	-Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos -Ley Orgánica de Administración Pública Federal -Ley Federal de Entidades Paraestatales -Ley de Planeación -Ley Federal del Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria -Ley General de Contabilidad Gubernamental -Ley Federal de Procedimiento Administrativo -Ley Orgánica y Lineamientos de la PRODECON -Plan Nacional de Desarrollo vigente -Guía para la Construcción de la MIR y demás disposiciones aplicables. -Programa de trabajo del año previo -Informes de avance y resultados del año previo.	Elaboración y aprobación de los programas institucional y de trabajo	Programas institucional y de trabajo (anual) aprobados.	- Dirección General de Planeación y Desarrollo institucional, Unidades Administrativas, Titular y órgano de gobierno de la PRODECON.
SHCP Cámara de Diputados Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional y Dirección General de Administración de PRODECON.	- Lineamientos para la estructura programática e integración del proyecto de presupuesto emitidos por la SHCP - Presupuesto previo y evaluación del mismo - Propuesta de estructura programática de la PRODECON del ejercicio sujeto de presupuestación	Presupuestación	Presupuesto asignado al Programa E028 en el PEF	- Dirección General de Administración, Unidades Administrativas, Titular y órgano de gobierno de la PRODECON.

Diagrama de Alto Nivel del Proceso de Comunicación

Proveedor	Entradas	Subproceso	Salidas	Usuario
- Dirección de Calidad y Desarrollo Institucional - Unidades administrativas - Servidores públicos de la PRODECON	- Plan de comunicación interna anterior - Informe de Resultados del SGCP	Comunicación interna	- Plan de comunicación interna autorizado y evaluado -	- Dirección de Calidad y Desarrollo Institucional - Unidades administrativas
- Dirección de Cultura Contributiva - Dirección de Difusión Institucional - Unidades administrativas - Contribuyentes consultados sobre campañas previas	- Portal PRODECON en su versión actual, materiales y campañas de difusión previas. -	Comunicación con el contribuyente	- Portal PRODECON funcionando, materiales y campañas de difusión activas.	- Dirección de Cultura Contributiva - Dirección de Difusión Institucional - Unidades administrativas - Los contribuyentes (potenciales beneficiarios de PRODECON) - Los contribuyentes beneficiarios.

Diagrama de Alto Nivel del Proceso de Selección de destinatarios

Proveedor	Entradas	Proceso	Salidas	Usuario
- Contribuyentes con problemas relacionados con la justicia tributaria. - Unidades administrativas de de la PRODECON vinculadas con la provisión de servicios sustantivos. -	- Actividades específicas vinculadas con la selección de destinatarios dentro de los Procesos de orientación y asesoría, representación legal y defensa, quejas y reclamaciones y acuerdos conclusivos. -	Selección de destinatarios de los servicios sustantivos de la PRODECON	- Contribuyentes orientados, asesorados o atendidos (seleccionados) con representación legal y defensa, queja o reclamación o acuerdo conclusivo.	- Dirección General de Orientación y Asesoría al Contribuyente - Dirección General de Representación Legal - Dirección General de Quejas y Reclamaciones de impuestos Federales / Dirección General de Quejas y Reclamaciones contra Organismos Fiscales Autónomos y Autoridades Coordinadas. - Dirección General de Acuerdos Conclusivos

Diagrama de Alto Nivel del Proceso de Orientación y Asesoría

Proveedor	Entradas	Proceso	Salidas	Usuario
Contribuyente	Problemática	Orientación y Asesoría Personalizada	- Solicitud de Servicio (Asesoría)	- Dirección General de Orientación y Asesoría al Contribuyente.
			- Solicitud de Servicio - Expediente o documentación del Solicitante	- Dirección de Representación Legal. - Subprocuraduría de Protección de los Derechos de los Contribuyentes.

Diagrama de Alto Nivel del Proceso de Representación Legal y Defensa

Proveedor	Entradas	Subproceso	Salidas	Usuario
- Subprocuraduría de Asesoría y Defensa del Contribuyente. - Subprocuraduría de Protección de los Derechos de los Contribuyentes. - Unidad Administrativa de la Procuraduría.	- Solicitud de servicio - Formato de Remisión Interno de la Procuraduría - Expediente del contribuyente	Determinación del Medio de Defensa	- Escrito del recurso de revocación - Escrito del recurso de inconformidad - Demanda de nulidad - Demanda de amparo directo - Demanda de amparo indirecto - Informe de Terminación de Servicio de Representación Legal y Defensa.	- Dirección de Representación Legal.
- Dirección General de Representación Legal.	- Resolución no satisfactoria del Recurso Administrativo - Demanda de Nulidad - Expediente del contribuyente	Seguimiento del Estado Procesal del Juicio de Nulidad.	- Cumplimiento de la sentencia. - Solicitud de firmeza de la sentencia. - Informe de Terminación del Servicio de Representación Legal y Defensa.	- Dirección General de Representación Legal
- Dirección General de Representación Legal.	- Escrito del recurso administrativo. - Expediente del contribuyente.	Seguimiento del Estado Procesal del Recurso Administrativo.	- Resolución Satisfactoria del Recurso Administrativo. - Resolución no Satisfactoria del Recurso Administrativo. - Expediente del contribuyente actualizado.	- Dirección General de Representación Legal

Evaluación de Procesos del Programa E028 "Protección y Defensa de los Contribuyentes"

Proveedor	Entradas	Subproceso	Salidas	Usuario
			- Informe de Terminación del Servicio de Representación Legal y Defensa.	
- Dirección General de Representación Legal.	- Demanda de Amparo indirecto. - Expediente del contribuyente.	Seguimiento del Juicio de Amparo Indirecto.	- Oficio de la Autoridad del cumplimiento de sentencia. - Acuerdo que causa de estado de la sentencia. - Oficio de la Autoridad de cumplimiento a la sentencia. - Informe de Terminación del Servicio de Representación Legal y Defensa.	- Dirección General de Representación Legal

Diagrama de Alto Nivel del Proceso de Quejas y Reclamaciones

Proveedor	Entradas	Subproceso	Salidas	Usuario
- Dirección General de Orientación y Asesoría al contribuyente. - Dirección General de Representación Legal. - Oficina del Titular de la Procuraduría / Subprocuradurías de la Procuraduría. - Otras Autoridades.	- Solicitud de prestación del servicio (Directa). - Solicitud de prestación del servicio (Canalizada). - Expediente de prestación del servicio (Oficio interno y externo).	Admisión de la Queja.	- Acuerdo de Desechamiento por Improcedencia. - Acuerdo de Desistimiento. - Acuerdo de Incompetencia. - Acuerdo de Admisión con Requerimiento de Informe. - Acuerdo que tiene por no Presentada la Queja. - Acuerdo de Cierre.	- Dirección General de Quejas y Reclamaciones de impuestos Federales / Dirección General de Quejas y Reclamaciones contra Organismos Fiscales Autónomos y Autoridades Coordinadas. - Contribuyente - Unidades Administrativas de la Procuraduría.
- Dirección General de Quejas y Reclamaciones. - Unidad Administrativa de la Procuraduría.	- Necesidad de acciones de investigación. - Solicitud de acciones de investigación.	Acciones de investigación.	- Acuerdo que tiene por Rendido el informe. - Acta circunstanciada.	- Dirección General de Quejas y Reclamaciones. - Unidad Administrativa de la Procuraduría.

Evaluación de Procesos del Programa E028 "Protección y Defensa de los Contribuyentes"

Proveedor	Entradas	Subproceso	Salidas	Usuario
<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Quejas y Reclamaciones. - Autoridades Responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de la Autoridad. - Correo electrónico. - Documentación Requerida. - Acta Circunstanciada 	<p>Conclusión de la Queja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo de Desistimiento. - Acuerdo de Cierre. - Acuerdo de Cierre por Remisión. - Acuerdo de No Aceptación de la Recomendación. - Acuerdo de Cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Quejas y Reclamaciones que corresponda. - Autoridad fiscal. - Contribuyente. - Otras Unidades Administrativas de la Procuraduría.
<ul style="list-style-type: none"> - Subprocuraduría de Protección de los Derechos de los Contribuyentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo de Incompetencia. - Acuerdo de Desechamiento por Improcedente. - Acuerdo que tiene por No Presentada la Queja. - Acuerdo de Desistimiento. - Acuerdo de Admisión con Requerimiento de Informe. - Acuerdo de Requerimiento al Contribuyente. - Acuerdo de No Responsabilidad. - Recomendación. - Acuerdo de Cierre. - Acuerdo de Reserva. - Acuerdo de Remisión. - Acuerdo de Prórroga. - Multas - Acuerdo de Aceptación de la Recomendación. - Acuerdo de Aceptación Parcial de la Recomendación. 	<p>Notificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Oficio de notificación. - Cédula de notificación. - Control de Entregas de Notificaciones por Dirección. - Correo electrónico. - Acta circunstanciada. - Acuse de mensajería o en su caso de correo certificado 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoridad - Contribuyente - Terceros

Diagrama de Alto Nivel del Proceso de Acuerdos Conclusivos

Proveedor	Entradas	Subproceso	Salidas	Usuario
- Contribuyente.	- Solicitud para la Adopción del Acuerdo Conclusivo (Escrito). - Documentación soporte.	Admisión de la Solicitud para la adopción del Acuerdo Conclusivo.	- Acuerdo de Admisión con Requerimiento de Contestación. - Acuerdo de Improcedencia.	- Autoridad Fiscal. - Contribuyente
- Autoridad Revisora.	- Contestación de la Autoridad Revisora.	Suscripción de Acuerdo Conclusivo y/o Acuerdo de Cierre.	- Acuerdo Conclusivo. - Acuerdo de Cierre.	- Dirección General de Acuerdos Conclusivos. - Autoridad Fiscal. - Contribuyente.

Diagrama de Alto Nivel del Proceso de Seguimiento a Destinatarios

Proveedor	Entradas	Proceso	Salidas	Usuario
- La Alta Dirección de la PRODECON en el marco del SGCP encargada de aplicar la encuesta de satisfacción al contribuyente - El área encargada de la operación del SICSS - Las áreas encargadas de la ejecución de los servicios sustantivos de la PRODECON.	- SICSS operando - Encuesta de satisfacción al contribuyente, diseñada en el marco de SGCP - La ejecución de los procesos operativos desplegados como parte de la provisión de los servicios sustantivos. -	Seguimiento a destinatarios	- Información actualizada sobre el estatus que guarda el asunto del solicitante en el SICSS - Información sobre la percepción de los beneficiarios de la PRODECON, obtenida mediante la encuesta de satisfacción al contribuyente.	- La Alta Dirección de la PRODECON en el marco del SGCP - Las áreas encargadas de la ejecución de los servicios sustantivos de la PRODECON.

Diagrama de Alto Nivel del Proceso de Control

Proveedor	Entradas	Proceso	Salidas	Usuario
- La Alta Dirección de la PRODECON	Herramientas e instrumentos del SGCP vinculados con el tablero y las auditorías Sistema de control interno de la PRODECON	Control	- Tablero de control de indicadores del SGCP con la información requerida Resultados de las auditorías de la calidad ejecutadas en el marco del SGCP Sistema de control interno de la Procuraduría funcionando	- La Alta Dirección de la PRODECON, específicamente la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, así como las Unidades Administrativas. -

Diagrama de Alto Nivel del Proceso de Monitoreo

Proveedor	Entradas	Proceso	Salidas	Usuario
- Las unidades administrativas de la Procuraduría responsables de procesos específicos - La Alta Dirección de la PRODECON.	-Programa Institucional vigente. Programa de Trabajo vigente. -Reportes mensuales de cumplimiento de las unidades administrativas del año previo.	Seguimiento y evaluación de programas (institucional y de trabajo)	- Reportes de avance en cuanto indicadores clave y de cumplimiento de metas tanto del programa institucional como del de trabajo (anual).	- La Alta Dirección de la PRODECON, el órgano de gobierno y la Titular. - Las unidades administrativas. - SHCP (para el programa institucional)

Diagrama de Alto Nivel del Proceso de Evaluación Externa

Proveedor	Entradas	Proceso	Salidas	Usuario
- La SHCP- CONEVAL - La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional.	- Lineamientos SHCP- CONEVAL - TDR y convocatoria a entidad evaluadora - Selección y contratación de entidad evaluadora externa.	Evaluación externa	Informes de resultados con retroalimentación directa a la PRODECON, que permita mejorar la función para la cual fue creada.	- Las unidades administrativas - La Alta Dirección - CONEVAL-SHCP - Los contribuyentes - Público en general

Anexo IV. Fichas de indicadores de atributos del Pp

Los indicadores que se utilizaron para valorar los atributos de cada uno de los procesos son los que se enuncian y describen en el siguiente cuadro.

Indicador	Descripción	Fuente de información
Eficacia (IE)	<ul style="list-style-type: none"> - Sí el proceso cumplió con su meta = 1 - Sí el proceso no cumplió con su meta = 0 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa Anual de Trabajo 2017. - Avance y resultados 2017 del Programa Institucional de la PRODECON. - Información de campo.
Oportunidad (IO)	<ul style="list-style-type: none"> - Sí el proceso entregó sus servicios en un periodo de tiempo determinado y/o adecuado = 1 - Sí el proceso no entregó sus servicios en un periodo de tiempo determinado y/o adecuado = 0 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuales de los procesos y subprocesos del Pp E028 identificados en el SGCP. - Lineamientos que regulan el ejercicio de las atribuciones de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente. - Información de campo.
Suficiencia (IS)	<ul style="list-style-type: none"> - Sí el proceso produce sus resultados de forma completa y/o adecuada = 1 - Sí el proceso no produce sus resultados de forma completa y/o adecuada = 0 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuales de los procesos y subprocesos del Pp E028 identificados en el SGCP. - Lineamientos que regulan el ejercicio de las atribuciones de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente. - Programa Anual de Trabajo 2017. - Avance y resultados 2017 del Programa Institucional de la PRODECON. - Información de campo.
Pertinencia (IP)	<ul style="list-style-type: none"> - Sí las actividades y servicios son adecuados para lograr tanto sus metas como objetivos = 1 - Sí las actividades y servicios no son adecuados para lograr tanto sus metas como objetivos = 0 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuales de los procesos y subprocesos del Pp E028 identificados en el SGCP. - Lineamientos que regulan el ejercicio de las atribuciones de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente. - Programa Anual de Trabajo 2017. - Avance y resultados 2017 del Programa Institucional de la PRODECON. - Información de campo.

Anexo V. Propuesta de modificación a la normatividad del Pp E028

En esta evaluación no se identificó ninguna traba normativa que limite la gestión operativa del Pp E028, por tal razón no se incluye el anexo correspondiente.

Anexo VI. Análisis FODA del Pp

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta [que inicie con un verbo en infinitivo y que se traduzca fácilmente en mejoras concretas al Pp]
Fortaleza y Oportunidad			
Planeación	<p>Fortaleza: El reforzamiento que se hace a la planeación estratégica y operativa del Programa "tradicional" enmarcada en la gestión por resultados y el sistema de evaluación del desempeño con las orientaciones y alcances definidos en la planificación del SGCP.</p>	<p>Este tema si bien se relaciona con la planeación en lo general tiene que ver con todos los procesos del modelo general de procesos SHCP-CONEVAL, ya que el SGCP permea toda la operación de la PRODECON.</p>	<p>Migrar la versión que actualmente emplea la Procuraduría del SGCP a la versión más vigente, que es la de 2015.</p>
	<p>Fortaleza: El sólido marco legal, normativo y de política en el que se inserta la planeación (estratégica y operativa), programación y presupuestación del programa y la PRODECON.</p>		
	<p>Fortaleza: El uso y aprovechamiento de la información generada en el control y monitoreo, generada en buena parte por las orientaciones del SGCP, en la planeación operativa, programación y presupuestación.</p>		
	<p>Fortaleza: La existencia de un grupo de Alta Dirección (en el marco del SGCP), cuyo representante es la Dirección</p>		

	<p>General de Planeación y Desarrollo Institucional, encargada de ejecutar procesos clave del SGCP, entre ellos la planificación específica marcada por dicho Sistema. Además, es esta Dirección la responsable de ejecutar los elementos clave del Sistema de evaluación del desempeño marcados desde SHCP y CONEVAL, con lo que se potencia la sinergia entre el sistema de planeación definido para la administración pública federal con el del SGCP.</p>		
	<p>Oportunidad: Este momento de transición e inicio de un nuevo gobierno federal abre la oportunidad, para revisar temas estratégicos de orientación y misión de la PRODECON, y complementar y actualizar temas del programa institucional que seguramente se han quedado rezagados en información o que requieren mayor profundidad en su análisis (por ejemplo, el tema de la estimación de la población objetivo). Esto tiene que ver directamente con la definición del problema que busca atender el Programa y la PRODECON. Y a la luz de la experiencia y camino recorrido en los últimos años se tienen elementos como para abrir a la discusión estos temas. Cabe aquí también la reflexión respecto al futuro sobre todo si sigue aumentando la demanda, lo que traería implicaciones directas en la necesidad de mayores recursos presupuestales.</p>		<p>Aprovechar el cambio de gobierno federal para revisar temas estratégicos de orientación y misión de la PRODECON, y complementar y actualizar temas del programa institucional que seguramente se han quedado rezagados en información o que requieren mayor profundidad en su análisis (por ejemplo, el tema de la estimación de la población objetivo).</p> <p>Esto tiene que ver con la definición del problema que busca atender el Programa y la PRODECON.</p>
	<p>Fortaleza: El reforzamiento del proceso de comunicación con</p>		

Comunicación interna y externa	definiciones e instrumentos específicos derivados del SGCP.		
	Fortaleza: Proceso continuo de interacción, actualización, capacitación y retroalimentación hacia y entre los servidores públicos en torno a los alcances y dinámica de los servicios que prestan.		
	Fortaleza: Estrategia masiva de difusión y promoción de la PRODECON que ha logrado cierto posicionamiento y activar la demanda de servicios de manera importante y creciente en los últimos años.		
	Fortaleza: Uso de canales muy diversos para instrumentar la comunicación tanto interna como externa.		
	Fortaleza: Generación de toda una estrategia de comunicación externa liderada por la Dirección General de Cultura Contributiva que cuenta con sólidos procesos y actividades para generar los productos y estrategias de comunicación y que las enmarca en la búsqueda de un objetivo ambicioso, como es el fomento de la cultura contributiva.		
	Oportunidad: Necesidad de identificar el punto de equilibrio entre las acciones de difusión y la capacidad de atención de la PRODECON, para no estar generando o activando demanda que posteriormente no pueda ser atendida con el mismo nivel de atención.		Identificar bien el equilibrio necesario entre las acciones de difusión con el nivel máximo u óptimo en cuanto a la capacidad de atención de la PRODECON, para no estar generando o activando demanda que posteriormente no pueda ser atendida con el mismo nivel de atención.
	Oportunidad: Estimar de forma más precisa la población objetivo que se puede atender con los recursos actuales para		Definir y cuantificar con mayor claridad la población objetivo del Pp E028.

	<p>poder enfocar los esfuerzos de comunicación en ese estrato, sin tener que generar expectativas más allá de lo posible.</p>		
	<p>Oportunidad: Necesidad de precisar muy bien en las campañas de difusión los alcances de los servicios de la Procuraduría o abrir más canales para profundizar en la información sin tener que acudir a los módulos de atención.</p>		<p>Resaltar en las campañas de difusión los diferentes medios de comunicación que pueden ser utilizados por los contribuyentes para no acudir de manera presencial a la Procuraduría a solicitar un servicio.</p>
Selección de destinatarios	<p>Fortaleza: Proceso ágil, sencillo y transparente, sólidamente definido en el marco de los procesos de servicios sustantivos, que son además los más definidos y estandarizados en el marco del SGCP por ser los vinculados con la atención al contribuyente.</p>		
	<p>Oportunidad: Aprovechar cada vez más la disponibilidad de los medios virtuales para atender, especialmente, aquellos asuntos fáciles y sencillos.</p>		<p>Hacer una mayor difusión entre los contribuyentes de los diferentes medios virtuales que emplea la Procuraduría para atender a los contribuyentes, tales como los módulos virtuales de atención, el correo electrónico y la comunicación vía telefónica.</p>
Producción y entrega de componentes.	<p>Fortaleza: La adopción del SGCP y el logro de la certificación en la calidad de los servicios que presta, lo cual ha implicado que existan procesos de atención a contribuyentes bien definidos, estandarizados y sistematizados.</p>		
	<p>Fortaleza: La experiencia y profesionalismo de sus asesores y directivos.</p>		
	<p>Fortaleza: La documentación y respaldo en el banco de argumentos, de los casos poco</p>		

	ordinarios que son atendidos de manera exitosa.		
	Fortaleza: La capacitación continua que recibe el personal encargado de brindar los servicios, sobre todo en temas fiscales.		
	Fortaleza: El Programa tiene presencia en todo el territorio nacional.		
	Fortaleza: Existe una alta valoración de parte de los contribuyentes de los servicios que brinda el Programa.		
	Oportunidad: Actualizar el SGCP a la norma ISO 9001 versión 2015.		
Seguimiento a destinatarios	Fortaleza: Proceso bien específico centrado en un seguimiento en línea a través del SICSS que permite conocer en tiempo real la situación del asunto que está en proceso.		
	Fortaleza: La medición de la satisfacción del beneficiario a través de una encuesta, la cual ha arrojado resultados muy positivos.		
	Oportunidad: La posibilidad de que se complemente la aplicación de la encuesta actual por un actor externo a la operación del Programa.		Valorar la posibilidad de que se complemente la aplicación de la encuesta actual por un actor externo a la operación del Programa
Control	Fortaleza: Procesos definidos por el SGCP muy concretos: tablero de control de indicadores y auditorías internas de la calidad, este último es exclusivo del SGCP.		
	Fortaleza: Uso de la información generada por éstos		

	para ir ajustando y perfeccionando la operación del Programa y el SGCP mismo.		
Monitoreo	Fortaleza: Procesos bien definidos y normados por el SGCP que sirven tanto para este Sistema como para entregar resultados y avances en los indicadores estratégicos y de desempeño del programa en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño (CONEVAL-SHCP).		
	Fortaleza: Generación de información oportuna (mensual) que permite hacer ajustes y además evaluar el cumplimiento de las metas (tanto las anuales como las del programa institucional).		
Debilidad o Amenaza			
Planeación	Amenaza: Cambios radicales en la política nacional de desarrollo (nuevo PND) en la materia de justicia tributaria o en temas de orden netamente fiscal que puedan afectar o disminuir la prioridad del tema de justicia tributaria.		
	Amenaza: Cambios posibles en leyes y normas vinculadas directamente con la defensa del contribuyente.		
	Amenaza: Disminución de recursos presupuestales hacia este tipo de temas ante otras prioridades nacionales.		
	Amenaza: El excesivo incremento de la demanda de servicios por parte de los contribuyentes sin que se den ampliaciones presupuestales y rediseños al interior de la		

	PRODECON para lograr una mayor cobertura.		
Comunicación interna y externa	Debilidad: La población que llega a la PRODECON con una temática que no es competencia de ésta (menos del 10% del total atendidos), el cual tiene que ver con la falta de precisión en los mensajes de comunicación externa.		Precisar muy bien en las campañas de difusión los alcances de los servicios de la Procuraduría o abrir más canales para profundizar en la información sin tener que acudir a los módulos de atención.
	Amenaza: Que para la próxima administración el tema de la defensa del contribuyente no sea una prioridad y se realicen cambios para disminuir presupuestos a este tema.		
Selección de destinatarios.	Amenaza: Cambios importantes en la población objetivo y en los criterios de selección que implicarían hacer más complejos ciertos procesos de selección.		
	Amenaza: Aumente la demanda por los servicios y sean mucho más los contribuyentes que acudan a las ventanillas o módulos.		
Producción y entrega de componentes.	Debilidad: La saturación que se presenta en los meses de abril y mayo, derivado de un incremento en la demanda de servicios.		
	Debilidad: La falta de espacio físico en la Dirección General de Acuerdos Conclusivos para recibir y atender a los contribuyentes.		Ampliar el espacio destinado a esta Dirección. Dada la saturación que ya presenta el edificio de la Procuraduría, posiblemente sería necesario arrendar un nuevo espacio, en otro edificio.
Seguimiento a destinatarios.	Debilidad: La encuesta de beneficiarios interna arroja datos válidos e importantes para tomar decisiones, sin embargo, es aplicada por la misma PRODECON que es la		Aplicar un instrumento similar, pero por un agente externo a la operación para asegurar mayor externalidad de la información

	que ofrece el servicio, por lo que se podría pensar en aplicar un instrumento similar, pero por un agente externo a la operación para asegurar mayor externalidad de la información.		
	Amenaza: Que una posible saturación en la atención afecte poder dar un seguimiento adecuado, y también la misma percepción o satisfacción que actualmente es muy buena.		
Control	Amenaza: Que se pierda la certificación del SGCP en ISO.		

Anexo VII. Valoración global cuantitativa

Proceso/Subproceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Este proceso cumplió con la elaboración del Programa Institucional 2013-2018, que es en el que se establece la planeación estratégica de la PRODECON, que le ha dado rumbo y dirección a la planeación operativa anual, y con la elaboración/actualización del programa de trabajo anual y su asignación presupuestal.
Comunicación	Sí	Se logra transmitir y dar a conocer con efectividad, confirmado por estos actores en campo, a todos los servidores públicos (comunicación interna) los alcances, contenidos y especificidades de todo lo que implica el SGCP y otros temas vinculados con la PRODECON, y también se logra informar a la población objetivo (comunicación externa) el propósito y las características de los servicios prestados por la PRODECON (además de otra información clave sobre sus derechos y garantías de acceso a la justicia fiscal). A los contribuyentes beneficiados por la Procuraduría también se les va comunicando el estatus de dicho servicio, conforme avanza su atención al servicio solicitado.
Selección de destinatarios	Sí	Se logra seleccionar, con un proceso bien definido, rápido y expedito, quien se beneficiará de los servicios de orientación, asesoría, representación legal, quejas y reclamaciones o acuerdos conclusivos.
Orientación y Asesoría	Sí	Este proceso es eficaz, dado que en el ejercicio 2017, superó en un 12% la meta programada.
Representación Legal y Defensa	Sí	Este proceso es eficaz, dado que en el ejercicio 2017, superó la meta programada en un 6%.
Quejas y Reclamaciones	Sí	El proceso en general y los subprocesos en particular de Quejas y Reclamaciones cumplen con el atributo de eficacia, toda vez que los resultados logrados en el ejercicio 2017 superaron la meta establecida en un 16%.
Acuerdos Conclusivos	Sí	El proceso y los subprocesos son eficaces, dado que permiten generar el servicio de Acuerdo Conclusivo.
Seguimiento a destinatarios	Sí	Se logra conocer qué sucede con el servicio solicitado por el contribuyente en términos de si lo recibió a cabalidad y si éste le solucionó su problema, gracias a que se cuenta con un Sistema (SICSS) y una encuesta de satisfacción que permite tener esa información en tiempo real.
Control	Sí	Se logra tener un esquema de verificación efectivo que permite, a través del tablero de control de indicadores y la auditoría interna controlar que las cosas ocurran conforme lo planeado y definido en el marco del SGCP.
Monitoreo	Sí	Se logra tener la información sobre el avance de los objetivos de corto (un año, plasmados en programa de trabajo) y

Evaluación de Procesos del Programa E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”

		mediano plazo (programa institucional) de manera frecuente, con la finalidad de detectar ajustes a la operación anual.
Evaluación externa	Sí	Se logra definir una agenda de evaluación externa (que considera diversos tipos de evaluación en función de la maduración del Programa), en coordinación con SHCP-CONEVAL, para valorar la pertinencia, desempeño y resultados del Programa E028; además dicha agenda se ejecuta conforme los lineamientos que para el efecto se emiten, y termina con la generación de recomendaciones o áreas susceptibles de mejora del Programa.
Porcentaje de procesos eficaces	(11/11) x 100 = 100	

Proceso/Subproceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	La elaboración y publicación del Programa Institucional 2013-2018 (como documento de planeación estratégica) cumplió con el calendario definido para el efecto por la SHCP, y el programa de trabajo anual también cumple cada año con las definiciones de la PRODECON y las marcadas por el proceso programático presupuestario marcado por la SHCP para la integración, envío y publicación del PEF anual.
Comunicación	Sí	Dada la estabilidad y tiempo que lleva operando la PRODECON con los procesos definidos y estandarizados mediante el SGCP, a la fecha los servidores públicos tienen ya un amplio conocimiento de la dinámica del Programa. Sin embargo, también existe todo un proceso sistematizado y claro para continuar comunicando continua y oportunamente todos los cambios o ajustes a dicho Sistema, utilizando todos los medios de comunicación disponibles. La comunicación externa también cuenta con procesos y actividades muy bien definidas que hacen que permanentemente se estén promoviendo los servicios de la Procuraduría con la población potencial y objetivo, aunque dada la amplitud de dicha población, el proceso de comunicación siempre será mejorable en términos de cobertura e intensidad.
Selección de destinatarios	Sí	Aunque no hay metas específicas sobre el tiempo en el que se tiene que llevar a cabo la selección de destinatarios, esto ocurre de en tiempos adecuados, de forma rápida y expedita debido a que la selección se hace directamente en el tiempo que se va escuchando y analizando la situación que hace que el contribuyente se acerque a la Procuraduría.
Orientación y Asesoría	Sí	El proceso es oportuno, debido a que, tanto el servicio de orientación como de asesoría se le brinda al contribuyente en el momento en que está presente. Sólo en aquellos casos en que la solicitud requiera de mayor análisis y no sea posible

Evaluación de Procesos del Programa E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”

		resolverla en el momento, se programará una nueva cita para explicarle la situación al contribuyente, pero siempre cuidando que la fecha sea oportuna para la solución del problema.
Representación Legal y Defensa	Sí	El proceso y los subprocesos de Representación Legal y Defensa son oportunos, dado que, de acuerdo con los Asesores Jurídicos y el Director General de Representación Legal y Defensa, los servicios se otorgan dentro de los plazos establecidos en la normatividad aplicable.
Quejas y Reclamaciones	Sí	El proceso, así como los subprocesos, se ejecutan en los términos de las disposiciones aplicables, por lo que se considera que sus resultados son oportunos para el logro de sus objetivos.
Acuerdos Conclusivos	Sí	El proceso y los subprocesos son oportunos, dado que se ejecutan dentro de los plazos de comprobación estipulados por la Autoridad Fiscal.
Seguimiento a destinatarios	Sí	El estatus de la solicitud del servicio y la solución al contribuyente se puede seguir en tiempo real, y además después del servicio se tiene la retroalimentación mediante la encuesta de cómo le pareció al contribuyente la atención y solución al problema.
Control	Sí	Algo fundamental que debe tener el control es la oportunidad para poder tomar acciones de ajuste en la marcha, y eso ocurre en este proceso, sobre todo a nivel del tablero de control de indicadores.
Monitoreo	Sí	Este monitoreo o seguimiento entrega mensualmente datos duros sobre los avances en los objetivos del programa de trabajo y programa institucional, y análisis y evaluación de los mismos, cada tres meses para el programa de trabajo y cada año para el programa institucional, con lo que se genera información para retroalimentar la toma de decisiones operativas y estratégicas.
Evaluación externa	Sí	Se ha buscado realizar evaluaciones (caso de la de consistencia y resultados y esta de procesos) cuyos resultados han sido oportunos considerando el nivel de maduración del Programa (programa nuevo, programa en marcha, etc.), eso hace que se puedan introducir ajustes al diseño y operación del mismo.
Porcentaje de procesos oportunos	$(11/11) \times 100 = 100$	

Evaluación de Procesos del Programa E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”

Proceso/Subproceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Ambos documentos de planeación, tanto el Programa Institucional como el programa de trabajo anual han sido suficientes y completos para dar dirección y dotar de recursos a la operación del Programa E028 y a la PRODECON.
Comunicación	Sí	La comunicación interna logra que prácticamente todos los servidores públicos estén informados, actualizados y en pleno conocimiento del SGCP, y la comunicación externa también ha logrado que cada vez más contribuyentes se enteren de la PRODECON y se acerquen a ésta, aunque dada la magnitud de la población objetivo este subproceso siempre será mejorable.
Selección de destinatarios	Sí	El resultado del proceso es que logra la selección de los destinatarios para brindarles algún servicio sustantivo que otorga el Programa. Es un proceso que genera un resultado consistente y robusto, ya que, si no se encuentra el problema que expone el contribuyente dentro del ámbito de la competencia de la Procuraduría, también se hace el esfuerzo por orientarlo. Aunque quizá a futuro habrá que trabajar para que estos contribuyentes que llegan con demandas que no son competencia de la PRODECON, sean informados por canales de comunicación efectivos sobre los alcances reales de la institución.
Orientación y Asesoría	Sí	Este proceso también cumple con el criterio de suficiencia, ya que permite brindarle al solicitante un servicio adecuado y completo. Lo anterior lo confirman el 98.56% de los solicitantes del servicio que fueron entrevistados por la Procuraduría en su encuesta de satisfacción.
Representación Legal y Defensa	Sí	El proceso y los subprocesos también se califican como suficientes, en virtud de que los actos de representación legal y defensa se realizan de manera adecuada y completa para el logro de su objetivo. Lo anterior lo confirman el 98.51% de los solicitantes del servicio que fueron entrevistados por la Procuraduría en su encuesta de satisfacción.
Quejas y Reclamaciones	Sí	El proceso, así como en los subprocesos, producen sus resultados de forma adecuada para el logro de sus objetivos, así lo califican el 97.10% de los solicitantes del servicio que fueron entrevistados por la Procuraduría en su encuesta de satisfacción.
Acuerdos Conclusivos	Sí	El proceso y los subprocesos son suficientes, debido a que permiten que sus resultados de generen de forma completa, tal y como lo marcan su normativa.
Seguimiento a destinatarios	Sí	Este proceso produce un resultado de manera consistente y robusta, sobre el estado del asunto vinculado con el servicio.
Control	Sí	Este proceso produce un resultado robusto y consistente, al generar indicadores del tablero de control y auditorías con resultados que pueden servir para reorientar la acción del Pp

Evaluación de Procesos del Programa E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”

		E028. Todo eso permite verificar que las acciones se hagan conforme a lo planeado. De no ser así puede retroalimentar a la operación para que esta se ajuste.
Monitoreo	Sí	El monitoreo produce un resultado robusto y consistente, al generar con el seguimiento y evaluación interna, datos y un análisis de los mismos, acerca de los avances en los indicadores estratégicos vinculados con los objetivos del Programa y la PRODECON, que son sus acciones de corto y mediano plazo.
Evaluación externa	Sí	La evaluación produce un resultado robusto y consistente, en los que se identifican las fortalezas, debilidades y áreas de mejora del Pp E028. Un producto específico son los aspectos susceptibles de mejora.
Porcentaje de procesos oportunos	(11/11) x 100 = 100	

Proceso/Subproceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Tanto las actividades como los productos de este proceso implicados en la generación de los documentos mencionados son los adecuados para lograr sus objetivos.
Comunicación	Sí	Las actividades para la comunicación interna se consideran pertinentes, y en la comunicación externa también.
Selección de destinatarios	Sí	Las actividades que se realizan, dentro de la sólida definición de subprocesos y actividades de los procesos sustantivos de la Procuraduría, en el marco del SGCP, así como los productos que genera, son totalmente pertinentes para lograr el objetivo de la selección de los contribuyentes que se atienden. Sin embargo, es aún importante fortalecer la comunicación y difusión de los servicios a la sociedad, cuyo impacto incide positivamente en la selección de los beneficiarios.
Orientación y Asesoría	Sí	Se valora que el proceso es pertinente, debido a que tanto las actividades como los servicios que presta, contribuyen al logro de sus metas y objetivos.
Representación Legal y Defensa	Sí	Tanto el proceso, como los subprocesos, también se valoran como pertinentes, dado que sus actividades y servicios son adecuados para lograr sus metas y objetivos.
Quejas y Reclamaciones	Sí	También se considera que el proceso y los subprocesos son pertinentes, dado que sus actividades y resultados son adecuados para lograr sus metas específicas y sus objetivos.
Acuerdos Conclusivos	Sí	Finalmente, el proceso y los subprocesos también se valoran como pertinentes, a razón de que las actividades que desarrolla, así como el servicio que presta, es adecuado para el logro de sus objetivos.

Evaluación de Procesos del Programa E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”

Seguimiento a destinatarios	Sí	Las actividades que se realizan, especialmente el seguimiento vía el SICCS y la aplicación de la encuesta son subprocesos y actividades de los procesos sustantivos de la Procuraduría, en el marco del SGCP, altamente pertinentes para lograr el objetivo de conocer cómo son utilizados y aprovechados los componentes del Programa.
Control	Sí	Las actividades que se realizan, especialmente el tablero de control y la auditoría al SGCP son subprocesos y actividades clave del SGCP para lograr la revisión de la congruencia entre lo que se establece como plan y lo que se va alcanzando en la práctica.
Monitoreo	Sí	Las actividades que se realizan, especialmente el seguimiento mensual y la evaluación trimestral y anual son subprocesos y actividades clave del monitoreo para conocer y determinar el avance en el cumplimiento de los objetivos que le dan razón de ser a la Procuraduría.
Evaluación externa	Sí	Las actividades que se realizan, especialmente la elaboración de los términos de referencia, la convocatoria y selección de entidad evaluadora, el seguimiento a la evaluación y a las recomendaciones, son subprocesos y actividades clave del monitoreo para conocer y determinar contar con esa valoración externa del Programa y medidas de ajuste, que lo hagan más pertinente, eficiente y eficaz.
Porcentaje de procesos pertinentes	$(11/11) \times 100 = 100$	

Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp E028

A) Consolidación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Generales	Determinar y cuantificar la población objetivo porque el éxito de la Procuraduría se mediría en función de la cobertura que logre en atender a esta población o parte de ella, estableciendo quizá mecanismos más discriminativos (adicionales a los montos de los créditos fiscales) que excluyan a quienes puedan pagar por estos servicios con proveedores privados.	Totalmente viable, e incluso dentro de las acciones de evaluación externa (relación SHCP- CONEVAL) se pueden asignar recursos para hacer un estudio que lleve a la recomendación propuesta.	Sería la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional con apoyo de las unidades administrativas.	No se cuenta con definiciones precisas de esta población objetivo, ni una estimación de su tamaño.	Se podría precisar bien la cobertura real alcanzada por la PRODECON, pero también definir mejores criterios de focalización.	A través de la existencia, disponibilidad y uso de estudio sobre la población objetivo.	Alto
	En esta misma línea, es importante determinar cuál sería la capacidad real de atención del organismo en términos de la disponibilidad de sus recursos actuales (sin que se trastoque el tema de la calidad en el servicio), para saber cuánto recurso adicional se requiere si se pretendiera ampliar su cobertura a la población objetivo, y ello qué implicaría en términos del SGCP. Seguramente, ante esas decisiones se tendría que repensar el diseño de los mismos procesos y el diseño organizacional	Totalmente viable, ya que estas estimaciones se pueden realizar con la información disponible en la misma PRODECON:	Sería la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional con apoyo de las unidades administrativas	Se inicia un proceso de cierta saturación de carga de trabajo en algunos puntos, que hacen más apremiante la necesidad de saber la capacidad máxima de atención.	Se podría planear mejor el alcance la difusión y prever los recursos para atender al universo que se derive de este estudio.	A través de la existencia de estudio interno sobre el tema en análisis.	Alto
Específicas	Se sugiere migrar de la versión que actualmente emplea la Procuraduría del SGCP a la versión más vigente, que es la de 2015.	Totalmente viable, y de hecho es un proceso que está considerado dentro de las decisiones de asesoría en el corto plazo.	Sería la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional con apoyo de las unidades administrativas	Actualmente la certificación se alcanza con un Sistema de gestión de la calidad 2008.	Se actualizaría todo al año más actual	El acervo documental del SGCP actualizado o migrado.	
	Habría que ir previendo cómo asegurar la misma atención en cuanto a	Totalmente viable, y de hecho es un	Sería la Dirección General de Planeación y	La saturación, aún puntual	Evitaría sobrecarga en la	Cambios y ajustes a la dinámica	Alto

Evaluación de Procesos del Programa E028 "Protección y Defensa de los Contribuyentes"

	<p>calidad, considerando que las cargas de trabajo pueden incrementarse notablemente en los próximos años.</p> <p>Ello también debería vincularse con los alcances definidos para la comunicación externa, porque si se continúa con dicho proceso y sigue en aumento la demanda, sin tener la capacidad plena de atención, se podrían estar generando expectativas de atención no cumplidas para determinado grupo de contribuyentes.</p>	<p>proceso que está considerado dentro de las decisiones de asesoría en el corte plazo.</p>	<p>Desarrollo Institucional y la Dirección General de Administración con apoyo de las unidades administrativas</p>	<p>y casuística, al parecer se va a convertir en algo más regular, y ello requiere tomar medidas preventivas desde ahora.</p>	<p>atención y por tanto, eso significaría mantener la misma calidad en el servicio.</p>	<p>operativa el siguiente año.</p>	
Planeación	<p>Aprovechar el momento de transición e inicio de un nuevo gobierno para revisar y discutir las orientaciones clave y la problemática que dio origen al Programa y a la PRODECON para ver su vigencia y si es necesario incluir otros temas o aspectos para fortalecer el tema de la cultura contributiva. En esa misma línea cabe la revisión y estimación precisa de la población objetivo, así como la determinación de la capacidad real de atención de la Procuraduría con los recursos actuales.</p>	<p>Totalmente viable, y de hecho es un proceso que se va a realizar</p>	<p>Sería la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional y la Dirección General de Administración con apoyo de las unidades administrativas</p>	<p>Los cambios experimentados desde que se creó la PRODECON hacen necesaria una revisión de sus alcances.</p>	<p>Con todo esto se estaría acotando con mucha claridad la posibilidad de incidencia real de la PRODECON.</p>	<p>Todo esto se puede verificar con los estudios, o documentos que se generen y expresen esa nueva orientación de la Procuraduría .</p>	Alto
Comunicación	<p>Existe la necesidad de identificar bien el equilibrio necesario entre las acciones de difusión con el nivel máximo u óptimo en cuanto a la capacidad de atención de la PRODECON, para no estar generando o activando demanda que posteriormente no pueda ser atendida con</p>	<p>Totalmente viables, ya que todas lo que demandan para su implementación es el contar con información que pueda realizar estos ajustes.</p>	<p>Sería la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional y la Dirección General de Cultura Contributiva con apoyo de las unidades administrativas</p>	<p>La comunicación puede estar activando demanda que no pueda ser atendida eficientemente por la PRODECON dados los recursos con que cuenta.</p>	<p>Se focalizarían más los esfuerzos de comunicación.</p>	<p>La existencia de información y estudios que permita contar con estas estimaciones solicitadas.</p>	Alto

Evaluación de Procesos del Programa E028 "Protección y Defensa de los Contribuyentes"

	<p>el mismo nivel de atención.</p> <p>Precisar la población objetivo del Pp E028 con la finalidad de enfocar los esfuerzos de comunicación externa a ese segmento de la población, sin tener que generar expectativas más allá de lo posible.</p> <p>Estimar de forma más precisa la población objetivo y definir la fracción que se puede atender con los recursos actuales para poder enfocar los esfuerzos de comunicación en ese estrato, sin tener que generar expectativas más allá de lo posible.</p> <p>Precisar muy bien en las campañas de difusión los alcances de los servicios de la Procuraduría o abrir más canales para profundizar en la información sin tener que acudir al módulo de atención en Oficinas Centrales o en las instalaciones de las delegaciones estatales de la Procuraduría.</p>						
Selección de destinatarios	<p>Aprovechar cada vez más la disponibilidad de los medios virtuales para atender, especialmente, aquellos asuntos fáciles y sencillos</p>	<p>Totalmente viables, ya que PRODECON ha avanzado mucho en este sentido y cuenta con la experiencia al respecto.</p>	<p>Sería la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional y el área encargada de informática y sistemas de la PRODECON.</p>	<p>Actualmente se ha logrado prestar servicios en línea y, a futuro se pudiera avanzar para que por ese mismo medio se atiendan determinados asuntos.</p>	<p>Esto disminuiría la presión de la demanda de servicios a nivel de ventanilla.</p>	<p>La verificación de esta recomendación es con evidencias concretas de documentos (planteamientos) y vivencias específicas y herramientas e instrumentos.</p>	<p>Alto</p>
Producción y entrega de componentes	<p>Para recibir de manera más eficiente y ágil a los solicitantes en los Módulos de Atención, es necesario contar con un sistema de turnos, como lo tienen otras</p>	<p>Viables, aunque la ampliación de espacios requiere de recursos adicionales.</p>	<p>Sería la Dirección General de Administración y las Direcciones Generales de servicios sustantivos.</p>	<p>Actualmente los espacios son limitados y en ciertos momentos la atención es</p>	<p>Se espera que con espacios más amplios más esquema de organización en la atención se</p>	<p>Verificación física y presencial directa.</p>	<p>Alto</p>

Evaluación de Procesos del Programa E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”

	<p>instituciones, como el propio SAT</p> <p>Ampliar espacios físicos dentro del Módulo.</p> <p>Ampliar el espacio que tiene destinado la Dirección de Acuerdos Conclusivos</p>			poco eficiente.	evite cualquier contingencia en la atención.		
Seguimiento de los destinatarios	<p>La posibilidad de que se complemente la aplicación de la encuesta actual de satisfacción aplicada por norma dentro del SGCP, con otra que pudiera contratar la misma PRODECON, pero ejecutada por un actor externo a la operación del Programa, que sea estadísticamente representativa y totalmente imparcial y neutra.</p>	<p>Viable, aunque requiere recurso adicional, que quizá pudiera tomarse del asignado a evaluaciones externas.</p>	<p>Sería la Dirección General Planeación y Desarrollo Institucional y en general la Alta Dirección de la Procuraduría.</p>	<p>Actualmente, si bien la encuesta arroja información valiosa, sigue siendo un instrumento aplicado desde dentro de la PRODECON.</p>	<p>Se aplicaría por un ente externo que le daría mayor externalidad a los resultados sobre la percepción de los contribuyentes.</p>	<p>Verificación mediante el nuevo mecanismo de aplicación de la encuesta.</p>	Medio
Evaluación externa	<p>La posibilidad de realizar una evaluación de diseño o una evaluación estratégica (marco de las definiciones de CONEVAL) para generar más información sobre la posible población objetivo y cuantificar mejor a la misma</p>	<p>Totalmente viable, si se analiza en el marco de la relación SHCP-CONEVAL-PRODECON</p>	<p>Sería la Dirección General Planeación y Desarrollo Institucional y en general la Alta Dirección de la Procuraduría.</p>	<p>Es necesario contar con una evaluación de diseño o con estudios complementarios que ayuden sobre todo a dimensionar la acción de la PRODECON.</p>	<p>La evaluación de diseño o los estudios para la cuantificación de la población objetivo ayudarían a precisar más el foco de atención del Programa E028 y de la PRODECON.</p>	<p>Esto se verifica incluyendo esta evaluación o estudio en el programa de evaluación.</p>	Medio

B) Reingeniería de procesos

Proceso	Objetivo	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*

Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp E028

Sistema de monitoreo: En el monitoreo se analiza el cumplimiento de los indicadores que integran la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)		
Indicadores de gestión		
Indicadores a nivel componente	Dimensión del indicador	Metas establecidas
Porcentaje de acciones de propuestas de solución referentes a problemas sistémicos y de modificación a las disposiciones normativas en materia fiscal realizadas.	Eficacia	100%
Porcentaje de acciones de cultura contributiva, vinculación institucional, difusión y comunicación respecto de los derechos y garantías de los contribuyentes, y de las atribuciones y límites de las autoridades fiscales federales realizadas.	Eficacia	100%
Porcentaje de acciones de servicios de asesoría, consulta, representación y defensa legal, acuerdos conclusivos, quejas y reclamaciones realizadas.	Eficacia	100%
Indicadores a nivel Actividad	Dimensión del indicador	Metas establecidas
Porcentaje de acciones de análisis de problemas sistémicos realizadas.	Eficacia	100%
Porcentaje de acciones de estudios e investigaciones de las disposiciones normativas internas del Servicio de Administración Tributaria y de las disposiciones fiscales realizadas.	Eficacia	100%
Porcentaje de acciones de difusión y comunicación respecto de los derechos y garantías de los contribuyentes, y de las atribuciones y límites de las autoridades fiscales federales, realizadas.	Eficacia	100%
Porcentaje de acciones de cultura contributiva y vinculación institucional.	Eficacia	100%
Porcentaje de acciones de procedimientos de quejas realizadas.	Eficacia	100%
Porcentaje de acciones de servicios de asesoría y consulta especializada realizadas.	Eficacia	100%
Porcentaje de acciones de servicios de representación y defensa legal realizadas.	Eficacia	100%
Porcentaje de acciones para la celebración de acuerdos conclusivos realizadas.	Eficacia	100%

Anexo X. Grupos focales y entrevistas semiestructuradas

I. Grupo focal con Asesores de Oficinas Centrales

1. ¿Cuentan con las herramientas necesarias y suficientes para atender en el tiempo requerido las necesidades de los solicitantes?

Opinión de los asesores de Orientación y Asesoría

- Sí, toda vez que contamos con los recursos materiales como computadoras para realizar los trámites de los contribuyentes, sistema para registro, inmobiliario y recursos humanos, con la finalidad de atender los planteamientos señalados por los solicitantes y resolverlos en ese momento.
- Sí, en el área de Orientación y Asesoría, contamos con las herramientas necesarias para brindar la atención al solicitante como son: Recursos materiales, internet, correo, teléfono, infraestructura y el personal capacitado para brindar el servicio.

Opinión de los asesores de Representación Legal

- Sí, ya que se cuenta con la tecnología y capital humano adecuado para prestar los servicios de forma eficiente y en los plazos establecidos.
- Sí, contamos con la infraestructura, mobiliario, equipo de cómputo y personal necesario y suficiente para proporcionar el servicio, así como el material requerido.

Opinión de los asesores de Quejas y Reclamaciones

- Sí, porque contamos con el equipo de cómputo, instalación de programas del paquete Office, teléfono, los cuales son básicos para contactar a los contribuyentes, puesto que nuestra comunicación con ellos principalmente es vía telefónica y correo electrónico, contamos con impresoras que nos permiten imprimir en todos los pisos, para que de ser necesario cuando hay contribuyentes con capacidades diferentes no sea necesario que suban a los pisos del edificio.
- Sí, para el trámite de las quejas se cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para el registro de las solicitudes que se realizan, así mismo, se proporcionan los insumos necesarios para la integración y resguardo de los expedientes en los que constan las actuaciones realizadas.
- Sí, se cuenta con los recursos humanos, administrativos y materiales para atender y prestar los servicios que solicitan los contribuyentes al acudir a la Procuraduría.
- Sí, se cuenta con equipo de cómputo y sistemas electrónicos que permiten atender las problemáticas de los contribuyentes de manera ágil, esto es, en el caso de un contribuyente que solicita una asesoría y posteriormente se identifica la procedencia de una queja, contamos con un sistema de control y seguimiento para poder enviar electrónicamente su información general y hace más ágil el procedimiento para levantar la solicitud de queja correspondiente.
- Sí, contamos con suficiente equipo telefónico, de cómputo, papelería y módulos para atender a los contribuyentes, tomar sus quejas y explicares la atención que se dará a su problemática dentro de los respectivos plazos.

- Sí, se tiene computadora, impresoras, teléfono, internet, mobiliario, consumibles, es decir el equipo necesario para prestar el servicio.

Opinión de los asesores de Acuerdos Conclusivos

- Sí, en el área en específico son atendidos todas las solicitudes disponiendo de los materiales y personal calificado para dicha atención en el momento oportuno.
- Sí, la procuraduría se ocupó de proporcionar las herramientas necesarias para satisfacer y atender las necesidades del área.

2. ¿Disponen del personal suficiente para atender todas las solicitudes presentadas presencialmente, vía telefónica o por correo electrónico?

Opinión de los asesores de Orientación y Asesoría

- Sí, se cuenta con el personal para atender las solicitudes de los contribuyentes, sin embargo, hay temporadas en donde hay mayores declaraciones anuales, en cuyos casos deben esperar a que se desocupen los asesores para ser atendidas las personas.
- Sí, es suficiente el personal para la atención a los solicitantes, únicamente en temporada de mayor asistencia de contribuyentes como en abril y mayo que es la campaña de declaración anual o en otras épocas de mayor asistencia, el personal es insuficiente.

Opinión de los asesores de Representación Legal

- Sí, no obstante, la difusión que ha tenido la Prodecon ha incrementado exponencialmente los servicios solicitados, situación que en corto plazo generara que no sea suficiente el personal.
- Sí, contamos con personal suficiente para atender todas y cada una de las solicitudes de los contribuyentes.

Opinión de los asesores de Quejas y Reclamaciones

- Sí, se cuenta con el personal suficiente, cabe precisar que en la medida que ha crecido el número de contribuyentes, también la plantilla de equipos de asesores jurídicos, puesto que afortunadamente año con año más contribuyentes se acercan a la Procuraduría.
- Sí, para dar seguimiento a los asuntos se designa un asesor que es encargado de dar atención a los solicitantes, el cual cuenta también con personal, suministros de apoyo durante el horario de atención siempre hay personal asignado para tal efecto.
- Sí, se tiene asignado al personal suficiente para atender las solicitudes de servicios que presentan los contribuyentes vía presencial, teléfono, así como por medios electrónicos, las cuales se atienden por las áreas sustantivas principales de la Prodecon.
- Sí, considero que a pesar de que el número de quejas recibidas se ha incrementado constantemente, se cuenta con el personal suficientemente capacitado para la tramitación de los asuntos.
- Sí, contamos con el suficiente personal para atender las quejas presentadas por los contribuyentes de manera presencial, por escrito, correo electrónico, oficio etc.
- Sí, no obstante, el requerimiento del servicio es cada vez mayor por lo que el tiempo de atención en cada asunto se incrementa, sin que ello implique que se deje de atender a los contribuyentes.

Opinión de los asesores de Acuerdos Conclusivos

- Sí, existe un área específica que se encarga de la recepción de solicitudes en primera instancia para después ser turnados a los colaboradores para seguimiento y conclusión.
- Sí, afortunadamente la Dirección cuenta con el personal mejor capacitado para efecto de distribuir adecuadamente las tareas y labores que permiten la debida atención a los contribuyentes.

3. ¿Se atienden de manera oportuna todas las solicitudes presentadas por los contribuyentes, a través de los diversos medios?

Opinión de los asesores de Orientación y Asesoría

- Sí, se atienden las solicitudes de los contribuyentes aplicando los procesos y procedimientos aplicables a Orientación y Asesoría con la finalidad de dar soluciones a los planteamientos explicando los fundamentos y alcances.
- Sí, toda vez que el servicio se brinda de acuerdo con lo establecido en el proceso y los procedimientos, los cuales fueron elaborados conforme a la operación diaria, mismos que se encuentran certificados.

Opinión de los asesores de Representación Legal

- Sí, ya que se cuenta con procesos y procedimientos preestablecidos que regulan la forma de atender las solicitudes de los contribuyentes.
- Sí, todas son atendidas en tiempo y forma, conforme a los procesos y procedimientos de la institución.

Opinión de los asesores de Quejas y Reclamaciones

- Sí, se atienden de manera sistemática ya que a través de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y los procesos y procedimientos cada área tiene los pasos para atender.
- Sí, los asuntos que son canalizados al área de quejas y reclamaciones son turnados a cada uno de los asesores secuencialmente, quienes explican cómo es el trámite del procedimiento, los medios que tienen para comunicarse, así como las acciones que se llevaran a cabo para atender su problemática.
- Sí, dependiendo del servicio en particular que solicite el contribuyente, es el proceso al que se someterá su solicitud.
- Sí, en el momento que se detecta una problemática sistemática, se realizan y proponen estrategias para una resolución ética y favorable.
- Sí, se les da atención a todas las quejas presentadas por los contribuyentes a través de los diversos medios para ello.
- Sí, todos los solicitantes reciben el trámite que les corresponde canalizan de los asuntos recibidos por cualquier medio.

Opinión de los asesores de Acuerdos Conclusivos

- Sí, todas las solicitudes son atendidas de acuerdo a los procedimientos establecidos en los lineamientos, todo el personal colabora para el logro de los objetivos.

- Se atienden de manera sistemática las solicitudes recibidas y se les da la misma atención a todos.

4. ¿Reciben capacitación periódicamente sobre actualizaciones técnicas y normativas relacionadas con las funciones de sus áreas?

Opinión de los asesores de Orientación y Asesoría

- Sí, se dan capacitaciones continuamente en materia fiscal, así como otros temas que influyen en capacitación sobre el uso adecuado del sistema entre otros con la finalidad de mantener actualizado al personal en temas novedosos, así como reforzar temas básicos, la operación del servicio, por ejemplo, transparencia, anticorrupción, equidad de género.
- Sí, de manera quincenal y cuando se publican reformas en la normatividad de la materia, el área tiene reuniones de capacitación y retroalimentación en materia fiscal. Asimismo, hemos asistido a diversos cursos como el uso del SICSS, entre otros cursos relacionados con el desempeño de las funciones de los servidores públicos.

Opinión de los asesores de Representación Legal

- Sí, constantemente se imparten cursos en materia fiscal, con la finalidad de contar con conocimientos actualizados, pues es de conocimiento general que la legislación fiscal está en constante cambio.
- Sí, también se publican en internet.

Opinión de los asesores de Quejas y Reclamaciones

- Sí, con la finalidad de que se brinde un servicio oportuno, expedito y de calidad se llevan a cabo cursos de actualización en las diversas materias que se atiende.
- Sí, tenemos acceso a diversos cursos que son organizados con la finalidad de actualizar los conocimientos necesarios para el desempeño de las funciones los cuales se adecuan a los tiempos disponibles.
- Sí, se reciben capacitaciones tanto vía electrónica como presencial, ya sean de temas relacionados con la prestación del servicio, transparencia de información, habilidades generales, materia fiscal, etc.
- Sí, actualmente se imparten cursos y diplomados presenciales o en línea para capacitar al personal de todos los niveles.
- Sí, se imparten cursos, capacitaciones y platicas relativas al área de quejas en materia fiscal, así como las relacionadas al Sistema de Gestión de la Calidad de la Procuraduría.
- Sí, se imparten cursos de actualización presenciales.

Opinión de los asesores de Acuerdos Conclusivos

- Regularmente recibimos platicas, cursos y materiales que fortalecen los conocimientos para llevar a cabo las actividades.
- Por lo que toca al área de manera periódica se imparten actualmente respecto de temas particulares de interés.

5. ¿Se apoya el procesamiento de la información y la elaboración de los entregables con sistemas informáticos actualizados y estandarizados?

Opinión de los asesores de Orientación y Asesoría

- Sí, la operación realizada se tiene documentada con procesos y procedimientos los cuales están estandarizados con los sistemas SICSS toda vez que, para registrar al contribuyente, generar solicitud de servicio o canalizar a otras unidades administrativas es necesario dicho sistema el cual cumple con la información necesaria para poder prestar el servicio.
- Sí, el SICSS es un sistema integral, a través del cual se registra de manera diaria las atenciones brindadas a los solicitantes, de tal manera que a través del mismo como consultar el estatus de cada asunto en las diversas Unidades Administrativas de la Prodecon.

Opinión de los asesores de Representación Legal

- Sí, toda vez que la totalidad de los expedientes se encuentran digitalizados en el sistema SICSS y con un registro de sus actuaciones, lo cual se encuentra regulado en los procesos y procedimientos.
- Sí, están actualizados y estandarizados.

Opinión de los asesores de Quejas y Reclamaciones

- Sí, contamos con un sistema informático que permite controlar el número de contribuyentes que ingresan y el estatus que guarda su expediente, están cargados los documentos y todo está regulado en el Sistema de Gestión de la Calidad. Cada área tiene la posibilidad de conocer el estatus que guarda su asunto.
- Sí, todas las quejas que se reciben son registradas en un sistema informático en el cual se asientan todos los datos personales de los solicitantes se registran las actuaciones que se llevan a cabo en cada asunto y se anexa un soporte documental que permite conocer el estatus que tiene, que puede ser consultado en cualquier momento.
- Sí, se cuenta con una plataforma en la que se controlan todos los servicios prestados, misma que es actualizada por el mismo personal humano.
- Sí, a través del SICSS.
- Sí, contamos con equipos de cómputo y personas adecuados para la tramitación de quejas, así como un sistema para la prestación de servicios.
- Sí, tenemos un sistema Informático, que sirve para documentar y registrar todos los servicios, así como internet para comunicarnos. Los procesos están estandarizados con el ISO 9001.

Opinión de los asesores de Acuerdos Conclusivos

- Sí, se cuenta con los elementos suficientes para elaborar el trabajo diario y el entregable final teniendo actualizaciones y mantenimiento constante a los sistemas que se ocupan en el desarrollo.
- Ciertamente la Dirección se apoya de sistemas para efecto de procesar la información recibida por parte de los Contribuyentes ya que del mismo modo como se integra un expediente, se tiene la obligación de subirla al sistema, para efecto de alimentar el sistema y facilitar su consulta.

6. ¿En su caso, cómo califica la interoperabilidad de los sistemas informáticos?

Opinión de los asesores de Orientación y Asesoría

- Es adecuada, toda vez que mediante la consulta podemos conocer el servicio y estado del asunto en otra unidad administrativa, lo cual permite brindar un servicio eficaz y eficiente en las diferentes áreas.
- La considero apropiada y claro podría explotarse aún más para seguir brindando un servicio de calidad para los contribuyentes, como una generación de turnos automáticos visible para los solicitantes.

Opinión de los asesores de Representación Legal

- Muy buena, toda vez que los mismos se adecuan a los procesos y procedimientos, así como, cuando ha existido la necesidad de modificarse se hace de manera expedita.
- Muy eficientes y oportunos.

Opinión de los asesores de Quejas y Reclamaciones

- Excelente, ya que los diversos sistemas informáticos se encuentran relacionados y permiten que tengamos acceso a nuestros correos electrónicos en los niveles comunicación con las delegaciones en los estados de la República, comunicación con contribuyentes que no pueden acudir, vinculación cercana de forma virtual y accesible con los contribuyentes.
- Es buena ya que permite conocer el seguimiento que se le está dando a un contribuyente cuando es atendido paralelamente en diversas áreas sustantivas de la Procuraduría.
- Muy buena, ya que el intercambio de operación entre las áreas sustantivas de la Procuraduría permite llevar a cabo la prestación de un mejor servicio.
- Considero que es excelente y muy útil.
- Es muy bueno, a través de nuestro sistema interno tenemos acceso a los expedientes y también a los servicios prestados por otras áreas diversas a Quejas y Reclamaciones.
- Como buena ya que no representa un problema y si nos sirve para brindar el servicio.

Opinión de los asesores de Acuerdos Conclusivos

- Solo se cuenta con un sistema SICSS y este funciona apropiadamente para relacionar la actividad con otras delegaciones en la misma área, sin embargo, no he tenido la oportunidad de relacionar nuestra actividad con áreas distintas de la propia Procuraduría.
- Como tal no existe, ya que en Prodecon solo existe un sistema y es el denominado SICSS y en él se recaba toda la información y documentación de todas y cada una de las áreas que conforman la Procuraduría, sin embargo, puede decirse que la comunicación de manera interna respecto de las áreas integrantes es óptima.

Orientación y Asesoría

7. ¿Considera que el diseño y documentación de los procesos de Orientación y Asesoría son adecuados para brindarles a los solicitantes un servicio efectivo?

- Los procesos y procedimientos están basados en la operación del servicio por lo que considero que son adecuados y se detalla todo el seguimiento para evitar problemas con el fortalecimiento, estableciendo un protocolo de atención desde que llega el contribuyente, que hacer si existen dudas en el tema o como canalizar a otras Unidades Administrativas.

Representación Legal y Defensa

8. ¿Considera que el diseño y documentación de los procesos de Representación Legal y Defensa son adecuados para brindarles a los solicitantes un servicio efectivo?

- Sí, para la prestación del servicio se cuenta con el proceso para determinar el medio de defensa de acuerdo a la necesidad del contribuyente, deberá elaborarse el dictamen respectivo en el que se analizan las pruebas aportadas por el contribuyente, determinando si se cuentan o no con elementos para interponer un medio de defensa o bien si la resolución de la autoridad se emitió conforme a derecho, explicando los motivos y señalando los fundamentos jurídicos.
- Sí, toda vez que contempla en su totalidad los procedimientos legales en materia fiscal, situación que permite determinar de forma correcta el medio de defensa que se presentará al contribuyente en el caso de solicitudes improcedentes se le exponen los motivos y fundamentos de tal determinación, ofreciéndole una alternativa de solución.

Quejas y Reclamaciones

9. ¿Considera que el diseño y documentación de los procesos de Quejas y Reclamaciones son adecuados para brindarles a los solicitantes un servicio efectivo?

- Sí, ya que a través de la herramienta que disponemos podemos acceder a los formatos del área que correspondemos para cumplir a cabalidad el proceso y procedimiento al que pertenecemos, pero brindar un servicio de calidad al contribuyente, cumpliendo con nuestro objetivo de mejorar constantemente, nuestros servicios siempre tratando de satisfacer las necesidades de los contribuyentes.
- Sí, al ser el procedimiento de queja en medio más expedito para la solución de controversias se cuenta con las herramientas necesarias para hacer trámites y la atención necesaria, ya que se han instaurado los procesos adecuados. Las solicitudes improcedentes también son registradas y se emite el acuerdo correspondiente donde se dan a conocer los motivos.
- Sí, ya que el intercambio de información por las plataformas electrónicas y el establecimiento de procesos permite identificar plenamente la procedencia e improcedencia de los solicitantes de Quejas y Reclamaciones presentados por los contribuyentes.
- Sí, ya que a través del sistema de control y seguimiento es posible verificar la atención y estatus que guardan los asuntos de los contribuyentes conforme al servicio que se les proporciona en las diversas áreas sustantivas y con ello eficientar la tramitación de la queja.
- Sí. Contamos con un sistema interno de control, en el cual podemos consultar los expedientes y servicios, en el cual podemos consultar los expedientes y servicios prestados por otras áreas sustantivas de esta Procuraduría. Sí se analizan los motivos por los cuales la solicitud de un servicio es improcedente y queda el registro en dicho sistema.
- El diseño del programa es adecuado ya que nos permite consultar la información del expediente que se tiene con otra unidad administrativa eficientando los tiempos y procedimientos. En cuanto al registro de las solicitudes improcedentes, sí se efectúa y en cada caso se fundamenta la resolución respectiva.

Acuerdos Conclusivos

10. ¿Considera que el diseño y documentación de los procesos de Acuerdos Conclusivos son adecuados para brindarles a los solicitantes un servicio efectivo?

- Considero que los procesos gestionan adecuadamente el acuerdo conclusivo, tan es así que el crecimiento del área es importante como una alternativa de solución de controversias.
- Está enfocado adecuadamente, y en caso de una omisión de algún requisito de forma, la Dirección General de Acuerdos Conclusivos tiene la capacidad de requerir al contribuyente para efecto de contar con los elementos necesarios. En el caso de solicitudes improcedentes, sí se documentan los motivos, tan es así que en el sistema que opera la Procuraduría (SICSS) existe un apartado de "observaciones", en el cual se precisan los motivos por los cuales no se consideró procedente.

Áreas de mejora

11. ¿Identifica alguna problemática en el desarrollo de procesos de su área o en los procesos interactuantes?

Opinión de los asesores de Orientación y Asesoría

- No, toda vez que los procesos y procedimientos se encuentran certificados y funcionando adecuadamente de acuerdo a la operación brindando servicios de calidad y buscando mejoras continuas.
- No, nuestros procesos y procedimientos se encuentran acordes con la operación diaria y certificados por ISO 9001: 2008.

Opinión de los asesores de Representación Legal

- No, toda vez que las oportunidades de mejora se han subsanado a través del Sistema de Gestión de la Calidad con el que está certificado Prodecon.
- No, pues en caso de tener alguna duda, siempre se resuelve buscando la mejor solución para el contribuyente, además de que existe buena y oportuna comunicación con otras áreas de la procuraduría.

Opinión de los asesores de Quejas y Reclamaciones

- Cuando se detecta una oportunidad de mejora se documenta en la Auditoría Interna, para ser atendida y en su caso, en la externa.
- No, lo importante es conservar la eficiencia que tienen y seguir contando con los elementos técnicos y materiales como se ha llevado a cabo.
- No.
- No.
- No identifiqué alguna problemática.
- Por el momento no, aunque siempre hay probabilidades de mejora.

Opinión de los asesores de Acuerdos Conclusivos

- No identifiqué problemas en los procesos actuales y cuando existen áreas de mejora el personal participa activamente para llevar a cabo el procedimiento de la mejor manera.

- No existen problemáticas en el desarrollo del proceso, únicamente la demanda de los contribuyentes en ocasiones resulta insuficiente el personal en determinadas temporadas.

II. Grupo focal con Asesores de las Delegaciones: Durango, Guerrero, Hidalgo, Morelos y Querétaro.

1. ¿Considera que el área en la que participa dispone de personal suficiente para atender todas las solicitudes presentadas por los contribuyentes, ya sea de manera presencial, vía telefónica o por correo electrónico?

Opinión de la Delegación del Estado de Durango

- Efectivamente, el área cuenta con el personal suficiente para atender las solicitudes que formulan los contribuyentes, inclusive causa que los servicios son prestados con los plazos establecidos en la ley.

Opinión de la Delegación del Estado de Guerrero

- Consideramos que está el personal suficiente para atender todos los servicios que se solicitan de manera oportuna, tan es así que, bueno, con los cuales se dan los expedientes que puede mandar los procesos dentro de los plazos legales establecidos.

Opinión de la Delegación del Estado de Hidalgo

- Sí, bueno, nosotros sí consideramos que tenemos el personal suficiente, digo, pues de antemano aquí en esta delegación, digo, entre los diversos actores que conformamos esta institución, bueno, esta delegación, pues algunos nos encargamos de atender las solicitudes que llegan por correo, algunos las que llegan, contribuyentes que realizan llamada telefónica y a su vez las personas que llegan de manera presencial, pues también, en este caso, pues sí tenemos el personal para cubrir todas las solicitudes.

Opinión de Delegación del Estado de Morelos

- Aquí en Morelos, en lo particular hemos tenido un crecimiento bastante notorio en los últimos siete años, y aún tenemos el personal suficiente para tratar todas las necesidades de la institución, en algunas ocasiones tenemos que apoyarnos entre áreas para poder atender a todo el personal que llega de manera presencial, particularmente.

Opinión de Delegación del Estado de Querétaro

- De igual manera coincidimos con los compañeros, tenemos el personal suficiente para atender las diferentes solicitudes que recibimos por los diferentes medios, y le damos también el seguimiento conforme a los procesos.

2. ¿Cuenta con las herramientas necesarias y suficientes para atender en el tiempo requerido las necesidades de los solicitantes?

Opinión de la Delegación del Estado de Durango

- Pues sí, como hemos estado reiterando, tanto contamos con personal, así como las herramientas suficientes para atender todo tipo de solicitudes y actualmente les podemos decir que sí estamos bien para atenderlas en tiempo y forma.

Opinión de la Delegación del Estado de Guerrero

- Sí, consideramos que sí contamos con esas herramientas y con el personal suficiente para atender oportunamente a los contribuyentes.

Opinión de la Delegación del Estado de Hidalgo

- Sí, sí es evidente que contamos con todas las herramientas, la Procuraduría nos ha brindado a todos los asesores para que podamos brindar un servicio eficiente y oportuno.

Opinión de Delegación del Estado de Morelos

- También aquí en Morelos contamos con todo lo necesario, tanto con material como también con los equipos para dar la mejor, un mejor servicio para el contribuyente.

Opinión de Delegación del Estado de Querétaro

- Efectivamente, coincidimos que tenemos los recursos materiales suficientes para elaborar nuestro trabajo, tenemos equipos de cómputo, papelería, vehículo para notificar, pues coincidimos con los compañeros.

3. ¿Se atienden de manera oportuna todas las solicitudes presentadas por los contribuyentes, a través de los diversos medios?

Opinión de la Delegación del Estado de Durango

- Sí, las atenciones, las solicitudes que presentan los contribuyentes por los diversos medios que tenemos establecidos ahí en la función legal, se atienden con la mejor oportunidad de acuerdo con los plazos establecidos, por lo que se cumple con los plazos.

Opinión de la Delegación del Estado de Guerrero

- Sí, buenas tardes, sí, efectivamente, se atienden todas las solicitudes que llegan de acuerdo a los medios que tenemos, ya sea en forma presencial, por correo, telefónico y luego dar los procedimientos que nosotros consideramos dentro de las instalaciones.

Opinión de la Delegación del Estado de Hidalgo

- Sí, pues atendiendo a la pregunta, pues sí, sí tenemos, se atienden de manera oportuna las solicitudes, esto de conformidad con nuestra Ley Orgánica de la PRODECON, nuestros lineamientos y así como los manuales que regulan los diversos procesos.

Opinión de Delegación del Estado de Morelos

- Sí, coincido con los compañeros, todas las solicitudes se atienden de manera oportuna conforme a los lineamientos de la institución.

Opinión de Delegación del Estado de Querétaro

- De igual manera coincidimos, la que básicamente también en cuanto a tiempos oportunos porque derivados de algún servicio que se preste se pueda turnar a las otras dos áreas para que estas las apoyaran de manera presencial y en tiempo y forma al contribuyente.

4. ¿Reciben capacitación periódicamente sobre actualizaciones técnicas y normativas relacionadas con las funciones de sus áreas?

Opinión de la Delegación del Estado de Durango

- Sí, actualmente pues estamos en constante capacitación del área en las que nos desempeñamos y en general de todas las áreas, ya sean de videoconferencias, ya sean de manera presencial, pero sí nos encontramos en constante capacitación para poder

desempeñar mejor y oportunamente los diferentes servicios que se cuentan en la delegación.

Opinión de la Delegación del Estado de Guerrero

- Sí, efectivamente, contamos con capacitaciones internas del sistema por parte del área Central también en temas relevantes de acuerdo a cada área aportando nosotros fuentes para ofrecer un mejor servicio.

Opinión de la Delegación del Estado de Hidalgo

- Sí, sin lugar a duda, la institución se preocupa mucho porque los asesores nos mantengamos en constante aprendizaje, nos dan cursos e igual tenemos los criterios sustantivos, los criterios jurisdiccionales, el banco de argumentos, tenemos bastantes herramientas para mantenernos capacitados.

Opinión de Delegación del Estado de Morelos

- Por supuesto que contamos con la capacitación de manera continua, a fin de estar al día con los procedimientos y los requerimientos que requiere la atención del servicio que brindamos.

Opinión de Delegación del Estado de Querétaro

- Nosotros consideramos también que sí contamos con la capacitación suficiente debido a que tenemos, por lo menos, semanalmente, también recibimos capacitación de Área Central, semanalmente de los criterios que se necesitan por parte de la Suprema Corte, el Semanario Judicial y aparte como ya han comentado los compañeros, en banco de argumentos, entonces, sí tenemos una capacitación continua para efecto de dar atención en materia tributaria.

5. ¿Se apoya el procesamiento de la información y la elaboración de los entregables con sistemas informáticos actualizados y estandarizados?

Opinión de la Delegación del Estado de Durango

- Sí, el sistema de control y seguimiento es el medio, es una herramienta muy útil, moderna y amigable, que nos da las facilidades para dar el servicio, nos permite mantener actualizado el estado actual de los procesos, de los procedimientos que se dieron, esa es una herramienta, lo cual es bastante útil en ese sentido, porque de forma inmediata conocemos el estado actual, además de que el sistema nos permite respaldar, de alguna manera, electrónica lo que los documentos con los que se respaldan los expedientes, por lo tanto yo calificaría al sistema de control, de seguimiento de servicios de una manera muy positiva.

Opinión de la Delegación del Estado de Guerrero

- Bueno, yo coincido con los compañeros de Durango, es una excelente herramienta, además de que nos permite tener debidamente controlados los servicios que prestamos de la Procuraduría y además para ir cuidando los plazos que nos marcan tanto los lineamientos internos, como las disposiciones legales.

Opinión de la Delegación del Estado de Hidalgo

- Bueno, pues nosotros calificamos a la herramienta de SICSS, porque así le denominamos, como buena e incluso indispensable, porque esa herramienta nos permite dar un

seguimiento oportuno a los expedientes que obran aquí en la delegación y digo, también ha sido buena porque ha habido constantes mejoras.

Opinión de Delegación del Estado de Morelos

- Nosotros consideramos que una herramienta muy buena porque nos permite conocer y darles seguimiento a las solicitudes.

Opinión de Delegación del Estado de Querétaro

- Del mismo modo consideramos que esta es una herramienta, nos permite tener respaldada la información, es una herramienta de fácil acceso, nos permite manejarlo de manera fácil, no es complicado, de alguna manera lo van actualizando conforme a las necesidades, tanto internas de la Procuraduría como para atender al contribuyente.

Orientación y Asesoría

6. ¿Considera que el diseño y documentación de los procesos de Orientación y Asesoría son adecuados para brindarles a los solicitantes un servicio efectivo?

Opinión de la Delegación del Estado de Durango

- Sí, los procesos que se tienen diseñados actualmente para lo que viene siendo la orientación y asesoría, en la actualidad se encuentran debidamente vigentes, lo cual sí, digamos, genera, unos tienen la duda, por lo tanto, sí permite en prestar el servicio al contribuyente en los aspectos y las diversas modalidades que puedan presentarse a una solicitud de asesoría por parte del personal, por correo, escritas, de todas las formas como se puede seguir el proceso, sí contempla todas esas para poder enfrentar que el asesor pueda prestar el servicio de forma de calidad y oportuna al contribuyente.

Opinión de la Delegación del Estado de Guerrero

- Sí, son adecuados, tan es así que, digamos, hemos resuelto demasiados casos, demasiados asuntos y sí integramos todo tipo de casos, tanto en forma presencial, telefónica, por correo, entonces, considero que son los adecuados para prestar un buen servicio.

Opinión de la Delegación del Estado de Hidalgo

- Sí, claro que sí, los procesos, los manuales nos permiten brindar un servicio de calidad y, sobre todo, nos indican la manera en que nosotros podamos atender al contribuyente de tal forma que le brindemos confianza, certeza de la institución a través de cualquier medio, ya sea llamada, ya sea a través del portal, a través del correo electrónico. De cualquier manera, si ellos se acercan hemos generado a través de los procesos, empatía con los contribuyentes, confianza, sobre todo.

Opinión de Delegación del Estado de Morelos

- Consideramos que la estructura del proceso de orientación y asesoría sí es el adecuado, toda vez a nos ha funcionado aquí en la delegación, aquí se atienden las necesidades de los contribuyentes. Por lo tanto, consideramos que está vigente y actualmente es muy funcional.

Opinión de Delegación del Estado de Querétaro

- Concordamos con los demás compañeros en el sentido de que, derivado de los mismos procesos, como son precisos, concisos y claros, la asesoría se brinda de manera rápida y el contribuyente ve una rápida respuesta y la confianza de poderse acercar con nosotros.

Representación Legal y Defensa

7. ¿Considera que el diseño y documentación de los procesos de Representación Legal y Defensa son adecuados para brindarles a los solicitantes un servicio efectivo?

Opinión de la Delegación del Estado de Durango

- Sí, claro que sí, son excelentes, están diseñados para efecto, de que de alguna manera muy entendible, muy entendible se lo hagamos saber también al contribuyente, es decir, lo entendemos desde nosotros como asesor, nos llevan de la manita para efecto de hacérselo saber al contribuyente y que él se vaya con esa certeza de que estamos haciendo bien nuestro trabajo completamente apegado a procesos, lineamientos, normatividad y para efecto de que se hizo lo más apegado a sus procesos y lineamientos y sobre todo que tenga confianza el contribuyente.

Opinión de la Delegación del Estado de Guerrero

- Bueno, consideramos que sí son los adecuados y con ellos les proporcionamos una buena defensa al contribuyente.

Opinión de la Delegación del Estado de Hidalgo

- Pues sí, nosotros consideramos que sí, porque lo cual se traduce igualmente en un seguimiento oportuno de los expedientes de Representación Legal.

Opinión de Delegación del Estado de Morelos

- Sí, en los lineamientos y procesos para justamente Representación Legal, considerando que son bastante completos, son digeribles para los contribuyentes, específicamente la carta compromiso donde ellos piden el servicio aquí a PRODECON, restando el asesor, por supuesto, y eficientan mucho el tiempo para los asesores.

Opinión de Delegación del Estado de Querétaro

- Sí, nosotros, bueno, el área de Representación Legal considera que está bien emitido porque son procesos de los diversos lineamientos que se manejan dentro de aquí la Procuraduría, debido a que establecen las cargas laborales que tiene cada uno como subordinado y asesor jurídico como tal, las cartas del subdelegado y el delegado, sí, para efecto de compartir ciertas responsabilidades, como lo reiteran mis compañeros, las diversas delegaciones también establecen ciertos términos internos, como lo manifiesta, lo que es la carta compromiso y el dictamen para efecto de nosotros determinar si es procedente o no el medio de defensa. Respecto de los procesos a cada uno, determinado para cada medio de defensa que se va a interponer, hasta cierto punto son todos digeribles porque nos van guiando de diversa manera en cómo debemos de llevar una secuela tanto interna que haga compatibilidad con la norma del medio de defensa que se emite al poner ante los diversos órganos jurisdiccionales o en sede administrativas que podría ser usada en recurso de revocación.

Quejas y Reclamaciones

8. ¿Considera que el diseño y documentación de los procesos de Quejas y Reclamaciones son adecuados para brindarles a los solicitantes un servicio efectivo?

Opinión de la Delegación del Estado de Durango

- Sí, en los procesos, en el procedimiento de queja, que son las acciones de investigación, surge la queja, efectivamente están debidamente actualizados y clarifican la función puntual de cada uno de los servidores públicos, la actuación que debe realizar cada quien, procesos que obviamente están soportados en nuestro marco legal y sí nos deja ampliamente satisfacer las necesidades del contribuyente porque ocurre en cualquier escenario de la realidad actual, algún planteamiento que nos haga el contribuyente está definido en la forma como debemos actuar dichos procesos, sobre todo que en procesos de acciones de investigación nos da un muy buen margen de acción para poder investigar los datos que establecieron dentro de un trámite, una solicitud que nos presente un contribuyente. Entonces, que tiene muy buen margen para actuar y en el cual obviamente se cubre cualquier escenario que se nos pueda plantear, sí nos permite ante cualquier circunstancia, cualquier planteamiento podemos basar en esos procesos, aplicarlos y sacar adelante el servicio que nos plantea el contribuyente.

Opinión de la Delegación del Estado de Guerrero

- Sí, son los adecuados, ya que el proceso, precisamente, o el Área de Quejas es, precisamente, para ver cuáles son lo que le están haciendo, a los derechos de los contribuyentes, que emite el numeral y los procesos que te van llevando conforme a la norma es de acuerdo a cada contribuyente, es adecuado para que llevemos a cabo interpretación del servicio que se les pueda dar.

Opinión de la Delegación del Estado de Hidalgo

- Sí, claro que sí, los procesos están adecuadamente diseñados dentro del procedimiento de quejas, atendiendo que el mismo es un servicio basado en el principio de celeridad, lo cual permite al contribuyente que de manera rápida conozca algún acto de autoridad o, en su caso, pueda tener una solución más rápida a su problemática.

Opinión de Delegación del Estado de Morelos

- Consideramos que el proceso para lo que es quejas y reclamaciones es el correcto, toda vez que nos señala de manera concreta los plazos con que contamos los asesores para llevar a cabo una actuación y de esta forma llegar a buen fin nuestra queja y solucionar la problemática del contribuyente.

Opinión de Delegación del Estado de Querétaro

- Del mismo modo consideramos que los procesos de quejas y reclamaciones son completos, nos permiten ver las siguientes etapas de la queja ante la duda pues obviamente recurrimos a los procesos que nos permiten ver hacia dónde vamos, de algún modo definen tanto los plazos como las actividades de cada sujeto que entra a lo que es el procedimiento de queja.

Acuerdos Conclusivos

9. ¿Considera que el diseño y documentación de los procesos de Acuerdos Conclusivos son adecuados para brindarles a los solicitantes un servicio efectivo?

Opinión de la Delegación del Estado de Durango

- Sí, reitero que sí se cuenta con ellos, son buenos, son efectivos, son eficientes, al estar basado o ser esta figura un tanto novedosa socialmente no tan conocida, muchas veces el contribuyente ha solicitado el servicio de una orientación, en varios lugares no la conocen, pero que tiene cierto temor de, cómo puede enfrentar en un medio de defensa a la

autoridad, al expresársele y al decirle que también se cuenta con este servicio, a tener ese acercamiento con ellos, pues se van con un poquito más de seguridad, sobre todo por los beneficios que ellos obtienen a través de esta figura novedosa de Acuerdos Conclusivos, es tanto para el contribuyente como para autoridad, entonces, considero que sí son correctos y ojalá que se dé más de este tipo de acercamientos.

Opinión de la Delegación del Estado de Guerrero

- Bueno, consideramos que sí, los procesos son correctos, son muy eficaces para que el contribuyente se regularice, regularice su situación fiscal sin llegar a un juicio de nulidad que podría darse un resultado desfavorable, entonces, si realmente el contribuyente incurrió en alguna omisión del pago de contribuciones a través en este servicio se le permite llegar a este acuerdo consensuado y en buenos términos con la autoridad y así como que de manera directa no a algún Tribunal, entonces, considero que sí es adecuado y es muy eficaz.

Opinión de la Delegación del Estado de Hidalgo

- Sí, pues nosotros consideramos que el diseño de los procesos de Acuerdos Conclusivos pues son eficientes, pues gracias a ellos se ha logrado que dichos servicios se brinden, sea una forma de calidad al contribuyente.

Opinión de Delegación del Estado de Morelos

- Sí, consideramos que el proceso referente al tema de Acuerdos Conclusivos es el correcto y creo que se ha visto de que el incremento que hemos tenido del volumen respecto a este tema, por lo tanto, consideramos que el desarrollo que se lleva a cabo dentro del proceso es el ideal.

Opinión de Delegación del Estado de Querétaro

- Sí, bueno, del mismo modo consideramos que los procesos de Acuerdos Conclusivos son completos, nos permiten ver el actuar de cada integrante dentro de la delegación y eso permea también dentro de lo que está establecido dentro los procesos y lo que está dentro del Código Fiscal.

Áreas de mejora

10. ¿Identifica alguna problemática en el desarrollo de procesos de su área o en los procesos interactuantes?

Opinión de la Delegación del Estado de Durango

- Acorde con lo que se ha señalado, en el sentido de que los procesos para los servicios que proporcionamos, o sea, nos hemos venido adquiriendo anteriormente las preguntas que se hicieron en Orientación, Asesoría, Quejas y Reclamación, Representación Legal, Acuerdos Conclusivos, como lo comentan también los propios compañeros, los procesos están actualizados, se revisan, se actualizan, son aplicables para la realidad que estamos viviendo, por lo tanto, y en base a la incumbencia en ese sentido, nosotros opinaríamos que los procesos son funcionales para revisar y prestar un servicio de calidad, de manera oportuna y eficiente.

Opinión de la Delegación del Estado de Guerrero

- Sí, efectivamente, igual, como el compañero de Durango, alguna problemática en sí, pues a la fecha no hay, sino que lo contrario, de todos los servicios que se prestan, los cuatro que

son, se van llevando a cabo y son eficaces, son buenos y no se tiene algo que se pudiera dar como para mejorarlo, sino que rectificando que todos los servicios están bien hasta la fecha y son buenos, son eficaces.

Opinión de la Delegación del Estado de Hidalgo

- No, como ya se ha planteado, brindamos los servicios de manera eficiente, eficaz, con calidad, sin ningún problema, todos los procesos están bien diseñados.

Opinión de Delegación del Estado de Morelos

- Tampoco hemos detectado alguna problemática con el diseño de los procesos, toda vez que consideramos que son los adecuados y funcionales, acordes a las necesidades en que abarcamos en la delegación.

Opinión de Delegación del Estado de Querétaro

- Sí, reiteramos que los procesos son los adecuados e idóneos estipulados para cada una de las áreas, hacemos la reiteración de que en cada uno se encuentran estipuladas las atribuciones que los asesores tenemos, tanto como asesores y subdelegados y el delegado en sí para efecto de dar una mejor fluidez en el trabajo y que todo funcione de manera eficiente y eficaz.

II. Grupo focal con Delegados de los estado de Durango, Guerrero, Hidalgo, Morelos y Querétaro.

1. ¿Considera que la gestión operativa cuenta con procesos diseñados adecuadamente para atender las necesidades de los solicitantes? Explique brevemente.

Opinión del Delegado del Estado de Durango

- Agradecemos primeramente la oportunidad para desarrollar esta dinámica, y volviendo a la pregunta desde mi punto de vista yo pienso que los procesos están debidamente diseñados, actualizados, sobre todo, no les veos ninguna problemática, están debidamente concertados y calificados para efecto de rendir el servicio con la excelencia y eficacia que conforme a la naturaleza de las atribuciones sustantivas tiene la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente.

Opinión del Delegado del Estado de Guerrero

- Sí, a mí me parece, en lo personal considero que sí están diseñados adecuadamente porque estos procesos están diseñados por cada uno de los servicios sustantivos que presta la Procuraduría y en ellos se establece en general la función, inclusive en cada servicio, por ejemplo, en materia de representación legal se diseña por cada medio de defensa. Entonces, me parecen totalmente diseñados adecuadamente.

Opinión del Delegado del Estado de Hidalgo

- Creo que sí, definitivamente los procesos de la Procuraduría están diseñados de una manera que ha resultado muy efectiva para brindarnos servicios rápidos y adecuados de conformidad con las leyes aplicables, además ha tenido una mejora continua estos procesos. Cada vez que tenemos una problemática se han ido mejorando y eso la verdad es que ha sido en beneficio de los contribuyentes, entonces, sí, definitivamente los procesos sí son adecuados y el diseño es bueno.

Opinión del Delegado del Estado de Morelos

- De igual manera considero que sí son adecuados los procesos ya que existe uno por cada una de las áreas que brinda la Procuraduría y además de cada una de las áreas existe también procesos dentro de esos procesos, por así decirlo, vaya, tenemos procesos de notificación, procesos de acciones de investigación todavía más especializados de lo que es el general el proceso sustantivo que se tiene.

Opinión del Delegado del Estado de Querétaro

- Efectivamente, prácticamente coincido con lo que han comentado mis compañeros de otras delegaciones, incluso, en la elaboración de los procesos, propiamente los que son aplicables para delegaciones, se tuvo intervención de los delegados que en su momento coordinaban las diferentes zonas, ¿esto por qué? Porque sí se tiene que atender prácticamente tanto a la estructura como a la forma en que están diseñadas las delegaciones. Entonces, considero que incluso los procesos están también diseñados y prácticamente como se comentaba, además de que prevén los diferentes servicios sustantivos que nosotros proporcionamos y que refiere mayor demanda por parte de los contribuyentes, se establece tan a detalle, que por ejemplo, tratándose del servicio de asesoría que se da de forma personal, incluso, se delimita la forma en que se tiene que dar la atención por parte del asesor que tiene prácticamente la atención inmediata al público, además de que se delimitan también las fases de intervención que tiene tanto asesor, subdelegado y delegado, esto también para

efectos de no dejar a discrecionalidad la forma en que tiene que actuar cada una de las delegaciones, lo que además de homologar esos procesos y la atención que se da a los contribuyentes pues eficiente precisamente tanto los plazos de atención como el servicio que proporciona la PRODECON.

2. Para la prestación del servicio a los contribuyentes, ¿la gestión por procesos mediante el Sistema de Gestión de la Calidad de la Procuraduría resulta adecuada para cumplir con las funciones encomendadas?

Opinión del Delegado del Estado de Durango

- Indudablemente, siguiendo la respuesta a la pregunta anterior está y también lo dice, está alineada, sumamente ligada. Los procesos a través de gestión de calidad a fin de brindar los servicios de la Procuraduría, en esta vertiente, que son evidentemente adecuados, alineados, como lo mencionaba la compañera Lérica que tiene tramos de responsabilidad, plazos, términos, todo muy adecuado a las necesidades de las delegaciones como tal y actualizados periódicamente a efecto de estar en una misma vertiente con las problemáticas que se plantean no por procesos sino en la situaciones que plantean los contribuyentes, pero los procesos como tales sí están adecuados y son adecuados, valga la redundancia, también para brindar los servicios en cualquiera de las facultades normativas que tenga.

Opinión del Delegado del Estado de Guerrero

- A mí me parece que por la forma en que están diseñados los procesos facilitan la función del servicio, la prestación del servicio y garantizan los resultados, por lo tanto, sí me parece que están adecuadamente, prácticamente, son adecuados para la prestación de los servicios.

Opinión del Delegado del Estado de Hidalgo

- Sí, definitivamente creo que los procesos derivados del Sistema de Gestión de la Calidad han sido creo que parteaguas para que los servicios de la Procuraduría se brinden como se brindan, con calidad, con rapidez, etcétera, ¿por qué? Porque si por ejemplo un asesor llega hoy a ocupar una plaza en la delegación, pues es muy sencillo que él se pueda documentar con base en los procesos y procedimientos y eso va a permitir que no solamente aquí en Hidalgo, sino en Baja California, Yucatán, etcétera, etcétera, tengamos el mismo tipo de servicios y al final del día eso es en apoyo del contribuyente o en mejora del servicio. Además de que siempre se han ido mejorando los procesos, de notificación, de quejas, de asesoría, de representación legal, siempre hemos estado en una mejora continua, lo cual también tiene mucho que ver con que cada año llegan y nos auditan en área Centrales, entonces, al final te obliga a buscar mejoras, a estar siempre bien. Entonces, creo que los procesos del Sistema de Gestión de Calidad han sido sí muy buenos para la institución.

Opinión del Delegado del Estado de Morelos

- No quisiera yo ser reiterativa con la respuesta que ya di en la pregunta anterior, está muy ligada realmente con este planteamiento, prácticamente, considero que sí, que los procesos y la forma en que está prácticamente trabajado el tema del Sistema de Gestión de la Calidad de PRODECON ha sido eficiente para el trabajo que brinda la Procuraduría. Además, que retomando lo que comentaba la Licenciada Erizol, efectivamente, creo que es un punto bien importante el hecho de que de las 30 delegaciones que somos, prácticamente, atendemos a los mismos procesos, ¿por qué? Porque eso nos permite que el apoyo y la comunicación

y vinculación que tenemos entre todas las delegaciones, porque aparte no estamos delimitados territorialmente en cuanto a competencia, nosotros podemos atender contribuyentes que tengan una problemática con autoridades de una diversa entidad, nos permite que prácticamente el asesor que atiende aquí sabe que el proceso que agota, de un asesor que está en una diversa delegación, va a ser el mismo. Entonces, eso le da la continuidad a los servicios hasta incluso tratándose de procesos en los que estemos vinculados tanto áreas Centrales como delegaciones. Entonces, adicional a lo que por supuesto ya se mencionó pudiera ser un plus de lo que se está comentando.

Opinión del Delegado del Estado de Querétaro

- Definitivamente también estoy de acuerdo que sí son adecuados estos procesos, por lo que ya se ha abundado al respecto y algo muy importante es, los tramos de responsabilidad tan específicos que vienen en cada uno de ellos, que eso redonda el día de mañana a un mayor compromiso para los funcionarios públicos y poder brindar un servicio de calidad.

3. ¿Considera que las instalaciones de su Delegación son apropiadas y funcionales para brindar los servicios?

Opinión del Delegado del Estado de Durango

- Definitivamente considero que sí son adecuadas las instalaciones porque fueron diseñados también al momento de equiparlas y en busca, incluso, del inmueble para efectos muy alineados por las atribuciones que tenemos y con los procesos para ello. Entonces, en función de ello se diseña también las instalaciones, se busca un lugar adecuado, internamente comunicación y externamente también los módulos de atención, las áreas comunes, todo es en función a los procesos y a la forma que tenemos, cuando menos en la delegación Durango y creo que es así en todas las delegaciones, es una planeación de áreas Centrales este tipo de instalaciones.

Opinión del Delegado del Estado de Guerrero

- Sí, yo también considero que sí son adecuadas las oficinas, contamos con instalaciones que son amplias, tenemos los espacios y tenemos las áreas específicas para cada uno de los servicios que prestamos para la guarda de documentos y tenemos las comodidades, como por ejemplo, tenemos clima siempre en las áreas donde hace calor como aquí en Acapulco, que no nada más la cerveza nos baja el calor, sino también hay que armonizarla, tenemos clima. Entonces, me parece que sí son y que sí están diseñadas adecuadamente.

Opinión del Delegado del Estado de Hidalgo

- Sí definitivamente, no quisiera comparar, pero en verdad en comparación con otras instituciones aquí del estado, pues la verdad es que sí, por mucho superan a otras instituciones, son muy cómodas, tenemos todas las herramientas, tenemos equipo de primera, desde que se iniciaron cada una de las delegaciones se tiene este tipo de videoconferencia, lo cual creo que ha sido una de las mejores herramientas para poder estar siempre bien comunicados y tener la información al día. Entonces, sí, definitivamente las instalaciones de la Procuraduría son excelentes.

Opinión del Delegado del Estado de Morelos

- Efectivamente, coincido con lo que han comentado mis compañeros delegados, las instalaciones que se tienen tanto en delegaciones como en oficinas Centrales, y hablé de oficinas Centrales porque estuve ahí, considero que sí son las adecuadas, sí son las

adecuadas tanto para el trabajo que se desarrollan los asesores como para también la atención a los contribuyentes. Contamos, por ejemplo, con Salas de Reunión donde podemos atender tanto a contribuyentes como autoridades, incluso, tener reuniones con videoconferencias, etcétera, que eso también ha tenido el vínculo institucional que se requiere con las asociaciones. Además, por supuesto, los equipos de cómputo y demás que se tienen asignados en los espacios y en los lugares con los que cuentan los asesores para la atención prácticamente inmediata y eficiente de los contribuyentes. Entonces, estaría yo completamente de acuerdo con lo que han comentado los compañeros.

Opinión del Delegado del Estado de Querétaro

- Considero también que sí son adecuadas las instalaciones. Aquí, al menos, en la Delegación Morelos, a mí me parecen que en la manera que están distribuidos los cubículos, las áreas de videoconferencia, la oficina del delegado, atención al contribuyente y áreas comunes, me parece bastas y prácticas para llevar a cabo la función de los procesos que tenemos y brindar los servicios de la Procuraduría.

4. ¿Identifican alguna problemática en la prestación del servicio de sus Delegaciones o en los procesos interactuantes con Oficinas Centrales?

Opinión del Delegado del Estado de Durango

- Yo personalmente no encuentro ninguna problemática ni en procesos ni en problemática de otra índole, precisamente lo que hemos venido platicando, porque está tan bien diseñado desde que se inició la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente, tanto su ley como sus profesores que van emanados o van relacionados con ello, eso en capacitación de personal, todo nos brinda una flexibilidad en los servicios, una atención con probidad, con honradez, con la eficacia y con la eficiencia que todo reúne. Entonces, yo la verdad no advierto ninguna problemática ni en procesos ni en la prestación del servicio contable.

Opinión del Delegado del Estado de Guerrero

- Sí, de igual manera, yo nada más te puedo decir que no identifico problemáticas, me parece que contrariamente a ello cada día se presta con mayor prontitud y eficacia los servicios y esto yo lo atribuyo derivado a la comunicación que hay con el propio personal interno de la delegación también y comunicación también con las oficinas Centrales, porque desde luego que nos apoyamos cada vez que, hace rato lo comentaba Lérida, tenemos la competencia construida, tenemos que atender asuntos que luego están en otras jurisdicciones o de algún modo en otras localidades o entidades y tenemos que pedir el apoyo de todas las delegaciones casi a nivel nacional, así que esos apoyos son prestados de manera eficaz porque tenemos también sistemas, como tenemos la urna que facilita eso de la comunicación, de que inmediatamente que pedimos un apoyo aparece allá también la solicitud y se presta de manera muy pronta y eficaz, yo creo que sí, yo no identifico problemática alguna.

Opinión del Delegado del Estado de Hidalgo

- Sí es complicado pensar en una problemática, pero bueno. Creo que quizá en el tema de notificaciones pues se acaba de implementar el tema de la urna, como lo comenta el licenciado. Quizá en áreas Centrales quedaría pendiente porque lo hacemos de manera, mediante un sistema, solicitamos cualquier notificación a las diferentes delegaciones y se hace a través de un sistema, del SICS, y eso significa que hay un registro en nuestros sistemas y en el caso en particular de áreas Centrales, de las notificaciones que se solicitan, por

ejemplo, para Ciudad de México, se manda nada más un correo, al final del día sí se encuentra documentada la solicitud, pero creo que pudiera ser de mayor beneficio poder implementarlo también a través de la urna, a través del nuevo sistema que se ha implementado en las delegaciones, quizá pudiera ser esa la mejora.

Opinión del Delegado del Estado de Morelos

- Sí, yo coincido con el tema de que los procesos que tenemos ahorita son prácticamente efectivos. Es importante por ejemplo señalar, ahorita estamos hablando delegaciones, nosotros conocemos nuestros procesos de áreas sustantivas, pero también en oficinas Centrales están regulados prácticamente por diferentes procesos y atiende, por ejemplo, si mi coordinador administrativo, yo necesito celebrar un convenio existe un proceso, incluso, para la celebración del convenio vía en oficinas Centrales, ¿esto qué permite? Que a lo mejor cuando se realizan funciones que no sean las que tenemos prácticamente del día con día y que ya conocemos de memoria, no tenemos que andar buscando, inventando algún procedimiento adicional porque prácticamente todo está regulado.
- Si bien, se ha experimentado, ahorita por ejemplo comentaba la licenciada Erizol con el tema de las notificaciones, lo cierto es que ese proceso, incluso, también fue una implementación adicional para seguir eficientando el tema de la comunicación tanto interinstitucional entre delegaciones que nos ha permitido prácticamente ahorita que ya lo hemos estado trabajando, ese proceso es de este año, que las notificaciones sean mucho más rápidas y también la carga de documentación. Entonces, por supuesto, que todo es un avance, todo es prácticamente el tema de ir aprendiendo con la experiencia del trabajo que se va realizando pero prácticamente, en mi consideración, todos los procesos, ahorita que se atienden en delegaciones, son los óptimos para la atención a los contribuyentes y prácticamente las funciones que nosotros tenemos que desarrollar.

Opinión del Delegado del Estado de Querétaro

- Sí, considero que definitivamente los procesos nos vienen a eficientar muchas cosas y aparte comentar las futuras problemáticas que se pudieran presentar en la prestación del servicio, pero no obstante a ello, hay veces que derivado del crecimiento que se tiene en una delegación en la prestación de los servicios, pues también a veces el recurso humano pues no es el basto, lo comento, al menos aquí en mi delegación sí ha tenido un crecimiento muy alto en cuanto a la atención de contribuyentes y a veces sí puedo mencionar que yo tengo, por ejemplo, en el área de Quejas a tres personas y de ellas, pues sí (...) haciendo un promedio de 150 quejas por persona, entonces, a lo mejor yo pediría nada más esa área de oportunidad en mi delegación.

5. ¿Cuáles serían las principales fortalezas y oportunidades del Programa?

Opinión del Delegado del Estado de Durango

- Sin tener el afán de ser repetitivo, pues yo lo que identifico son fortalezas, fortalezas por todo lo ya externado, como es que todas nuestras gestiones son mediante procesos debidamente definidos, alineados, ejecutivos, conocidos, con lenguaje muy práctico, con procedimiento de normatividad y de tiempo y responsabilidades, todas esas cuestiones que ya hemos comentado redundan en una fortaleza, en una fortaleza como Procuraduría para efecto de brindar los servicios como lo que tenemos como fin, con probidad, con flexibilidad, con honradez, con profesionalismo, con eficacia y con eficiencia y en una percepción adecuada, buena por parte de una cercanía con los contribuyentes, atendiendo a cómo

están diseñados los procesos, perdón, utilizamos también a la par las herramientas electrónicas que tenemos para la parte de procesos y que también son muy adecuados y ayudan precisamente a desahogar los parámetros que tenemos con la mayor prontitud que sea posible.

- Y solamente identifico fortalezas en ese aspecto, áreas de oportunidad, la verdad, de momento no identifico alguna, sí estamos hoy por hoy en la madurez que el personal, la responsabilidad del personal con la consolidación como Procuraduría en cuanto a todos, incluyendo los servicios que se otorgan ya vienen de ocho o siete años, la delegación Durango tiene cinco, se ha consolidado poco a poco este nivel que se tiene, de servicios que se tienen que se aprecia por la propia ciudadanía, pero nada más veo fortalezas, la verdad de momento no veo áreas de oportunidad o alguna debilidad en ese contexto.

Opinión del Delegado del Estado de Guerrero

- Sí, claro, con gusto. Yo fortalezas de la Procuraduría puedo de alguna manera identificar como resultados ya favorables que ha obtenido en todos los servicios prácticamente que presta la Procuraduría, la experiencia que ha logrado ya, a lo largo de estos ya casi, creo que lleva siete años cumplidos ya la Procuraduría. Como fortaleza también pudiera yo identificar al reconocimiento de las cámaras empresariales, colegios y grupos organizados que se ve reflejado en el incremento cotidiano de los asuntos y el reconocimiento, incluso, de tribunales, porque hemos tenido la fortuna de que los tribunales nos dicen o nos comentan de algún modo que PRODECON de alguna manera está comprometida con la defensa, nosotros le damos seguimiento a todos los asuntos, según comentarios de ellos mismos, de manera completa. Entonces, el reconocimiento a nivel internacional también que ya ha tenido la Procuraduría.
- Fortalezas, quizás son muchas, más que cualquier otra cosa, pero, oportunidades, lo único que pudiera yo decir, comentar es, el crecimiento que quizá pudiera incrementar, además del crecimiento constante que tiene, pudiera incrementar ahora con las reformas recientes que hubo hace poco al Código Fiscal. Se crea una facultad de comprobación adicional más las reformas que posiblemente se reasignan, entonces, cada vez que existe algo más para las autoridades, alguna atribución adicional las autoridades desde luego recae y pudiera dar oportunidad que la Procuraduría incremente sus asuntos y en un futuro me parece que va a haber necesidad de expandir, sobre todo, en delegaciones que por lo general o la mayor parte de los estados tenemos una sola oficina en cada estado. Entonces, me parece que las principales ciudades, sobre todo, donde hay autoridades fiscales pudiera a lo mejor que crearse algunas oficinas o módulos de atención en cada uno de los principales lugares para acercar, sobre todo, la defensa a los contribuyentes y eso es lo que a mí ahorita de momento se me ocurre.

Opinión del Delegado del Estado de Hidalgo

- Creo que sí tenemos muchas fortalezas como institución además de las que comentan los delegados, también vería la forma de acceder a los servicios por parte de los contribuyentes, no solamente, con algún contribuyente no solamente puede venir a PRODECON y aquí a las oficinas de manera presencial, sino también a través de llamada telefónica, a través del portal, a través de correo electrónico, etcétera, también se le atiende y de hecho también hay procesos y procedimientos para este tipo de canales de atención.
- Entonces, el hecho de que un contribuyente que nos llame, por ejemplo, aquí en Hidalgo hay unos pueblitos que son, o municipios que están muy alejados y que incluso las

carreteras son muy complicadas, hemos atendido contribuyentes que nos hablan y con una llamada puede atender su problema de una manera muy sencilla, entonces, creo que esa es una fortaleza también de la institución.

- Otra, que efectivamente con el paso del tiempo, que para mí ha sido corto, hemos tenido una buena efectividad en el servicio lo cual genera confianza por parte de los contribuyentes y también nos identifican más, hablan bien de nosotros y con ello crece la cantidad de personas que vienen a solicitar los servicios.

Opinión del Delegado del Estado de Morelos

- Igualmente coincido con la postura de mis compañeros de las fortalezas pueden ser bastantes, son bastantes, considero eso.
- Yo pongo en opinión muy particular, la fortaleza de esta institución tener funcionarios públicos especializados en materia fiscal, que eso redundará el día de mañana en tener buenos resultados en juicios, en resolver las problemáticas de manera eficiente de los contribuyentes y eso el día de mañana también se reproduce en tener más demanda de contribuyentes en venir con nosotros a que le brindemos el servicio y definitivamente el área de oportunidad el día de mañana el que esto se vaya a desbordar en prestación de servicios y tenga que ser la necesidad de tener a lo mejor algunas secciones dentro, adicionales dentro de cada uno de los estados en prestación de servicios de la Procuraduría.

Opinión del Delegado del Estado de Querétaro

- Sí, yo creo que también si nos vamos a un listado de fortalezas nos quedamos hasta mañana, pero adicional, prácticamente a lo que han comentado nuestros compañeros, sí es importante que desde cómo está diseñada nuestra Ley Orgánica, un punto importante, por ejemplo, es la autonomía de PRODECON que garantiza transparencia en cuanto a las resoluciones y procesos, además del tema que se ha comentado, estamos analizando nuestros procesos, estamos certificados, entonces el hecho de que hayamos tenido una alta dirección que se comprometió a verificar que la calidad de los servicios que se iban a proporcionar a los contribuyentes tenía que estar certificada, pues yo creo que habla precisamente de lo que está buscando la Procuraduría de lo que quiere prácticamente transmitir a través de los servicios que proporcionamos, eso optimiza el hecho de que nosotros tengamos procesos certificados, optimiza propiamente todo el trabajo que realiza la PRODECON.
- Eso en cuanto a fortalezas y yo diría, en cuanto a área de oportunidad, lo cierto es que precisamente derivado de todas las fortalezas que tiene PRODECON la demanda, como bien comentaba Joel en Morelos, la demanda de los servicios a nivel nacional ha alcanzado un porcentaje muchísimo más alto de lo que se tenía cuando inició prácticamente en funciones PRODECON, si bien, por supuesto, que la Procuraduría creció tan es así que ya somos 30 las delegaciones que estamos establecidas, prácticamente día con día, tanto de recomendaciones de los propios contribuyentes como de la discusión que se hace tanto a nivel central como local, los servicios van en aumento y en aumento y en aumento, entonces, tenemos gente totalmente comprometida trabajando en la atención eficiente y rápida de los procesos, tan es así, digo, que siguen viniendo los contribuyentes, pero lo cierto es que sí va a llegar un punto en el que vamos a necesitar que se dé recursos humanos adicionales y por supuesto materiales para la atención eficiente para que continúe esta atención eficiente a los contribuyentes.

Entrevista al Director General de Orientación y Asesoría

Datos generales

Tiempo que lleva en el cargo: 6 años

Procesos que atiende: Orientación y Asesoría al Contribuyente

Sobre los procesos

1. ¿Considera que la gestión operativa cuenta con procesos diseñados adecuadamente para atender las necesidades de los solicitantes? Explique brevemente.

Yo creo que sí, cuando inicio el esquema de atención, nuestro primer objetivo fue crear un proceso que pudiera ser homologado para todas las delegaciones, de hecho, si hay ciertas diferencias entre una delegación y una atención en oficinas centrales, por la misma naturaleza del servicio que estamos prestando a nivel central, pero es el mismo principio.

Llega el contribuyente a asesoría, es su primer punto de contacto, dependiendo del requerimiento de la necesidad del contribuyente, nosotros en ocasiones nos quedamos con el asunto hasta que se pueda generar un acto y después pasarlo a las demás áreas. Lo mismo sucede en las delegaciones sólo que como es más reducido su número del grupo de atención, ellos mismos levantan la asesoría y hacen la queja, y nosotros sí lo tenemos que ir separando, distinguirlo por área porque si no, no se da la capacidad de atender todos los requerimientos.

2. ¿Para la prestación del servicio a los contribuyentes la gestión por procesos mediante el Sistema de Gestión de la Calidad de la Procuraduría resulta adecuada para cumplir con las funciones encomendadas?

De hecho, parte de lo que hicimos fue ir creando el proceso de acuerdo a la atención que estábamos brindando, nosotros partimos de como estábamos atendiendo al contribuyente para crear esos procesos, están enfocados directamente al servicio, primero empezamos a atender y luego hicimos los procesos para poder documentar todo el procedimiento y darle la formalidad que requería. Entonces están apegados a la forma como estamos atendiendo.

3. ¿Se realizan acciones adicionales o distintas a las previstas en los procesos documentados para cumplir con los objetivos de calidad del servicio?

Normalmente, se da un proceso diferente cuando tenemos casos nuevos, es una situación muy común, tenemos alguna otra regla o nueva disposición que emite la autoridad y tenemos que iniciar un nuevo esquema, pero de atención, de la forma como se atiende el proceso técnicamente, pero el proceso sigue siendo el mismo esquema; llega a asesoría y se analiza la problemática y dependiendo de ella, cualquiera de las áreas sustantivas lo recibe o se queda en asesoría porque no es necesaria la intervención de otra área, se va a quejas cuando se requiere defender o proteger algún derecho o bien si se tiene que iniciar el procedimiento de defensa se va al procedimiento de representación legal, pero nuestro esquema sigue siendo el mismo. Técnicamente es cuando se hace alguna variación, pero depende del tipo de problemática.

4. ¿Identifica actividades en los procesos documentados que no son necesarias para cumplir con los objetivos de calidad del servicio?

Hasta ahora no, lo que hemos tratado es de eficientar y hacerlos más simples. Lo que se ha buscado es quitar muchos documentos que no están en nuestro sistema, pero que hemos venido registrando, le pongo un ejemplo, ahorita nuestro sistema no registra el tiempo de

espera de un contribuyente en la recepción, no tenemos un control, el sistema todavía no tienen esa posibilidad, ahorita nuestro tema ha sido recepción. Es conveniente tener un indicador de recepción, desde el momento en que el contribuyente llega a nuestra oficina, tener el tiempo de espera. Ahorita lo que estamos buscando es eficientar este esquema, porque ahorita lo hacemos de manera manual.

Recursos humanos

5. ¿Se dispone de personal suficiente para ejecutar las actividades de manera eficaz y eficiente?

Yo diría que sí, salvo en los periodos de contingencia, como abril, este año fue impresionante. Tenemos una sala de espera de aproximadamente 20 personas, que en un periodo normal es suficiente, nunca nos habían hecho falta sillas para poder sentar a los contribuyentes. Tenemos 12 asesores para recibir a los solicitantes y teníamos 60 personas esperando, lamentablemente el tiempo se alargó un poco para las personas que solicitaban el servicio. Lo que hacía falta eran asesores especializados para poder atender la demanda.

Respecto al tiempo promedio de atención, tenemos un indicador que nos mide una hora máximo de espera por contribuyente. El 80% de los contribuyentes los atendemos en menos de una hora. Para el resto de los canales que se usan para atender a los contribuyentes, como redes sociales, chat, etc, se atienden de manera inmediata. En correo tenemos como máximo tres días.

Ahorita estamos divididos por canales de atención, hay dos asesores para atender a los contribuyentes de manera presencial, para correo electrónico se tienen cuatro asesores y vía telefónica, la cual se ha incrementado últimamente, se tienen 10 asesores. El servicio a través del chat, es un servicio que ha crecido mucho, e incluso empieza a superar al canal vía telefónica. Otro canal que recientemente se implementó y que no ha crecido son los módulos virtuales, ahí tenemos dos asesores. Aunque se tiene personal que acerca al contribuyente en este canal, no ha sido bien recibido por los contribuyentes. El módulo virtual tiene la capacidad de interactuar con el contribuyente e incluso pudiéramos apoyarlo a hacer trámites en las páginas de la autoridad fiscal, pero el problema ha sido que no tan fácil se acerca a una computadora el contribuyente.

6. ¿Considera que el personal de su área cumple con el perfil establecido para cada puesto?

Sí, todo el personal cumple con el perfil.

Recursos materiales

7. ¿Considera que las instalaciones son apropiadas y funcionales para las actividades de los procesos?

Mi opinión es que nos falta espacio, lamentablemente este edificio nos quedó chico, ha sido un tema constante de los contribuyentes. El espacio es muy reducido. Lamentablemente en ese momento no estaba tan solicitado el servicio, pero la demanda si requiere más espacio para asesores. Como estrategia, se están apoyando de los espacios que tiene el área de representación legal.

Al área de asesoría llegan en promedio 20 mil contribuyentes que se atienden a través del servicio de orientación, es decir, no son atendidos con asesoría, representación legal, quejas o acuerdos conclusivos.

8. ¿Se dispone de equipo de cómputo con las características tecnológicas suficientes para las actividades de registro y control de la información de los procesos?

Sí, disponemos de todo el equipo suficiente para desempeñar el servicio.

Sistemas informáticos

9. ¿Cómo califica la funcionalidad del Sistema de Control y Seguimiento de Servicios?

El SICSS se consolidó en el año 2012. Su funcionalidad es buena, ha sido un sistema que nos ha aportado información cuando hemos necesitado y eso es lo importante, en algún momento teníamos hojas de Excel, y todo eso es un sistema imposible de manejarlo y el Sics nos da información minuto a minuto de cómo se van atendiendo y eso es muy importante para nosotros.

Información general

10. ¿Identifica alguna problemática en el desarrollo de los procesos de su área o en la interacción con los procesos del resto de las áreas?

Necesitamos un sistema de recepción mucho más preciso, más sofisticado, nosotros deseamos que podamos funcionar como una institución de crédito que el contribuyente llegue a un aparato donde dice a qué servicio viene y con eso se clasifique y se pueda canalizar. Eso sería excelente, nos ahorraría mucho tiempo y requerimiento. La recepción se quedó obsoleta. Tenemos muchos problemas con contribuyentes que llegan vía cita, llegan, pero tienen cinco en espera de inmediato dicen no es posible. Ese tema ha generado problema por la línea de espera de los clientes.

**Entrevista al Director General de Quejas y Reclamaciones contra Organismos Fiscales
Autónomos y Autoridades Coordinadas**

Datos generales

Tiempo que lleva en el cargo: 2 años

Procesos que atiende:

- Admisión de la Queja
- Acciones de Investigación
- Conclusión de la Queja
- Notificación

Sobre los procesos

1. ¿Considera que la gestión operativa cuenta con procesos diseñados adecuadamente para atender las necesidades de los solicitantes? Explique brevemente.

Sí, debido al crecimiento de la Procuraduría considero que se han ido consolidando los procesos, existe toda una infraestructura a nivel central, basada en los procesos que se tienen para el ejercicio de las atribuciones sustantivas, resulta muy sencillo el trámite procesal, en los procesos se delimita específicamente bien cuál es la función de cada uno de los colaboradores del área, desde un Asesor Jurídico hasta un Director General, por lo tanto, tener esos manuales nos ha permitido dar una continuidad y sobre todo entre las dos Direcciones Generales, prácticamente lo que se hace aquí es lo mismo que se hace allá y viceversa.

2. ¿Para la prestación del servicio a los contribuyentes la gestión por procesos mediante el Sistema de Gestión de la Calidad de la Procuraduría resulta adecuada para cumplir con las funciones encomendadas?

Sí, es justamente en esa plataforma donde nosotros nos basamos para dar seguimiento a los procesos, aunque puede haber casos similares, la problemática puede distorsionar de una u otra forma de acuerdo con los plazos o el tiempo de su resolución o a las necesidades del propio contribuyente. Los colaboradores saben perfectamente cuál es su función, pero a través de ese acceso lo pueden corroborar y se ciñen al proceso que está en la plataforma. No sólo el proceso *per se* es bueno, la forma en que se han involucrado las áreas sustantivas da una plataforma mucho más sólida para la prestación de los servicios.

3. ¿Se realizan acciones adicionales o distintas a las previstas en los procesos documentados para cumplir con los objetivos de calidad del servicio?

Realmente no, ya que, desde una asesoría integral al contribuyente o la atención personalizada, hasta la conclusión de su expediente de queja, todo está documentado en el manual de procesos. Todos los frentes de la prestación de nuestros servicios están cubiertos con los manuales.

4. ¿Identifica actividades en los procesos documentados que no son necesarias para cumplir con los objetivos de calidad del servicio?

Hasta ahora no, dada mi experiencia dentro de la Procuraduría, todo lo nuevo que se ha implementado ha sido sustantivo y necesario para la prestación de nuestros servicios.

Recursos humanos

5. ¿Se dispone de personal suficiente para ejecutar las actividades de manera eficaz y eficiente?
Sí, aunque el trabajo va incrementando sustancialmente, obviamente si este crecimiento sigue dándose de manera exponencial, muy seguramente vamos a terminar necesitando más gente, pero ahora nos ha resultado suficiente el personal para cumplir con nuestro trabajo.
6. ¿Considera que el personal de su área cumple con el perfil establecido para cada puesto?
Sí, yo me siento orgulloso y tranquilo, porque tienen una inteligencia técnica y sustantiva muy avanzada, no solo desde una perspectiva administrativa sino tributaria, hemos emitido pronunciamientos de fondo muy técnico, y eso lo hace desde luego el personal. El personal es gente joven, que además muchos de ellos han crecido dentro de la institución.

Recursos materiales

7. ¿Considera que las instalaciones son apropiadas y funcionales para las actividades de los procesos?
Sí, tanto en delegación como en oficinas centrales, he podido desarrollar las funciones sin ningún problema y sin ninguna carencia.
8. ¿Se dispone de equipo de cómputo con las características tecnológicas suficientes para las actividades de registro y control de la información de los procesos?
Sí, no he tenido problema, toda esta infraestructura, mobiliario y equipo, es muy profesional y con tintes corporativos.

Sistemas informáticos

9. ¿Cómo califica la funcionalidad del Sistema de Control y Seguimiento de Servicios?
Para mí es muy bueno, entiendo que en el sistema de control y seguimiento hay accesos limitados, nosotros no lo tenemos (limitado), nosotros podemos checar cualquier tema con total acceso y eso me permite conocer el tipo de contribuyente que estamos atendiendo.

Información general

10. ¿Identifica alguna problemática en el desarrollo de los procesos de su área o en la interacción con los procesos del resto de las áreas?
No, que a mí me haya afectado, yo no tengo ninguna queja del procedimiento que actualmente nos rige.

Entrevista al Director General de Acuerdos Conclusivos

Datos generales

Tiempo que lleva en el cargo: 2 años y tres meses.

Procesos que atiende:

- Admisión de Solicitud para la Adopción de Acuerdo Conclusivo.
- Suscripción de Acuerdo Conclusivo y/o Acuerdo de Cierre.

Sobre los procesos

1. ¿Considera que la gestión operativa cuenta con procesos diseñados adecuadamente para atender las necesidades de los solicitantes? Explique brevemente.

Sí, los procesos que hemos implementado han sido acorde a las necesidades del contribuyente, y de la autoridad, se han retroalimentado con el propio procedimiento, a raíz del paso del tiempo, nos hemos dado cuenta de que nuestro procedimiento puede tener muchas aristas y en base a eso hemos ido modificando los procesos. Me parece que el día de hoy el proceso es el adecuado.

2. ¿Para la prestación del servicio a los contribuyentes la gestión por procesos mediante el Sistema de Gestión de la Calidad de la Procuraduría resulta adecuada para cumplir con las funciones encomendadas?

Bueno, siempre hay cosas que hay que mejorar, el tema de la calidad es muy subjetiva, pero creo que los resultados que nosotros tenemos avalan que nuestras gestiones son buenas, actualmente, de los asuntos que se concluyen, dos de tres se firman con un acuerdo, es decir, con una negociación favorable para el contribuyente y la autoridad. Considero que la gestión que tenemos es tan efectiva que en dos terceras partes se firma un acuerdo entre el contribuyente y la autoridad.

3. ¿Se realizan acciones adicionales o distintas a las previstas en los procesos documentados para cumplir con los objetivos de calidad del servicio?

Como el procedimiento de Acuerdo Conclusivo es muy flexible, nosotros vamos adaptando precisamente los procesos a nuestro procedimiento, no tratamos de hacer algo que no esté permitido, pero en ocasiones el proceso es un poco cuadrado, hay puntos que podemos irlos manejando de acuerdo a la necesidad, en un momento dado podemos dentro de lo que marca los lineamientos irlos adecuando a la necesidad del propio procedimiento, siempre viendo obviamente el beneficio para las partes, tanto autoridad como contribuyente, eso nos permite en un momento dado hacer sugerencias al área correspondiente y ellos nos ayudan a hacer las modificaciones a los manuales, siempre y cuando se puedan hacer.

4. ¿Identifica actividades en los procesos documentados que no son necesarias para cumplir con los objetivos de calidad del servicio?

Recursos humanos

5. ¿Se dispone de personal suficiente para ejecutar las actividades de manera eficaz y eficiente?

Esa pregunta es un poco complicada de responder, pero afortunadamente hemos logrado hacer un buen equipo, en 2013 iniciamos el área con 18 personas al día de hoy tenemos 40 personas,

habla de que hemos tenido una buena gestión de los recursos humanos, al final así como ha ido creciendo el servicio que brindamos a los contribuyentes así ha ido creciendo nuestra plantilla, en un momento dado siempre quisiéramos tener más, pero eso no implica que el servicio no sea con calidad, considero que los recursos humanos con los que contamos son adecuados.

6. ¿Considera que el personal de su área cumple con el perfil establecido para cada puesto?

Son contadores y abogados, en momentos son complementarios unos de otros, eso ha sido muy bueno porque la visión de ambas áreas es más integral.

Recursos materiales

7. ¿Considera que las instalaciones son apropiadas y funcionales para las actividades de los procesos?

Por supuesto, nadie tiene un espacio como el que nosotros tenemos, es un espacio adaptado para oficina, sala de juntas, etc. Realmente en recursos materiales estamos muy bien.

8. ¿Se dispone de equipo de cómputo con las características tecnológicas suficientes para las actividades de registro y control de la información de los procesos?

Sí, todos tenemos equipo de cómputo y todos los recursos materiales son buenos y suficientes. No necesitamos en nuestra dirección hacer uso de tantos viáticos, con estos equipos nos podemos conectar con las delegaciones, vía videoconferencia y así llevamos a cabo algunas mesas de trabajo y reuniones, al final del día debe impactar positivamente en las finanzas de la Procuraduría.

Sistemas informáticos

9. ¿Cómo califica la funcionalidad del Sistema de Control y Seguimiento de Servicios?

Es bueno, es un sistema que nos ha ayudado a controlar los expedientes, en un inicio usábamos carpetas compartidas y en ocasiones se perdía la información, hoy en día con el Sics todo queda las actuaciones diarias que vamos teniendo con el expediente quedan registradas, los directores tenemos acceso y podemos ir monitoreando a nuestro equipo de trabajo y al propio proceso sin tener el expediente de forma física. Lo importante del sistema, es que se esté alimentando, hemos tratado de transmitirle al equipo que alimente todo el tiempo el Sics para que ellos mismos puedan controlar sus expedientes.

Información general

10. ¿Identifica alguna problemática en el desarrollo de los procesos de su área o en la interacción con los procesos del resto de las áreas?

Más que problemática, es la necesidad de irlos modificando por el propio procedimiento, desde la experiencia que tengo, puedo reservar algunas decisiones y esas no las alcanzas a cubrir en el procediendo, no significa que lo esté violando como tal, pero si lo tengo que ir adecuando a las necesidades del mismo. A veces en el procedimiento tener todas las opciones se vuelve complicado, pero más que difícil tiene que ser muy flexible.

Entrevista al Director General de Representación Legal

Datos generales

Tiempo que lleva en el cargo: 3 años y seis meses.

Procesos que atiende:

- Determinación del medio de defensa
- Seguimiento del estado procesal del juicio de nulidad
- Seguimiento del estado procesal del recurso administrativo
- Seguimiento del juicio de amparo indirecto

Sobre los procesos

1. ¿Considera que la gestión operativa cuenta con procesos diseñados adecuadamente para atender las necesidades de los solicitantes? Explique brevemente.

Hablando de representación, sí, contamos con los procesos.

2. ¿Para la prestación del servicio a los contribuyentes la gestión por procesos mediante el Sistema de Gestión de la Calidad de la Procuraduría resulta adecuada para cumplir con las funciones encomendadas?

Sí, totalmente, da una estructura y una serie de pasos que generan continuidad y trascendencia, los procesos definen que pasos a seguir independientemente del personal. Totalmente, los procesos vienen a servir a la prestación de servicios al contribuyente.

3. ¿Se realizan acciones adicionales o distintas a las previstas en los procesos documentados para cumplir con los objetivos de calidad del servicio?

No, finalmente los procesos definen el mayor número de escenarios posibles en un medio de defensa, cada asunto es diferente y con particularidades, entonces, los procesos tratan de abarcar la totalidad de los supuestos, pero, dentro de la línea del medio de defensa. Realmente No visualizo alguna actividad extraordinaria.

4. ¿Identifica actividades en los procesos documentados que no son necesarias para cumplir con los objetivos de calidad del servicio?

Recursos humanos

5. ¿Se dispone de personal suficiente para ejecutar las actividades de manera eficaz y eficiente?

Siempre el número de plazas no van a ser suficientes, sin embargo, es aprovechar los recursos humanos que tenemos, hemos encontrado un punto de equilibrio, no estamos en un punto ideal, pero tampoco estamos en punto de crisis, eso ha permitido no poner en riesgo la prestación del servicio.

6. ¿Considera que el personal de su área cumple con el perfil establecido para cada puesto?

Sí, totalmente, se pide por lo menos 2 años de experiencia acreditada en materia fiscal.

Recursos materiales

7. ¿Considera que las instalaciones son apropiadas y funcionales para las actividades de los procesos?

Sí, totalmente sin ningún problema.

8. ¿Se dispone de equipo de cómputo con las características tecnológicas suficientes para las actividades de registro y control de la información de los procesos?

Sí, contamos con todo el equipo necesario y suficiente para desarrollar nuestro trabajo.

Sistemas informáticos

9. ¿Cómo califica la funcionalidad del Sistema de Control y Seguimiento de Servicios?

Es nuestra base de datos, toda la información está necesariamente aquí. No necesito ir al expediente físico.

Información general

10. ¿Identifica alguna problemática en el desarrollo de los procesos de su área o en la interacción con los procesos del resto de las áreas?

Siempre estamos buscando mejorar, la participación de todos los compañeros no sólo en oficinas centrales si no en delegaciones nos dan muy buenas ideas, normalmente estamos buscando hacer los procesos más ejecutivos. En la práctica vamos identificando pasos que se pueden fusionar o simplificar. No tengo identificada un área de mejora en particular.

Entrevista al Director General de Planeación y Desarrollo Institucional

Datos generales

Tiempo que lleva en el cargo: 3 años y siete meses.

1. ¿Cómo se logran conectar y articular las diferentes acciones que realiza la PRODECON, especialmente en la provisión de servicios a los contribuyentes, con los grandes objetivos de la política nacional, institucional y de la misión de la Procuraduría?

Tenemos una misión, la protección y defensa de los derechos de los contribuyentes, por otro lado, tenemos el Plan Nacional de Desarrollo en sus diferentes ejes, dentro de los ejes rectores alineamos nuestros objetivos institucionales: asesoría, protección y defensa a los contribuyentes, la cultura contributiva, la gestión. Entonces ahí es donde se van vinculando el PND, nuestro Programa Institucional, Objetivos Institucionales, las Líneas Estratégicas y el Plan de Trabajo, está vinculado también a los objetivos, cada actividad que realiza cada una de las áreas tiene su aportación a uno de los seis objetivos institucionales.

2. Como área responsable de los procesos de planeación, programación, normatividad, evaluación y desarrollo institucional, ¿cuenta con definiciones claras y con recursos suficientes para llevarlos a cabo eficientemente?

Sí, todo parte del Programa Institucional y la Misión, lo bajamos al Plan de trabajo a los objetivos, en todas las áreas hay procesos certificados, todo está muy estructurado y tenemos la certificación ISO.

3. ¿Cuál considera que ha sido el aporte principal del Sistema de Gestión de la Calidad y la Certificación ISO al logro de los objetivos de la Procuraduría?

La calidad de los servicios, la implementación de un sistema de calidad es precisamente brindarle seguridad al usuario de un servicio, todos los procesos están estandarizados, tenemos una base de argumentos para ir a litigar, los formatos están establecidos, criterios jurisdiccionales, etc. La mayor aportación es la calidad del servicio derivado de los procesos estandarizados y la claridad de los objetivos.

4. ¿Considera que la PRODECON cuenta con los recursos (humanos, tecnológicos, materiales, informáticos) adecuados y suficientes para el logro de sus objetivos?

Hasta el momento sí, nos hemos enfrentado al reto de la dosificación de los recursos, esa misma limitación nos permitió optimizar con buenos procesos y sistemas. Tenemos el Sics, tenemos sistematizada la mayor parte, aquí la gente se dedica a dar servicio.

5. ¿Cuáles considera que son las áreas de mejora de la PRODECON en materia de planeación y desarrollo institucional?

Tenemos un reto en 2019, de no ser en el cambio de gobierno, será en el mediano plazo, vamos a diseñar nuevas estrategias, tenemos un área de mejora en reingeniería de procesos, personal y en general todo, el incremento de servicios lo va a exigir. El crecimiento ha sido de más del 20% promedio.

Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo

Actividad 1. Grupo focal con asesores de los servicios en Oficinas Centrales de la PRODECON

Esta actividad se llevó a cabo en la fecha y hora programada en el Plan de Trabajo. En el grupo focal participaron 12 asesores, de los cuales dos pertenecen a la Dirección General de Orientación y Asesoría, seis a la Dirección General de Quejas y Reclamaciones, dos a la Dirección General de Representación Legal y otro mismo número a la Dirección General de Acuerdos Conclusivos. Asimismo, por parte del equipo consultor participaron el responsable de la evaluación, quien se encargó de llevar a cabo el grupo focal, así como un consultor de apoyo. El grupo focal se llevó a cabo en las propias instalaciones de la Procuraduría.

En grupo focal fue muy enriquecedor porque hubo una alta participación por parte de los asesores, cada uno de ellos dio su punto de vista en cada una de las preguntas planteadas por el entrevistador. La actividad se desarrolló de acuerdo con lo planeado, por lo que no se presentó ninguna situación que pudiera afectar los resultados de la evaluación.

Actividad 2. Grupo focal con asesores de los servicios en las delegaciones de Durango, Guerrero, Hidalgo, Morelos y Querétaro

El grupo focal se desarrolló a través de una videoconferencia, en donde se utilizaron las instalaciones y los equipos de la propia Procuraduría. En la dinámica participaron 11 asesores de las delegaciones de Durango, Guerrero, Hidalgo, Morelos y Querétaro. Por parte del equipo consultor, participó el responsable de la evaluación, quien se encargó de desarrollar el grupo focal, y un consultor de apoyo. La sesión se desarrolló en tiempo y forma, es decir, de una manera adecuada. Siempre se buscó que, al menos un integrante de cada delegación, diera una opinión respecto del tema que se estaba analizando. En general se puede decir que el grupo focal cumplió con sus objetivos, por lo que no hubo ninguna situación que afectara los resultados de la evaluación.

Actividad 3. Entrevistas con los responsables de los Módulos de Atención que operan en Oficinas Centrales

Esta actividad también se desarrolló en la fecha programada. En total se entrevistaron cinco asesores de Oficinas Centrales que fungen como responsables en los Módulos de Atención. Las entrevistas se desarrollaron de forma adecuada, por lo que no se suscitó ninguna situación que pudiera afectar los resultados de la evaluación.

Actividad 4. Entrevistas con los Directores Generales

Todas las entrevistas que fueron programadas para los directores generales se ejecutaron en las fechas y tiempos planeados. Las opiniones de los entrevistados fueron muy enriquecedoras para el análisis y desarrollo de la evaluación. Durante esta actividad no se presentó ningún problema que pudieran afectar los resultados.

Actividad 5. Grupo focal con Delegados

Al igual que los grupos focales anteriores, éste se llevó a cabo a través de una videoconferencia. En esta actividad participaron los cinco delegados de los estados de Durango, Guerrero, Hidalgo, Morelos y Querétaro. La sesión fue muy enriquecedora para el análisis y desarrollo de la evaluación, por lo que no se presentó ninguna situación que pusiera en riesgo los resultados.

Anexo XII. Bases de datos

La base de datos que se generó con las encuestas que se les aplicó a los responsables de los Módulos de Atención de Oficinas Centrales se anexa a este documento en un archivo independiente en formato Excel.

Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información

Guía de entrevista para los Responsables de los Módulos de Atención de Oficinas Centrales

Buenos días/buenas tardes, somos encuestadores de la Consultoría SERpro S.C y estamos realizando la Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario E028 de la Procuraduría. El propósito de esta entrevista es conocer su opinión sobre las actividades que desempeña como responsable de recibir a los contribuyentes para su canalización a las diversas áreas de servicio.

Fecha:			2018
	Día	Mes	Año

Datos Generales del Entrevistado	
Nombre del Entrevistado:	
Profesión:	
Tiempo en el cargo:	

1. Describa brevemente las actividades que realiza para la recepción, registro y canalización de los solicitantes.

No.	Actividades
1.	
2.	
3.	

2. ¿Recibe periódicamente capacitación y actualizaciones para desempeñar su trabajo?

Sí ¿En qué temas?
 No _____

3. ¿Dispone de procedimientos documentados que guíen su trabajo?

Sí Comentario:
 No _____

4. ¿Es funcional el sistema informático que utiliza para registrar y canalizar a los solicitantes?

Sí Comentario:
 No _____

5. ¿Dispone de equipo y materiales adecuados y suficientes para atender a los solicitantes?

Sí Comentario:
 No _____

6. ¿Se recibe y atiende a la totalidad de solicitantes que se registran en el horario de servicio?

Sí Comentario:
 No _____

7. ¿Qué aspectos sugiere corregir, mantener y/o mejorar en su área de trabajo?

Comentarios

Entrevista a Directores Generales

(Director General de Acuerdos Conclusivos, Director General de Representación Legal, Director General de Orientación y Asesoría al Contribuyente, y Director General de Quejas y Reclamaciones de Impuestos Federales)

DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO	
Nombre del Entrevistado:	
Dirección General que representa:	
Cargo:	
Tiempo que lleva en el cargo:	
Procesos que atiende:	

Sobre los procesos

1. ¿Considera que la gestión operativa cuenta con procesos diseñados adecuadamente para atender las necesidades de los solicitantes? Explique brevemente.
2. ¿Para la prestación del servicio a los contribuyentes la gestión por procesos mediante el Sistema de Gestión de la Calidad de la Procuraduría resulta adecuada para cumplir con las funciones encomendadas?
3. ¿Se realizan acciones adicionales o distintas a las previstas en los procesos documentados para cumplir con los objetivos de calidad del servicio?
4. ¿Identifica actividades en los procesos documentados que no son necesarias para cumplir con los objetivos de calidad del servicio?

Recursos humanos

5. ¿Se dispone de personal suficiente para ejecutar las actividades de manera eficaz y eficiente?
6. ¿Considera que el personal de su área cumple con el perfil establecido para cada puesto?

Recursos materiales

7. ¿Considera que las instalaciones son apropiadas y funcionales para las actividades de los procesos?
8. ¿Se dispone de equipo de cómputo con las características tecnológicas suficientes para las actividades de registro y control de la información de los procesos?

Sistemas informáticos

9. ¿Cómo califica la funcionalidad del Sistema de Control y Seguimiento de Servicios?

Información general

10. ¿Identifica alguna problemática en el desarrollo de los procesos de su área o en la interacción con los procesos del resto de las áreas?

Entrevista a la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional

Fecha:			2018
	Día	Mes	Año

Datos Generales del Entrevistado	
Nombre del Entrevistado:	
Dirección General que representa:	
Cargo:	
Tiempo que lleva en el cargo:	

Si bien en el Manual Especifico de Organización de esta Dirección General se especifican puntualmente las funciones y actividades que se realizan principalmente en el ámbito de la calidad y desarrollo institucional, y en el ámbito de la planeación estratégica, interesa conocer sus valoraciones personales respecto a lo siguiente:

1. ¿Cómo se logran conectar y articular las diferentes acciones que realiza la PRODECON, especialmente en la provisión de servicios a los contribuyentes, con los grandes objetivos de la política nacional, institucional y de la misión de la Procuraduría?
2. Como área responsable de los procesos de planeación, programación, normatividad, evaluación y desarrollo institucional, ¿cuenta con definiciones claras y con recursos suficientes para llevarlos a cabo eficientemente?
3. ¿Cuál considera que ha sido el aporte principal del Sistema de Gestión de la Calidad y la Certificación ISO al logro de los objetivos de la Procuraduría?
4. ¿Considera que la PRODECON cuenta con los recursos (humanos, tecnológicos, materiales, informáticos) adecuados y suficientes para el logro de sus objetivos?
5. ¿Cuáles considera que son las áreas de mejora de la PRODECON en materia de planeación y desarrollo institucional?

Guía de entrevista para desarrollar el Grupo Focal de Asesores

Objetivo del Grupo Focal: Identificar la problemática que enfrentan los asesores en el desarrollo de sus actividades, así como las fortalezas que tiene la organización para cumplir con eficacia, eficiencia, oportunidad y calidad las actividades y metas programadas.

Temas generales

1. ¿Considera que el área en la que participa dispone del personal suficiente para atender todas las solicitudes presentadas por los Contribuyentes de manera presencial, vía telefónica o por correo electrónico?
2. ¿Cuentan con las herramientas necesarias y suficientes para atender en el tiempo requerido las necesidades de los solicitantes?
3. ¿Se atienden de manera oportuna todas las solicitudes presentadas por los contribuyentes, a través de los diversos medios?
4. ¿Reciben capacitación periódicamente sobre actualizaciones técnicas y normativas relacionadas con las funciones de sus áreas?
5. ¿Cómo califica el desempeño del Sistema de Control y Seguimiento de Servicios?

Orientación y Asesoría

6. ¿Considera que el diseño y documentación de los procesos de Orientación y Asesoría son adecuados para brindarles a los solicitantes un servicio efectivo?

Representación Legal y Defensa

7. ¿Considera que el diseño y documentación de los procesos de Representación Legal y Defensa son adecuados para brindarles a los solicitantes un servicio efectivo?

Quejas y Reclamaciones

8. ¿Considera que el diseño y documentación de los procesos de Quejas y Reclamaciones son adecuados para brindarles a los solicitantes un servicio efectivo?

Acuerdos Conclusivos

9. ¿Considera que el diseño y documentación de los procesos de Acuerdos Conclusivos son adecuados para brindarles a los solicitantes un servicio efectivo?

Áreas de mejora

10. ¿Identifica alguna problemática en el desarrollo de procesos de su área o en los procesos interactuantes

Guía de entrevista para desarrollar el Grupo Focal con los Titulares de las Delegaciones

(Aplica a los titulares de la Delegaciones de Durango, Querétaro, Hidalgo, Morelos y Guerrero)

1. ¿Considera que la gestión operativa cuenta con procesos diseñados adecuadamente para atender las necesidades de los solicitantes? Explique brevemente.
2. Para la prestación del servicio a los contribuyentes, ¿la gestión por procesos mediante el Sistema de Gestión de la Calidad de la Procuraduría resulta adecuada para cumplir con las funciones encomendadas?
3. ¿Considera que las instalaciones de su Delegación son apropiadas y funcionales para brindar los servicios?
4. ¿Identifican alguna problemática en la prestación del servicio de sus Delegaciones o en los procesos interactuantes con Oficinas Centrales?
5. En su caso, ¿Qué acciones se realizan para atender la problemática?
6. ¿Cuáles serían las principales fortalezas y oportunidades del Programa?

Anexo XIV. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación

Nombre de la evaluación	Evaluación de Procesos
Nombre del programa evaluado	Protección y Defensa de los Contribuyentes
Ramo	47 Entidades no Sectorizadas
Unidad responsable de la operación del programa	Procuraduría de la Defensa del Contribuyente
Servidor (a) público (a) responsable del programa	Diana Rosalía Bernal Ladrón de Guevara
Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) a la que corresponde, o en su caso, si es complementaria	2018
Instancia de coordinación de la evaluación (SHCP)	Unidad de Evaluación del Desempeño de la SHCP
Año de término de la evaluación	2018
Tipo de evaluación	Evaluación de Procesos
Nombre de la instancia evaluadora	Servicios Profesionales para el Desarrollo Económico S.C.
Nombre del coordinador(a) externo de la evaluación	M.C. Noé Hernández Quijada
Nombre de los(as) principales colaboradores(as)	M.C. Luis Ángel Ortiz Herrera M.C. Roberto Osvaldo Ramos Cortés
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional.
Nombre del (de la) titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	C.P. Julio Cesar Castro Pérez
Nombres de los(las) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación	Lic. Alma Virginia Iglesias
Forma de la contratación de la instancia evaluadora	Invitación a cuando menos tres personas
Costo total de la evaluación	\$481,400.00 (IVA incluido)
Fuente de financiamiento	Recursos Fiscales

Bibliografía

1. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Ley Federal de los Derechos del Contribuyente. Publicada en el DOF el 23-06-2005.
2. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Ley Orgánica de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente. Última reforma DOF 07-09-2009.
3. DOF. Estatuto Orgánico de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente. Publicado en el DOF el martes 18 de marzo de 2014.
4. DOF. Lineamientos que regulan el ejercicio de las atribuciones sustantivas de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente. Martes 27 de mayo de 2014.
5. DOF. Programa Institucional 2013-2018 de la Procuraduría del Contribuyente. Viernes 16 de mayo de 2014.
6. Gobierno de la República. Programa Institucional de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente 2013-2018. Avance y Resultados 2017.
7. Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Batista, L. M. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. México.
8. PRODECON. Ejercicio presupuestal 2017 del Programa Presupuestario E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”.
9. PRODECON. Informe de Resultados del SGCP: Resultados de la encuesta de satisfacción del Contribuyente. Primer y segundo semestre, 2017.
10. PRODECON. Manual de Organización General de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente.
11. PRODECON. Manual de Usuario del Sistema de Control y Seguimiento de Servicios. Versión 5.1. Dirección General Adjunta de Tecnología de Información y Comunicación.
12. PRODECON. Manual del Sistema de Gestión de la Calidad de la Procuraduría. ISO 9001:2008, NMX-CC-9001-IMNC-2008.
13. PRODECON. Manual Específico de Organización de la Dirección General de Orientación y Asesoría al Contribuyente.
14. PRODECON. Manual Específico de Organización de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional.
15. PRODECON. Manual Específico de Organización de la Dirección General de Quejas y Reclamaciones Contra Organismos Fiscales Autónomos y Autoridades Coordinadas.
16. PRODECON. Manual Específico de Organización de la Dirección General de Quejas y Reclamaciones de Impuestos Federales.
17. PRODECON. Manual Específico de Organización de la Dirección General de Representación Legal.
18. PRODECON. Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”, ejercicio fiscal 2017.
19. PRODECON. Matriz de Indicadores para Resultados Programa Presupuestario E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”, ejercicio fiscal 2018.
20. PRODECON. Panorama de la Situación de los Contribuyentes en México. Serie de Cuadernos de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente. Número I.

21. PRODECON. Plantilla Ocupacional de la PRODECON, en el Área Central y en Delegaciones y Subdelegaciones.
22. PRODECON. Presupuesto asignado al Programa Presupuestario E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”, ejercicio 2018.
23. PRODECON. Principales Problemas de los Contribuyentes en el Acceso a la Justicia Fiscal. Serie de Cuadernos de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente. Número II.
24. PRODECON. Programa Anual de Capacitación 2018.
25. PRODECON. Programa de Trabajo 2017. Secretaría General – Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional. Versión 6.0
26. PRODECON. Programa de Trabajo 2018. Secretaría General – Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional. Versión 6.0
27. PRODECON. Relación de infraestructura y equipamiento asignado para la operación de la Procuraduría.
28. UANL (2015). Evaluación de Consistencia y Orientación a Resultados del Programa Presupuestario E028 “Protección y Defensa de los Contribuyentes”, ejercicio 2014. Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (PRODECON).