

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN- MANAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL**



**TESIS DE MAESTRÍA PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESA “MAFE”**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL  
DEL RECURSO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DURANTE EL  
PERÍODO 2014-2018, PARA PROPUESTAS DE MEJORA.**

**AUTOR:**

**LIC. ARACELI MERCEDES ZAMORA CASTILLO**

**TUTOR:**

**MSC. KARLA JISSELE CASTRO ALMANZA**

**MANAGUA, 07 DE NOVIEMBRE DEL 2019**

## INDICE

<b>i. DEDICATORIA</b> .....	<b>I</b>
<b>ii. AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>II</b>
<b>iii. CARTA AVAL TUTOR</b> .....	<b>III</b>
<b>iv. RESUMEN</b> .....	<b>IV</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de la investigación.....	2
1.2 Justificación .....	4
1.3 Planteamiento del Problema .....	6
1.4 Formulación del Problema .....	8
<b>II. OBJETIVOS</b> .....	<b>8</b>
2.1 Objetivo General .....	8
2.2 Objetivos Específicos.....	8
<b>III. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
3.1 Generalidades de la Administración Pública.....	9
3.2 Generalidades sobre la Formación Estratégica del Recurso Humano.....	22
3.3 Programas de Formación .....	40
3.4 Mecanismos de Evaluación para la Formación del Personal.....	77
3.5 Diagnóstico de Necesidades de Formación.....	82
<b>IV. PREGUNTAS DIRECTRICES</b> .....	<b>92</b>
<b>V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b> .....	<b>93</b>
<b>VI. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>95</b>
6.1 Tipo de Investigación .....	95
6.2 Diseño de Investigación.....	95
6.3 Enfoque de la Investigación.....	96
6.4 Población y Muestra .....	96

6.5	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	98
6.6	Entrevista.....	98
6.7	Revisión documental.....	99
6.8	Encuesta:.....	99
6.9	Procesamiento y análisis de investigación.....	100
<b>VII.</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>101</b>
7.1	Caracterización de los programas de formación que desarrolla la AT y los resultados obtenidos. ....	101
7.2	Mecanismos de evaluación que la AT utiliza para evaluar a los servidores públicos. ....	124
7.3	Necesidades de formación profesional que se requieren para el cumplimiento de la misión institucional desde las áreas sustanciales de la AT. ....	134
7.4	Propuesta de Oportunidades de Mejoras a la Estrategia de Formación de los Servidores Públicos de la AT. ....	140
<b>VIII.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>149</b>
<b>IX.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>150</b>
<b>X.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>151</b>
<b>XI.</b>	<b>ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS .....</b>	<b>154</b>
<b>XII.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>155</b>

### Índice de Ilustraciones

Ilustración 1.	Dirección General de Ingresos DGI. Estructura Organizativa 2018. ....	21
Ilustración 2.	Estructura Organizativa de la División de Recursos Humanos de la AT..	23
Ilustración 3.	Valor Estratégico de la Formación del Recurso Humano para la Organización .....	26
Ilustración 4.	Proceso definición de necesidades de formación. ....	83

## Índice de Tablas

Tabla 1. Programas de Estudios realizados por la AT durante el 2014-2018 .....	104
Tabla 2 Cantidad de Trabajadores y Profesionales en la AT durante el periodo 2014-2018 .....	108
Tabla 3 Detalle de Pasantes Recibidos por la AT en el periodo 2014-2018. ....	110
Tabla 4 Procedimientos para realizar Evaluación a Programas de Formación .....	126
Tabla 5. Técnicas para determinar las necesidades de capacitación .....	137
Tabla 6 Análisis del tipo y nivel de formación y las brecha por puesto de trabajo.....	140
Tabla 7 Síntesis de fortalezas y debilidades encontradas en los programas de formación de la AT .....	141
Tabla 8 Matriz de Análisis de Riesgos .....	147
Tabla 9 Línea de tiempo y ruta de acción para las mejoras identificadas .....	148

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Cantidad de Servidores Públicos Master de la AT durante el periodo 2014-2018 .....	103
Gráfico 2 Comportamiento de principales Maestrías Realizadas por la AT periodo 2014-2018 .....	105
Gráfico 3 Total de Servidores Públicos que ingresaron como Pasantes y se especializaron en la AT, hasta el año 2018.....	110
Gráfico 4 ¿La institución da la oportunidad de tomar la iniciativa del desarrollo profesional?.....	118
Gráfico 5 ¿Cuál es su grado de satisfacción con haber obtenido estudios de post grado, intercambio, inducción, cursos amparados en la política institucional de formación académica impulsada por el Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional? .....	118
Gráfico 6 La formación académica recibida, permite ser más eficiente en el trabajo diario. ....	119
Gráfico 7 Sus superiores reconocen su desempeño producto de su formación .....	120
Gráfico 8 Se presentan oportunidades de desarrollarme profesionalmente, asumir cargos intermedios o de dirección dentro de la institución. ....	121

## **Índice de Anexos**

Anexos 1 Instrumentos de Recolección de Datos .....	155
Anexos 2 Mapa Conceptual .....	167
Anexos 3 Matriz de Procesamiento y Análisis de la Información .....	168

## I. DEDICATORIA

Este trabajo de tesis está dedicado a JEHOVA DIOS quien hizo posible llegar a este momento dándome sus bendiciones en el tiempo justo poniendo en mi camino ángeles que no me dejaban caer, dándome fuerzas, sabiduría e inteligencia para culminar con mis estudios.

A mis PADRES quienes con su cariño y ejemplo me han guiado y apoyado en todos los retos que me he planteado.

A mi ESPOSO Cesar Augusto Aguirre Blanco, que ha estado a mi lado dándome confianza y apoyándome de forma incondicional para cumplir con éxito esta nueva etapa de mi vida.

A mi HIJO Hendrix Devadip Aguirre Zamora, que es la causa y el motor de mi existencia, lo que me permite luchar por mis deseos de superación y así dejarle el legado de que cuando nos esforzamos podemos alcanzar todo en la vida.

A todos aquellos responsables del desarrollo del Talento Humano de la AT, convencidos de que todo esfuerzo de formación y capacitación constituye un elemento clave para el desarrollo personal y profesional, y que lo implementan de manera técnica y comprometida, con la firme convicción de que al hacerlo no solo proveen de nuevas herramientas laborales a sus colaboradores, sino que se convierten, a su vez, en verdaderos gestores de transformación de conductas y de cambio social.

## II. AGRADECIMIENTO

Agradezco a Jehová Dios, padre todo poderoso y creador de todo cuanto existe en este mundo, por su bendita misericordia y bondad amorosa, por concederme salud, sabiduría y discernimiento para la culminación de este trabajo investigativo.

A mi familia quienes han estado a mi lado cuando más lo he necesitado, apoyándome en todo momento y dándome amor y palabras de ánimo, cuando las fuerzas me faltaban.

A nuestros Héroes y Mártires quienes ofrendaron su vida, por una Nicaragua mejor, al Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional del Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN), dirigido por el Compañero Presidente Comandante Daniel Ortega Saavedra y la Compañera Rosario Murillo, quienes se preocupan por la educación de los más desposeídos y luchan cada día por una Nicaragua más justa.

Al Director General de Ingresos Lic. Martin Rivas Ruiz, por creer en mí y darme la oportunidad de crecer profesionalmente, gracias les doy de manera muy especial.

A mi tutora MSc. Karla Castro Almanza por todo su esfuerzo y dedicación, por sus orientaciones, paciencia y motivación, los que han sido fundamentales para poder realizar la presente tesis.

Finalmente, a mis compañeros y amigos especialmente a la Dra. María Isabel Muñoz Secretaria Académica del CSET, por contribuir con las herramientas para el desarrollo de esta investigación, por su interés, asesoría y el espacio de tiempo dedicado a Msc. Claudia Katz por su apoyo incondicional en todo este tiempo, brindándome su conocimientos, experiencias y consejos para el desarrollo de este tema de investigación.

### III. CARTA AVAL TUTOR

MSc. Ramfis Muñoz

Director

CUDECE-PROCOMIN UNAN MANAGUA

Su despacho

Estimado maestro:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: **“Análisis de la gestión estratégica de la formación profesional del recurso humano en la Administración Tributaria durante el periodo 2014-2018.”**, Realizada por la Licenciada **Araceli Mercedes Zamora Castillo**, como requisito para optar el título de Master en Administración funcional de Empresas ( MAE) cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutora de Tesis de la Licenciada Zamora, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de problemas de índole administrativa en la institución en estudio.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los treinta y un días del mes de Octubre del año dos mil diecinueve.

MSc. \_\_\_\_\_



**MSc. Karla Jissele Castro Almanza.**

Tutor

## IV. RESUMEN

La Administración Tributaria (AT) con la finalidad de incorporar nuevos sectores y aumentar la base tributaria, disminuir el riesgo de evasión fiscal y promover mejores prácticas para el cumplimiento voluntario de los contribuyentes a las obligaciones tributarias, ha implementado una serie de proyectos críticos definidos en su Plan Estratégico Institucional (en adelante PEI) 2017-2021, que se resumen en innovación, tecnología, información y control; como apoyo a estos proyectos creo un plan estratégico de Programas de Formación dirigido a su recurso humano con el objeto de proporcionarles las herramientas, conocimientos, habilidades y destrezas, que le permitan ser más eficaz, eficientes y productivos para el logro de los objetivos institucionales.

Chiavenato (2009), define los Programas de Formación como procesos estructurados y organizados por medio del cual la organización puede alcanzar sus objetivos proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización. En este sentido la AT, considera los programas de Formación continua una herramienta clave para el logro de sus objetivos, además de permitirles a sus servidores públicos estar actualizados, preparados ante los retos de la globalización y por ende ejercer sus funciones con mayor empeño, dedicación y calidad.

Esta investigación es descriptiva no experimental tiene un enfoque mixto, la población es de 199 servidores públicos, fue utilizada una muestra no probabilística a conveniencia, se utiliza esta técnica ya que los sujetos fueron seleccionados por la conveniente accesibilidad, tomando como criterios de selección directivos que han participado en el diseño, formulación y planificación de los programas de formación, directivos que se encuentran relacionados con el desarrollo y ejecución de los programas de formación y treinta servidores públicos Máster ubicados en las diferentes áreas sustantivas de las AT.

En los resultados de esta investigación se ha determinado que la AT desarrolla dos tipos de programas de formación capacitación y calificación, que han dado como resultado que la institución cuente con un recurso humano más eficaz y eficiente, con mejores habilidades y destrezas, que permiten agilizar los procesos y brindar un servicio de calidad a los contribuyentes.

Por otra parte, la AT implementa controles internos automatizados para evaluar la asistencia y puntualidad, no realiza evaluación al desempeño a los servidores públicos. Sin embargo, los servidores que reciben un tipo de formación son evaluados por los jefes de áreas en coordinación con la dirección de Recursos Humanos.

También la AT, realiza detección de necesidades a través de los requerimientos de las áreas de trabajo y de acuerdo a la implementación de los proyectos críticos planificados en su PEI ó Plan Operativo Anual (POA), en dicho análisis se logró determinar que en su mayoría las áreas funcionales de la AT han logrado cubrir las brechas entre los puestos de trabajos y los servidores, a excepción del área de fiscalización y Grandes Contribuyentes (en adelante GRACOS), que por su naturaleza requieren diversificar su especialización, para la atención de los diferentes sectores de la economía.

En base al análisis realizado se proponen las siguientes oportunidades de mejora: formulación del Manual de Procedimientos de Programas de Formación, implementación del proyecto piloto de evaluación al desempeño y ampliación de programas de especialización en sectores de la economía para auditores fiscales según el sector asignado.

## I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación consiste en realizar un análisis a la gestión estratégica de la formación profesional del recurso humano, implementada por la AT durante los periodos 2014-2018, este tema es de gran importancia para la institución, porque le permitirá tener un diagnóstico de las fortalezas, oportunidades y debilidades que se han presentado en el transcurso del desarrollo de los programas de formación académica, a fin de aprovecharlas, superarlas y mejorarlas en los programas futuros.

Tomando en consideración que la estrategia de formación del R.H para la institución significa desarrollo del conocimiento, habilidades y destrezas de sus servidores públicos formándolos y preparándoles para ser más competitivos, eficaz y eficiente, lo cual se refleja en la productividad de la institución, de manera que los programas de formación son una vía para lograr la misión, visión y los objetivos institucionales de la AT.

El análisis de la investigación se realizó a través de entrevistas a profundidad, aplicada a funcionarios que están directamente relacionados con los programas de formación, directora de R.H, a un especialista de Planificación Estratégica y a la Secretaria Académica del Centro Superior de Estudios Tributarios (CSET), se realizó encuesta a una muestra de 30 servidores públicos ubicados en áreas sustantivas de la AT como: la Dirección de Registro, Recaudación y Cobranza, Castrato Fiscal, Atención al Contribuyente, Fiscalización y Jurídica Tributaria. Al cruzar la información y descomponer las variables en sus elementos básicos, se analizaron las concurrencias de las mismas y se llegó a la deducción de los resultados expuestos en este documento.

El análisis de resultados de esta investigación se ha estructurado de la siguiente manera: un primer tema que presenta un diagnóstico de los tipos de programa de formación que desarrolla la AT y la metodología utilizada, posteriormente se determinan los mecanismo que utiliza la AT para evaluar los programas de formación, seguidamente se analizan las técnicas implementadas por la AT para detectar las

necesidades de formación y finalmente se propone oportunidades de mejoras a los procedimientos de los programas de formación, las cuales deberán ser evaluadas y validadas por las autoridades correspondientes.

### **1.1 Antecedentes de la investigación**

Con el propósito de fundamentar la investigación desde el punto de vista teórico, se revisaron diversas fuentes de información relacionadas al tema de investigación “Análisis de la Gestión Estratégica de la Formación profesional del Recurso Humano en la AT durante los periodos 2014 al 2018, dichas fuentes fueron consultadas en diversas páginas web, identificándose cinco tesis de grado, una a nivel nacional y cuatro a nivel internacional las que se describen a continuación:

Universidad Católica Redemptoris Mater (UNICA) “Formación del Talento Humano del personal de la DGI en la Administración de Renta Masaya” realizado por la Maestrante Yahosca del Socorro Mejía Marín en el año 2017, en donde su objetivo era contribuir al desarrollo de talento humano mediante la implementación de un plan de acción orientado a mejorar los niveles de competitividad de la Administración de Renta de Masaya de la Dirección General de Ingresos. En su investigación concluye que las capacitaciones son una inversión que ayuda al capacitado a mejorar sus conocimientos, habilidades y estar motivado para trabajar en equipo.

Universidad del Pacífico Escuela de Postgrado “Condiciones para el aprendizaje organizacional en la administración tributaria, realizado por el Maestrante Johnny Gilbert Alpaca Álvarez en el año 2017, en donde su objetivo fue Comprobar que las condiciones organizacionales como la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional favorecen el aprendizaje organizacional en la Administración Tributaria Peruana, en su estudio llega a la conclusión que el aprendizaje organizacional, contemplado como la adquisición y creación de conocimiento, es un proceso moldeable en función de las condiciones que inciden en él, tales como la cultura del aprendizaje organizacional, la formación, la

claridad estratégica y el soporte organizacional; por tanto, puede incrementarse y facilitarse.

El recurso humano como factor estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales” (Caso De Estudio Contraloría General Del Estado Yaracuy) tesis presentada por el Maestrante Luis Vásquez, en 2015. En su investigación su objetivo era Analizar el recurso humano como factor estratégico para alcanzar los objetivos de la Contraloría General del Estado Yaracuy. Las conclusiones según su análisis fue que la eficiencia del servicio y el logro de los objetivos estratégicos de este órgano de control mejorará con la implementación de un sistema de evaluación del desempeño y capacitación que permitan a los servidores públicos nuevos conocimientos técnicos y de esta forma dar respuestas oportunas a las diferentes instituciones públicas que están siendo objeto de supervisiones sobre la utilización de los recursos patrimoniales.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador “Realización de una detección estratégica de necesidades de capacitación y formación del servicio de renta internas para el periodo 2013, realizada por Mera Dávila y Yopez Castro en el año 2013, para optar al título de Master en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. En su investigación hacen énfasis en que la detección de necesidades de capacitación y formación en las administraciones tributarias es un proceso especialmente sensible, debido a que genera los futuros planes y programas de capacitación que permitirán atender los requerimientos de desarrollo de competencias y capacidades de los servidores públicos a fin de que la organización pueda alcanzar sus metas de gestión y recaudación.

Concluyendo que la detección de necesidades de formación es una actividad de índole estratégico que proporciona todos los elementos claves e idóneos para satisfacer las expectativas de la siempre renovada administración tributaria. Ya que el desarrollo personal de los trabajadores les permitirá incrementar su calidad de vida, ser eficientes, mejorando la disposición de los servicios y productos que ofrece la empresa.

Tesis doctoral realizada por Rafael M. Hernández Carrera, 2013 de la Universidad de Sevilla “La formación en la empresa y la formación de trabajadores a través de las asociaciones empresariales en España” tiene como objetivos demostrar cómo perciben la formación los trabajadores en las empresas, las personas involucradas en las asociaciones empresariales y obtener una conceptualización de la formación de los trabajadores, a lo largo de la vida, de forma permanente y del sistema de formación para el empleo en España. Llegando a la conclusión en su análisis que en el desarrollo de los individuos tiene una gran incidencia la formación permanente para el empleo.

## **1.2 Justificación**

La capacitación del personal de las organizaciones públicas locales se ha convertido en una cuestión de interés creciente en los procesos de modernización y acercamiento de la Administración Pública al ciudadano, para una efectiva prestación de los servicios públicos locales. Convirtiéndose así, la formación de los recursos humanos en un factor estratégico para dar respuestas a las demandas del contribuyente y a las exigencias de una administración en transformación en cuanto a la incorporación de nuevas tecnologías, cambios en los procesos administrativos, políticos, económicos y sociales.

El capital humano es el elemento clave del que dispone la AT para hacer frente a las transformaciones que se están produciendo. Por una parte, el crecimiento de nuevas funciones y servicios y, por otra, las exigencias de mayor calidad, eficiencia y profesionalidad en la prestación de los servicios al público.

Bajo este contexto, la AT ha desarrollado programas de modernización mediante la tecnología de la información de los servicios tributarios (Ventanilla Electrónica Tributaria, Declaración y pago en línea, emisión de Solvencia Fiscal, Sistema de Administración de las Exoneraciones, autorización de Imprentas, constancia de Avalúo Catastral, emisión de Estados de Cuenta, entre otros).

En ese sentido, en la política de desarrollo de la tecnología de la información institucional, la formación tiene un valor estratégico central, ya que es una pieza clave

para la competitividad de la AT, convirtiendo de esta forma a sus servidores públicos en socios estratégicos de la misma.

La investigación que se plantea en esta tesis busca identificar y analizar los lineamientos estratégicos y acciones que la AT está implementando para formar su capital humano, estrategia que le permitirá adaptarse a los cambios del entorno e ir transformándose continuamente en una organización más ágil, más eficaz, más transparente y menos costosa.

Como parte del aporte de esta tesis, se pretende proponer a la Dirección Superior estrategias de mejoras a la formación académica que de manera eficiente la institución ha venido asumiendo, como una política de gobierno, de forma que le permita seguirlas implementando.

Este estudio, también pretende ayudar a la toma de decisiones de los mandos intermedios de la institución, de manera que les permita identificar y proponer a servidores públicos para optar a la formación integral de niveles superiores de post grados en la especialidad tributaria, así como gestionar, evaluar y controlar la formación que el personal adquiera. Como consecuencia de esto la importancia del plan de carrera, que permita el concurso de los mejores cuadros en responsabilidades estratégicas, que facilite aplicar los conocimientos y capacidades adquiridas, desarrollando una política de retención y que la institución logre atraer y retener ese talento humano.

En cuanto a la parte académica esta investigación servirá para ser tomada por otras instituciones educativas, en el aspecto académico, como material bibliográfico y a los maestrantes contribuirá como un documento de consulta a fin que los estudiantes de administración de empresas u otras carreras afines, conozcan la relevancia e importancia del análisis de las políticas estratégicas de formación en las instituciones públicas y empresas.

### 1.3 Planteamiento del Problema

La AT fue creada mediante Decreto N° 243, publicado en la Gaceta Diario Oficial N° 144, del 29 de junio de 1958. Este decreto a su vez fue derogado por el artículo 225 numeral 2 del Código Tributario (en adelante CTr). Actualmente se rige con la Ley N° 339 publicada en la Gaceta Diario Oficial N° 172 del 11 de septiembre del 2000. Es una institución pública cuyo objetivo es administrar los ingresos tributarios y no tributarios que se regulen a favor del Estado, exceptuando los tributos aduaneros, municipales y contribuciones especiales.

La AT ha venido experimentando un proceso de modernización y Tecnificación que inició en su PEI de los años 2012-2016 dándole continuidad en el PEI de los años 2017-2021, que aún sigue vigente de ejecución incorporando un proyecto crítico que garantice la modernización, estabilidad de la plataforma tecnológica y el desarrollo de los sistemas informáticos de apoyo a la gestión fiscal, para facilitar el cumplimiento voluntario de los contribuyentes a sus obligaciones tributarias, a través de la gestión del conocimiento como técnica, pensando en cómo recopilar y administrar información que es tan importante para la AT mediante la tecnología de la información, la disponibilidad de redes y bases de datos, así como la gestión del conocimiento como capital intelectual, esto mediante la organización de las actividades, los programas de capacitación y entrenamiento, el trabajo en equipo y la calidad de gestión.

En este contexto, el recurso humano con que cuenta la institución requiere mayor capacidad en términos de habilidades, para hacer que estos procesos sean más eficientes y la institución alcance sus más altos niveles de efectividad recaudatoria. Es aquí donde se ve reflejada la importancia de la formación como un componente central y estratégico dentro de los procesos de innovación, desarrollo y transferencia de tecnología.

La AT desde 2012, ha venido implementando de forma continua programas de formación, sin embargo, no contaba con las herramientas y personal especializado para desarrollar y dar seguimiento a estos planes, es por ello que surge la necesidad

de la apertura del CSET, cuya misión es promover la aplicación de los principios establecidos en la Constitución, CTr y Leyes de la materia, en concordancia con los objetivos estratégicos de la AT, mediante la capacitación especializada en temas tributarios y económicos, con el fin de facilitar las capacidades específicas de los servidores públicos

En el componente de Recurso Humano de la AT se planificaron varios proyectos como a) Fortalecer las Políticas de Recursos Humanos; b) Finalizar el Sistema de Información de Recursos Humanos; c) El plan integral de Calificación y Capacitación y un proyecto crítico estratégico que es la creación del CSET, cuyo objetivo es brindar una capacitación integral en Derecho Tributario y el área económico financiera a servidores públicos de la AT, promoviendo el talento humano y asegurando el buen funcionamiento institucional desde el punto de vista técnico.

El CSET adscrito a la Dirección Superior y en estrecha colaboración con la División de Recursos Humanos, organizan los procesos de desarrollo y exploración del capital humano intelectual a través del sistema de capacitación y formación a nivel de cursos especializados y postgrado, ya sea impartidos con especialistas con que cuenta el Centro o mediante convenio con las universidades nacionales e internacionales, para contar con personal calificado y altamente capacitado para funciones especializadas.

En este contexto es necesario realizar un análisis del aporte al cumplimiento de la misión y visión de la AT y la forma en que los programas de formación se han venido realizando, así como las mejoras que se pueden incorporar a estos programas.

Hasta la fecha, no se cuenta con un documento evaluativo que refleje los resultados obtenidos de la estrategia de Formación de la AT, sin embargo, es evidente los avances que se ha tenido en cuanto a tecnología de la información, mediante los sistemas puestos en producción.

## **1.4 Formulación del Problema**

De acuerdo a las situaciones que definen el problema, surge la siguiente interrogante:

### **Pregunta Toral**

¿Qué mejoras se pueden proponer a la estrategia de formación actual, a partir de los resultados del análisis de la gestión estratégica de formación profesional del recurso humano de la AT, desarrollada durante los periodos 2014 al 2018?

### **Sistematización del Problema**

1. ¿Cuáles son los resultados obtenidos por la AT, con la implementación de los programas de formación?
2. ¿Qué metodología emplea la AT para evaluar al personal capacitado?
3. ¿Cuáles son las formas que utiliza la AT para detectar las necesidades de formación profesional que se requieren para el cumplimiento de la misión institucional?
4. ¿Qué estrategias son necesarias, para mejorar el proceso de formación en la AT?

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar la gestión estratégica de la formación profesional del recurso humano en la AT desarrollada durante los periodos 2014 al 2018, para propuesta de mejora.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar los programas de formación, que desarrolla la AT y los resultados obtenidos.
2. Describir los mecanismos de evaluación, empíricos o formales que la AT utiliza para evaluar al recurso humano capacitado.

3. Especificar de qué forma la AT identifica las necesidades de formación que se requieren para el cumplimiento de la misión institucional.
4. Proponer a la Dirección de la AT mejoras en la estrategia de formación de los Servidores Públicos.

### **III. MARCO TEÓRICO**

En este acápite se pretende definir los principales conceptos que serán abordados en el tema de estudio, los cuales se fundamentan en los principios y teorías de la administración de Recursos Humanos, principalmente los relacionados a la gestión estratégica para lograr el desarrollo del talento humanofactor clave para que una organización alcance la competitividad, de igual forma se abordará como ha venido avanzando en este tema la ATNicaragüense.

#### **3.1 Generalidades de la Administración Pública**

##### **3.1.1 Administración Pública**

Galindo Camacho (2000) define “ La Administración Pública como una ciencia social que tiene por objeto la actividad del órgano ejecutivo cuando se trata de la realización o prestación de los servicios públicos en beneficio de la comunidad, buscando siempre que su prestación se lleve a cabo de manera racional a efecto de que los medios e instrumentos de la misma se apliquen de manera idónea para obtener el resultado más favorable por el esfuerzo conjunto realizado” (págs. 5-6).

Según Guerrero Orozco, (1985) La administración pública:

Es la institución que en la sociedad desempeña el cargo de cuidar, conservar y fomentar los intereses comunes, proteger los derechos de los individuos como miembros de ella, y facilitar el cumplimiento de los fines de la asociación por medio de las autoridades, funcionarios y agentes a quienes esta misión se confía, y con arreglo a leyes, instrucciones, reglamentos, edictos, órdenes y demás disposiciones dictadas con el mismo objeto. (pág. 198)

Al analizar estos conceptos se identifica que es común relacionar los conceptos de Gobierno y Administración Pública, si bien es cierto que éstos se encuentran estrechamente ligados, también ambos son inherentes el uno del otro, por ejemplo, en la administración pública se refleja la acción del gobierno con el fin de satisfacer las necesidades básicas de la sociedad a quien le sirve.

Puede definirse a la administración pública como el aparato burocrático del estado, dotado de personalidad jurídica, al que se le encomienda la satisfacción de los intereses públicos los cuales le corresponde a los poderes estatales.

Galindo Camacho (2009), afirma que gestión es la toma de decisiones desde la alta dirección, es más práctica para alcanzar los objetivos de un fin colectivo, de esta se derivan las técnicas empresariales utilizadas para obtener resultados acordes con las necesidades deseadas, basadas en la teoría económica de la Elección Racional.

Por tanto, se puede decir que la gestión y administración pública puede contribuir al desarrollo de una institución a través de las estrategias y decisiones que se implementan para el logro de sus objetivos, es decir, cantidades de dinero que se destinan a determinados sectores con el objetivo de apoyar su instauración o su crecimiento.

### **3.1.2 Estructura Orgánica de la Administración Pública Nicaragüense**

La base legal y jurídica que norma la estructura orgánica, de la administración pública se encuentra en la Constitución Política de la República de Nicaragua.

El Arto. 7 de la Constitución Política de Nicaragua (Cn) establece los órganos de gobierno: el Poder Legislativo, el Poder Ejecutivo, el Poder Judicial y el Poder Electoral; en el título VIII, se establece la Organización del Estado, en el Capítulo I Principios Generales, arto. 129, del mencionado cuerpo de Ley se define que el Poder Legislativo, Ejecutivo, Judicial y Electoral son independientes entre sí y se subordinan únicamente a lo que establece la Constitución.

De acuerdo a la Ley 621, Ley de Acceso a la Información pública, art. 4, literal c, define a las Entidades o Instituciones Públicas como “Los poderes del Estado (Legislativo, Ejecutivo, Judicial y Electoral) con sus dependencias, organismos adscritos o independientes, Entes Autónomos y Gubernamentales, incluidas sus empresas; los Gobiernos Municipales y los Gobiernos Regionales Autónomos de la Costa Atlántica con sus correspondientes dependencias y empresas y las entidades autónomas establecidas en la Constitución Política de Nicaragua”.

En la Ley 290 Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo en el capítulo III art. 13 y 14 se nombran los ministerios y entes descentralizados los cuales están a cargo de la Presidencia de la República.

La institución pública de Nicaragua está conformada por un sinnúmero de entidades que poseen sus propias características y funciones, difieren por su tamaño, complejidad, sector, cultura, estilo de administración y otros atributos propios de cada una de ellas.

### **3.1.3 Característica de la Administración Pública Nicaragüense**

Conforme lo establecido en el art. 131 de la Cn de Nicaragua (2014). La Administración Pública centralizada, descentralizada o desconcentrada sirve con objetividad a los intereses generales y está sujeta en sus actuaciones a los principios de legalidad, eficacia, eficiencia, calidad, imparcialidad, objetividad, igualdad, honradez, economía, publicidad, jerarquía, coordinación, participación, transparencia y a una buena administración con sometimiento pleno al ordenamiento jurídico del Estado. La ley regula el procedimiento administrativo, garantizando la tutela administrativa efectiva de las personas interesadas, con las excepciones que ésta establezca. (pág. 51).

La Teoría de la descentralización permite a la autoridad la acción de delegar las decisiones y acciones a otros a fin facilitar y agilizar los procesos productivos y administrativos de la organización. Estarequiere de un fuerte compromiso social dado

que establece relaciones y jerarquías dentro del poder público de los gobiernos para desarrollar acciones que apunten al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Fernández Ruiz, (Sin Fecha) explica la descentralización administrativa, “como una tendencia organizativa de la administración pública, en cuya virtud se confiere personalidad jurídica propia a ciertos entes a los que se les otorga relativa autonomía orgánica respecto del órgano central, para encargarles la realización de ciertas actividades administrativas” (pág. 259)

En el Decreto No. 45-2006 “define a la descentralización administrativa en Nicaragua como una forma de organización administrativa en la cual se confiere a un órgano, a través de una ley, autonomía técnica y administrativa para ejercer determinadas competencias administrativas. Se le otorga patrimonio propio y personalidad jurídica, existiendo control o tutela del Presidente de la República o del ministerio al que esté vinculado. La autoridad máxima del ente es nombrada por el Presidente de la República o por la autoridad establecida de acuerdo a su ley creadora”

Conforme lo antes expuestos se puede afirmar que en Nicaragua la administración pública en general se caracteriza por ser una entidad de carácter público, cuya finalidad es preservar el interés general, se rige por los procedimientos administrativos establecidos por ley y la Jurisdicción de lo contencioso-administrativo.

### **3.1.3.1 Servidores Públicos**

Morales, (2012) define al Servidor público como “toda persona que desempeña un empleo, un cargo o una comisión de cualquier naturaleza dentro de la administración pública, incluso a los representantes de elección popular, a los miembros del poder judicial y a los demás funcionarios y empleados”. (pág. 99)

Partiendo de este concepto se puede definir que el servidor público es toda persona que le presta un servicio al Estado y ejerce una función pública.

El arto. 6 de la Ley 476, " Ley del Servicio Civil y de Carrera Administrativa" de Nicaragua, define a los servidores públicos como todas las personas naturales que, por disposición de la Constitución y las leyes, por elección, por nombramiento de autoridad, o por haber sido contratados de conformidad a la Ley 476, que a nombre o al servicio de la Administración de Estado participen en el ejercicio de la función pública.

El Arto. 6 inciso e) de la "Ley de probidad de los servidores públicos (Ley No.438) define al servidor público como: cualquier funcionario o empleado del Estado o de sus entidades, incluidos los que han sido nombrados, designados o electos para desempeñar la función pública al servicio del Estado. También será considerado servidor público toda persona natural que se desempeña como funcionario o empleado con ejercicio de autoridad o jurisdicción o bien sin ella, por elección directa o indirecta, o por nombramiento de autoridad competente, por concurso y/o cualquier otro medio legal de contratación, que participa de manera principal o secundaria en las funciones o actividades públicas de los organismos, dependencias o instituciones autónomas, descentralizadas o desconcentradas del Estado, del municipio y de las Regiones Autónomas; asimismo quienes de cualquier manera administren, bienes o fondos del Estado o del municipio por disposición de la ley, de los reglamentos o por designación. (Asamblea Nacional de República de Nicaragua, 2014).

Debido a la importancia de las labores que desempeñan los servidores públicos en cada una de las instituciones, la Administración Pública ha venido implementando diferentes programas de formación que le permitan desarrollar conductas, habilidades y actitudes que resulten deseadas y necesarias en el ámbito de la gestión pública. Siempre resaltando que la rendición de cuentas, la transparencia y la ética son pilares de la vocación de servicio de los servidores públicos.

#### **3.1.4 Administración Tributaria Nicaragüense**

Cada país posee una administración tributaria encargada de implementar y hacer cumplir las leyes tributarias, los autores Alink & Kommer, (2011) definen la Administración Tributaria como el órgano encargado de administrar los impuestos,

implementar y hacen cumplir las leyes impositivas y reciben sus mandatos por ley. (pág. 97)

“Las Administraciones Tributarias son organizaciones complejas por su número de empleados y oficinas, por la gran demanda de información que han de atender, por los contribuyentes a controlar, por los enormes volúmenes de información que manejan, por el carácter dinámico y cambiante de los sistemas tributarios a aplicar, por el gran número de procesos diferentes, por su impacto social y político, entre otros aspectos. Esta complejidad organizativa hace necesario contar con un sistema de planificación y de evaluación y control gerencial que permita marcar las metas a alcanzar y el rumbo a seguir” (DGI, 2017, pág. 18)

Conforme el arto 145. de la Ley 562 “Código Tributario de la República de Nicaragua” (CTr), define a la AT de la siguiente manera:

Se entiende como AT la Dirección General de Ingresos (DGI) Organismo autónomo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) conforme ley, que tiene a su cargo la Administración, recaudación, fiscalización y cobro de los tributos, establecidos a favor del Estado, todo conforme las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales que los regulen.

La AT deberá cumplir y hacer cumplir las disposiciones contempladas en el presente Código y en las demás leyes tributarias.

La AT deberá además percibir las multas y otros cobros pecuniarios determinados por ley y aplicados por los organismos gubernamentales de conformidad a las normas legales que los regulen, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 1 del presente código relativo a las excepciones. (pág. 97)

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede decir que la AT tiene como función garantizar que todos los ciudadanos aportemos de acuerdo a nuestra

capacidad económica, ingresos al Estado, para que este pueda sufragar el gasto público, implementar proyectos sociales como la salud y la educación en beneficio de los ciudadanos nicaragüenses sin realizar ninguna distinción.

En este sentido se debe prestar una apropiada atención al entrenamiento y formación del recurso humano, para asegurar que la AT tenga una fuerza de trabajo técnicamente muy competente y profesional y que, además, respeta los derechos de los contribuyentes según los principios de integridad y honestidad, realizando eficiente y eficazmente la exigencia del cumplimiento justo de las leyes impositivas.

El art. 9 del CTr define los tributos de la siguiente manera: “son las prestaciones que el Estado exige mediante Ley con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines. Los tributos, objeto de aplicación del Código Tributario se clasifican en: impuestos, tasas y contribuciones especiales”. (pág. 4)

AT de acuerdo a su Ley Creadora No. 339 en Nicaragua, tiene a su cargo la administración de los Ingresos Tributarios y las relaciones jurídicas derivadas de ellos, así como los otros Ingresos No Tributarios que se regulen a favor del Estado, en apego a los principios constitucionales de la tributación, aplicando estrategias para controlar a los contribuyentes mediante el uso de las TIC, que permiten altos niveles de efectividad con el uso de la información en la fiscalización y la cobranza, garantes de la sensación de riesgo, disminución de la evasión fiscal y del aumento del cumplimiento voluntario en función de una mayor recaudación.

A esto responde la promulgación de la Ley No. 822, “Ley de Concertación Tributaria” (LCT), publicada en la Gaceta, Diario Oficial No. 241 del 17 de diciembre de 2012, y sus reformas posteriores, con lo que se consigue analizar de manera particular la dualidad del Impuesto sobre la Renta, estableciéndose la Renta del Trabajo, de actividad económica y la de ganancias y pérdidas de capital, con la ley anterior no existía un sistema que gravara de forma separada los distintos tipos de renta.

### **3.1.4.1 Lineamiento Estratégico de la Administración Tributaria**

La AT ha desarrollado estratégicamente, programas de modernización de sus servicios tributarios (Declaración y pago en línea, emisión de Solvencia Fiscal, elaboración de facturas por Imprentas autorizadas, Franquicias de exoneraciones, Avalúos Catastrales de bienes muebles e inmuebles, emisión de Estado de Cuenta, entre otros).

Consecuentemente, la AT pretende superar su desarrollo tecnológico con el fin de mejorar el grado de cumplimiento tributario a través del crecimiento constante en la oferta de servicios informáticos a los contribuyentes. Paralelo a esto, se debe continuar invirtiendo en el capital humano, para hacer que estos procesos sean más eficientes y la institución alcance su más alto nivel de productividad recaudatoria.

La AT ha incorporado dentro de su plan estratégico lineamientos trascendentales dirigidos a fortalecer las capacidades, habilidades y recursos para alcanzar los objetivos de la institución.

Para el cumplimiento efectivo de estos lineamientos, la AT está consciente que requiere profesionales con una sólida base moral y ética, con personal calificado y competente, enfocándolos al conocimiento de las reglas del negocio para la ejecución de los procesos, cambios tecnológicos y proyectos multidisciplinarios y transversales; disponiendo de una política atractiva de promoción, retención e incentivos.

En la actualidad hay referenciade estudios realizados en el tema de aplicación de leyes tributarias y estrategias implementadas por países más desarrollados que han logrado mejorar sus procesos en cuanto a recaudación y disminución del riesgo. Por ejemplo, el Foro Sobre Administración Tributaria, (2009) explica:

En la década de 1960 hubo una fuerte tendencia hacia los criterios de administración centralizada y tasada. En algunos países esta tendencia adoptó la forma de sistemas de planificación plurianuales muy detallados. Estos planteamientos fracasaron

finalmente dado que resultaron demasiado rígidos para asumir grado alguno de incertidumbre e imprevisión, y por su capacidad para aceptar la limitación de la influencia que ejercen los sistemas normalizados en el comportamiento humano.

La reforma del sector público orientada hacia la búsqueda de resultados renació durante las dos últimas décadas. Habiendo aprendido del fracaso de la planificación centralizada, los criterios adaptados en las áreas de gobierno de una serie de países miembros de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) han sido:

a) planificación estratégica, centrada en los objetivos, pero sin intentar detallar cómo alcanzarlos; b) gestión estratégica, es decir, cómo adaptarse a las nuevas circunstancias a la vez que se mantienen los objetivos principales. c) articulación de la misión y la proyección a futuro: un proceso destinado a conseguir que el personal se sienta comprometido en cuerpo y alma con los objetivos organizativos; y el más reciente, d) liderazgo: intensificación de la capacidad de ciertos individuos para influir en la motivación interna del personal para el desempeño de los objetivos organizativos. Estos criterios para mejorar los resultados de los organismos del servicio público han demostrado sobradamente su validez y siguen siendo los pasos básicos y fundamentales para orientar la organización hacia mejores resultados.

En este sentido la AT ha asumido líneas estratégicas que permitan una mejora sustantiva en los objetivos de la institución, siendo consciente que es el principal organismo recaudador de los recursos públicos que necesita el Estado para cumplir con el gasto público. Como órgano encargado por ley, la AT aporta más del 80% de estos recursos al país convirtiéndose en un eslabón clave para el desarrollo y crecimiento del país.

#### **3.1.4.2 Misión**

Recaudar los tributos internos de manera eficaz, eficiente y transparente, promoviendo la cultura de cumplimiento voluntario, aportando al Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional recursos para el Plan de Desarrollo Humano y el Programa Económico.

### **3.1.4.3 Visión**

Ser una Administración Tributaria moderna, respetada, calificada y al servicio del pueblo nicaragüense.

### **3.1.4.4 Base legal**

La AT se rige en base a las siguientes leyes:

- La Constitución Política de la República de Nicaragua y su reforma.
- Código Tributario de la República de Nicaragua Ley 562 y su reforma Ley No. 598. Arto. 176. El funcionario competente para representar a la Administración Tributaria en el Juicio Ejecutivo, será el Procurador Auxiliar de Finanzas, adscrito a la Dirección General de Ingresos.
- Ley No. 339 Ley Creadora de la Dirección General de Aduana y de Reforma a la Dirección General de Ingresos aprobada el 09 de marzo del 2000. Arto. 1. La presente Ley tiene por objeto, organizar, y redefinir la naturaleza, funciones, ámbito de competencia de la Dirección General de Ingresos.
- Ley No. 476, Ley del Servicio Civil y de Carrera Administrativa y su reglamento. La Gaceta Nº 235 del 11 de diciembre de 2003 y Decreto No. 87-2004, respectivamente.
- Ley No. 550 Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario aprobada el 18 de julio 2005, Arto. 3. Alcance. Son de aplicación a las entidades y organismos que componen el Sector Público, comprendido por: las entidades descentralizadas por funciones.
- Ley 618, Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo, La Gaceta No. 133 del 13 de julio de 2007 y su Reglamento.
- Ley No. 737. Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público aprobada el 19 de octubre del 2010 Arto. 14. Áreas de Adquisiciones. La máxima autoridad administrativa de cada órgano o entidad del Sector Público, deberá asegurarse que, dentro de la misma, exista un área de Adquisiciones encargada de participaren coordinación con las áreas solicitantes la planificación y programación anual de las contrataciones; operarlos procedimientos de contratación; resguardar la información

relacionada con el proceso y con la ejecución de los contratos administrativos, y brindar asesoría, apoyo administrativo y técnico de las áreas solicitantes.

- Ley No. 822, Ley de Concertación Tributaria, La Gaceta No. 241 del 17 de diciembre de 2012 y sus reformas.
- Decreto No. 88-2000, Reglamento de la Ley Creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a la Ley Creadora de la Dirección General de Ingresos, La Gaceta Diario Oficial No. 172 del 11 de septiembre del 2000, año CIV y sus reformas.
- Decreto 1-2005, ley No. 618, La Gaceta No. 196 del 12 de octubre de 2007., Reformas e incorporaciones al Decreto 20-2003, La Gaceta N° 6 del 10 de enero de 2005.
- Decreto No. 01-2005, Reformas e Incorporaciones al Decreto No. 20-2003, La Gaceta No 6 del 10 de enero de 2005.

#### **3.1.4.5 Estructura Organizacional**

La AT se creó bajo la dependencia del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), con el fin de recaudar y aplicar las leyes, reglamentos, actos y disposiciones que creen, establezcan o regulen una fuente de ingresos para el Estado.

De acuerdo a la Ley 290 de Organización y competencia y procedimiento del Poder Ejecutivo, en el artículo 2 y 3 de su reglamento establece lo siguiente:

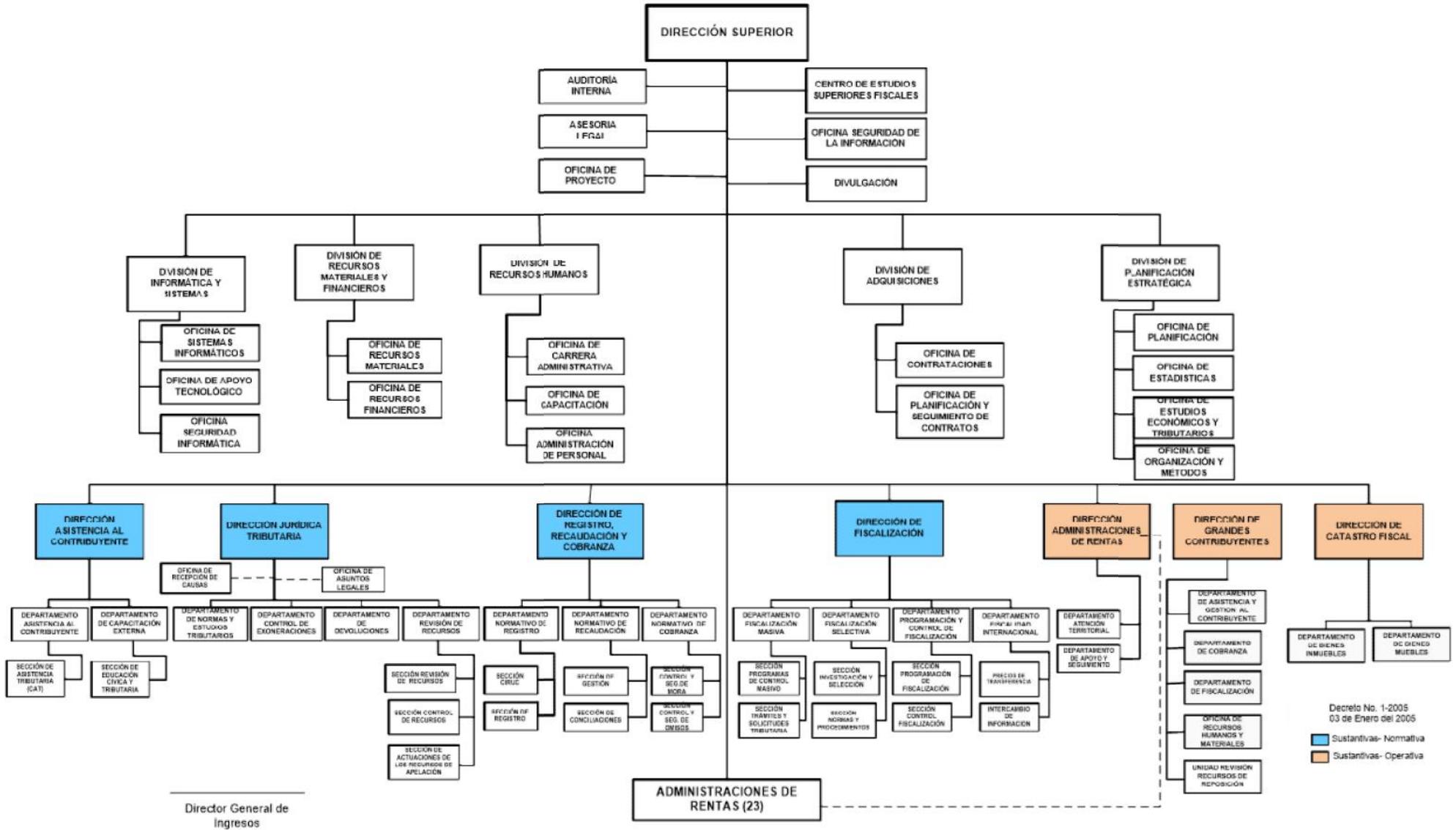
Que las áreas de apoyo son las Unidades Productivas Indirectas es decir que su gestión es brindar acciones de apoyo indirecto y de asesoría a la gestión Institucional para la consecución de sus objetivos y resultados.

En estas unidades se concentran las acciones de coordinación y ejecución, de los sistemas horizontales de gestión como la Administración, Finanzas, Investigación, Informática, Administración de Recursos Humanos, Planificación, Abastecimiento, Relaciones Públicas, Auditoría, Asesorías y otros.

Las Área Sustantivas son Unidades Productivas directas, ejecutan las funciones principales y son la razón de ser de la Institución, en correspondencia a su misión y objetivos, sustentada en su ley creadora que es la base legal que la soporta. Son unidades ejecutoras y prestadoras de los servicios finales de la gestión global de la Institución.

La AT está conformada por la Dirección Superior, 6 oficinas de Asesoría y Apoyo, 3 divisiones de apoyo, 7 Direcciones sustantivas y 22 Administraciones de Rentas (6 Rentas en Managua y 16 Rentas en los Departamento).

Ilustración 1. Dirección General de Ingresos DGI. Estructura Organizativa 2018.



## **3.2 Generalidades sobre la Formación Estratégica del Recurso Humano**

### **3.2.1 Administración de Recursos Humanos**

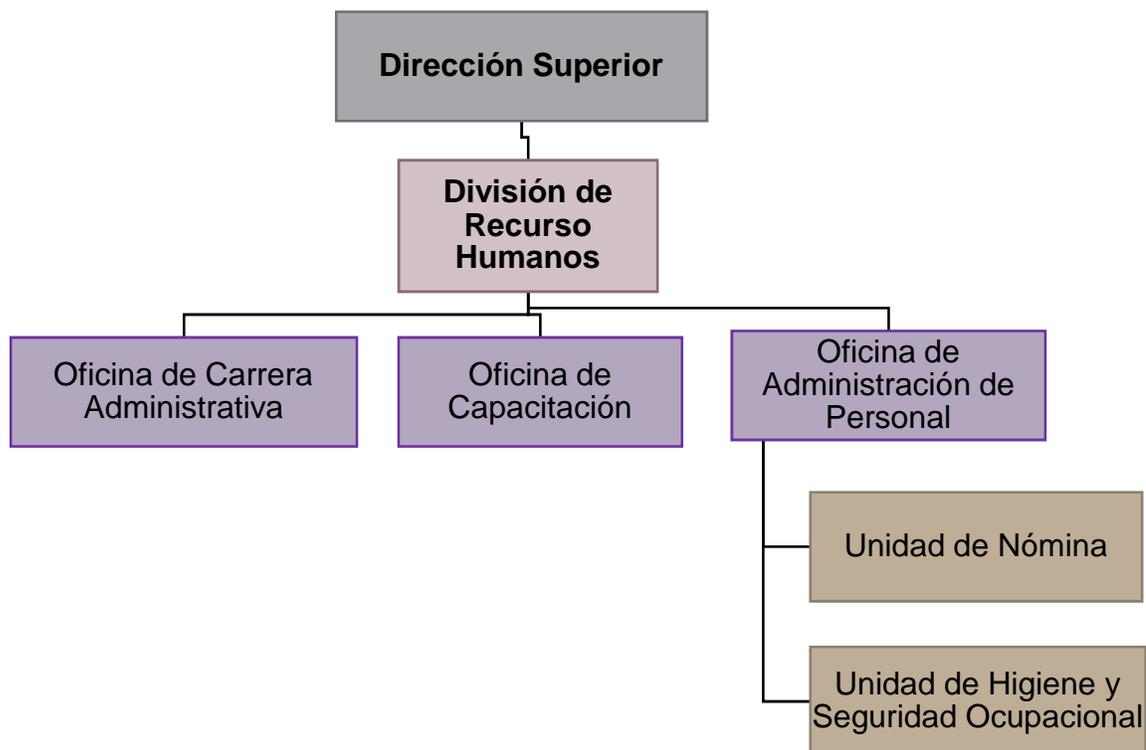
Algunos autores definen los Recursos Humanos de la forma siguiente:

“Conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo”(Chiavenato, 2009, pág. 2)

González (2015) citado por Montoya Agudelo &Booyero Saavedra (2016) hace mención que el recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar. (pág. 2)

En síntesis, se puede definir la administración de recursos humanos como el proceso de contratar, capacitar y evaluar a los empleados, la cual se ha venido desarrollando y evolucionado hasta convertirse en una de las áreas más dinámicas e importantes de una organización.

La oficina de Administración de Recursos Humanos (R.H) en la AT, es un área de apoyo a la Dirección Superior, es responsable de garantizar la administración eficiente de los recursos humanos para contribuir al logro de los objetivos institucionales, asimismo, desarrollar el sistema de formación profesional y capacitación para elevar la eficiencia y eficacia en el desempeño de los servidores públicos, se integra en el organigrama institucional para la consecución de sus objetivos y funciones de la siguiente manera: Oficina de Carrera Administrativa, Oficina de Administración de Personal, Oficina de Capacitación.

**Ilustración 2.** Estructura Organizativa de la División de Recursos Humanos de la AT

Elaborado por Planificación Estratégica-AT.

### 3.2.2 Antecedentes de la formación en los Recursos Humanos

Para Chiavenato (2009) la evolución de los recursos humanos surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a comienzo del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables.

Alrededor de la década de 1950 se le llamó Administración de Personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino, sobre todo, administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como

intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente. En la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. Se consideró a las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos.

A partir de la década de 1970, surgió el concepto de R.H, abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de R.H.

Bosquet citado por Valle Cabrera, (2003) señala cuatro estadios por los que ha pasado la gestión de los recursos humanos:

- Fase Administrativa: Se orienta hacia el control y el estímulo de los rendimientos apoyándose en dos ejes, (1) las remuneraciones y (2) las acciones disciplinarias. Dos rasgos característicos de esta etapa son: la consideración del recurso humano como un costo que hay que minimizar o un factor de producción y un gasto y la adopción de una orientación reactiva, donde, la organización trata de obtener la cantidad y calidad necesaria de mano de obra al menor precio posible.
- Fase de Gestión: En esta etapa busca la adaptación del hombre a la organización, sin embargo, sigue la idea de que el recurso humano es un costo que se debe minimizar. Las acciones que se emprenden son proactivas.
- Fase de Desarrollo: se apoya en 3 cosas: a) Una conciliación entre las necesidades económicas de la empresa y las necesidades de los hombres que trabajan en ella. b) La consideración de las personas como elemento de desarrollo de la empresa, c) la búsqueda de la motivación y eficiencia del personal. Es por eso que esta fase no solo tiene un carácter proactivo, sino que se considera como un recurso a optimizar.

- **Gestión Estratégica:** Aquí nace la concepción estratégica de los recursos humanos, entendiéndose a los RH como un factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa. Incorporando los métodos de análisis que implica dicho paradigma. Se caracteriza por tener: a) Una orientación proactiva en la gestión y una concepción del recurso humano como un recurso por optimizar, b) El diagnóstico de las amenazas y potencialidades del ambiente externo así como de las fortalezas y debilidades de la organización, c) La formulación de objetivos y estrategias sociales congruentes con los diagnósticos realizados, d) La implantación de las estrategias formuladas mediante el desarrollo de políticas dirigidas a la explotación de las habilidades y destreza del personal.

Para Dolan, Valle, Jackson, &Schuler, (2007) esta nueva forma de entender el papel de los R.H en las empresas, el recurso humano como factor de competitividad, ha obligado a modificar también el enfoque de su gestión, adoptándose una orientación estratégica en el planteamiento de los distintos procesos (selección, formación, carrera, evaluación y retribución) de forma que éstos se ajusten y sean congruentes con la estrategia general de la compañía.

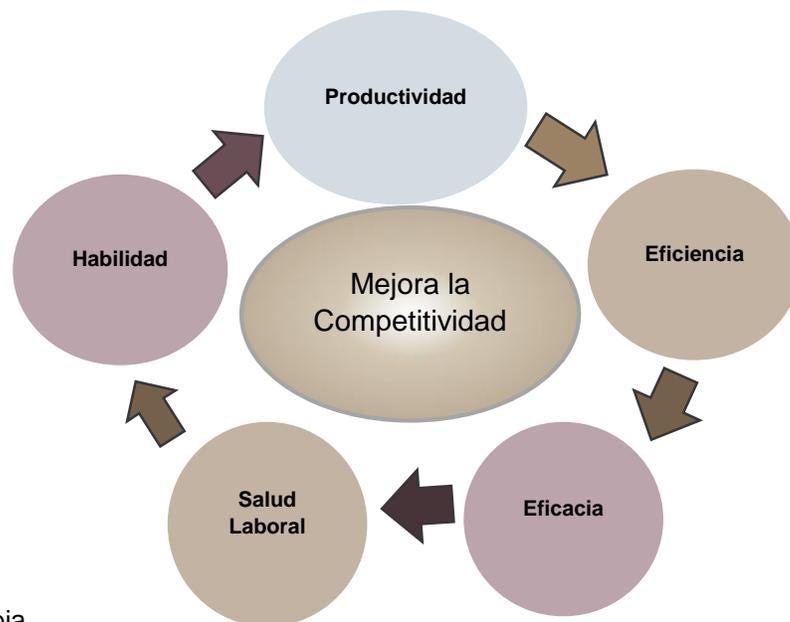
Es así como la participación de los R.H se convirtió en un factor clave para el buen desempeño de la organización, a fin de cumplir con la misión de la empresa y su filosofía; pues es desde los RH donde se aporta información referente a los principios, habilidades, actitudes y destrezas de los miembros de la organización.

Dessler, (2009) afirma que la necesidad de dividir la labor humana y capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos idóneos para determinados puestos y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa. (Werther, 2008, pág. 37).

Por lo tanto, se puede afirmar que los programas de aprendizaje como la formación y capacitación son estrategias que las empresas deben de desarrollar para obtener un

mejor rendimiento en las tareas o trabajos asignados. Fernández & Salinero, (1999) definen la formación como una estrategia empresarial sistemática y planificada, destinada a habilitar para la realización de tareas progresivamente más complejas y responsables, a actualizar los conocimientos y habilidades exigidos por el continuo desarrollo tecnológico y a lograr una mejora de la competencia personal haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y de satisfacción para la persona. (pág. 183)

**Ilustración 3.** Valor Estratégico de la Formación del Recurso Humano para la Organización



Elaboración Propia

Según Gallardo Hernández, (2012) “toda organización requiere definir acciones para lograr el proceso estructural. Ese conjunto de acciones se conoce como estrategias. Estrategias es, entonces el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro”. (pág. 25)

Conforme lo antes expuesto, es importante hacer énfasis que las estrategias a implementar por parte de la organización en cuanto al desarrollo del aprendizaje, formación y capacitación del capital humano deben de estar enfocadas al cumplimiento de la misión y objetivos determinados por la organización.

El Centro Interamericano de Administraciones Tributarias CIAT, (2010) explica lo siguiente: si la organización se ha fijado como meta estratégica el combatir la evasión y el fraude, el área de RH debe encaminar sus esfuerzos hacia esa dirección, por ejemplo, fortaleciendo el programa de formación de manera que brinde mayores y mejores herramientas a los funcionarios que cumplen funciones de control o auditoría para que puedan llevar a cabo su labor de forma más eficaz y eficiente. (pág. 18)

En este sentido la formación de los servidores públicos es una estrategia que constituye un eje fundamental del proceso de modernización de las Administraciones Públicas por ser una actividad que tiene como protagonistas a los actores fundamentales de tal proceso: el capital humano de las organizaciones públicas.

### **3.2.3 Gestión Estratégica del Talento Humano**

Para Chiavenato (2009) en la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, (...) las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing). Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. (pág. 42)

Actualmente se puede observar que las organizaciones que son competitivas han logrado aplicar estrategias que les permiten mantener su productividad eficiencia y eficacia en sus procesos, introduciendo mejoras tecnológicas y reconociendo la importancia de disponer del “talento humano” para el logro de sus objetivos. Todo ello trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado en la producción, en el trabajo en equipo, en la solución de problemas, en la relación con el exterior. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de

esfuerzo hacia la transformación física, hoy se lo podría entender como una aplicación de inteligencia hacia el logro de resultados.

Debido a la importancia que tiene para este tema el dejar bien definido a que se refiere el talento humano, se puede retomar lo que explica Chiavenato (2009) el autor expresa que existe una diferencia entre persona y talento, para ser talento la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

1. Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
2. Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
3. Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial. (pág. 51)

De acuerdo con esta definición es evidente la estrecha relación que existe entre el talento humano con la estrategia, por lo que el gestionar de forma eficiente el talento debe ser una de las prioridades de las organizaciones, ya que nos encontramos en un entorno dinámico y competitivo.

Según Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, (2007) “Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los componentes humanos

que posee. Por tanto, la empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su componente humano, para que en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles". (pág. 7)

Carroll & Cascio, (1991) citados por Rodríguez (2001) definen tres tipos de estrategias de gestión de talento humano:

1. La estrategia de utilizador, que se apoya en un compromiso mínimo con los empleados y un elevado aprovechamiento de sus habilidades. Se trata de emplear los recursos humanos de la forma más eficiente posible mediante: la contratación y despido de personal basándose en las necesidades a corto plazo y el ajuste de las habilidades de los empleados a los requisitos de las tareas.
2. La estrategia de acumulador: se basa en una implicación máxima. Se trata de desarrollar los recursos humanos de la organización mediante: la contratación de personal con elevado potencial y el desarrollo de su potencial a lo largo del tiempo de forma consistente con las necesidades de la organización.
3. La estrategia de facilitador se basa en la generación de nuevo conocimiento. Trata de desarrollar los recursos humanos de la organización de la forma más eficaz posible mediante: la contratación de personal con una gran automotivación y el estímulo y apoyo del personal para que, por sí mismos, desarrollen las habilidades y conocimientos que consideren importantes.

De igual forma, Ansoff citado por Valle Cabrera (2003), menciona que los componentes de la estrategia relacionados a los recursos humanos son:

- El Campo de Actividad: Se refiere a los conocimientos y capacidades que son indispensables para el desarrollo de la actividad empresarial.
- El vector de Crecimiento: combinación óptima de conocimientos y capacidades en que se basa el desarrollo actual y futuro de la empresa.

- La ventaja competitiva: son aquellos conocimientos y capacidades de los recursos humanos que nos diferencian del resto de nuestros competidores.
- El efecto sinérgico: resultado expansivo que se produce por la conjunción de los conocimientos y capacidades de los recursos humanos.

Schuler, R. S. (1992) mencionado por Dolan et al (2007) define la gestión estratégica del talento humano “como «todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa» o «las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización»” (pág. 31)

Por tanto, para llevar a la práctica la gestión estratégica de los recursos humanos deben cumplirse ciertos aspectos relacionados con la estrategia de la organización Albizu y Fernández (2011) citados por Eude Business School (2019), identifican cuatro aspectos:

1. Objetivos y estrategias organizacionales: Éstos determinan el marco de actuación del área de RH y son la principal referencia para la formulación de los objetivos y estrategias de RH.
2. Análisis del entorno específico de RH: Este análisis permite conocer cuáles son las oportunidades y amenazas específicas en el área de RH.
3. Análisis interno específico de RH: Este análisis permite conocer las fortalezas y debilidades asociadas a los RH”.
4. Control de la estrategia de RH. Un importante input en la formulación de objetivos y estrategias de RH lo constituye la evaluación del cumplimiento de los

objetivos de RH fijados anteriormente, así como del desarrollo de las estrategias de previamente implantadas”.

De acuerdo con Ulrich (1997), los resultados esperados de dicha gestión están relacionados con la posibilidad de aportar o fortalecer cuatro capacidades de la empresa.

1. Ejecutar su estrategia corporativa: establecer una estrategia de RRHH alineada con la estrategia de la empresa y actuar en consonancia con ella.
2. Crear infraestructura organizacional: que aporte eficiencia administrativa, optimizando las prácticas de RRHH y apoyando que las de GT sean eficientes.
3. Generar relaciones apropiadas con el personal: el área de RRHH se solucione los problemas y sirva de interlocutor.
4. Cambiar la organización: convertir a la empresa en aceleradora de la cultura organizacional.

Desde este punto de vista si las empresas logran potenciar todas las capacidades antes mencionadas a través de la implementación de estrategias, se puede afirmar que están dando un paso adelante en cuanto a competitividad.

### **3.2.4 Perspectivas de la Gestión Estratégica del Talento Humano**

En estudio realizado por Eude Business School (2019) se afirma que uno de los principales retos a los que se enfrenta la gestión estratégica del talento humano es el de aportar resultados a la organización, que añadan valor a su gestión. Para ello es indispensable que las acciones y prácticas desarrolladas en dicha área se integren dentro del negocio. A este respecto se han elaborado diferentes perspectivas: como la universalista, configuracional, Contingente y Contextual.

#### **3.2.4.1 Perspectiva Universalista**

Bermúdez (2014) considera que la perspectiva universalista “es aquel enfoque determinado por la ilusión de que es posible diseñar un modelo estratégico de gestión

humana para aplicarlo a cualquier empresa, a partir de la normalización de los procesos, integrados estos en un esquema sistémico”. (pág. 97)

El enfoque universalista considera una relación directa entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos. Los estudios que se incluyen en esta categoría analizan el efecto de prácticas como la selección, formación o compensación, en resultados organizativos como la rotación, productividad o resultados financieros.

“Esta perspectiva también denominada “Mejores Prácticas”, parte de una premisa, que existen prácticas de Recursos Humanos cuya eficacia y beneficio es un hecho constatado en los resultados empresariales, con independencia del sector o mercado en el que opere la organización” (EUDE BUSINESS SCHOOL, 2019, pág. 14).

Desde esta perspectiva, es posible identificar aquellas prácticas que consistentemente impactan el desenvolvimiento de cualquier empresa y que, por tanto, pueden extenderse a toda la población de organizaciones.

#### **3.2.4.2 *Perspectiva Configuracional***

Este enfoque plantea, no sólo la necesidad de vincular los modelos de RH con las variables organizativas y estratégicas, sino que además ha de existir una buena coherencia interna entre ellos.

El aporte fundamental de esta perspectiva radica, según lo señalan Martín et al. (2004) citado por Bermúdez (2014) es que “este nuevo punto de vista permite analizar a fondo la integración del sistema de recursos humanos, que queda definido como un conjunto multidimensional de diferentes elementos que se pueden combinar entre sí dando lugar a un número infinito de configuraciones posibles”. (pág. 98)

#### **3.2.4.3 *Perspectiva Contingente***

Esta teoría parte de la idea de que no todas las prácticas en materia de gestión de personas son aplicables a todas las organizaciones, y que no todas obtienen los

mismos resultados, ya que en su implantación intervienen un conjunto de factores o variables que deben ser consistente con otro tipo de variables relacionadas entre sí.

El autor Bermúdez (2014) plantea que en la teoría de la contingencia existen dos enfoques que han aportado fuertemente a los modelos contingentes de la gestión estratégica del talento humano: la teoría de comportamiento y la teoría de los recursos y las capacidades. Donde la primera trata de demostrar la importancia de la relación entre las características del contexto (industria, innovación, tecnología) y la segunda teoría de los recursos y las capacidades, parten de la premisa de que la empresa es una fuente de recursos heterogéneos que deben ser utilizados para lograr las ventajas competitivas.

Nadfler y Tushman (1980) citado por EUDE BUSINESS SCHOOL (2019), definen la congruencia como “el grado en el que las necesidades, demandas, metas, objetivos y/o estructura de un componente son consistentes con las necesidades, demandas, metas, objetivos y/o estructura de otro componente”.

#### 3.2.4.3.1 *Teoría de los Recursos y las Capacidades*

Los recursos y capacidades internas con las que cuenta una empresa sean convertido en la principal meta para la formulación de estrategias, ya que estos pueden ser aprovechados a través de la implementación de procesos de gestión del conocimiento, aprendizaje e innovación de manera que esta pueda desarrollar otras habilidades que le permitan a la empresa aprovechar las oportunidades que le brindan el entorno de manera que pueda mantener o alcanzar una ventaja competitiva. (Hernández, sin Fecha)

La teoría de los recursos y capacidades se basa en la premisa que la posición de la empresa depende de la especialización de sus recursos activos y habilidades, es decir que la rentabilidad de la empresa depende de ambos y éstos no son ilimitados, siendo la principal diferencia entre las empresas el que tengan distintos recursos y pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles a lo largo de un periodo, a pesar de encontrarse en un mismo sector.

Según el Centro Europeo de Postgrado CEUPE ( 2019) Los recursos se pueden definir como aquellos inputs del proceso productivo o factores disponibles de la empresa, que son de su propiedad o recaen bajo su control. El concepto engloba elementos empresariales como los activos financieros, el personal o las diferentes marcas comerciales. En este sentido, un recurso de la empresa puede ser desde la materia prima que es utilizada hasta el personal que trabaja en la misma.

Los diferentes recursos de una empresa se pueden agrupar en:

- **Tangibles:** Son fáciles de identificar, incluyen los activos físicos y financieros que crean valor para el cliente. Por ejemplo, el edificio, los equipos tecnológicos, la flota vehicular y los equipos de oficina.
- **Intangibles:** Son difíciles de contabilizar o imitar, suelen estar dentro de los procesos de negocio y se han desarrollado a lo largo del tiempo. Algunos de los más relevantes serían Creatividad y capacidad de innovación (habilidades tecnológicas, capacidad de nuevos desarrollos, capital humano).

La capacidad es la forma de utilizar estos recursos de una forma eficiente, es decir que son las competencias o habilidades que una empresa utiliza para transformar sus suministros, activos y recursos en productos o servicios. Lo idóneo es tener la capacidad de combinar recursos tangibles e intangibles para obtener los objetivos estratégicos, a través de: excelente Servicio Postventa, Innovación en Productos y Servicios y habilidad para reclutar, motivar y retener el talento.

#### **3.2.4.4 *Perspectiva Contextual***

Este enfoque pone el foco en factores externos contextuales que pueden influir en el diseño e implantación de determinadas prácticas de RRHH y lo que es más importante en los resultados recogidos tras su implantación. (EUDE BUSINESS SCHOOL, 2019)

Bermúdez (2014) por su parte argumenta que el enfoque contextual propone una explicación que excede del nivel organizativo e integra al sistema de recursos humanos

en el entorno con el que interacciona, que en definitiva condiciona y es condicionado por las políticas empresariales. Por tanto, las estrategias dejan de explicarse sólo en función de su contribución al rendimiento organizativo, al incluirse también en el análisis su influencia sobre otros aspectos internos de la organización o sus efectos sobre el ambiente en el que se desarrollan.

Esta perspectiva se desarrolla debido a las exigencias impuestas por los determinantes externos y al aprendizaje obtenido de los determinantes internos, obligando a las organizaciones a realizar un análisis organizacional que tenga en cuenta la dialéctica entre estos dos tipos de fenómenos al momento de pensar en la gestión estratégica del talento humano.

### **3.2.5 Etapas de la Gestión Estratégica**

La gestión estratégica es el desarrollo de un plan de acción que los directores o gerentes deben desarrollar con el objeto de llevar a la organización hacer competitiva.

Clayton, (SF) menciona las etapas que se deben de cumplir en la gestión estratégica, nombradas a continuación:

- **Establecimiento de metas:** Esta etapa consiste en identificar tres facetas: En primer lugar, definir los objetivos a corto y largo plazo. En segundo lugar, identificar el proceso de cómo lograr los objetivos y personalizar el proceso de acuerdo a nuestro personal, dar a cada integrante una tarea con la que pueda tener éxito.
- **Análisis:** En esta etapa se recopila información y datos relevantes para lograr una visión. El enfoque del análisis estratégico debe ser entender las necesidades de la organización como una entidad sostenible, con estratégica e identificar iniciativas que ayudarán a la organización a crecer.
- **Formulación de la estrategia:** El primer paso para formar una estrategia es revisar la información obtenida del análisis. Determinar qué recursos tiene la

organización actualmente que puedan ayudar a alcanzar las metas y objetivos definidos. Identificar cualquier área de la que se deban buscar recursos externos.

- Implementación de la estrategia: La implementación exitosa de la estrategia es fundamental para el éxito de la institución. Esta es la etapa de acción del proceso de gestión estratégica. Si la estrategia general no funciona con la estructura actual de la organización, se debe instalar una nueva estructura al comienzo de esta etapa.
- Evaluación y control: Las acciones de evaluación y control de estrategias incluyen mediciones del desempeño, revisión consistente de asuntos internos y externos y acciones correctivas cuando sea necesario.

### **3.2.6 Gestión Estratégica para el Sector Público**

Para abordar el tema de gestión estratégica para el sector público es necesario conocer el significado de sector público y sector privado.

Según la autora Rueda, (2011) define estos dos conceptos de la siguiente manera:

Sector Público: comprende el conjunto de instituciones cuya función principal consiste en producir bienes y servicios que no se destinan a la venta para la sociedad y efectuar operaciones de redistribución de la renta y de la riqueza, para intentar favorecer a aquellos grupos sociales con menores ingresos. Los recursos que financian sus actuaciones proceden fundamentalmente de los pagos obligatorios principalmente impuestos efectuados por otros agentes económicos familias y empresas, entre otros. (pág. 38)

Sector Privado: dentro de la economía nacional todas aquellas entidades que no pertenecen al sector público se dice que constituyen el sector privado. (...) se caracteriza por producir bienes y servicios que se venden en el mercado con la

finalidad de maximizar su beneficio. Es decir, la diferencia entre los ingresos que obtienen con la venta y los gastos que implica su producción (pág. 38)

De acuerdo a lo expresado por la autora se puede decir que el sector público incluye todas las empresas, servicios estatales y gubernamentales, a nivel local, regional y nacional y el sector privado son todas aquellas empresas que tiene como objetivo percibir una utilidad por sus operaciones.

Para efectos de esta tesis únicamente se abordará lo relacionado al sector público de Nicaragua que es donde se ubica la institución en la cual se basa este tema.

Según la constitución Política de Nicaragua, capítulo VIII artículo 129 el Sector Público está conformado por dos grandes elementos el sector público centralizado (o sector fiscal) que incluye toda la administración nacional representada en los poderes ejecutivo, legislativo, judicial y electoral y el sector público descentralizado que incluye todos los servicios y empresas estatales y otras empresas en las que el Estado tiene alguna participación en su propiedad.

Tanto el sector centralizado, descentralizada o desconcentrada sirve con objetividad a los intereses generales y está sujeta en sus actuaciones a los principios de legalidad, eficacia, eficiencia, calidad, imparcialidad, objetividad, igualdad, honradez, economía, publicidad, jerarquía, coordinación, participación, transparencia y a una buena administración con sometimiento pleno al ordenamiento jurídico del Estado. La ley regula el procedimiento administrativo, garantizando la tutela administrativa efectiva de las personas interesadas, con las excepciones que ésta establezca. (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2014)

Según Lovo, (2007) el sector Público representado por el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional tiene como misión crecer económicamente y dignificar al Pueblo Nicaragüense, a través de la ayuda de organismos financieros y países hermanos.

En miras de lograr sus metas y objetivos el estado debe de implementar estrategias que lo lleven a obtener resultados eficientes, eficaces y de calidad en el servicio público, para ello debe de tomar y aplicar un conjunto de acciones y decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y sociales es decir realizar lo que se conoce como Gestión Pública.

Según Gómez Díaz De León (2016) define la gestión pública, “como la implementación de las políticas públicas, se convierte en el mecanismo que traduce el proceso de gobierno en acciones, programas y políticas que tienen el propósito de satisfacer las necesidades y demandas de la ciudadanía a través del aparato institucional de las administraciones públicas, y con la participación de las organizaciones privadas y de la sociedad civil coadyuvantes. (Gomez Díaz De León , 2016, pág. 190)

Para Laurence & Lynn citados por Gomez (SF) “La teoría de la Gestión Pública tiene como finalidad ayudar a los administradores y a sus asesores a hacer que una inteligencia crítica y analítica se involucre en el diseño y la elección de las disposiciones institucionales necesarias para alcanzar las metas de las políticas públicas” (pág. 182)

Según Gómez Díaz De León , (2016) “Entre las diversas innovaciones técnico-administrativas que propone la Nueva Gestión Pública deben mencionarse dos que tienen una gran trascendencia en el modelo: la gestión estratégica y la gestión de calidad” (pág. 183)

La gestión estratégica consiste en dar seguimiento a la actividad organizacional para asegurar que ésta se mantenga orientada hacia los objetivos centrales de valor estratégico, formulados en la visión, y evaluar los entornos para una vez identificados los obstáculos, resistencias, apoyos y amenazas, anticipar contingencias y las acciones que conduzcan a esos objetivos (Aguilar, 2006, p. 311)

Partiendo de este contexto estratégico el cual significa que las organizaciones deben de estudiar exhaustivamente su entorno tanto externo como interno, tomando como referencias factores económicos, políticos, sociales, ambientales, culturales, comunidad o sociedad en general, para tomar decisiones acertadas que conlleven a lograr sus objetivos de nación.

Tanto con la implementación de la gestión estratégica en las instituciones públicas como con la incorporación de modelos de calidad en los procesos gubernamentales, los atributos fundamentales que pretende mejorar la Nueva Gestión Pública se resumen en eficiencia, eficacia y legitimidad.

### **3.2.7 Importancia de la Gestión Estratégica**

La gestión estratégica tiene gran importancia ya que le permite a las instituciones orientar los esfuerzos hacia un mismo objetivo, destinando estratégicamente sus recursos, desde la estructura, los recursos humanos, las operaciones para los procesos, los sistemas de información y comunicación, así como los de control de gestión. Todos alineados bajo la visión estratégica de la organización.

El sector público por medio de sus instituciones debe estar inmerso en la implementación de su gestión estratégica ya que esta contribuye a mejorar la competitividad del sistema económico y facilita la transición democrática en nuestro país. La pertinencia en el análisis, diseño, instrumentación y evaluación apropiada de la gestión y las políticas públicas, es un elemento fundamental para propiciar el desarrollo social y económico.

Según Arias M, (2016) el sector público y sus entidades o agencias enfrentan la necesidad de adaptarse continuamente a los retos de un entorno que siempre cambia. Las expectativas de los ciudadanos están creciendo, no disminuyendo. Ellos esperan apertura, mayores niveles de calidad de servicios, soluciones a problemas más complejos. En este contexto, las tendencias en las reformas de la administración

pública son promover gobiernos más abiertos y transparentes, insistir en las mejoras en el desempeño y modernizar la rendición de cuentas y el control. (pág. 10)

Se puede observar la importancia de la gestión estratégica en el sector público tomando como ejemplo la AT la cual ha venido desarrollando un plan estratégico institucional, que le ha permitido ser más sólida, tecnificada e innovadora, alcanzando un alto grado de cumplimiento y eficiencia en su gestión a fin de lograr los objetivos estratégicos propuestos, de acuerdo a cada perspectiva de acción.

### **3.3 Programas de Formación**

#### **3.3.1 Desarrollo de las personas**

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial de los trabajadores, evaluar la motivación de los mismos, controlar el desempeño de las tareas, incentivar la participación y estudiar el absentismo y sus causas.

Chiavenato (2009) en el libro el Talento Humano explica lo siguiente:

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de personas y el desarrollo de la organización.

Los estratos bajos como la capacitación y el desarrollo de personas (C y D), tratan del aprendizaje individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y extenso y se

refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación. (pág. 366).

Mondy (2010) afirmó que “el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece” (pág. 198).

Por lo tanto, se puede decir que el desarrollo del personal es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas y/o conocimientos que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un crecimiento profesional y producto de ello mejora su calidad de vida.

El implementar de forma racional la capacitación y el desarrollo en los colaboradores generará beneficios estratégicos para la empresa como la satisfacción de los empleados, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos.

De esta forma, las personas forman parte del capital humano de la organización y este adquiere mayor magnitud de acuerdo a los talentos y competencias que se encuentran en su conjunto con la capacidad de agregar valor a la empresa, además de hacerla más ágil y competitiva.

De este modo, el desarrollo de las personas dejó de ser una función solo del departamento de capacitación y desarrollo para ser una tarea de toda la organización reuniendo esfuerzo conjunto e integrado para incrementar el aprendizaje de la organización.

Según OCDE (2015) citado por Arias M., (2016) el sector público y sus entidades o agencias enfrentan la necesidad de adaptarse continuamente a los retos de un entorno que siempre cambia. Las expectativas de los ciudadanos están creciendo, no

disminuyendo. Ellos esperan apertura, mayores niveles de calidad de servicios, soluciones a problemas más complejos. En este contexto, las tendencias en las reformas de la administración pública son promover gobiernos más abiertos y transparentes, insistir en las mejoras en el desempeño y modernizar la rendición de cuentas y el control (pág. 10)

En países como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y México se ha avanzado de forma significativa en lo que respecta a la institucionalización de las AT, a través de la modernización de sus procesos y el desarrollo de sus recursos humanos, creando estructuras organizativas a nivel central dirigidas por funcionarios con conocimientos, habilidades y un alto grado de profesionalidad.

En Nicaragua, el Gobierno de Unidad y Reconciliación a través de la Ley 476 Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa Art. 31 establece que la administración del estado a través de sus diferentes instituciones y organismos brindará capacitación a sus funcionarios y empleados en función de los intereses de la institución, orientada a elevar sus capacidades técnicas y personales.

En sistemas el gobierno de Nicaragua ha venido impulsado a través de sus instituciones el desarrollo de su capital humano a fin de ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas, dentro de los lineamientos de cada institución, con el objeto de lograr el interés común que demanda el progreso de la nación.

### **3.3.2 Capacitación como medio de desarrollo de las personas**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

Según Chiavenato (2009), la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. La

capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.(pág. 322).

Para Dessler (2009),Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo [...] la capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y cómo quiere que lo hagan. De no ser así, tenderán a improvisar, por lo que no dejarán de ser productivos (p.294).

Por lo tanto, se puede afirmar que la capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

En su libro (Chiavenato 2009, pág. 324) indico que según lo empleado en la capacitación esta tiene tres objetivos principales:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación.

### **3.3.2.1 Etapas de la Capacitación**

Dessler, (2009) afirma que en el programa de capacitación es un proceso ciclico que se debe de realizar en cinco pasos:

1. Detección de las necesidades (Diagnostico), se identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.

2. Programa de Capacitación para atender las necesidades, aquí es posible utilizar las técnicas como la capacitación práctica y el aprendizaje asistido por computadora.
3. Validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.
4. Implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
5. Evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.

En síntesis las cinco etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la validación e implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados. La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales. No obstante, el proceso de capacitación se debe ver con cautela.

### **3.3.2.2 Tipos de Capacitación**

Según Chiavenato, (2009) la capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite, son muy variados y se clasifican por criterios:

- La capacitación en el puesto: es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo.
- Las técnicas de clase: utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización (role playing) y juegos de empresas (business games). Este tipo de

capacitación propicia la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única, como la situación de lectura. También desarrollan un clima en el cual los capacitados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con información y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el puesto, por medio de su aplicación práctica.

### **3.3.2.3 Factores que Afectan la Capacitación**

Existen diversos factores que no permiten que la capacitación obtenga los resultados esperados por las empresa, Chiavenato, (2009) afirma que el cambio es el factor que más afecta las actividades de capacitación y desarrollo. Sin embargo, otros factores afectan la posibilidad de alcanzar estos objetivos en las organizaciones, como:

- El apoyo de la alta gerencia: Tal vez sea el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. La manera más eficaz de hacerlo es con la participación activa de los ejecutivos en los programas de capacitación.
- El compromiso de los especialistas y los generalistas: Todos los gerentes, tanto los especialistas en administración de personal como los gerentes de línea, deben estar directa y estrechamente ligados a los programas de capacitación y desarrollo. Los profesionales de capacitación y desarrollo deben proporcionar su experiencia técnica.
- Los avances tecnológicos: Ningún factor tiene más influencia en la capacitación y desarrollo que la tecnología de la información (TI). La computadora y el internet están afectando profundamente todas las funciones de los negocios y cambiando la forma en que el conocimiento se divulga a las personas. Este cambio no cesa su expansión.
- Otros procesos de la administración de personal: Las actividades de capacitación y desarrollo dependen de todos los demás procesos de la

administración de personal. Si el reclutamiento y la selección introducen a candidatos que no tienen las calificaciones necesarias, entonces se requerirá de un programa de capacitación y desarrollo adecuado para mejorarlos y llevarlos a obtener calificaciones más altas.

Además, los programas de capacitación y desarrollo están sujetos a la influencia de los paquetes de remuneración de la organización, la manera en que la organización evalúa el desempeño de sus colaboradores y su forma de promoverlos y recompensarlos. La visión holística de la administración de personal es fundamental para que todos los procesos, incluso el de capacitación y desarrollo, interactúen e influyan para lograr sinergia.

### **3.3.3 Formación y Desarrollo**

Según los autores Dolan, at. al (2007), La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. (pág. 168).

Bajo este concepto se puede realizar una diferenciación entre formación y desarrollo, donde la formación se ve reflejada en las habilidades específicas o las deficiencias que posee el recurso humano en su rendimiento y el desarrollo va relacionado con las acciones que realiza la empresa para brindarles a sus empleados las habilidades y destreza que requiere para enfrentarse a los continuos cambios que se presentan en su entorno.

El diccionario de la fundación de gestión humana de Colombia(2007-2008), define la formación “como el proceso de habilidades, conocimientos y actitudes que capacita para el desempeño de un trabajo.”

Para los autores Buckley & Caple (1991), la formación es “un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a

través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en un actividad o rango de actividades” (pág. 1).

Bajo este contexto y tomando como referencia las definiciones anteriores, se puede definir la formación como el proceso mediante el cual se prepara a un individuo para un desempeño exitoso actual, así como un desempeño potencial a futuro.

Según Dolan et al. (2007), la formación tiene como objetivo principal el rendimiento del empleado en un puesto concreto, dicho rendimiento está en función de los conocimientos, habilidades, actitudes y el entorno donde se encuentre.

“La formación y el desarrollo pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar. Esto lleva, a través de la incidencia en la retención, a unos niveles menores de rotación y absentismo del personal, incrementando así la productividad de la organización. Además, cuando una organización ayuda a sus empleados a adquirir habilidades transferibles de un puesto a otro, esto puede generar ganancias en períodos de expansión y crecimiento, así como en momentos de reducción de personal y racionalización. En ambos casos, los empleados pueden tener preferencia a la hora de promocionarse en sus carreras u obtener una mayor seguridad en el puesto” (Dolan, et al. 2007, pág. 169

Vasquez (S.F) afirma que una buena política de formación no es impartir cada vez un mayor número de cursos, porque cuando su realización no se corresponde con las necesidades reales solo conduce al despilfarro de tiempo y recursos. Una política de formación ha de ser una política planificada, de acuerdo con unos objetivos y en apoyo de los esfuerzos de innovación, mejora de los sistemas de gestión y desarrollo profesional de las personas.

Lo aconsejable es dar a la formación una orientación, proactiva, mejor que reactiva frente a las necesidades. Por tanto, se puede definir la política de formación como un

diseño de orientaciones básicas para lograr los planes de formación, además de ser como un factor estratégico para la consecución de esos principios y valores definidos en su política institucional.

### **3.3.3.1 Tipos de Formación**

Según Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, (2008) Los tipos de formación que generalmente utilizan las organizaciones hoy en días se pueden clasificar en las siguientes: habilidades, reciclaje, multi-funcional o transversal, trabajo en equipo, creatividad, alfabetización, diversidad, resolución de crisis y servicio al cliente.

- **Habilidades:** esta formación es probablemente, la más común en las organizaciones. El proceso es bastante sencillo: tras una valoración en profundidad se identifica la necesidad o el déficit de formación. Se crean objetivos de formación específicos y se desarrolla el contenido de la formación para alcanzar esos objetivos.
- **Reciclaje:** Es un subconjunto de la formación en habilidades, este se centra en dar a los empleados las habilidades que necesitan tener para mantenerse a la altura de los nuevos requisitos de sus trabajos.

Este tipo de formación hace mucho énfasis en los medios de comunicación y en la actualización de los procesos como una prioridad que deberían tomar muy en cuenta las empresas, muchas de ellas se apresuran por actualizar sus equipos sin emprender los pasos correspondientes para actualizar las habilidades de sus trabajadores. Creen, erróneamente, que la automatización significa tener unos trabajadores menos cualificados cuando, de hecho, a menudo requiere empleados mejor cualificados.

- **Multi-funcional o transversal:** Tradicionalmente, las organizaciones han desarrollado funciones laborales especializadas y detalladas descripciones de los puestos de trabajo. Sin embargo, las organizaciones de hoy en día están poniendo el énfasis en la versatilidad en lugar de en la especialización. La formación en distintas

funciones implica que los empleados se forman para realizar operaciones en áreas distintas a las de su puesto.

Este tipo de formación señala que puede utilizarse la rotación de personal para ofrecer a los directivos de un área funcional una perspectiva más amplia, y a su vez que los trabajadores en su conjunto, comprendan las operaciones de los demás departamentos. De igual forma, se puede implementar estrategias como la de compañeros profesores, que son trabajadores con un alto rendimiento que son profesores en el puesto de trabajo, pueden ser extraordinariamente eficaces a la hora de ayudar a los empleados a desarrollar habilidades en otras áreas operativas.

- **Creatividad:** La formación en creatividad se basa en el supuesto de que la creatividad se puede aprender. Existen distintos enfoques de enseñanza de la creatividad, que suponen un intento de ayudar a las personas a resolver los problemas de formas nuevas.
- **Alfabetización:** Por alfabetización se entiende normalmente el dominio de habilidades básicas, es decir, lo que se suele enseñar en las escuelas públicas (lectura, escritura, aritmética y su aplicación para la resolución de problemas). Es importante distinguir entre alfabetización general y alfabetización funcional. La alfabetización general es el nivel de habilidad general de una persona, mientras que la alfabetización funcional es el nivel de habilidad de una persona en una determinada área de conocimiento.
- **Formación para la atención al cliente.** Las organizaciones están reconociendo cada vez más la importancia de satisfacer las expectativas de los clientes. Además de crear una filosofía, unos estándares y unos sistemas que respalden el servicio al cliente, estas empresas deberían ofrecer formación para la atención al cliente con el fin de dotar a los empleados de las habilidades necesarias para satisfacer y superar las expectativas de los consumidores.

La formación para la atención al cliente podría ser una manera no sólo de incrementar los beneficios de la empresa sino también una forma de reducir las demandas de los clientes. (pág. 313)

### **3.3.3.2      *Etapas de la elaboración del plan de formación.***

La mayoría de los especialistas están de acuerdo en que la efectividad de la formación aumenta cuando se siguen una serie de pasos, desde la evaluación inicial de necesidades hasta la fase de evaluación final.

Dolan, et al (2007), muestra un modelo normal de tres etapas, aplicable a cualquier programa de formación:

1. Fase de análisis, en la que se determinan las necesidades de formación y desarrollo de la organización.

Gómez et al, ( 2008) explica que el objetivo general de la etapa de determinación y valoración de las necesidades de formación consiste en determinar si se necesita un programa de formación y, en caso afirmativo, en ofrecer la información necesaria para diseñarlo. La valoración de necesidades incluye tres niveles de análisis: organización, tareas y personas.

2. Fase de implantación (formación y desarrollo de hecho), en la que se emplean determinados programas y métodos de aprendizaje para transmitir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.

3. Fase de evaluación, para determinar el grado en el que se alcanzaron los objetivos previstos con el programa de formación y desarrollo. (pág. 170).

### **3.3.3.3      *Políticas de formación del personal de la Administración Tributaria.***

Según Fernández et al, (1999) En la medida en que la compañía tiene establecidas políticas y estrategias para mantener y ampliar su dimensión y competitividad, o bien para ajustarse a las coyunturas de su sector y mercado, el plan formativo debe

constituirse en un pilar de apoyo para el éxito de esas políticas. Es decir, si las políticas son de expansión, prevén la entrada de nuevo personal, captar nuevos segmentos de mercado, el plan deberá contener acciones encaminadas a formar a ese nuevo personal, procurando una rápida adaptación a los valores y cultura de la empresa; así como potenciar su capacidad de penetración. (pág. 184)

Por tanto, el plan de formación deberá adecuarse a la proyección de esas políticas, igualmente en su apoyo, concretándose en consecuencia en diferentes acciones de planificación que identifican la estructura de desarrollo de la organización Fernández et al, (1999) los señala de la forma siguiente:

- Plan estratégico de la empresa, que incluye los recursos materiales, humanos y tecnológicos que necesita la organización.
- Plan estratégico de recursos humanos, que incluye los planes de empleo, relaciones laborales, selección y evaluación de personal, desarrollo de recursos humanos, comunicación interna y salud laboral. Y, al mismo tiempo, integra los sistemas de planificación de plantilla, de valoración de puestos, de convenios colectivos, de selección y evaluación de personal, de planes de carrera, de comunicación y de seguridad e higiene en el trabajo.
- Plan estratégico de formación, donde se recogen las líneas estratégicas, los recursos disponibles y el número de personas a las que se quiere llegar (clientes internos o trabajadores).
- Política de formación, en la que se encuentran las necesidades prioritarias y los cursos a impartir para darles respuesta.
- Plan anual de formación (aspecto instrumental), que recoge una introducción, la política de formación, los objetivos generales, la detección de necesidades (con fuentes, técnicas y prioridades), los programas por familias o áreas concretas, el

presupuesto global necesario y la evaluación (de la gestión, de la eficacia y de la rentabilidad).

Por la naturaleza del trabajo de la AT, el personal de todos los niveles bien podría llegar a tener contacto directo con el público en general. Por lo tanto, todos los empleados deben poseer buenas destrezas interpersonales y la habilidad de lidiar con situaciones de confrontación. Dependiendo del nivel de trabajo, pueden ser necesarias otras destrezas y calificaciones.

Según Osinski, (2013) Aunque pueda existir una función de capacitación que ya se responsabilice por impartir cursos de capacitación que son aplicables a través de los organismos gubernamentales, las administraciones tributarias deben desarrollar capacitación técnica especializada. Las administraciones tributarias que así trabajan, generalmente utilizan un abordaje sistemático en el desarrollo de programas de capacitación y materiales para lograr metas específicas de aprendizaje y proveer capacitación basada en desempeño, tal como, el Diseño de Sistemas de Instrucción (DSI). (pág. 403)

La ATNicaragüense, considera al talento humano como el principal pilar de actuación, es así, que ha establecido dentro de sus objetivos estratégicos el Fomentar la especialización del talento humano a través de la formación y la investigación permanente, el mismo que será factible a través de la implementación de modelos integrales que viabilicen y aseguren el óptimo desarrollo de los programas de capacitación y especialización de su personal, de esta manera cumplir con los grandes desafíos técnicos encomendados para impulsar la economía del país.

#### **3.3.4 Teoría del Desarrollo Organizacional (DO).**

El DO se conceptualiza como una estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes valores y la estructura de las organizaciones, los siguientes autores lo definen de la siguiente forma:

El DO es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar, no es un mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización (Pinto Cristiani, 2012, pág. 22)

Es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011, pág. 9)

De los anteriores planteamientos se deduce que DO es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Según Hernández Palomino at. al (2011), el DO tiene una orientación sistémica, ya que busca que una organización trabaje armónicamente, pues sus partes están interrelacionadas; por eso, lo que ocurra en alguna de esas partes influirá en las demás. Como cualquier herramienta administrativa, el DO posee características propias que las diferencian de otras. Los siguientes son ciertos rasgos que lo distinguen:

- Es una estrategia planeada.
- Está ligado a situaciones que involucran: metas organizacionales, crecimiento, identidad, revitalización de la empresa e incremento de la eficiencia.
- Enfatiza el comportamiento humano.
- Los agentes de cambio son externos.

- Implica cooperación y coordinación entre todos los miembros de la organización.
- Se enfoca a la cultura y los procesos.
- Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y miembros que la conforman.
- Valora y premia el trabajo en equipo.
- Incluye todos los niveles de la organización.
- Induce a la organización a ser capaz de identificar y mejorar sus propias áreas de oportunidad y considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en un contexto de cambio constante.(pág. 22).

Ahora bien, Pinto Cristiani (2012), afirma que entre los objetivos más importantes del desarrollo organizacional se encuentran los siguientes:

- Acrecentar un sistema capaz de auto renovarse de manera que pueda organizarse de distintas formas de acuerdo con las funciones de cada integrante de la organización.
- Que las decisiones que se vayan a implementar se tomen de desde el punto donde se originó la información, ya que ahí es el sitio en el que se aplicará, y ésta resulta ser la más confiable.
- Aprovechar el conflicto, ya que es inevitable la existencia de los conflictos, esto deberá ser una herramienta principal para saber cómo enfrentarlos y así, en el futuro, evitarlos o enfrentarlos con mayor decisión.
- La colaboración entre cada una de las unidades administrativas es trascendental, evitar la competencia, pues provoca un desgaste y se suelen olvidar situaciones de mayor prioridad.

El DO tiene como objetivo hacer más eficaz a la organización, por medio del nuevo aprendizaje de los empleados, donde ellos no sólo aprendan, sino que se aproveche su creatividad y así, también, logren la superación personal y la organizacional. Coordinando los objetivo individuales y organizacionales.

El fortalecimiento de las instituciones públicas resulta imprescindible para asegurar el desarrollo organizacional, este no solo tiene que estar basado en la formación de funcionarios y empleados técnicamente cualificados, sino que también se tiene que tomar en cuenta la consolidación de estructuras organizativas eficaces y la modernización, tecnificación e innovación tecnológica que posee la organización.

En lo que refiere a la AT en los últimos diez años ha venido implementando un proceso de Modernización principalmente en una infraestructura virtual, para la gestión más flexible de los recursos y de mayor seguridad en las redes. Se han modernizado los equipos, software de base y de las comunicaciones; con alta capacidad para mejor desempeño de las funciones laborales.

En cuanto a los recursos humanos, los programas de modernización implementados por el AT se avocaron de igual forma al desarrollo y la capacitación del personal, a apoyar el desarrollo de sistemas de carrera como parte de la optimización de la estructura organizacional. Dichos programas insistieron en la formación profesional y ética de los servidores públicos y como complemento de un sistema adecuado de remuneraciones.

### **3.3.5 Desarrollo de la Carrera Profesional.**

“Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos” (Chiavenato, 2009, pág. 418) generalmente se les evalúa su potencial, desarrollan y capacitan para que ocupen un cargo más alto dentro de la organización, pero también se puede presentar que se realicen en áreas distintas para desarrollar competencias.

El desarrollo se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y

una perspectiva más amplia, generalmente busca desarrollar actitudes para enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados.

Para Chiavenato (2007), la educación profesional es la educación, institucionalizada o no, que busca preparar al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente distintas:

1. Formación profesional: es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios, sus miras son a largo plazo, buscan calificar a la persona para una futura profesión.
2. Desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, están ubicados en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual, al prepararla así para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.
3. Capacitación: es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él. (págs. 385-386)

“El desarrollo de la carrera profesional no es un programa de formación de una sesión, o un seminario de planificación de la carrera. Por el contrario, es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones” (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 342)

Mediante el desarrollo de carrera profesional la empresa persigue una serie de objetivos, como dotar de mayores conocimientos y competencias a su capital humano para cubrir puestos de trabajo que en un futuro quedarán vacantes; establecer una eficaz comunicación interna acerca de las trayectorias profesionales potenciales en la organización; y maximizar la eficiencia de los programas actuales de recursos humanos, integrando actividades orientadas a la gestión de carreras dentro de la planificación estratégica de la organización (Cacho Utrilla, Grande Torraleja, & Pedrosa Ortega, 2012, pág. 17)

Desde este punto de vista la organización debe realizar un excelente trabajo en cuanto a la planificación estratégica de la implementación del plan de carrera profesional a fin de brindarle el entorno apropiado a sus trabajadores para que estos puedan cumplir con éxito dicho plan y constar en futuro con el Capital humano para cubrir los puestos vacantes o reforzar alguna área que lo amerité.

#### ***3.3.5.1 Importancia de implementar un plan de desarrollo de carrera profesional.***

Un plan de desarrollo de carrera profesional es una herramienta que se está implementando con mayor fuerza en las organizaciones, debido a que las personas, hoy en día, buscan algo más que un trabajo, persiguen una opción laboral que les permita integrar sus intereses, personalidad y habilidades. Por ello, es importante proporcionarles una guía que les ayude a alcanzar sus metas personales y profesionales.

Ya no es suficiente contar con salarios altos, buenas condiciones de trabajo, planes de seguro, programas de capacitación, entre otros, para que el colaborador se sienta feliz en la organización y en su puesto de trabajo. Actualmente, los colaboradores buscan tener una “carrera profesional”; es decir, buscan realizar algo más que solo actividades diarias; su objetivo es realizar actividades que agreguen valor a la organización y a ellos a nivel personal.

Para Paredes (SF), “La planeación de carrera es un proceso individual deliberado que ayuda a identificar oportunidades, opciones y consecuencias; sirve para establecer metas relacionadas al trabajo y para mantener una programación de educación y desarrollo con la que se pueda obtener dirección, sincronización y una secuencia de pasos que ayuden a alcanzar una meta que se tenga de carrera dentro de la organización en la que la persona trabaja”.

Desde este contexto, se puede decir que un plan de desarrollo de carrera es el camino para el crecimiento en conocimiento, habilidades y responsabilidades. Este plan es una actividad estructurada que le permite al colaborador incrementar sus conocimientos, capacidades y habilidades, que impactan directamente en el desarrollo de su carrera.

Por tanto, una organización debe iniciar un plan de desarrollo de carrera identificando los intereses, aptitudes, capacidades y orientaciones de carrera del colaborador. El siguiente paso es valorizar las habilidades, de la más alta a la más baja, para identificar las brechas existentes.

### **3.3.5.2 Tipos de planes de carrera profesional**

Paredes, (SF) define que existen diferentes tipos de planes de carrera profesional que se clasifican de dos formas según a quien van dirigidos y según el tipo de trayectoria en la que han de desarrollarse:

Según a quien va dirigido

1. Plan de carrera individual: Está dirigido a personas de alto potencial destinados a cubrir puestos clave en la Organización y personal expatriado. Es de significar que aproximadamente un 80% de dicho personal expatriado termina yéndose de la compañía por no tener un plan de carrera de vuelta.
2. Plan de Carrera Genérico: Estos muestran las posibles rutas que puede seguir cualquier empleado para desarrollarse en la Empresa. La Organización no se

compromete con nadie en particular, lo deja a la iniciativa del empleado aprovechando las oportunidades que la Organización ofrece.

3. Plan de jóvenes titulados: Suelen hacerlo grandes organizaciones cuando la pirámide de edad en los equipos directivos es alta y se desea incorporar savia nueva.

Según el tipo de trayectoria

Existen diferentes tipos de planes en función de las características del puesto de destino que marcará la trayectoria que llevarán los candidatos durante la duración de la misma. Las más frecuentes son:

1. Gerencial: Para puestos que requieren dirigir personas de diferentes áreas funcionales.
2. Funcional: Para puestos de un área funcional concreta. Por ejemplo: comercial, finanzas, etc.
3. Especialista: Para personas que quieren desarrollar su actividad en una disciplina concreta. Esto requiere profundizar en áreas de conocimiento muy profundas y concretas.
4. Internacional: Este tipo de planes requiere rotación por diferentes países y puede ser a su vez gerencial, funcional o especialista.

### **3.3.5.3 Modelos del Desarrollo de Carrera Profesional**

Según Kim y Gao, (2010) citado por Cacho Utrilla, at. al (2012), los continuos cambios que se están produciendo en la economía mundial han creado un entorno muy competitivo, complejo y turbulento, que está modificando el diseño y la gestión del desarrollo de carrera. Esto ha llevado a las empresas a innovar en estos aspectos por considerar que esta práctica es clave para el éxito de su estrategia de recursos humanos.

Los autores Cacho Utrilla, at. al, (2012) afirman que si las empresas quieren ser más competitivas mediante la gestión adecuada de sus recursos humanos, deben

implementar modelos de desarrollo de carrera profesional, para lo cual en su estudio recomiendan dos modelos: Protean Career y el Kaleidoscope Model o el Boundaryless Career, que a continuación se define:

**El Modelo Protean Career:** es un modelo de desarrollo cuyo diseño de carrera se fundamenta en las características del individuo. Briscoe y Hall (2006) lo explican apoyándose en una clasificación de tipos de carrera basada en dos dimensiones. La primera recoge la existencia de valores directores, en el sentido de que los individuos tengan valores internos que les proporcionen una guía y les sirvan para medir el éxito individual; la segunda dimensión es la autodirección de carrera, lo que implica que la persona sea versátil y tenga la habilidad para adaptarse a los cambios en términos de rendimiento y demandas de aprendizaje. A partir de la combinación de estas dimensiones se plantean cuatro tipos posibles de desarrollo de carrera, Rígida, dependiente, protean career y Reactiva.

Cuando el empleado presenta altos valores directores y alta autodirección, nos encontramos con el Protean Career, que identifica al profesional como una persona con capacidad para dirigir y gestionar su carrera y con una orientación proactiva que le llevará a adaptarse y a transformarse en función de los cambios del entorno. En este contexto, los trabajadores son los responsables de la gestión de su carrera y asumen la gestión de su aprendizaje y desarrollo profesional, adoptando la organización una actitud pasiva ante estas circunstancias (Sullivan y Baruch, 2009).

**El modelo Kaleidoscope o el Boundaryless Career:** surge como resultado de los trabajos empíricos efectuados por Mainiero y Sullivan (2006). Estos autores explican que, al igual que ocurre con un caleidoscopio cuando lo rotamos y caen los cristales creando cada vez nuevas formas, cuando surgen cambios individuales en el patrón de carrera del profesional, por rotación de distintos aspectos de su vida, se ocasionan cada vez nuevos roles y relaciones. Estos cambios pueden estar ocasionados por la maduración personal del profesional o se pueden haber originado desde el entorno del

empleado y le llevarán a volver a evaluar sus diferentes opciones de carrera, determinando cuál de ellas se ajusta mejor a sus demandas y necesidades.

Según el modelo el profesional centra su decisión evaluando tres dimensiones relacionadas con su carrera: la autenticidad, que quiere decir que el individuo para definir su carrera valora especialmente las opciones que le permiten ser él mismo; la segunda es el balance, donde el individuo a la hora de plantear su carrera se esfuerza en conseguir un equilibrio entre cuestiones laborales y no laborales (familia, amigos, relaciones personales etc.); la tercera dimensión es el cambio, en el sentido de que el individuo necesita un trabajo que le permita avanzar y desarrollarse profesionalmente, lo que condicionará sus decisiones de carrera.

Este modelo ha sido analizado en diferentes estudios empíricos, observándose que, en función de una serie de características como el género, la edad y la generación del individuo, se le dará más peso a uno u otro de los tres parámetros expuestos. Cuando la empresa implante el Kaleidoscope model, se encontrará con profesionales con un alto grado de satisfacción con la carrera que están llevando a cabo dentro de la organización y estos beneficios individuales redundarán en la mejora de su desempeño en la empresa Cabrera, (2009).

Aunque su utilidad está reconocida, entendemos que desde el punto de vista empresarial, el más adecuado para gestionar el desarrollo de los empleados es el Boundaryless Career (B.C). Con su aplicación, las capacidades, conocimientos y competencias del personal se adaptan a los nuevos tiempos, consiguiendo que los profesionales puedan ocupar una gama más amplia de puestos de trabajo y desempeñar mayor número de funciones en ellos. (págs. 19-22)

Osinski, (2013) afirma que un programa formal de desarrollo de carrera profesional facilita la efectiva utilización de los empleados de la administración tributaria. Los programas de desarrollo de carrera profesional permiten que los empleados puedan

comparar sus destrezas e intereses en el trabajo con las oportunidades para el desarrollo y avance dentro de la organización tributaria.

Los programas formales para el desarrollo profesional tienen varios propósitos importantes para la organización tributaria. Éstos pueden:

- Dar a los empleados la oportunidad de aprender y avanzar;
- Fomentar la satisfacción profesional y, por lo tanto, retener a los empleados y reducir el costo de la deserción;
- Llenar puestos vacantes con candidatos internos;
- Apoyar el movimiento de empleados hacia nuevos puestos;
- Estimular la creatividad y altos niveles de interés en el trabajo a lo largo y ancho de la organización tributaria;
- Desarrollar profundidad y relevo en el personal.

### **3.3.6 Planificación y Recursos Humanos**

El concepto planificación es definido por la Real Academia Española de las siguientes maneras:

- Acción y efecto de planificar
- Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

Caldera (2005) citado por Mendoza, Lopez, & Salas ( 2016) define la planificación como la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar, a la planificación como una función

administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada. (pág. 63)

De acuerdo con los conceptos anteriores, se puede afirmar que la planificación permite establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas. Esta etapa abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades.

De esta manera, se entiende que la planificación en toda organización constituye el horizonte hacia donde se deben dirigir todos los esfuerzos a fin de tener una visión clara de lo que se desea; este proceso debe involucrar a todas las personas que participan en la institución, principalmente los directivos que deben tener bien claro el camino a seguir. (Mendoza, at. al, 2016, pág. 63)

Caldera (2005) citado por Mendoza, at. al, (2016) de igual forma establece, que el objetivo central de la planificación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos, y la estrategia de despliegue de los recursos. Desde la perspectiva de las organizaciones públicas, la planeación estratégica de recursos humanos tiene un papel crucial si se toma en cuenta que los desafíos a los cuales debe responder son cruciales al interior de la misma.

Las implicaciones y ventajas que conlleva la planificación son principalmente las siguientes:

- Ayuda a descubrir oportunidades y prever dificultades, pues exige buscar información de antemano.
- Facilita la adecuación de posibles intereses divergentes, al ser necesaria una coordinación de las personas implicadas en la consecución de las personas implicadas en la consecución de objetivos comunes.
- Establece relaciones de causalidad entre las acciones y los resultados.

- Implica el proceso continuo y dinámico y, por tanto, con capacidad de rectificación y adaptabilidad.
- Evita la rutina y la improvisación.
- Permite un uso racional de los recursos.
- Está íntimamente ligado al contexto sociopolítico donde se aplica.

Mendoza, at. al (2016), definen la planeación estratégica de recursos humanos en términos amplios como el proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos conforme cambian los entornos internos y externos de la organización, y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización.

En síntesis, se puede decir que la planificación estratégica de recursos humanos se utiliza para alinear la organización en pos de un objetivo común, cuya finalidad es alcanzar la misión de la organización y la clave del éxito en este proceso consiste en obtener la participación activa y el compromiso de todos los miembros de la organización.

Los objetivos básicos de la planificación de los recursos humanos son: optimizar el factor humano de la empresa, desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa, estimular la proactividad más que la reactividad, reducir costos, ayudando a la gerencia a detectar desequilibrios en los recursos humanos, potenciar la visión futura de la empresa, motivar el factor humano de la empresa, contribuir a maximizar el beneficio de la empresa, favoreciendo y fomentando la participación de los Directores de línea, identificar las limitaciones y oportunidades de los recursos humanos y por último, propiciar herramientas de evaluación que ofrezcan feedback al proceso, para permitir mejoras en el mismo y una mayor ventaja competitiva dentro del mercado.

Los tiempos actuales exigen que todos los servidores de la administración pública o privada estén adecuadamente preparados, en los tres niveles que ambas tienen, es

decir, el de más alta jerarquía, el de mediana y el de las bases que realizan las tareas manuales u operativas, por lo cual, tanto el sector público, como el privado trata de tener un personal lo mejor preparado posible, capacitándolo permanentemente para laborar con eficiencia, que es uno de los objetivos más importantes de la administración del personal. (Galindo Camacho, 2000, pág. 149)

### **3.3.6.1 *Importancia de la Planificación Estratégica en la Administración Tributaria.***

“La planificación estratégica es el instrumento de gobierno del que disponen las sociedades civilizadas para definir la “carta de navegación” de la nación. Ésta precisa, jerarquiza y establece prioridades respecto de las razones de interés público, que los ciudadanos han invocado, para entregar atribuciones a los poderes públicos; y por tanto, define, la estrategia, las políticas, las metas y los objetivos [...]. La única y exclusiva razón de la planificación es la de pensar antes de actuar, o lo que es lo mismo, tomar las providencias del caso para que dichas razones sean alcanzadas” Sánchez, (2003).citado por (Gomez Díaz De León , 2016, pág. 184)

La planificación estratégica sirve para poner en marcha el Proyecto Nacional, que engloba una planificación estratégica jurídico políticas en la operación de los poderes del Estado, es de mediano y largo plazo, se refiere a la gestión de los grandes objetivos nacionales que se renuevan constantemente con innovaciones y cuestionamientos, transformaciones sociales, económicas y tecnológicas y de cómo se configure la forma de ejercicio de los poderes públicos y de la relación entre éstos y de sus interacciones con los ciudadanos y sus organizaciones. (Gomez Díaz De León , 2016, pág. 185)

### **3.3.6.2 *Planificación de la Formación como Factor Estratégico de la Organización.***

Los autores Cejas M. & Grau Alguero, (SF) consideran que la innovación y flexibilidad funcional forman parte de los objetivos estratégicos más importantes a considerar a la hora de plantear estrategias de formación, en este sentido se debe considerar la innovación por parte de quién planifica la formación y flexibilidad por parte

de quien la ejecuta, no obstante dos son las estrategias a tomar en cuenta en la formación.

- Estrategia de formación específica: se refiere a la búsqueda del conocimiento concreto y ligado a la actividad específica que se persigue, siendo el rasgo distintivo de esta estrategia, así entonces se convierte en el elemento prioritario para la competitividad de la organización.
- Estrategia de Formación polivalente: se refiere a la amplitud de conocimiento que proporcionen trabajadores con una polivalencia funcional, lo cual es el objetivo de esta estrategia de formación polivalente.

La formación del capital humano es un factor estratégico para cumplir con los objetivos de cualquier organización y dar respuesta a las exigencias de una administración en transformación por los cambios del entorno como la globalización, implementación de nuevas tecnología entre otros.

Todos estos cambios traen consigo la necesidad de desarrollar un plan de formación del recurso humano a fin de obtener mayor calidad, eficiencia y profesionalidad en los puestos de trabajo.

Los autores Lopez & Leal (SF) citado en EUDE, (SF) definen el plan de formación como un documento de gestión, donde a partir de las necesidades, se especifican los objetivos que debe conseguir la formación y se detallan las actividades específicas que se deberán realizar para alcanzar cada uno de ellos y a quiénes van dirigidas dichas actividades. (pág. 7)

Los autores Solé y Mirabet, (1997) citado por Fernández & Salinero, (1999), definen el plan de formación como un documento elaborado por la dirección de la empresa con la finalidad de asegurar la formación de su personal por un período determinado. El Plan se inscribe, pues, dentro de la estrategia de la empresa y debe incluir: El público a quien va dirigido, las acciones formativas necesarias, el presupuesto, los resultados

esperados y cómo se evaluará el grado de consecución de los resultados tras su aplicación.(pág. 182)

Partiendo de estas definiciones, se puede decir que el plan de formación es un conjunto de acciones formativas, organizadas y secuenciadas que se realizan para cumplir con los objetivos de la institución, a fin de superar debilidades detectada a través de las necesidades formativas.

Para llegar a desarrollar el plan de formación el área de recursos humanos primero debe conocer el plan estratégico de la institución, y de esta formar orientar su política hacia la consecución de dichos objetivos organizacionales, con toda esa información es cuando se puede proceder a montar el plan de formación.

Los planes de formación persiguen diferentes tipos de objetivos, tales como instruccional, Cognoscitivo, psicomotriz y actitudinal.

- **Objetivo Instruccional:** determina las conductas que deben observarse en los participantes, como consecuencia de una acción de formación específica.
- **Objetivo Cognoscitivo:** determina los conocimientos que el capacitado o formado debe dominar como consecuencia de una acción de formación específica.
- **Objetivo Psicomotriz:** determina las destrezas que deben ser desarrolladas en los capacitados o formado para el uso adecuado de objetos, herramientas, materiales, máquinas o equipos.
- **Objetivo Actitudinal:** Describe las actitudes que deben observarse en los capacitados o formado, como consecuencia de una acción de capacitación específica.

Así mismo la formulación de un plan de Formación debe responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es la situación actual?, ¿Qué objetivos organizacionales quiere conseguir la empresa?, ¿Cómo puede RRHH contribuir a la consecución de los mismos?, ¿A qué departamentos les afectará principalmente? ¿Cuándo es el mejor

momento? ¿Cuál es la mejor metodología para conseguirlo? ¿En qué plazo de tiempo debe estar hecho?, ¿Cuánto me va a costar?, ¿Cómo voy a valorar los resultados?. (EUDE, SF, pág. 8).

### **3.3.7 Métodos de formación del personal**

Según Colom, Sarramona y Vázquez, (1994) citados por Fernández & Salinero, (1999) los métodos o estrategias metodológicas dentro de la planificación de la formación se constituyen en el conjunto de situaciones y actuaciones que los formadores prepararán y llevarán a cabo durante el proceso de formación para conseguir que los destinatarios de tal formación alcancen los conocimientos, habilidades y/o actitudes previstas. (pág. 213)

Por tanto, se puede decir que toda organización, a la hora de implementar un plan de formación que permita satisfacer los distintos tipos de necesidades formación, pueden hacerlo dentro del puesto de trabajo que los empleados ocupan, fuera de él o en ambos, configurándose, de éste modo, los métodos de formación de personal que utilizan las empresas, cada uno de los cuales se valdrá de una serie de técnicas específicas de formación para transmitir y producir el aprendizaje del personal.

Fernández & Salinero, (1999) afirma que existe criterios de decisión básicos para determinar qué método de formación es el adecuado, estos criterios son:

- La compatibilidad con objetivos y contenidos.
- La relación con los principios generales del aprendizaje adulto: Individualización, autoformación, actividad, funcionalidad, economía, practicidad, intereses.
- La congruencia con los principios de rigor, realismo y participación.
- El carácter eminentemente aplicativo de los aprendizajes (transferencia al puesto de trabajo).
- La adecuación de los recursos disponibles, incluido el tiempo.

- La adaptación a los factores relacionados con los participantes (estilo de aprendizaje, edad, tamaño del grupo, motivación, etc.).

Dolan at. al, (2007) afirma que un método común de clasificar los programas de formación es en función del lugar: en el lugar de trabajo o fuera del lugar de trabajo. La decisión estará limitada por el tipo de aprendizaje que deba darse (básico, técnico, interpersonal o conceptual), así como por consideraciones sobre su costo y el tiempo que requiera. (pág. 181)

Para este autor, los programas que se llevan a cabo en el lugar de trabajo se dividen en dos categorías: en el puesto y fuera del puesto. La formación en el puesto suele programarla e impartirla la organización, si bien parte de ella es informal. Las organizaciones se sirven de la formación en el puesto porque aporta una experiencia de aprendizaje «práctico», que facilita su transferencia y porque se adapta mejor al flujo de actividades de la organización.

La formación en el lugar de trabajo, pero no en el puesto resulta adecuada cuando tiene lugar fuera del horario de trabajo, también es oportuna cuando la formación es voluntaria o cuando se quieren desarrollar programas de actualización de habilidades de los empleados sin que éstos interrumpen sus tareas. Una ventaja obvia de la formación fuera del lugar de trabajo es que permite al sujeto adquirir las habilidades y conocimientos estando alejado de las presiones habituales del trabajo.

#### **3.3.7.1 Métodos en el lugar de trabajo**

Para Dolan at. al, (2007) la formación por enseñanza directa en el puesto de trabajo consta de cuatro pasos: 1) selección y preparación cuidadosa del formador y del formando, teniendo en consideración la experiencia de aprendizaje que tendrá lugar; 2) explicación y demostración completa, por parte del formador, del trabajo que tendrá que hacer el formando; 3) ensayo en el puesto de trabajo por parte del formando y 4) sesión minuciosa de retroalimentación entre el formador y el formando para analizar la actuación de este último y los requisitos del puesto de trabajo.

El método de formación en el lugar de trabajo, básicamente, consiste en que el empleado, ya sea nuevo o antiguo en la organización, aprende a realizar el trabajo asignado a medida que lo va ejecutando, generalmente bajo la tutela de un trabajador experimentado, supervisor o instructor.

Sin embargo, para Werther, (1992) la formación en el puesto de trabajo, si se realiza de forma improvisada será más lenta, costosa y consecuentemente, menos efectiva si se deja a los empleados que aprendan por prueba y error. Las empresas se valen de una serie de técnicas de formación en el puesto de trabajo, entre las que destacan el entrenamiento, rotación de puestos, sustituciones, asignación de cometidos especiales, para facilitar y reducir el tiempo y costo de tal aprendizaje. Técnicas que a continuación se analizan.

- Entrenamiento: constituye la base de las restantes técnicas de formación en el puesto de trabajo. Consiste en explicar al empleado, por parte de un instructor, como se desarrolla cierto trabajo, darle la oportunidad de lo que realice y corregir las posibles deficiencias que se produzcan Werther, (1992), esto se lleva a cabo en el puesto asignado y dentro del horario de trabajo.
- Rotación de puestos. También denominada formación cruzada, constituye una técnica de formación en el puesto de trabajo que consiste en hacer pasar al empleado de un puesto a otro, durante lapsos de tiempo relativamente breves, en los cuales, este último, adquiere experiencia y conocimientos de diversas áreas de la organización, a través de sus actuaciones en cada uno de los puestos ocupados.

En su estancia en los diversos puestos, el empleado puede ser simplemente un observador en cada departamento, aunque lo normal es que se involucre a fondo en sus operaciones y reciba un entrenamiento para cada uno de ellos.

- Asesoría y reemplazo o sustitución. Un sustituto debe ser aquella persona que conozca bien y detalladamente el trabajo, que esté en condiciones de sustituir al principal en todo momento, sin previo aviso.

La técnica de asesoría y reemplazo o sustitución consistente en hacer al individuo trabajar directamente con la persona a la que va a reemplazar, mientras esta última se responsabiliza de su asesoramiento. Con esta técnica, el aprendiz comienza a desempeñar algunas funciones de la persona que va a suplir, lo que le da la oportunidad de aprender trabajando.

- Asignación de cometidos especiales: Consiste en encargar al sujeto en formación, individualmente o en equipo, un trabajo de particular importancia, de este modo se estimula a la persona a informarse acerca de un tema concreto. También la participación en comités, puesto que a veces se anima así a algunas personas a formar parte de ellos y beneficiarse de las posibilidades de desarrollo que se pueden derivar de los mismos.

### **3.3.7.2 Métodos fuera del lugar de trabajo.**

Dolan at. al, (2007) expresa que muchos programas de formación siguen el método de las clases y los cursos reglados, ya que permiten transmitir grandes cantidades de información a grandes grupos de personas en un único emplazamiento. La exigencia de grandes capacidades verbales y simbólicas que requiere el método de las clases puede resultar amenazador para las personas con poca experiencia o pocas aptitudes verbales y simbólicas.

Asimismo, el método de las clases no permite basar la formación en diferencias individuales de capacidad, intereses y personalidad. Debido a estas razones, los directores de formación de empresas grandes manifiestan que la clase es el método menos efectivo para lograr el éxito en la formación. No obstante, en términos relativos, el conjunto de estudios realizados indica que el método de las clases es mejor para adquirir conocimientos que para cambiar habilidades o actitudes.

**El método de las conferencias y debates** es parecido al de las clases y cursos, excepto en que hay un mayor grado de participación de las personas y, por tanto, hace que el aprendizaje sea más dinámico. Como sucede con las clases, las conferencias son más efectivas para fomentar el cambio de conocimientos.

**El estudio de casos** consiste en una descripción narrada de una situación, real o ficticia, preparada con fines didácticos. La mayor parte de los estudios de caso se proporcionan por escrito, y está demostrado que son estimulantes para los que se están formando, especialmente cuando se trata de grupos reducidos, en este método debe haber un formador muy experimentado que guíe a los alumnos en el análisis, de manera que se facilite el aprendizaje.

**La simulación** consiste en presentar a los participantes situaciones que se parecen a las del trabajo real. Se utiliza para formar a empleados que desarrollan tareas de dirección y administración. Una técnica común de formación para no gerentes es el método del vestíbulo, en el que se simula el entorno de trabajo real del sujeto. Con este método se reduce la probabilidad de que se produzcan descontentos entre clientes, consecuencia de la formación en el puesto; puede reducirse la frustración del formando; y permite ahorrar a la organización una gran cantidad de dinero, ya que se producen menos accidentes durante la formación.

### **3.3.8 Resultados de la formación del personal.**

La inversión en formación de personal de las organizaciones, al igual que cualquier otra, se realiza con la esperanza de obtener beneficios y rentabilidad de la misma gracias a los efectos que se esperan de ella. En concreto, la inversión en formación del personal produce efectos en diversas vertientes: a) sobre los propios trabajadores, como la seguridad en sí mismos, motivación, promoción personal y/o profesional, etc., b) resultados empresariales como un ahorro en consumo de materiales, mayor producción, ahorro en el tiempo necesario para realizar una tarea, etc., y la empresa en relación a su entorno, como podría ser una mayor penetración e imagen en el mercado.

### **3.3.8.1      *Análisis de los efectos de la formación***

#### **3.3.8.1.1            *Efectos de la formación sobre el personal.***

En el ámbito laboral la formación recibida por los empleados facilita su transferencia Werhter & Davis (1991), es decir, el movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago, y posibilidades de promoción de este modo se logra colocar a los individuos en los puestos idóneos, es decir, que más corresponden con sus aptitudes, se les proporcionan nuevas experiencias, perspectivas y se proporciona a la empresa una mayor flexibilidad.

Otro de los efectos que, en el ámbito profesional proporciona la formación personal es que facilita su empleabilidad, entendida esta como la capacidad de una persona para ser empleada en un puesto que ofrece el mercado de trabajo.

Ahora las empresas no garantizan el empleo, dado que no siempre es posible, sino que a cambio de la integración, fidelidad, esfuerzo y dedicación del empleado ofrecen unas condiciones de trabajo que les permitan adquirir habilidades y conocimientos, una continua puesta al día en el uso de tecnologías y métodos de gestión avanzada con los que aumentaran sus posibilidades de encontrar otro empleo en el mercado de trabajo, es decir, tratan de garantizarles su empleabilidad. Esta capacidad, la empleabilidad, depende básicamente de dos protagonistas: del propio individuo, que debe preocuparse de su formación continua, y de las empresas, que debe favorecer el marco adecuado para que eso se produzca.

#### **3.3.8.1.2            *Efectos de la formación sobre la organización.***

Los efectos de la formación del personal para una empresa se pueden analizar, tanto desde el punto de vista global de la misma a través del análisis global de su funcionamiento, mediante el uso de indicadores de eficiencia de la misma, como desde el punto de vista de la eficiencia lograda de forma individual por los empleados que la han recibido, cuyo comportamiento profesional repercute, en este último término, en los resultados empresariales y en la eficiencia de la empresa en que trabajan.

Asimismo, el análisis de los efectos de la formación proporcionada por una organización a sus empleados puede perseguir distintas finalidades, cada una de las cuales da lugar a distintos niveles de análisis de la misma. Ramírez, (1997) menciona las siguientes finalidades:

- Simplemente, tratar de constatar la validez técnica de la formación suministrada comprobando el grado de logro de los objetivos formativos para reorientarla y modificarla, en cuyo caso se trata de un nivel de evaluación de la formación.
- Emitir juicios sobre la formación proporcionada, que basados en el análisis de los resultados que ha supuesto para la empresa, le permitan a esta decidir sobre las políticas en materia de formación y desarrollo de los recursos humanos, tratándose en este caso de un nivel de valoración de la formación.
- Perseguir la emisión de un dictamen sobre todo el sistema de formación de la empresa, basándose para ello, en la obtención de información cuantitativa y cualitativa sobre el esfuerzo, el proceso y los resultados de formación, tratándose en este caso de un nivel de auditoria de la formación.

Cada uno de los tres niveles de análisis de la formación (evaluación, valoración y auditoria) correspondientes a los distintos objetivos enunciados no son excluyentes sino complementarios, en el sentido de que el nivel más amplio sería el de auditoria de la formación, ya que, además de estudiar el esfuerzo y proceso de formación, también analiza los resultados logrados por la misma, cosa que realiza en el nivel de valoración de la formación; lo mismo ocurre con la valoración de la formación en la que el análisis de los resultados logrados por ella permite comprobar el logro de los objetivos y constatar su validez técnica gracias a los resultados más o menos positivos alcanzados, esto último se lleva a cabo en el nivel de evaluación de la formación.

La formación del personal persigue generar o modificar los comportamientos profesionales de los empleados para mejor ejecución de las tareas que tienen

encomendadas o se les asignarán en un futuro, estos comportamientos, a su vez, se traducirán en indicadores de eficiencia del personal que inciden de manera más o menos directa en el funcionamiento global de una empresa y, consecuentemente en su eficiencia.

#### 3.3.8.1.3 *Indicadores de efectos de la formación para la organización.*

Los indicadores usados para la valoración de la formación se clasifican de diversas maneras según el criterio a que se atienda:

Ateniendo a la fuente de procedencia pueden ser objetivos, cuando se refieran a un fenómeno objetivamente valorable y subjetivo cuando se fundamentan en opiniones, suposiciones o juicios (juicios de los directivos o supervisores sobre la producción de los empleados, o las respuestas de los trabajadores a cuestionarios sobre actitudes). De ellas, en términos generales, las medidas objetivas se suelen considerar más seguras.

Según la medida se refiera al comportamiento de los resultados de un comportamiento, es decir, al objeto de medición, los indicadores pueden ser directos o indirectos. Así, si la formación es para reducir desechos, el índice de desechos es la medida directa de su comportamiento profesional; mientras que la formación que reciben los supervisores, para la reducción de desechos de sus subordinados, se mide mediante el mismo índice por lo que constituye una medida indirecta.

En general, casi toda la actividad de formación desarrollada sobre los mandos o persona con misiones directivas es valorable con medidas indirectas, ya que parte del trabajo de estas personas consiste en influenciar el comportamiento de otros.

Según su perfección se puede distinguir entre medidas parciales o medidas definitivas. Las medidas parciales se refieren a las disponibles en determinados momentos de tiempo sobre el trabajo de un individuo como pueden ser el tiempo empleado en aprender una operación, la actitud hacia un aspecto de la vida empresarial, la rotación, el absentismo, las estadísticas de accidentes, etc., mientras

que las medidas globales consisten en valorar la contribución de un empleado al logro de los objetivos generales de la organización, este tipo de medidas es más difícil de obtener que el anterior.

Según su extensión, las medidas se denominan específicas o globales. Las específicas se refieren al rendimiento de una fase específica de la prestación, a modo de ejemplo, los índices de rendimiento de un individuo en todos los aspectos críticos de sus funciones como la valoración de un master.

Los cuatro tipos de medidas son compatibles y no se excluyen, por lo que suelen utilizarse de manera combinada.

La empresa a la hora de valorar la formación del personal recoge y analiza la información relativa a los dos tipos de parámetros: los cambios en los comportamientos profesionales y los parámetros físicos de explotación, gracias a los cuales puede calcular el rendimiento de la inversión realizada.

#### *3.3.8.1.4 Cambios en los comportamientos organizacionales.*

Según Buckley (1991), Los indicadores que muestran las modificaciones del comportamiento profesional denominados indicadores de transferencia o indicadores blandos, se caracterizan por ser subjetivos, difíciles de medir o cuantificar, difíciles de traducir en valores monetarios y, consecuentemente, menos creíbles para la alta dirección de la empresa.

Los cambios en los comportamientos profesionales derivados de la formación recibida no están exentos de influencia de diversos tipos y orígenes. Estos cambios se manifiestan mediana la aplicación o transferencia de lo aprendido al trabajo y el consiguiente efecto sobre los parámetros físicos de explotación. Sin embargo, a la hora de obtener información sobre el efecto de la formación en el trabajo del personal beneficiario.

### 3.4 Mecanismos de Evaluación para la Formación del Personal

Para Vàsquez, (SF) “la evaluación es un proceso sistemático de recogida de información, que implica un juicio de valor, orientada hacia la toma de decisiones”. (pág. 8)

La evaluación de los programas de formación y desarrollo es una actividad útil y necesaria, ya que nos permite determinar si el programa de formación desarrollado ha logrado los objetivos propuestos.

Según este autor a evaluación se clasifica según las fases del Plan de formación en:

- Evaluación de necesidades de formación.
- Evaluación del diseño.
- Evaluación de la implementación y desarrollo del Plan.
- Evaluación de resultados:
  - Impacto en el puesto de trabajo:
  - Impacto en la organización
  - Impacto en la prestación del servicio público

Es necesaria una evaluación planificada que valore las distintas fases de la formación, porque cada fase evaluada incide en la siguiente en un sistema cíclico de feed-back, que permita la constante modificación en función de los resultados obtenidos.

En síntesis, evaluar consiste en conocer y analizar si los objetivos definidos se alcanzan o no, midiendo y valorando el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, tiene como propósito hacer correcciones para mejorar.

La evaluación de un programa de formación es continua y está íntimamente ligado con la planificación, desarrollo y resultados. no se limita exclusivamente a los resultados de la formación (...) no nos da la clave de los porqués de esos resultados, la

evaluación está vinculada con el conjunto de fases que integran un Plan de formación. (Vàsquez , SF, pág. 8)

Al final de todo programa que se implementa es necesario medir y conocer si se alcanzó con los objetivos propuesto a fin de evaluar la eficacia de lo implementado y si realmente satisfizo las necesidades que se deseaban satisfacer tanto para la organización como para el trabajador.

Chiavenato, (2009) plantea los siguientes mecanismos para evaluar la capacitación:

- Costo: ¿cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación?
- Calidad: ¿qué tan bien cumplió las expectativas?
- Servicio: ¿satisfizo las necesidades de los participantes o no?
- Rapidez: ¿qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron?
- Resultados: ¿qué resultados ha tenido?

Si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto.

La evaluación del programa ayuda a tener en mente una pregunta fundamental: ¿cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo?

### **3.4.1 Técnicas e instrumentos para la evaluación de los programas de formación**

La evaluación supone determinar qué datos y criterios son pertinentes para que ésta sea válida, la elección de estos criterios depende del nivel al que vaya efectuarse la evaluación de la formación. Dolan at. al, (2007) afirma que independientemente del método, evaluar la efectividad de cualquier programa de formación y desarrollo supone responder a las siguientes preguntas:

¿Se ha producido algún cambio? • ¿Se debe el cambio a la formación? • ¿Se relaciona el cambio verdaderamente con el logro de los objetivos de la organización? • ¿Se producirán cambios similares con otras personas que participen en el mismo programa de formación?

Además de determinar cuáles son los criterios adecuados para evaluar el programa, el gerente de recursos humanos debe optar por un diseño de evaluación. Dolan et al. (2007) expresa que los diseños de evaluación son importantes porque ayudan a comprobar si se han alcanzado mejoras y si ha sido el programa de formación el que las ha producido.

Para que la evaluación sea eficaz es necesario disponer de técnicas e instrumentos que posibiliten la apreciación del grado de cumplimiento de los objetivos. Para Vásquez, (SF) los instrumentos básicos en una evaluación son las mismas técnicas utilizadas en la detección de necesidades de formación, el cuestionario, la entrevista, la observación, el análisis documental, pruebas de rendimiento, técnicas de grupo y auditorías de gestión.

Las dimensiones afectadas en un proceso evaluativo son:

- Objeto de la evaluación: es cada una de las fases que integran un plan de evaluación.
- Sujetos de la evaluación: evaluación hacen referencia al equipo evaluador y a las fuentes de información a quién se dirige para recabar información.
- Finalidad de la Evaluación: es una dimensión íntimamente relacionada con el momento del proceso como: finalidad diagnóstica, finalidad formativa, finalidad sumativa y finalidad aplicada.
- Modelo, instrumentos y desarrollo temporal del proceso.

Martínez E. & Martínez A., (2009) en su análisis acerca de la evaluación de los programas de capacitación expresa que históricamente este tema es postergado por el

área de los recursos humanos en las empresas, y ello se debe, probablemente, no tanto a las complejidades del tema como a la confusión que existe con respecto al significado de la expresión. De hecho, si el análisis de las necesidades de capacitación se ha hecho de manera correcta y los objetivos de la capacitación han sido establecidos con claridad, la evaluación de los resultados de la capacitación no debería presentar grandes dificultades, ya que se trata de verificar en qué medida se lograron los objetivos propuestos.

Donald Kirkpatrick, con la creación de su modelo en los años sesenta, estableció las bases de la evaluación de la formación continua. Así, empezó a desarrollar procesos para evaluar el impacto y la rentabilidad, ubicándolos en el cuarto y último nivel de su modelo. Los cuatro niveles del modelo de evaluación determinan el tipo de información y datos que se deben recoger.

La Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile, (2012) explica los cuatro niveles del modelo de evaluación de Kirkpatrick de la siguiente manera:

- **Reacción:** La reacción es la “prueba de la sonrisa” o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendaría a otros.

La evaluación a este nivel permite tomar decisiones para rediseñar elementos particulares de una acción de capacitación y como insumo importante para la valoración del desempeño de la oferta de capacitación contratada para ello. Por otro lado, la evidencia ha demostrado que una de las medidas de satisfacción que mayor correlación tiene como aprendizaje es la relevancia y utilidad percibida de la actividad de formación para el desempeño en el puesto de trabajo, que, si bien está relacionado con las expectativas del participante, da luces respecto a la utilidad de la acción de capacitación en el desempeño futuro del colaborador. (Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile, 2012:31).

- **Aprendizaje.** Evaluar el aprendizaje, significa a juicio de Kirkpatrick, determinar uno o más de los siguientes aspectos: ¿Qué conocimientos se han adquirido? ¿Qué habilidades se han desarrollado mejor? ¿Qué actitudes se han cambiado?

Este mide el grado que las técnicas, modelos, principios, habilidades, etc., han sido adquiridos por el participante. Las organizaciones por lo general administran pruebas para determinar lo que han aprendido los participantes de la actividad de capacitación y, generalmente, es ejecutada por el instructor quien diseña una prueba de conocimientos, que se aplica al finalizar el programa.

- **Evaluación de transferencia (aplicabilidad).** La evaluación de transferencia mide el cambio conductual y el grado en que los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos en la acción de capacitación, han sido transferidos a un mejor desempeño en el puesto de trabajo en un mediano a largo plazo. Para aplicar esta evaluación se requiere previamente que los participantes del programa de capacitación estén aprendiendo algo que necesitan o van a aplicar en su trabajo, para lo cual se debe realizar una detección o diagnóstico estratégica de necesidades de capacitación, que corresponde al inicio del ciclo de la gestión de la capacitación.

Adicionalmente, para lograr el éxito de la aplicación es necesario que los jefes se interesen activamente en que la actividad de capacitación que reciban sus colaboradores se va reflejada en planes de acción, es decir, que posterior a recibir la acción de capacitación el colaborador tenga un plan de acción donde vuelque lo recibido a favor de su desempeño.

Este nivel permite conocer ¿Qué sucede cuando los participantes salen del aula y vuelven a sus puestos de trabajo? ¿Efectivamente aplican lo aprendido?, sin embargo, es difícil saberlo, debido a que: a) los participantes no pueden cambiar la conducta hasta que no tengan la oportunidad de hacerlo, b) no es fácil determinar cuándo se producirá el cambio, y c) es posible que los resultados del cambio aplicado no le gusten al participante y vuelve a la situación inicial.

- **Evaluación de impacto y retorno de inversión.** Este nivel se enfoca en los resultados que se obtienen luego de la aplicación de la capacitación y permite determinar en qué medida se modificó el desempeño de los indicadores de gestión institucional, para determinar su grado de mejoramiento (si lo hubo), producto de la capacitación.

Así, en esta evaluación la respuesta más importante que medir sería: ¿en cuánto tiempo se incrementó la productividad como consecuencia de las actividades de capacitación realizadas?, ¿Qué beneficios tangibles se han recibido a cambio de los recursos gastados en capacitación?

El retorno de la inversión en dinero y consiste en realizar un estudio de costo-beneficio, comparando los gastos que se hacen en la actividad de capacitación y los beneficios que se obtienen, en términos económicos y monetarios. Para que puedan aplicarse una evaluación a este nivel, tiene que existir una evaluación de impacto favorable, indicadores que puedan ser costeados y un registro de los costos de la acción de capacitación.

CRECE, (2014) afirma que un sistema integral de evaluación de la capacitación implica el desarrollo de instrumentos de evaluación para cada uno de los niveles. Evaluar no es solo medir, es también interpretar la medida obtenida. La idea de la evaluación va también asociada a la de corrección o mejora, es esta la finalidad misma de la evaluación. Asimismo, para una organización pública la evaluación va más allá de los resultados del aprendizaje, tiene que medir el impacto en el puesto de trabajo, el impacto en la organización y la transferencia al contexto laboral.

### **3.5 Diagnóstico de Necesidades de Formación.**

Navarro Ruiz, (2015) afirma que el objetivo de la detección de necesidades es identificar los déficits de conocimientos, habilidades y actitudes tanto actuales como los

que se prevé que existan en un futuro en función de los posibles cambios a los que se enfrente la organización. (pág. 9)

Dolan, et al (2007) afirma que se da la necesidad de la formación cuando se presenta una deficiencia en el rendimiento, o bien cuando es necesario incorporar nuevas capacidades como consecuencia del desarrollo o estrategia del negocio. Es importante señalar que en el primer caso se actúa de forma «reactiva», mientras que en el segundo se hace de forma «proactiva».

**Ilustración 4.** Proceso definición de necesidades de formación.



Fuente: Mera Dávila & Yepez Castro 2013 Pag. 48

La necesidad de formación es el índice de discrepancia entre dónde nos encontramos y hacia dónde queremos llegar. O lo que es lo mismo, la manifestación de las diferencias entre las cualificaciones y competencias de los recursos humanos de una empresa y las que son deseables y alcanzables (Fernández & Salinero, 1999, pág. 196)

Según este mismo autor el responsable de formación ha de ser capaz de identificar las necesidades de formación y de diferenciarlas de aquellas demandas que no pueden ser cubiertas por la misma. La pregunta clave para diferenciar las necesidades formativas es: ¿El trabajador sabe cómo alcanzar el nivel imprescindible de ejecución de una tarea determinada? Si la respuesta es SÍ, no existe necesidad de formación. Las deficiencias detectadas serán debidas a otros factores, pero no a una falta de formación. Si la respuesta es NO, se trata de una clara necesidad de formación (p. 36).

Los autores Solé et al. (1997) citado por Fernández & Salinero, (1999) afirman que desde un punto de vista estratégico se pueden distinguir dos tipos generales de necesidades de formación:

- Necesidades de formación reactivas: son aquellas que se deducen de la observación de problemas concretos y que responden a necesidades formativas actuales y ciertas. Los problemas de productividad resultado de la falta de conocimientos o habilidades de las personas que ocupan un determinado puesto de trabajo son la evidencia de una necesidad de este tipo.
- Necesidades de formación proactivas: son aquellos vacíos de formación que, si se acertara a cubrirlos, capacitarían al personal de la empresa frente a la innovación. Así, por ejemplo, con un “plus” de formación proactiva los ejecutivos podrían mejorar su valoración del entorno y su visión estratégica y, por lo tanto, sus decisiones.

Partiendo de lo anterior, se puede decir que la formación proactiva trata de anticiparse y responder a las exigencias del futuro y la formación reactiva trata de ofrecer soluciones formativas a los desajustes del presente.

### **3.5.1 Procesos de Detección de Necesidades de Formación**

Las detecciones de las necesidades de formación de personal constituyen un paso imprescindible para poder satisfacer todos los tipos de necesidades que existen, en esta materia, por parte de una organización.

Según Goldstein (1986) citado por Fernández & Salinero (1999), la detección de las necesidades de formación implica un proceso en el que, sucesivamente, se analiza información procedente de tres niveles que son: la organización en subconjunto, las operaciones y las personas que forman parte de ella.

De igual forma, Chiavenato, (2009) menciona que para que la detección de las necesidades se deben considerar tres análisis y los explica de la forma siguiente:

- **Análisis Organizacional:** Este análisis no sólo se refiere al estudio de toda la empresa, es decir, su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a determinar lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.
- **El análisis de los recursos humanos:** aquí se debe constatar si el recurso humano es suficiente, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización.
- **Análisis de las operaciones y tareas:** este análisis se efectúa en el nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que exige a su ocupante, sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

Una completa y exhaustiva detección de necesidades de formación del personal, requerirá del análisis de los tres niveles enunciados, constituyendo en palabras del autor un proceso formal de detección de necesidades”.

Sin embargo, el proceso descrito, requiere la existencia de cierto tamaño y capacidad de las empresas, en concreto, necesita personal especializado en las funciones de la Dirección de Personal, requiere bastante tiempo para su ejecución, así como recursos monetarios, siempre escasos, por lo que no siempre las organizaciones lo llevan a cabo, sino que suelen basarse en indicadores concretos como los problemas y proyectos de cambio para detectar tales necesidades, en definitiva, suelen usar procedimientos informales para detectar las necesidades formativas.

Chiavenato, (2009) también afirma existen medios para lograr realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación el cual debe sustentarse en información pertinente que se debe agruparse sistemáticamente, mientras que otra está disponible con los administradores de línea, los cuales son los responsables de determinar las necesidades de capacitación, es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación.

#### **3.5.1.1 Modelos generales de análisis de necesidades.**

Vásquez , (SF) plantea que existen modelos que pueden servir como guía para la elaboración del modelo específico que requieren las adaptaciones a los contextos organizativos.

- Modelo de discrepancia. Que consiste en definir lo que se debería ser, analizar lo que es, identificar la discrepancia entre lo que es y lo que debería ser.
- Modelo de mercado. Analizar la demanda de formación, valorar la capacidad para hacer frente a la demanda, articular la oferta.
- Modelo de toma de decisiones. Detección del problema, análisis del problema, articular acciones formativas, además de las no formativa.

#### **3.5.1.2 Técnicas para detectar las necesidades de formación**

Una vez descrito el proceso de detección de las necesidades de formación, debe hacerse referencia a los procedimientos, a disposiciones de las empresas, para obtener información relativa a cada uno de los niveles de análisis descritos, gracias a la cual detectar las carencias formativas sobre las que posteriormente actuar mediante el diseño de las acciones más adecuadas para cubrirlas.

Los instrumentos y técnicas de medida son los mismos que facilitan la recogida de datos Vàsquez, (SF) define la recogida de datos como un proceso controlado y sistemático, en el que hay que determinar ¿quién recogerá la información?, ¿con qué instrumentos se llevará a cabo? y ¿en qué condiciones -momento, circunstancias y contexto?

Los instrumentos de medida según el autor tienen las siguientes cualidades:

- Validez: grado de precisión con qué el instrumento mida aquellos para lo que está destinado a medir y no otro elemento.
- Fiabilidad: nivel de confianza con la que un instrumento mide una variable determinada.
- Objetividad: grado de concordancia entre los juicios emitidos.

Los medios o herramientas principales que pueden contribuir a detectar las necesidades de capacitación según Chiavenato (2009) son:

1. Evaluación del desempeño: permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. Observación: constatar dónde hay trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal abundante, etcétera.
3. Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control (check lists) con evidencia de necesidades de capacitación.
4. Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.

5. Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. Examen de empleados: resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que salten a la vista varias deficiencias de la organización que se podrían corregir.
10. Análisis de puesto y perfil del puesto: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

Según Chiavenato, (2009) una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa de capacitación el cual se sistematiza y se sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
11. ¿Cuánto tiempo hay

disponible para la capacitación? 12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación? 13. ¿Quién realizará la capacitación?.

De manera que la detección de las necesidades de capacitación proporcione la información siguiente para poder trazar el programa de la capacitación:

- ¿Qué se debe enseñar?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo se debe enseñar?
- ¿Dónde se debe enseñar?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién lo debe enseñar?

La detección de necesidades de capacitación en las administraciones tributarias es un proceso especialmente sensible, debido a que genera los futuros planes y programas de capacitación que permitirán atender los requerimientos de desarrollo de competencias y capacidades de los servidores públicos a fin de que la organización pueda alcanzar sus metas de gestión y recaudación.

Las técnicas analizadas son las más utilizadas en la detección de necesidades dentro de la empresa y permiten obtener información pertinente para desarrollar adecuadas acciones formativas, aunque evidentemente no son las únicas, existiendo gran flexibilidad a la hora de utilizar procedimientos específicos para concretar carencias de formación.

Otro elemento según Fernández & Salinero, (1999) que resulta imprescindible controlar en el análisis de necesidades consiste en la precisión de las fuentes de donde emanan esas necesidades, que pueden ser las siguientes:

- Los objetivos estratégicos de la empresa o la política de funcionamiento de la organización.
- La cultura de la empresa, lo considerado como valioso en el desarrollo de la actividad organizativa.

- La innovación tecnológica, provocada por la renovación de la maquinaria, sistemas de producción, comercialización, etc.
- La reconversión de la empresa, causada por la modificación de los productos o servicios afectados, que puede tener también repercusiones organizativas y de innovación tecnológica.
- El desarrollo y/o mejora de la empresa, con la optimización de los sistemas de producción, control de calidad, expansión institucional.
- Los problemas de rendimiento, es decir, la falta de cumplimiento de los objetivos de la empresa y su repercusión en el desarrollo de la tarea y la consecución de los índices de productividad considerados como imprescindibles para la organización.
- La motivación, el absentismo laboral, la ausencia de una política de recompensas o de reconocimiento de la tarea bien hecha, de una política de promoción, etc.
- La realidad laboral o las transformaciones del mercado de trabajo (política de contratación, nueva legislación sobre seguridad e higiene en el trabajo, etc.).

En definitiva, las necesidades de formación pueden vincularse directamente a decisiones de estrategia empresarial, o pueden ser fruto del análisis de los resultados (rentabilidad, conflictividad, deserción, pérdida de mercado, etc.).

### **3.5.1.3      *Las necesidades de formación en cuanto a su contenido.***

Las y los empleados para ser eficiente en su trabajo o cualquier otra finalidad que se persiga con la formación, necesitan adquirir cierta información dentro de los programas de formación.

Fernández & Salinero, (1999) afirma que los contenidos de la formación en la empresa pueden ser muy variados, en función de las necesidades formativas y de los objetivos derivados de ellas a que dan respuesta. Sin embargo, se pueden identificar tres campos generales de acción de la formación en relación con los contenidos:

- **Conocimiento de la propia empresa:** Casi todos los puestos de trabajo, por muy simples que sean, requieren algún tipo de conocimiento conceptual de las tareas que desarrollan en él. Sin embargo, en algunos puestos esta exigencia cobra una importancia primordial por lo que algunas organizaciones desarrollan programas de formación para proporcionar este tipo de conocimientos a sus empleados, mientras que otras solicitan colaboración de las instituciones educativas para llevarlas a cabo. En muchas ocasiones, estos programas suelen utilizar métodos como las conferencias y clases, la enseñanza programada y la simulación.

A medida que se asciende en el nivel jerárquico de la organización se necesitan más conocimientos, se requieren aptitudes y destrezas para realizarlas, por lo que las empresas, mediante acciones formativas tratan de desarrollar ciertas habilidades cuya importancia y naturaleza varía dependiendo del tipo de puesto a ocupar.

- **Conocimientos profesionales:** Son los contenidos que proporcionan los conocimientos específicos necesarios para realizar las tareas que integran cada puesto de trabajo. Estos no son los integrantes de las tareas individuales, sino que abarcan una panorámica más amplia del conjunto de una función determinada.

Es decir, las habilidades para desarrollar las funciones asignadas, además de conocimientos, se requieren aptitudes y destrezas para realizarlas, por lo que las empresas, mediante acciones formativas tratan de desarrollar ciertas habilidades cuya importancia y naturaleza varía dependiendo del tipo de puesto a ocupar.

Generalmente, en el caso de puestos directivos las habilidades cognitivas comprenden Aguerri, (2002) citado por Fernández & Salinero, (1999) entre otras, la

capacidad de abstracción, generalización, idear e imaginar cosas nuevas, aptitud para diseñar y estructurar sistemas abstractos, identificar las variables significativas de un problema y la forma en que se estructuran, es decir, la capacidad de modelizar la habilidad para ponderar los riesgos, reconocer oportunidades, diseñar estrategias, etc.

- **Formación personal:** Integra todos los conocimientos que están más allá de las técnicas profesionales y que preparan a la persona considerándola como miembro de una comunidad laboral y social. Así se contempla a la persona como una totalidad, desde un enfoque integral que hace que la formación en la empresa no sea sólo de tipo profesional, sino también educativa y altamente enriquecedora para el individuo.

#### **IV. PREGUNTAS DIRECTRICES**

##### **Hi**

La implementación de los Programas de Formación al recurso humano de la AT durante el Periodo 2014-2018 permitirá ir cerrando las brechas entre los puestos de trabajo y los servidores públicos.

##### **Ho**

La implementación de los Programas de Formación al recurso humano de la AT durante el Periodo 2014-2018, no permitirá ir cerrando las brechas entre los puestos de trabajo y los servidores públicos.

## V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	ITEMS
Programas de Formación	Se definen como un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades, con el propósito de capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dados.	Los Programas de formación son actividades que se realizan de manera sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en el trabajo, dirigidas a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus aptitudes y a la mejora de sus capacidades.	Tipos de Capacitación	Entrev. Planifica.Pg 4
			Tipos de formación	Entrev. Planific. Pg.3
			Políticas de formación	Entrev.Planific.No. 6 y 1 Entrev. CSET No.7
			Factores que Afectan la Formación	Entrev. CSET No.8
			Herramientas y técnicas utilizadas en los programas de formación	Entrev.Planific. No.4 Entrev. CSET No.8
			Etapas de la elaboración del plan de formación.	Entrev. Planific. No.2
			Tipos de planes de carrera profesional	Entrev. R.H Prg.No.10, 11
			Planificación y métodos de formación	Entrev. Planific. prg. 2, entrev. R.H Prg. 4, Encuesta 1.6
			Desarrollo de Personas	Entrev. CSET Prg. 1 Encuesta 2.4 a)
			Efectos del Programa de Formación en los Servidores Públicos de la AT	Entrev. Planific. Preg. 8. Encuesta 2.3, 2.4 b), 2.4 c), 2.4 d), 2.4 h), 2.4 i),
Efectos del Programa de Formación en la AT	Entrev. Planific. Preg.7 Entrev. CSET Preg. 4			
<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicador</b>	<b>ITEMS</b>

Mecanismos de Evaluación para la formación del personal.	Los mecanismos de evaluación deben considerarse como esquemas que facilitan la toma de decisiones prácticas y también sirven como modelos para el análisis y la investigación.	Son los pasos sistemáticos de las formas de realizar actividades, con el propósito de obtener mejoras.	Tipo de actividades para realizar evaluación	Entrev. R.H Preg. 6
			Criterios de evaluación utilizados	Manual de Procedimientos de Oficina de Capacitación
			Herramientas implementadas para la evaluación de los programas de formación	Manual de Procedimientos de Oficina de Capacitación
<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicador</b>	<b>ITEMS</b>
Diagnóstico de necesidades de Formación	Es un proceso orientado a la determinación e identificación, de las necesidades a nivel de la personas, para fortalecer sus capacidades, habilidades o actitudes, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales.	La detección de necesidades de formación es el método para determinar si se requiere una capacitación o entrenamiento para llenar esta brecha	Técnicas implementadas para la detección de necesidades	Manual de Procedimientos de Oficina de Capacitación
			Métodos utilizados para realizar un diagnóstico	Entrev. CSET Prég. 2, Entrev. Planific.Preg. 2, Manual de Proc. Ofic. Capacitación
			Tipo y nivel de brecha por puesto de trabajo	Manual de Organización y Funciones de la AT.
<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicador</b>	<b>ITEMS</b>
Estrategia de formación RRHH	Una estrategia de formación no es más que un conjunto de acciones para conseguir un objetivo educativo y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la institución.	Una estrategia es un plan general que se formula para cumplir con objetivos	Tipo nivel de estrategias	
			Acciones y actividades implementadas	
			Tiempo de Implementación	
			Beneficios derivados a nivel de personal	
			Beneficios derivados a nivel de Organización	

## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1 Tipo de Investigación**

Esta investigación de acuerdo al nivel de profundidad es descriptiva y de acuerdo al diseño es no experimental.

La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de grupo o población (Hernández y otros 2010). Se describen todos aquellos elementos que inciden en los programas de formación de la Administración Tributaria, se identifican las políticas de formación, los métodos para detectar necesidades de formación, el plan anual de las necesidades y las técnicas de formación implementadas y se hizo la valoración de los mismos.

### **6.2 Diseño de Investigación**

Esta investigación es no experimental, Hernández y otros (2010), menciona que la investigación no experimental, consiste en observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos, las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre las variables y no se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Por tanto, en esta investigación se recolectaron datos referentes a la forma, de cómo la AT ha desarrollado los programas de formación en el periodo 2014 al 2018, a fin de determinar que mecanismo se utilizó para la implementación y evaluación de dichos programas de formación, de igual manera se analizó los efectos que estos programas han tenido tanto para los colaboradores que lo han recibido, como para el cumplimiento de la misión y visión de la institución.

### **6.3 Enfoque de la Investigación.**

El enfoque que se adoptó para el diseño de investigación es mixto, el cual según Hernández Sampieri y Mendoza, (2008) representa la combinación entre los enfoques cuantitativos y cualitativos. De manera, que se obtendrán datos que serán recolectados en el campo objeto de estudio a través de encuestas, a fin de generar resultados medibles por medio de proporciones numéricas.

De igual forma, se realizó la observación directa, siendo las variables de estudio estructura, procedimientos y control y teorías realizadas en estudios anteriores, para ello se aplicarán entrevistas a fin de realizar un mejor análisis y entendimiento del tema de estudio.

### **6.4 Población y Muestra**

La Población de esta investigación está compuesta por dos categorías de sujetos que son parte de los funcionarios que laboran en la AT, tanto a nivel dirección específicamente las que están directamente relacionadas con el desarrollo del programa de formación, como de participantes de los diferentes programas de formación de la misma.

En total existen tres áreas vinculadas a la temática de esta investigación, que cuentan con un personal de 40 colaboradores y tres directivos en total.

Según informe estadístico proporcionado por la AT, existen 159 servidores públicos que han participado en diferentes programas de formación entre los años 2014 al 2018. Esto hace un total de unidades poblacional de 199 personas.

Según Hernández y otros (2010), la muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta.

El tipo de muestreo es no probabilístico, Hernández y otros (2010), afirma que en la muestra no probabilística la elección de los elementos no depende de la probabilidad,

sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

Gómez, (2012) explica que, en este tipo de muestreo, se divide a la población en estratos o categorías, y se define una cuota para las diferentes categorías; tiene en cuenta diversas categorías, pero éstas dependerán del criterio del investigador. Los criterios para la selección de la muestra para realizar la entrevista se basan en:

1. Directivos que están directamente relacionados con el diseño, planificación y formulación de los programas de formación, así como también de las necesidades que se tienen que cubrir para el hacer efectiva la implementación de dichos programas.
2. Directivos que están directamente vinculados en el desarrollo de los programas de formación, en los métodos y políticas que se utilizan para llevar a cabo estos programas.
3. Directivos vinculados directamente en la gestión de recursos humanos, como detección de necesidades y evaluación al desempeño de los servidores públicos.

Para la selección de la muestra para aplicar la encuesta se basó en el siguiente criterio:

- Servidores públicos que han recibido programa de formación de calificación en el periodo 2014-2018, y que están ubicados específicamente en las áreas sustantivas de la AT, tomando como parámetro que estas áreas son claves para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

La Muestra es un total de 33 unidades y esta categorizada de la siguiente forma:

- a. Personas a entrevistar con facultades directivas claves en total tres: Directora de R.H, un especialista en Planificación Estratégica y la Secretaria Académica del CSET.

- b. Personas que han recibido algún programa de formación de calificación, siendo 30 en total a encuestar ubicados en las áreas sustantivas de la AT.

## **6.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Hernández Sampieri & Baptista Lucio, (2006) afirman que:

dentro de los métodos empíricos de extracción de datos, dentro de las investigaciones cualitativas yacen la observación, entrevistas, revisión de documentos, sesiones, grupos de enfoque, siendo el más importante el propio investigador, puesto que es quien realiza todas estas actividades. (pág. 583)

Bajo esta perspectiva sugerida por los autores antes mencionados, en esta investigación se tomarán como métodos empíricos de recolección de datos, el cuestionario, la entrevista y la revisión de documentos.

Como fuente primaria: se utilizará, tesis, libros, entrevistas, informes de la AT, revistas y artículos científicos, que facilitan sistematizar mejor la información y que esta sea veraz y objetiva.

Como fuente secundaria: se utilizarán las diferentes leyes, planes estratégicos, plan de necesidades de capacitación, tesis de grado realizadas en la AT y tesis encontradas en internet, las cuales están basados en las fuentes primarias y permitiendo un mejor análisis.

## **6.6 Entrevista.**

El cuestionario es una de las técnicas que sirven de guía o ayuda para obtener la información deseada, sobre todo a escala masiva. El mismo está destinado a obtener respuestas a las preguntas previamente elaboradas que son significativas para la investigación y se aplica al universo o a la muestra, utilizando para ello un formulario impreso” (Hernández, 2010).

Resulta oportuno realizar esta técnica de recolección de datos, ya que las respuestas obtenidas son producto de la valoración, aportes y criterios de funcionarios que son parte del proceso de planificación estratégica y de la concepción del proceso de formación, así como quienes observan los resultados y tienen manejo de la visión estratégica y los requerimientos del personal en función de ello.

## **6.7 Revisión documental**

Según Valencia López, (SF) La revisión documental permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación; observar las estéticas de los procedimientos (metodologías de abordaje); establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador; categorizar experiencias; distinguir los elementos más abordados con sus esquemas observacionales; y precisar ámbitos no explorados.

La revisión documental en esta investigación está orientada a la revisión de documentos que forman parte para la implementación de los programas de formación profesional del recurso humano de la AT, como el Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo, Manual de Procedimientos de Capacitación, Manual de Funciones de la División de Recursos Humanos, Ley 476, Ley del Servicio Civil de la Carrera Administrativa, entre otros.

## **6.8 Encuesta:**

Carlos & Lucio, (2014) Las encuestas de Opinión son consideradas por diversos autores como un diseño o método. Generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos (entrevistas en persona, por medios electrónicos como correos o páginas web, en grupo, etc.).

La encuesta está dirigida a servidores públicos que han recibido formación, cuyo propósito es dar respuesta a las interrogantes planteadas en esta investigación referente a la evaluación y promoción después de haber recibido la formación (véase anexo N°1).

## **6.9 Procesamiento y análisis de investigación**

Una vez que se ha recopilado la información, se aplicará análisis, tanto a la fuente primaria como a la secundaria. En el caso de la secundaria, se aplicará una matriz en donde se establecen los documentos a consultar con sus respectivos aspectos a detallar, para ello se aplicará la matriz de análisis documental, auxiliándose del programa procesador de texto Word.

Para la fuente primaria, (entrevistas y encuestas), en referencia a la entrevista se aplicará instrumento de recolección y procesamiento de análisis de información, se hará a través de una matriz que permita el ordenamiento y clasificación de los datos obtenidos, en este proceso se auxiliará del procesador de texto Word.

En el caso de la encuesta, se hará en una hoja de cálculo (base de datos) donde se procese estadísticamente la información, este se auxiliará del procesador estadístico SPSS.

### Procesamiento de información o datos

1. Trabajar por instrumento (por pregunta)
2. Valoración del instrumento (por pregunta y por informante clave)
3. Cruce de información (por pregunta y por informantes)
4. Trabajo por cada capítulo, integrando la información de cada uno de los instrumentos (análisis documental, entrevistas y encuestas)
5. Contrastando con el marco teórico.

## VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 7.1 Caracterización de los programas de formación que desarrolla la AT y los resultados obtenidos.

Este capítulo consiste en determinar los programas de formación que realiza la AT, las políticas y procedimientos que implementan para el desarrollo de los mismos, así como también los efectos que han tenido estos programas tanto en la asistencia a los contribuyentes, los servidores públicos y la AT.

#### 7.1.1 Programas de Formación que ha implementado la AT durante el periodo 2014-2018

De acuerdo a entrevista realizada a la oficina de planificación estratégica los programas de formación que realiza la AT, están incluidos en el plan estratégico 2017-2021, estos se dividen en programas de capacitación y calificación.

Los programas de capacitación son específicamente seminarios, inducción, talleres y cursos orientados a un tema en particular de acuerdo a las necesidades institucionales, estos pueden realizarse de forma externa o interna.

Los programas de calificación son de especialización a largo plazo como postgrados, maestrías, diplomados, entre otros.

##### **7.1.1.1 Tipos de programas de Capacitación**

De acuerdo a información suministrada por la Dirección de R. H. los programas de capacitación que desarrolla la AT de manera continua a través de la oficina de Capacitación, durante el periodo 2014-2018 son los siguientes:

- **Programa de inducción General dirigido a un nuevo ingreso:** en este programa un analista de R.H. realiza entrevista al personal nuevo que ingresa a la institución, considerando aspectos relacionados con la organización, desde un enfoque integral, su objetivo es permitirle ubicarse dentro del contexto donde van a

trabajar, lo conduce a la oficina donde será ubicado, siendo recibido por el director del área quien lo presenta a sus nuevos compañeros, procediendo a delegar a un servidor público para que le brinde entrenamiento sobre sus funciones de trabajo.

- **Programa de inducción a Pasantes:** Los pasantes que ingresan a la AT mediante convenio con universidades públicas, reciben un curso de inducción durante un periodo de 8 meses si es regular ó 10 meses sabatino, impartidos por profesores externos, para las materias de Contabilidad, español, historia y redacción técnica y profesores internos con capacidades de formación a nivel de postgrado en la especialidad y en docencia para lo relacionado a tributación.
- **Programas de Inducción por promoción de puesto:** Este tipo de inducción tiene una duración de tiempo, de acuerdo a la dimensión de responsabilidad que va a comenzar a ejercer el servidor público. Por lo general, es impartida de parte de un especialista del campo de trabajo.

Existen otros programas como seminarios que la AT a través de relaciones interinstitucionales los desarrolla cada año, teniendo como meta capacitar a 400 servidores públicos al año, cabe señalar que estos temas tienen una gran importancia para el buen desarrollo de las labores y las buenas prácticas de los servidores públicos, entre estos temas se pueden mencionar:

1. Higiene y Seguridad Ocupacional
2. Seminario de Ética y Transparencia
3. Ética profesional del conductor, el cual está dirigido a los servidores públicos que pertenecen a la oficina de transporte.
4. Seguridad Personal: dirigido a los trabajadores de la oficina de seguridad y centro de información institucional.
5. Tecnificaciones a la mano de obra, de las áreas de talleres, mantenimiento, entre otras.

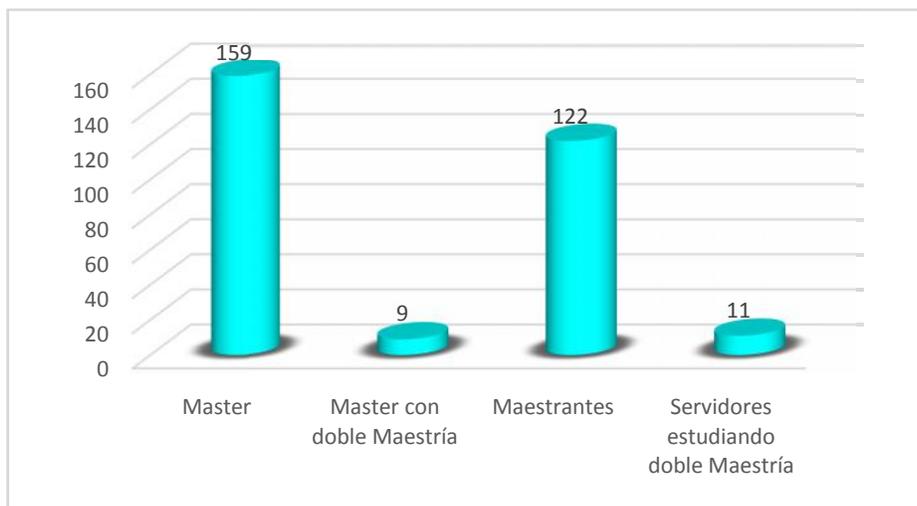
6. Seminarios, talleres ó cursos que en base a las necesidades programadas y a la actualización y perfil técnico del personal. Para este tipo de capacitación la oficina de capacitación recopila las necesidades de las oficinas solicitantes y son remitidas a R.H quien gestiona la autorización ante las instancias superiores para su aprobación, estos pueden ser impartidos por profesores internos ó externos, según sea el caso.

### **7.1.1.2 Tipos de programas de calificación**

En los programas de Formación conocidos como de Calificación, la AT ha realizado un plus esfuerzo en especializar al personal que son elementos claves para el desarrollo e implementación de los diferentes proyectos críticos. Entre ellos se encuentran el desarrollo de formación para directores tanto en temas de gerencia como tributarios, para jefes de áreas y analistas, ubicados en áreas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

De acuerdo a datos suministrados por la División de R.H, durante el periodo del 2014-2018 la AT ha desarrollado un promedio de cinco maestrías por año, realizando convenios con universidades públicas entre ellas se pueden mencionar la UNAN y la UNI y por medio de contrataciones públicas con universidades privadas nacionales e internacionales, finalizando a diciembre del 2018 con un total de 159 servidores públicos con título de Master, 9 con doble maestría, 122 maestrantes y 11 estudiando doble maestría. Ver Gráfico no. 1

**Gráfico 1** Cantidad de Servidores Públicos Máster de la AT durante el periodo 2014-2018



Elaboración propia, datos proporcionados por la División de R.H de la AT

El propósito de la AT es de especializar a sus servidores públicos en temas específicos, que contribuyan al mejoramiento y agilización de los procesos que se realizan en el día a día, además de actualizar sus conocimientos y prepararlos para los cambios y mejoras que se dan continuamente en el sistema tributario. Dentro de sus programas de especialización que se desarrollan están los Jurídicos Tributarios, Administración y Gerencia, Financieros y Sistemas Tecnológicos.

**Tabla 1.** Programas de Estudios realizados por la AT durante el 2014-2018

Temas	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
Jurídico Tributario	16	88.89	26	74.29	34	58.62	26	43.33	27	39.13
Financieros	1	5.56	0	-	6	10.34	23	38.33	33	47.83
Administración y Gerencia	0	-	5	14.29	10	17.24	8	13.33	6	8.70
Sistemas Tecnológicos	1	5.56	4	11.43	8	13.79	3	5.00	3	4.35
<b>Totales</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100.00</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

Elaboración Propia, datos proporcionados por la Dirección de R.H de la AT

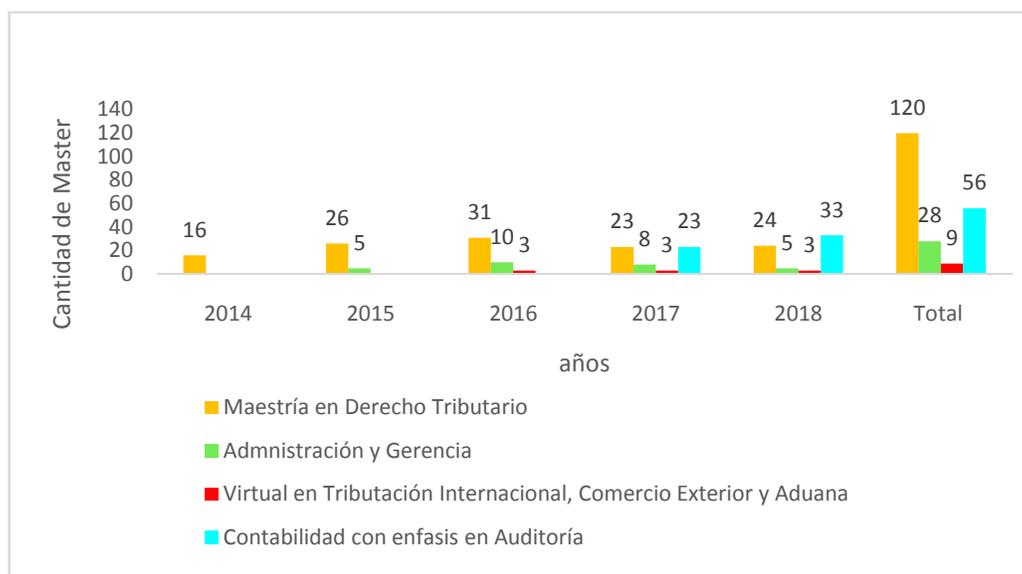
En la encuesta realizada a 30 servidores públicos que forman parte de las áreas sustantivas de la AT, se pudo constatar que el 93% han recibido formación a nivel de postgrado en temas tributarios y de auditoría financiera, esto deja a entrever el objetivo principal de la estrategia de formación que desarrolla el CSET, que es de preparar a los servidores públicos para que puedan responder a la implementación de los proyectos críticos establecidos en el PEI 2017-2021, los cuales están directamente enfocados a seguir desarrollando de manera eficiente las buenas prácticas, incrementando la disponibilidad de pago de los contribuyentes, disminuyendo la evasión fiscal y brindándole confianza al contribuyente de los procesos y acciones que la realiza la AT.

Dentro de las maestrías que se ha realizado de forma continua desde el 2014, se puede mencionar la Maestría en Derecho Tributario impartida por la Universidad UNICA, a partir del 2016, se comenzó a desarrollar la Maestría en Administración de Empresas, dirigida por la UNAN-Managua y la Maestría en Administración Ejecutiva Gerencial en la Universidad Thomas More, de igual forma en este mismo año se dio inicio a la Maestría virtual en Tributación internacional, comercio exterior y Aduanas Universidad de Externado Colombia, la cual es dirigida a servidores públicos que ya tiene una Maestría en Derecho Tributario y han obtenido promedio mayor a 95%, a

partir del 2017 se inició la Maestría en Contabilidad con énfasis en Auditoría impartida por UNAN Managua.

La AT ha realizado convenio interinstitucional con las universidades pública, tiene plena confianza en la calidad de estas alma Mater y a través de este convenio aprovecha enviar a servidores públicos seleccionados cada año, de acuerdo a las necesidades que requiere cubrir, con las universidades privadas y extranjeras se realizan a través de contratación públicas basándose en la Ley 737 “Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público”, en dependencia de la oferta académica propuesta por la Universidad.

**Gráfico 2** Comportamiento de principales Maestrías Realizadas por la AT periodo 2014-2018



Elaboración propia, datos proporcionados por R.H de la AT.

De acuerdo, al comportamiento de las estadísticas se observó en el gráfico no.2 que la AT ha venido dando prioridad a la Maestría en Derecho Tributario logrando formar a 70 servidores públicos y 24 maestrantes, en el periodo 2014- 2018, siguiendo a la Maestría en Contabilidad con énfasis en Auditoría Contable implementada a partir del 2017 inició con 23 servidores públicos y en el 2018 ingresaron 33 servidores públicos maestrantes superando el número de participante con respecto a la Maestría en Derecho Tributario que fueron 24, esto se debe a parte de las estrategias de la

dirección superior de especializar a su auditores fiscales en estos dos grandes temas que son la razón de ser de la institución y de esta forma evitar la evasión fiscal y aumentar la recaudación.

### **7.1.1.3 Políticas de Formación**

Dentro del sector público la mayoría de las instituciones, con distinta magnitud y capacidad de financiamiento, poseen una política de formación para sus servidores públicos, para la realización de postgrados en universidades internas o en el exterior, con cobertura financiera parcial o total de los estudios, basados en la Ley 476 “Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa” en el artículo 38 Capacitación.

En este artículo se establece que la institución debe fomentar la formación de sus servidores públicos dentro de los lineamientos, facilidades y programas especiales a fin de ampliar sus conocimientos habilidades y destrezas, para asumir las tareas de interés común que demanda el progreso de la nación.

De acuerdo a la Ley N° 339, de Creación de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a la Ley Creadora de la Dirección General de Ingresos y su Reglamento, establece en el art.17.- División General de Recursos Humanos. Corresponde a la División General de Recursos Humanos:

1. Proponer políticas, normas y procedimientos para desarrollar los procesos de selección y contratación de personal.
2. Dirigir la formulación, ejecución y evaluación de planes y programas de capacitación y desarrollo, a fin de garantizar el mejoramiento en el desempeño y la calificación profesional del personal de la Institución.
3. Coordinar el Sistema de Carrera Administrativa, como instrumento fundamental para el desarrollo y especialización del personal y por ende la estabilidad laboral.

En entrevista realizada a la Dirección de R.H dejó entrever la labor que ha venido desarrollando la AT para lograr mejorar el nivel de preparación de sus colaboradores,

basándose en las leyes antes mencionadas y en el convenio colectivo de la AT el cual establece en la Cláusula No. 30 lo siguiente:

Capacitación Técnica Institucional“La AT con el ánimo de estimular la educación universitaria, desarrollo profesional y capacitación de su personal, asumirá el reembolso de matrícula y gastos de materiales de estudio, a todo aquel trabajador que presente matrícula del año lectivo en universidades públicas y certificado de notas de aprobación de las materias inscritas originalmente con la matrícula, sin importar la modalidad de desarrollo de estos, el desembolso institucional consiste en la cantidad de C\$500 en concepto de matrícula y C\$600 por gastos de materiales de estudios.

Para conservar la beca, los empleados deberán mantener un promedio del 80% de manera general en sus notas y deberán presentar certificados de participación y las calificaciones según el caso, respetando los parámetros establecidos por el comité de becas.

Dicha política fue creada paramotivar a los servidores públicos de la AT, de continuar con sus estudios profesionales y de esta forma promover el desarrollo integral del personal y por ende fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales, esta se ve reflejada en los datos estadísticos de la institución.

De acuerdo a cuadro no. 2, en el 2014 la cantidad de trabajadores eran de 1655 con 571 profesionales y 43 master, para el 2018 la AT cuenta con 1425 servidores públicos de los cuales 729 son profesionales y 159 master y 9 con doble maestría. Lo que significa que la AT ha venido siendo más productiva con la implementación de herramientas de tecnológicas que agilizan los procesos y la especialización de su recurso humano existente donde el 51% del total de los servidores públicos de la AT son profesionales y el 23% de estos profesionales han obtenido formación especializada, en función de mejorar sus habilidades y destrezas.

Es importante hacer mención del crecimiento que ha tenido la AT en la cantidad de servidores con maestría del 2014 que eran 16 equivalente al 3% de los profesionales, al 2018 la AT cuenta con un total 159 master y 9 con doble maestría representando un crecimiento de 10.5 veces más de servidores públicos con maestrías en relación al 2014.

**Tabla 2** Cantidad de Trabajadores y Profesionales en la AT durante el periodo 2014-2018

Año	Cantidad de Trabajadores	Cantidad de Profesionales	Prof./Trab %	Crecimiento %	Máster	Máster/Prof. %	Crecimiento %
2014	1655	571	35%	4%	16	3%	45%
2015	1623	590	36%	3%	35	6%	119%
2016	1545	589	38%	0%	58	10%	66%
2017	1574	667	42%	13%	94	14%	62%
2018	1425	729	51%	9%	159	22%	70%

Elaboración propia, fuente PEI-2017-2021 y R.H de la AT

La AT en su estructura organizativa cuenta con una oficina de capacitación, quien es la encargada de implementar y dar seguimientos a los programas de capacitación, para ello se basa en el Manual del Sistema de Capacitación, el cual no se ha actualizado desde el año 2008, este tiene incluido los formatos que se requieren para la implementación y desarrollo del plan de capacitación y los procedimientos para realizarlos, de igual forma se establecen las normas y políticas para el desarrollo de los programas, en la actualidad la oficina de capacitación de la AT utiliza este manual para el desarrollo de los programas de formación.

En el Manual del Sistema de Capacitación se establece las siguientes Políticas:

1. El Sistema de Capacitación, promoverá el desarrollo personal y la formación y perfeccionamiento técnico de forma permanente, con base en las necesidades institucionales y de los funcionarios y empleados.

2. Los Funcionarios y Empleados tendrán igualdad de oportunidades para participar en los programas de capacitación, becas y pasantías.
3. La Dirección de Recursos Humanos establecerá convenios con centros e institutos de formación y capacitación nacionales e internacionales, públicos o privados, para fortalecer los procesos de perfeccionamiento del personal.

En cumplimiento a estas políticas la AT ha venido aplicando programas de formación a diferentes niveles de jerarquía, ubicación y de tiempo, siempre con la meta de incrementar los conocimientos y habilidades de sus servidores públicos.

El PEI 2017-2021 de la AT, establece una Política de reclutamiento por medio de pasantías que inicio en el año 2012, estableciendo un convenio con Universidades públicas a nivel nacional, donde la AT recibe un promedio de 50 estudiantes cada año egresados de carreras afines a la gestión institucional como: Administración de empresas, Economía, Contabilidad, Derecho, Finanzas, Ingeniería en Sistema, entre otras, teniendo como requisitos que sean estudiantes con un promedio como mínimo de 80%, la selección de los estudiantes la realiza la universidad la cual pasa una lista a la AT de los estudiantes que fueron seleccionados para participar en este programa.

Es importante, mencionar que esta estrategia que ha implementado la AT en los últimos cinco años de reclutar a los mejores estudiantes de las universidades públicas, induciéndolos a la especialización en cuanto a tributación, ha permitido que la institución ser más ágil, eficaz y eficiente.

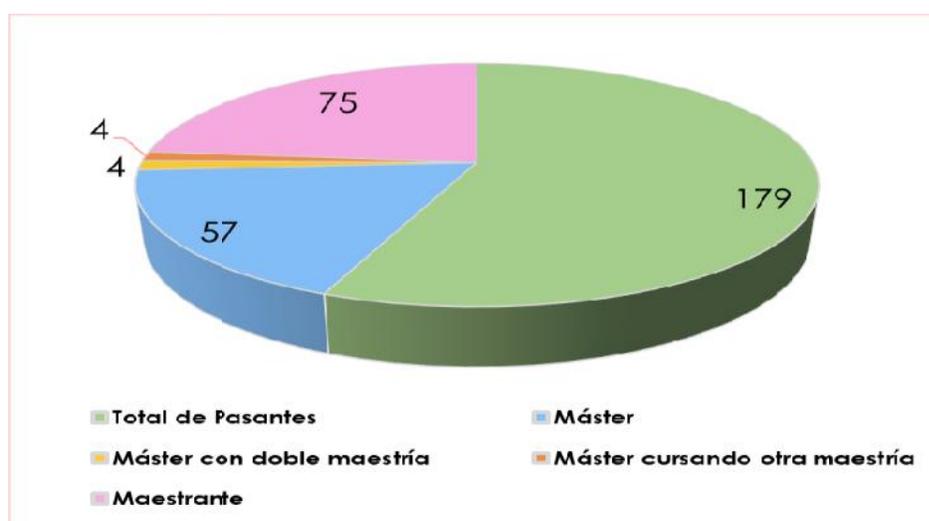
En cuadro no. 3, se puede observar que la cantidad de pasantes que ingresaron y fueron contratados por la AT durante el periodo 2014-2018, fue de 199 distribuidos en 118 mujeres y 81 varones, a diciembre del 2018 la AT cuenta con 179 servidores activos que ingresaron a la institución como pasantes de los cuales 106 son mujeres y 73 varones, para un promedio del 90% de pasantes contratados por la AT.

**Tabla 3** Detalle de Pasantes Recibidos por la AT en el periodo 2014-2018.

Año	Pasantes Reclutados		Contratados	Activos al 2018		Total Activos	%
	Mujeres	Varones		Mujeres	Varones		
2014	13	11	24	11	11	22	92
2015	15	5	20	12	4	16	80
2016	34	16	50	29	14	43	86
2017	40	32	72	40	31	71	99
2018	16	17	33	14	13	27	82
<b>Totales</b>	<b>118</b>	<b>81</b>	<b>199</b>	<b>106</b>	<b>73</b>	<b>179</b>	

Elaboración propia, datos proporcionados por la Dirección de R.H de la AT.

La AT siguiendo con su estrategia de formar a sus servidores públicos más aun cuando son elementos jóvenes que tienen mucho potencial que ofrecer a la AT a continuado con la especialización de estos servidores públicos jóvenes que ingresaron a la institución como pasantes a diciembre del 2018, de los 179 contratados 57 que representa el 32% han recibido una formación de calificación obteniendo el título de master 8 que representa el 4% ha realizado doble maestría y 75 que es el 42% están en proceso de formación especializada, ver gráfico 3. Es evidente el aporte que la AT ha brindado a sus servidores públicos a fin de incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas, para su desarrollo humano y mejor desempeño en sus funciones laborales.

**Gráfico 3** Total de Servidores Públicos que ingresaron como Pasantes y se especializaron en la AT, hasta el año 2018

Elaboración propia, datos proporcionados por la Dirección de R.H de la AT.

#### **7.1.1.4 Factores que Afectan la Formación en la AT**

De acuerdo a entrevista realizada al especialista de planificación estratégica, se puede mencionar que uno de los factores más relevantes que afectan los programas de formación es el presupuesto, la AT recibe una asignación presupuestaria cada año por parte del MHCP, por lo tanto, debe regirse y limitarse de acuerdo a la partida presupuestaria para el rubro de capacitación asignada; lo que significa que aunque existen varios programas a desarrollar en el campo de la tributación y los servidores públicos requiere dicha formación se debe de ir paso a paso, como ha venido trabajando en estos últimos años, incorporando nuevos temas de especialización a sus programas de formación que son necesarios para llevar a cabo los proyectos críticos establecidos en el PEI.

De igual forma, en entrevista realizada a la secretaria académica del CSET, menciona que uno de los factores que afecta es el tiempo, la disposición e interés de algunos compañeros seleccionados, pero cada experiencia negativa te hace valorar la siguiente experiencia para que sea positiva.

Actualmente, la AT no tiene actualizado el Manual del Sistema de Capacitación, el cual no está acorde con el desarrollo de los programas de formación que está implementando la AT actualmente, tomando en cuenta que esta es una herramienta necesaria para establecer los formatos a utilizar, normas, políticas y procedimientos que se deben seguir para un buen desarrollo de los programas de formación.

#### **7.1.1.5 Herramientas y técnicas utilizadas en los programas de formación en la AT**

En entrevista realizada el especialista de la oficina de planificación estratégica, expresa que los programas de formación son un proyecto de apoyo a los proyectos críticos de la institución, donde participaron para su creación todas las direcciones de la institución, se formó un comité que es coordinado por la oficina de Planificación Estratégica.

Para cumplir con los objetivos y metas de la institución, así como también aprovechar óptimamente los recursos con los que se dispone, es indispensable realizar un plan de formación donde se cuente con el acompañamiento de todas las áreas involucradas a fin de identificar las necesidades, valorar, evaluar y seleccionar al personal que va hacer formado. Seleccionar los temas o contenidos teniendo como parámetro el análisis de las actividades de manera organizada y sistemática con base en diagnóstico de las necesidades.

En el PEI 2017-2021 se establece que el CSET, fue creado como un órgano formativo especializado en tributo, dirigido a implementar los diferentes programas de formación, a fin de que el elemento humano de la AT pueda especializarse en temas tributarios. De igual forma, el CSET tiene como objetivo impartir seminarios a través de una plataforma virtual donde el contribuyente desde la comodidad de su oficina participará en eventos de capacitación en línea, relacionados al cumplimiento de sus obligaciones tributarias. A fin de brindar un mejor servicio y aumentar la disposición de pago de los tributos.

En entrevista realizada a la secretaria académica del CSET, señala que una de las herramientas principales con las que cuentan la AT para el desarrollo de sus programas de formación son convenios con instituciones de prestigio académico. Dentro de estos recursos se fueron formando servidores públicos como docentes especializados que luego transmiten los conocimientos como docentes, es decir nos fortalecemos como servidores públicos y luego se transmiten estos conocimientos de la especialidad, creándose un tejido profesional técnico e intelectual que se traduce en conocimientos y los criterios técnicos unificados basados en la ley de la materia y su reglamento.

#### **7.1.1.6 Etapas de la elaboración del plan de formación en la AT**

De acuerdo a entrevista realizada a la dirección de R.H los programas de capacitación (Seminarios, Cursos Talleres, Inducción) son desarrollados por la oficina de capacitación quien inician con el levantamiento de la información, recepcionando las necesidades de las áreas, realiza un detalle y las canaliza a través de R.H quien las

presenta ante la Dirección superior que es quien aprueba. Una vez aprobado, se formula el Plan Anual de Capacitación, y se proyecta la cantidad de servidores a capacitar.

En cuanto a los programas de calificación, los temas de estudios son seleccionados por los directores quienes forman un comité que valoran las necesidades de cada área para el cumplimiento de las metas propuestas, estos programas son desarrollados por el CSET.

Las fases a seguir en el plan de formación, están definidos en el Manual del Sistema de Capacitación, tanto para los programas de capacitación y calificación, a pesar de que estos dos programas son desarrollados por oficinas diferentes.

Los criterios de selección implementados por la AT, para seleccionar a los servidores públicos para optar a un plan de formación se encuentran en el Manual del Sistema de Capacitación:

- a) De acuerdo a las necesidades de capacitación establecidas.
- b) Perfil profesional y personal de los candidatos
- c) Perfil del cargo que desempeña
- d) Plan individual de carrera.

A los funcionarios o trabajadores seleccionados para participar, se les envía comunicación de notificación e invitación, al menos con cinco días de anticipación a la fecha de inicio del evento. Estos son aprobados por la Dirección Superior.

Para el caso de los programas de calificación en entrevista realizada a la directora de R.H expresaba que los candidatos a participar en los programas de formación deben cumplir los requisitos establecidos en el manual de sistema de capacitación, además debe pasar un proceso de pre selección y selección.

En la preselección R.H envía al director ó administrador de renta, la cantidad de personas que pueden participar en el programa de formación y la lista de los

servidores públicos que cumplen con el perfil, estos son preseleccionados por una comisión.

El detalle de los candidatos preseleccionados es remitido a R.H, quien realiza una consolidación de los aspirantes al programa de formación. los servidores públicos preseleccionados realizan un examen de actitud, una vez obtenidos los resultados de las pruebas, se da el proceso de clasificación de los seleccionados que se realiza por medio de una comisión donde participan el Sindicato, la Subdirección, Dirección Superior y Secretaría política de la institución.

#### **7.1.1.7 Tipos de Planes de Carrera Profesional Implementados por la AT**

La AT ha aumentado la cantidad de profesionales y la cantidad de master desde el año 2012, mejorando y fortaleciendo con un alto nivel de cualificación a su personal, impactando positivamente en el desempeño de las actividades y funciones laborales, especialmente en las acciones de control y gestión profesional.

La Directora de R.H en entrevista realizada expresaba que la AT ha venido implementando políticas y estrategias de incentivos y motivación a fin de retener a sus servidores públicos haciendo hincapié en los que han recibido formación especializada.

Una vez que el servidor público ha culminado el programa de formación, la AT establece en su PEI 2017-2021 realizar nivelación salarial, de acuerdo a méritos y de esta forma eliminar la brecha salarial existente entre servidores públicos con el mismo cargo. a los servidores que obtienen excelentes notas en los programas de calificación son propuesto para continuar con una segunda especialización a nivel nacional ó internacional, lo que genera profesionales con una orientación proactiva que le llevará a adaptarse y a transformarse en función de los cambios del entorno.

De igual forma, en el convenio colectivo establece las promociones para los servidores públicos, es decir, una vez culminada la formación el servidor está preparado para conformar las posiciones de sucesión en cargos críticos de la institución.

La AT en su PEI, tiene establecido que la Dirección de R.H en conjunto con la Dirección de Planificación, continuarán con el Plan Integral de Calificación y Capacitación, que consolida de forma transversal las necesidades de calificación y capacitación requeridas de las distintas áreas sustantivas y de apoyo. En donde se definirán las estructuras actuales en cuanto a denominación de cargos, funciones, perfiles, procesos y procedimientos de acuerdo a la simplificación, homogeneización y modernización Institucional.

En el PEI 2017-2021, establece que la AT desarrollará una revista científica indexada con el fin de publicar artículos, estudios y cualquier aporte de carácter científico, que pueda surgir principalmente de la Red de Máster Tributarios, para lo cual se creará una partida presupuestaria para las investigaciones y premiar las mejores publicaciones.

Es importante hacer mención que la AT, ha venido continuamente aplicando buenas prácticas, a fin de ser una AT moderna, solida, eficaz y eficiente, poseyendo como su principal aliado a su recurso humano, el cual está en constante formación y especialización, motivándolo para que este se desarrolle y se apropie de la misión y los objetivos institucionales. Prueba de ello es la tasa de deserción de los servidores públicos que fueron especializados y emigraron de la familia AT, para diciembre del 2018 los servidores públicos con Maestría eran 159 de los cuales 6 ya no están en la institución, esto equivale al 1.78%, esto significa que el 98% de los servidores públicos formados están dentro de la institución aplicando los conocimientos adquiridos.

#### **7.1.1.8 Planificación y Métodos de Formación Realizados por la AT**

En pregunta realizada a la dirección de R.H sobre si ¿Se realiza planeación del proceso de formación académica a que nivel?, su respuesta fue que la AT realiza este proceso, a todos los niveles: técnicos, estudios superiores, maestrías postgrado, actualización entre otros.

El especialista de Planificación Estratégica expresaba en entrevista realizada que para la elaboración del PEI 2017-2021, estaban todas las direcciones de la AT,

creándose un comité de planificación, donde el área de planificación estratégica era la encargada de coordinar el trabajo. En este punto, se determinó que la formación de los servidores públicos era un factor indispensable para la implementación de los proyectos críticos, identificando dentro del plan estratégico al programa de formación como un proyecto crítico de apoyo.

Para el desarrollo de los programas de calificación la AT, ha desarrollado convenios con universidades tanto pública como privadas, nacionales e internacionales, quienes imparten sus clases de maestrías en sus instalaciones garantizando que las clases sean impartidas en un ambiente adecuado y con profesores altamente calificados, la AT se cerciora de este punto solicitando a la universidad el curriculum de sus docentes para cada programa a desarrollar este es revisado por el CSET quien es el que le da el seguimiento a cada programa de calificación para garantizar su efectividad. Por lo general, la duración de las maestrías es de 24 meses incluidos los trabajos de tesis que el servidor público debe realizar en base a temas seleccionados por la institución.

En las maestrías internacionales, el programa de estudio es de forma virtual la universidad de igual forma da a conocer el programa de estudio y el currículum de los docentes que impartirán las clases, la duración es de 24 meses, los servidores públicos deben de realizar su trabajo de tesis y presentarse al país de la universidad a defender su trabajo.

De igual forma, la AT a través del CSET, realiza seminarios en temas especializados que son de gran importancia para la actualización de los servidores públicos y contribuyentes, estos se imparten dentro de la institución en auditorios que cumplen con todos los requisitos para la comodidad y comprensión de asistente, pueden ser impartidos por docentes internos que son servidores públicos especialistas o docentes externos. La duración de estos seminarios va en dependencia de la complejidad del tema y la cantidad de asistentes.

Los programas de capacitación se realizan según cronograma autorizado por la dirección superior, por lo general los seminarios tienen una duración de un día máximo

tres días, son impartidos en las instituciones especializadas de acuerdo a los temas, por ejemplo un seminario de actualización en el SISCAE basado en la Ley 737 “Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público”, impartido a los servidores públicos de la Dirección de Adquisiciones de la AT, es impartido en las instalaciones de la Dirección General de Contrataciones del Estado, por especialista en el tema. De igual forma, los seminarios de Ética y Transparencia, Higiene y Seguridad personal entre otros.

#### **7.1.1.9 Desarrollo de Personas en la AT**

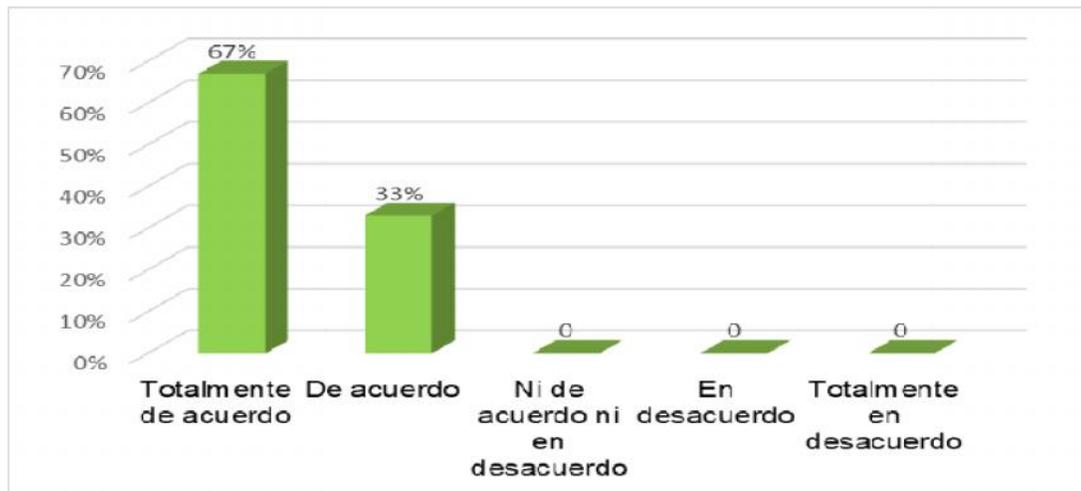
La secretaria académica del CSET en entrevista realizada expresaba que el recurso humano es lo más valioso que puede tener una institución, para el cumplimiento de su misión y visión, por tanto, es necesario crear capacidades en las personas que dirigen las diferentes áreas estratégicas, con el fin de cumplir las metas planteadas en el plan estratégico institucional de manera eficiente.

La AT esta ha venido aplicando estrategias en función de cumplir con esta teoría con el propósito de desarrollar habilidades, actitudes y destrezas en su personal, además de brindarles el ambiente y las herramientas necesarias para lograr un buen desarrollo y cumplimiento de los procesos en materia tributaria, procesos internos y atención al contribuyente.

Según gráfico no. 4, el 66.7% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 33.3% está de acuerdo en que la AT les ha brindado la oportunidad de tomar la iniciativa en su desarrollo profesional.

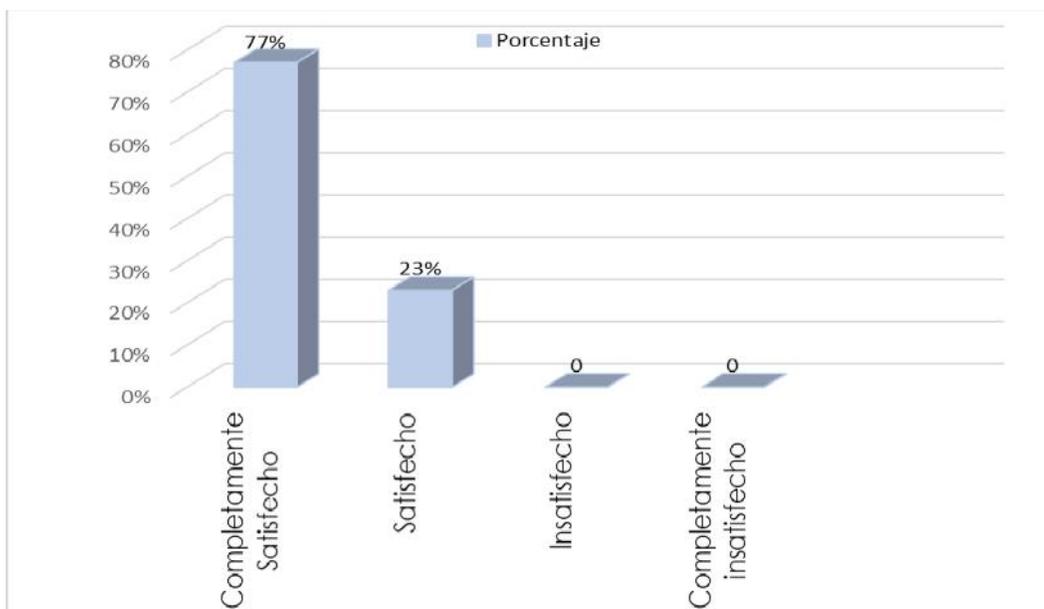
El gráfico no. 5 refleja que el 77% de los encuestados afirmaron que están completamente satisfecho y el 23% satisfecho, con los estudios de postgrado recibidos a través de la política institucional de formación académica impulsada por el Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional. Esto nos indica que la AT ha contribuido de manera positiva a mejorar los niveles de vida y profesionalización de sus servidores públicos.

**Gráfico 4** ¿La institución da la oportunidad de tomar la iniciativa del desarrollo profesional?



Elaboración propia, datos proporcionados por la Dirección de R.H de la AT.

**Gráfico 5** ¿Cuál es su grado de satisfacción con haber obtenido estudios de post grado, intercambio, inducción, cursos amparados en la política institucional de formación académica impulsada por el Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional?



Elaboración propia, datos proporcionados por la Dirección de R.H de la AT.

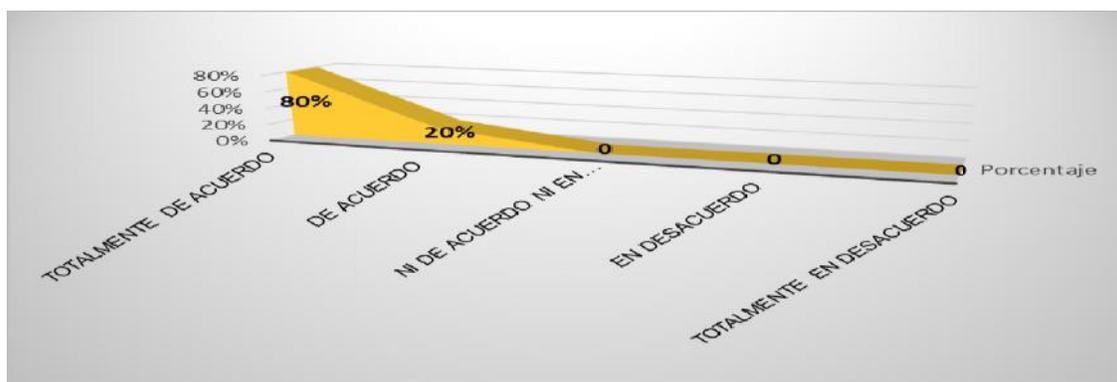
### 7.1.1.10 Efectos del Programa de Formación en los Servidores Públicos de la AT.

La Directora de R,H en entrevista realizada expresa que el personal que ha sido formado tiene la capacidad de agilizar los procesos, es más efectivo en sus funciones ya que adoptan mejores prácticas. Un personal no capacitado no podría hacerle frente a la modernización de los procesos, ni ser capaz de llevar a cabo de manera eficiente los proyectos críticos que realiza la AT. Esta apreciación es obtenida por los jefes inmediatos de cada servidor formado ya que el manual para aplicar evaluación al desempeño a los servidores de la AT está en proceso de autorización.

La AT al implementar un nuevo proyecto, paralelo a ello implementa un programa de calificación para el personal que va estar directamente ligado con los procesos de manera que estos desarrollen de forma integral conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan desempeñarse de forma eficiente y eficaz en su puesto de trabajo y obtengan una visión más amplia para enfrentarse a los desafíos del entorno.

En el gráfico no.6 se puede observar que del 100% de los encuestados el 80% está totalmente de acuerdo y el 20% está de acuerdo que los programas de formación recibidos les han permitido ser más eficientes en su trabajo diario, el cual ha sido reconocido por sus compañeros de trabajo, ya que han desarrollado nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que ponen en práctica al realizar sus funciones diarias.

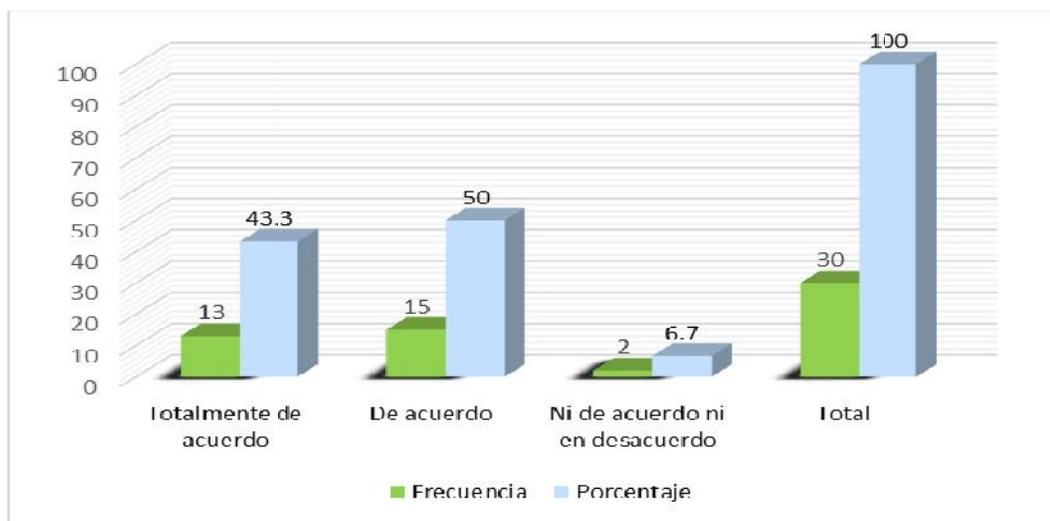
**Gráfico 6** La formación académica recibida, permite ser más eficiente en el trabajo diario.



Elaboración propia, datos proporcionados por la Dirección de R.H de la AT.

De igual forma el gráfico no. 7 muestra que el 43.3% y 50% de estos encuestados consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con que han recibido una apreciación positiva de sus superiores ya que estos reconocen que han incrementado sus conocimientos y habilidades después de haber recibido una formación de calificación, el 6.7% restante de los encuestados no están ni de acuerdo y en desacuerdo con esta afirmación.

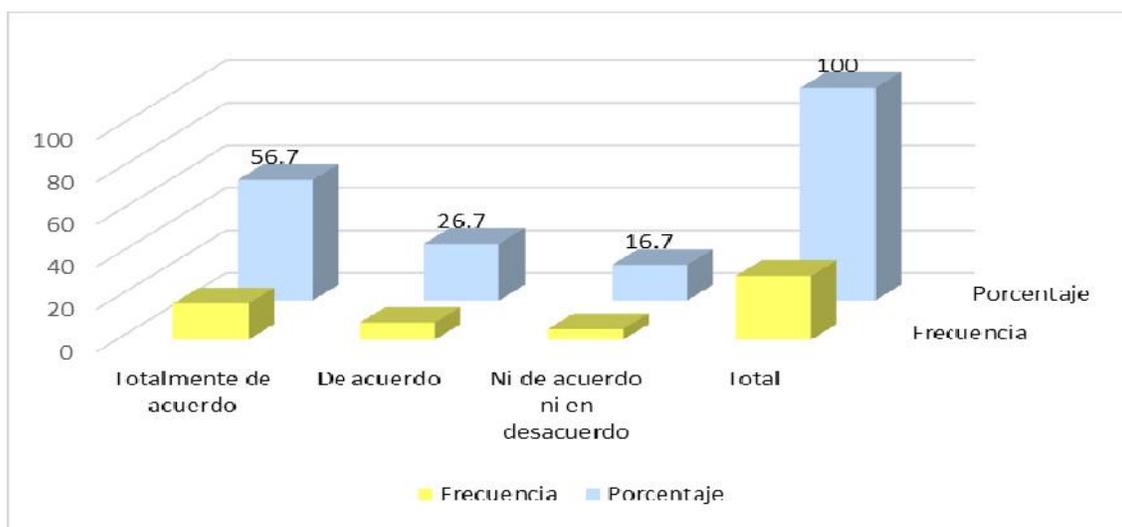
**Gráfico 7** Sus superiores reconocen su desempeño producto de su formación



Elaboración propia, datos proporcionados por la Dirección de R.H de la AT.

El gráfico no.8 muestra que el 56.7% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 26% están de acuerdo, que la AT brinda todas las condiciones he implementa políticas para promocionar a sus servidores públicos formados cuando se presenta la oportunidad ya sea en cargos intermedios o de Dirección, el 16.7% de los encuestados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado.

**Gráfico 8** Se presentan oportunidades de desarrollarme profesionalmente, asumir cargos intermedios o de dirección dentro de la institución.



Elaboración propia, datos proporcionados por la División de R.H de la AT.

Es importante hacer mención que dentro de las políticas de la AT está contemplado el impulsar a los servidores públicos a seguir profesionalizándose y motivarlos para asumir nuevos retos personales y profesionales.

En dicha encuesta se le solicitó a los encuestados que en la escala del uno al diez valorará su mejora después de la formación recibida (hacia el 1 es menor valoración y hacia 10 mayor valoración). El promedio obtenido como resultado de la suma de todas las repuestas es de 9.96, lo que indica que los programas de formación recibidos por los servidores públicos han producido un grado alto de satisfacción en ellos, lo que es un índice de calidad y correcto funcionamiento del programa, ya que les permitió mejorar su desempeño profesional y personal.

#### **7.1.1.11 Efectos del Programa de Formación en la AT**

El especialista de planificación estratégica en entrevista realizada expresa que no existía a la fecha un método de evaluación que permitiera cuantificar en términos económicos el efecto o la contribución que ha generado los programas de formación implementados por la AT en la recaudación de los tributos. Sin embargo, consideraba que en términos generales la implementación de los programas de formación ha influido de manera positiva en la institución, porque permiten agilizar los procesos, ya que se

cuenta con un personal que tienen mayor creatividad, da mayores y mejores aporte a la institución.

La AT, en los últimos años ha avanzado aminorando conductas de incumplimiento tributario; mejorando el desempeño de las actividades operativas, implementando programas de fortalecimiento institucional, como actualización de la plataforma informática, se han modernizado los equipos, software de base y de las comunicaciones; con alta capacidad para mejor desempeño de las funciones laborales.

Todas estas herramientas han sido aprovechadas por los servidores públicos, debido a que la AT ha implementado una estrategia de formación como apoyo a todos esos proyectos críticos definidos en su PEI 2017-2021.

En entrevista realizada a la secretaria académica del CSET, afirmó que uno de los factores principales del porque la AT ha implementado la formación de calificación se debe a la implementación de los proyectos críticos los que en su mayoría son innovaciones tecnológicas que requieren que los servidores públicos tengan conocimientos especializados para utilizarlas eficientemente y analizar sus resultados de forma eficaz, para toma de decisiones oportuna y acertadas, además de mejorar el servicio a los contribuyentes agilizando los procesos y aumentando la productividad recaudatoria.

Es importante mencionar que todos los proyectos que se implementa por muy simple que sean requieren un grado especialización por lo delicado que es el tema de tributación, entre las innovaciones tecnológicas implementadas por la AT se puede mencionar los siguientes:

- EL Sistema de Administración de las Exenciones y Exoneraciones (SIAEX), este permite el registro real del gasto tributario de los principales sectores beneficiados con exoneraciones, lo cual le ha permitido a la AT reducir la evasión fiscal, ha sido todo un éxito, ningún país en la región lo tiene.

- El sistema de Cobranza (SIBCO) el cuál mejora la efectividad de la gestión de cobranza tributaria, introduciendo mejoras en los aspectos administrativos y operativos, fortalecer el control interno y la ejecución de acciones del proceso de cobranza, para lo cual se dio un curso muy intenso con profesores de mucha experiencia.
- Ventanilla Electrónica Tributaria (VET), ha logrado que la mayoría de las declaraciones tributarias se efectúen en formato electrónico.
- Sistema de facturación (SACFI) este permite detectar y restringir la autorización a los falsos contribuyentes y a aquellos con comportamiento inadecuado, beneficiando, de este modo, la actividad económica legítima.
- Sistema de Información Tributaria (SIT), permite ampliar la cantidad de licencias para el acceso concurrente a la base de datos.
- El Sistema de Registro de Recursos Tributarios está en la segunda edición en las mismas condiciones del de Cobranzas.

Entre otros, que son de igual importancia para el cumplimiento de la misión y visión de la AT, muchos que están en desarrollo y que han permitido tener una administración tributaria transparente.

Según el PEI 2017-2021, la AT tiene como propósito para el 2021 estar desarrollando una serie de estrategias para alcanzar sus objetivos entre ellas está el incrementar o complementar las innovaciones tecnológicas como:

- Que el 100% de las declaraciones tributarias en formato electrónico y desplegará un conjunto de servicios online que reducirán los costos de los contribuyentes, la atención física en las oficinas y la conexión directa entre servidor público y contribuyente, haciendo que disminuya las malas prácticas que riñen con la moral y la ética.
- Se integrarán los módulos de Recaudación, Liquidación, Cuenta Corriente, Fiscalización, Registro y Exoneraciones, desarrollados en ambiente Web que serán accesible por navegadores web convencionales.

- Se implementará el sistema de intercambio de información entre las instituciones que permita obtener una base de datos confiable, validación de la información proporcionada por los contribuyentes, uso de
- Se implementará un sistema de gestión de TIC's basado en las mejores prácticas y estándares de COBIT v5 para alinear las tecnologías de información a los objetivos de negocio de forma óptima, que permita disminuir los costos de operación. Se fortalecerá la seguridad de los sistemas de información existentes, así como también el rendimiento de los
- Para ampliar el alcance de las capacitaciones a los contribuyentes, se contará con una plataforma virtual que la administrará el CSET, en donde el contribuyente desde la comodidad de su oficina participará en eventos de capacitación en línea, relacionados al cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

De igual forma, estos proyectos vienen de la mano de la especialización del recurso humano principalmente los servidores públicos que están involucrados con la utilización de estas herramientas tecnológicas, para hacer que estos procesos sean más eficientes y cumplir con la misión institucional ser una AT moderna altamente calificada, con altos niveles de cumplimiento voluntario, reforzando el proceso de control tributario y facilitando al máximo el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

## **7.2 Mecanismos de evaluación que la AT utiliza para evaluar a los servidores públicos.**

En este capítulo se analizan los mecanismos que la AT utiliza para evaluar sus programas de formación tanto de capacitación y calificación, a fin de valorar los efectos obtenidos en sus servidores públicos por la implementación de estos programas y las posibles decisiones a tomar para optimizar la calidad de formaciones futuras.

### **7.2.1 Mecanismos de Evaluación para la formación del personal de la AT**

La AT evalúa a sus servidores públicos a través de controles internos automatizados que son revisados por la dirección de R.H, como la asistencia y

puntualidad, de igual forma el responsable de cada área evalúa el buen desempeño de sus subordinados en sus puestos de trabajo. En la actualidad, el Manual de Evaluación al Desempeño se encuentra en trámite de autorización para su divulgación y uso. Sin embargo, esto no ha sido obstáculo para evaluar los programas de formación que desarrolla.

En entrevista realizada a R.H expresaba que efectivamente se realiza evaluación en cada uno de los programas de formación que realiza la AT, realizando un control y seguimiento de las asistencias de los participantes, su asimilación y resultados independientemente que el programa sea de capacitación ó calificación, tomando los formatos que se encuentra en el Manual del Sistema de Capacitación.

El funcionario que se retire o no apruebe un programa de Formación, dentro o fuera del país, para el cual fue seleccionado es evaluado por una comisión conformada por el Director de R.H, el jefe inmediato, el Sindicato y la Dirección Superior, para determinar la sanción correspondiente según sea el caso.

Todas las evaluaciones mencionadas son realizadas conforme lo establecido en el Manual del Sistema de Capacitación, realizando la evaluación en tres etapas, el programa de capacitación, los capacitados y los facilitadores de la capacitación. Los instrumentos de evaluación son formales, debidamente institucionalizados por medio del manual de sistema de capacitación.

#### **7.2.1.1 Tipos de Actividades para realizar evaluación de los Programas de Formación de la AT.**

En el Manual del Sistema de Capacitación que utiliza la oficina de capacitación, se definen las actividades a seguir para realizar la evaluación a los programas de formación de capacitación, el manual no ha sido actualizado desde el 2008, por tal razón, no hace distinción entre los programas de capacitación y calificación. Sin embargo, en entrevista realizada con la Directora de R.H expresaba que se ha venido utilizando las mismas actividades para la evaluación de los programas de calificación, con la diferencia que estos programas son desarrollados por el CSET.

**Tabla 4** Procedimientos para realizar Evaluación a Programas de Formación

<b>A. Evaluación a Programas de Formación</b>	
<b>Responsable</b>	<b>Procedimientos</b>
Supervisora de capacitación	1. Remite el informe preliminar a la metodóloga con las consideraciones del Director de Recursos Humanos para la presentación del informe definitivo
Metodóloga	2. Hace los ajustes correspondientes y entrega a la supervisora el informe definitivo
Supervisora de capacitación	3. Remite al Director de Recursos Humanos el informe de la evaluación del plan y presupuesto con las correspondientes copias al Director General y Subdirectores Generales 4. Archiva la copia del informe anual de capacitación
Director General	5. Firma el informe de evaluación del plan y presupuesto y remite las copias al Director General y a los Subdirectores Generales
<b>B. Evaluación de Capacitandos</b>	
<b>Responsable</b>	<b>Procedimientos</b>
1. Metodóloga	1. En un curso de más de 12 horas se determinará en conjunto con el instructor los tipos de evaluación, los criterios y el puntaje en escala de 0 a 100 puntos 2. Revisará los tipos de pruebas realizados por el instructor para evaluar a los capacitandos. 3. Entregará los formatos para el registro de calificaciones cualitativas y cuantitativas.
Instructor	4. Diseña las pruebas de evaluación cualitativa y cuantitativa 5. Corrige las pruebas y establece el puntaje para cada capacitando 6. Establece las notas finales de cada uno de los funcionarios capacitados 7. Determina los capacitandos aprobados y reprobados. 8. Remite las calificaciones de cada uno de los capacitandos a la metodóloga

Metodóloga	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Revisa las actas de notas a partir de la lista de funcionarios participantes en el curso</li> <li>10. Comprueba los funcionarios aprobados y reprobados</li> <li>11. Prepara los certificados de participación o aprobación del curso con las firmas y sellos correspondientes</li> <li>12. Hace entrega de los certificados a los capacitandos que aprobaron el curso con la nota mínima de 70 y el requisito de asistencia</li> <li>13. En caso de que el curso exige como requisito únicamente la asistencia, comprueba la asistencia del 90% mínima requerida por los capacitandos</li> <li>14. Determina los funcionarios que se retiraron o no aprobaron el curso de capacitación</li> <li>15. Incorpora en el informe de finalización del curso, los resultados cualitativos y cuantitativos de cada uno de los funcionarios</li> <li>16. Registra en la Base de Datos los resultados, de cada capacitando</li> </ol>
------------	--

Fuente. Manual de Procedimientos de Oficina de Capacitación

### **7.2.1.2 Criterios de evaluación utilizados por la AT**

La AT utiliza los siguientes criterios para la evaluación de sus programas de formación:

**Medición de reacción.** Para los programas de capacitación se aplican al finalizar cada uno de los eventos de capacitación (seminarios, talleres y cursos), para conocer la opinión de los participantes a través de preguntas sobre el desarrollo del evento, su organización, el desempeño del facilitador, la presentación del contenido y la aplicación de los mismos en el ámbito laboral.

En los programas de calificación el CSET juega un papel crucial dando seguimiento al desarrollo de los programas desde su inicio hasta su finalización, estableciendo una relación directa con los estudiantes a fin de valorar su conformidad con la calidad del programa y con la universidad o facilitador que está impartiendo los programas de estudio.

De igual forma, el CSET establece una relación con la universidad ó facilitador que imparte el programa de formación, ya sea maestría, diplomado, seminarios de especialización, a fin de evaluar los medios, materiales de apoyo y los tiempos utilizados.

**Evaluación del Aprendizaje.** Se aplica al inicio, durante y al término de los eventos de capacitación para determinar el grado de asimilación de los conocimientos por parte de los participantes y son obligatorios en los seminarios, cursos y talleres realizados por la oficina de capacitación.

En el programa de inducción a pasantes los docentes realizan evaluaciones a los estudiantes las notas obtenidas son remitidas a la oficina de capacitación que de igual forma da seguimiento a la asistencia, disciplina y puntualidad, al final de la inducción este informe es entregado a la dirección de R.H.

En los programas de calificación para optar al título de Master los participantes son evaluados por la universidad, la cual remite un reporte al CSET de las calificaciones obtenidas de los estudiantes, al finalizar el programa de estudio los maestrantes se evalúan con el trabajo de tesis, el cual debe ser defendido ante un jurado, siendo parte de ese jurado un servidor público de la AT especialista en la materia.

**Comportamiento (aplicabilidad).** Se utiliza de manera selectiva para captar la opinión de los niveles directivos y mandos medios, con la finalidad de obtener información y posibles acerca de los beneficios en el desempeño de los participantes en sus funciones de trabajo.

**Talleres de evaluación.** Permite abordar a profundidad aspectos que tienen que ver con las distintas etapas del plan de Capacitación y desarrollo, la periodicidad es anual y participan los responsables de las diferentes áreas involucradas en el proceso, el objetivo es identificar los problemas y retroalimentar el plan para mejorar el mismo.

### **7.2.1.3 Herramientas implementadas para la evaluación de los programas de formación**

La AT realiza talleres de evaluación que permiten abordar a profundidad aspectos que tienen que ver con las distintas etapas del plan de Capacitación y de calificación, este se realiza anual ó conforme se presente la necesidad de evaluar algún programa en especial, participan los responsables de las diferentes áreas involucradas en el proceso, el objetivo es identificar los problemas y retroalimentar el plan para mejorar el mismo.

En el Manual del Sistema de Capacitación están establecidos los formatos para realizar evaluación a los diferentes autores de los programas de formación. Dichos formatos se implementan con el objetivo de dar seguimiento al desarrollo de los programas de formación y realizar una evaluación integral, desde evaluar el curso implementado, a continuación, se muestran:

En el formato no. 1 Evaluación al Curso, el objetivo es conocer la opinión de los participantes, a fin de conocer si el programa de formación cumplió con las expectativas, si se logró cubrir las brechas existentes en los participantes, si la metodología utilizada fue correcta y si se evidenció la capacidad de los instructores.

## Formato No.1. Evaluación al Curso

	<b>DIRECCIÓN GENERAL DE INGRESOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS OFICINA DE CAPACITACION</b>	<b>Formato 19</b>
		
<b>EVALUACIÓN DEL CURSO</b>		
Nombre del Seminario: _____		
Fecha: _____ Nombre del Instructor: _____		
<b>Objetivo :</b> Conocer la opinión de los participantes sobre el Seminario, con el fin de obtener información para mejorar la calidad de los mismos.		
Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y encierre en un círculo la respuesta según su criterio:		
<b>I. Desarrollo del Programa</b>		
1) Cumplimiento de los objetivos del programa. a) Excelente    b) Muy Bueno    c) Bueno    d) Regular		
2) Importancia de los temas estudiados. a) Excelente    b) Muy Bueno    c) Bueno    d) Regular		
3) Los materiales de estudio se corresponden con los contenidos estudiados. a) Excelente    b) Muy Bueno    c) Bueno    d) Regular		
<b>II. Instructores</b>		
1) El nivel de profundidad con que se abordaron los temas. a) Excelente    b) Muy bueno    c) Bueno    d) Regular		
2) Los recursos didácticos (pizarra, retroproyector, etc.) favorecieron la comprensión y asimilación de los contenidos estudiados. a) Excelente    b) Muy bueno    c) Bueno    d) Regular		
3) La metodología utilizada por los Instructores, para facilitar el aprendizaje. a) Excelente    b) Muy bueno    c) Bueno    d) Regular		
4) Comunicación con los capacitandos. a) Excelente    b) Muy bueno    c) Bueno    d) Regular		
<b>Coordinación del evento</b>		
5) Atención recibida por parte de la coordinación del evento. a) Excelente    b) Muy buena    c) Buena    d) Regular		
6) Aseguramiento de los materiales y apoyo logístico. a) Excelente    b) Muy bueno    c) Bueno    d) Regular		
<b>Recomendaciones :</b> _____ _____ _____		

## Formato No. 2. Evaluación de Instructor

Formato 16

*DIRECCIÓN GENERAL DE INGRESOS  
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
OFICINA DE CAPACITACION*



### EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

Nombre del Seminario: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Nombre del Instructor: \_\_\_\_\_

**Objetivo :** Medir la calidad del instructor en cuanto al dominio científico de la materia del curso y las estrategias metodológicas para el cumplimiento de los objetivos del curso.

- 1) Cumplimiento de los objetivos del programa  
Excelente    b) Muy Bueno    c) Bueno    d) Regular
- 2) Dominio de los temas estudiados  
a) Excelente    b) Muy Bueno    c) Bueno    d) Regular
- 3) Elaboración del material de estudio  
a) Excelente    b) Muy Bueno    c) Bueno    d) Regular
- 4) El nivel de profundidad con que se abordaron los temas.  
a) Excelente    b) Muy bueno    c) Bueno    d) Regular
- 5) Los recursos didácticos utilizados (pizarra, retroproyector, etc.) favorecieron la comprensión y asimilación de los contenidos estudiados.  
a) Excelente    b) Muy bueno    c) Bueno    d) Regular
- 6) La metodología utilizada para facilitar el aprendizaje.  
a) Excelente    b) Muy bueno    c) Bueno    d) Regular
- 7) Comunicación con los capacitandos y atención a las diferencias individuales  
a) Excelente    b) Muy bueno    c) Bueno    d) Regular

Firma del Instructor: \_\_\_\_\_ Coordinador del evento: \_\_\_\_\_



### Formato No. 4. Control de Asistencia de Participantes

DIRECCIÓN GENERAL DE INGRESOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS OFICINA DE CAPACITACION		Formato 14	
			
<b>CONTROL DE ASISTENCIA</b>			
Nombre del evento de capacitación: _____			
Nombre del instructor: _____		FECHA: _____	
No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Unidad Administrativa
Coordinador del evento: _____			

### Formato No. 5. Control de Calificaciones

DIRECCIÓN GENERAL DE INGRESOS DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS OFICINA DE CAPACITACION		Formato 15		
				
<b>CONTROL DE CALIFICACIONES</b>				
Nombre del evento de capacitación: _____				
Nombre del instructor: _____		FECHA: _____		
No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa
Firma del instructor: _____		Coordinador del evento: _____		

En los formatos 4 y 5. Se da seguimiento a los participantes de los programas de formación, a fin de asegurarse de su asistencia y puntualidad a los programas, la parte académica es evaluada por el docente, quien en caso de formar parte de una universidad entrega el detalle de calificaciones a la Dirección de la universidad y esta las remite al CSET de la AT.

Las evaluaciones de los seminarios impartidos dentro de las instalaciones de la AT, ya sea por docentes externos e internos, son remitidas directamente a la oficina de capacitación ó al CSET cuando son seminarios de especialización.

De acuerdo, a lo antes mencionado se puede afirmar que la AT, a través de la oficina de capacitación y el CSET, da seguimiento a los programas de formación desde su implementación, desarrollo y finalización, evaluando a cada uno de los participantes.

La dirección de R.H, actualmente no realiza evaluación del desempeño a los servidores públicos que han recibido programas de formación. Sin embargo, esta evaluación se está realizando a través de los jefes inmediatos, quienes evalúan al servidor público a través de un formato que suministra R.H, en él se puede identificar si el trabajador adquirió más habilidades y destrezas para el desarrollo de sus funciones y si está preparado para asumir nuevas responsabilidades ó si el programa de formación recibido no obtuvo los resultados esperados.

### **7.3 Necesidades de formación profesional que se requieren para el cumplimiento de la misión institucional desde las áreas sustanciales de la AT.**

En este capítulo se aborda como la AT identifica las necesidades de formación orientadas a la estructuración y desarrollo de planes de formación de capacitación y calificación, para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los servidores públicos, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos institucionales.

#### **7.3.1 Diagnóstico de necesidades de Formación de la AT**

La AT ha venido implementando nuevos procesos que le permiten obtener un mejor control de los tributos, aunado a ello se presentó la necesidad de capacitar al personal en temas de especialización para que este pueda aprovechar las herramientas que le brinda la AT en miras de lograr sus objetivos.

En entrevista realizada a la secretaria académica del CSET expresaba que la idea nació de la Dirección Superior, las evaluaciones realizadas desde el punto de vista porcentual del número de trabajadores existentes y el número de profesionales capacitados a nivel de post grados era bien reducido, de igual manera la especialidad tributaria es bien complicada debido a que la AT debe contrarrestar la evasión tributaria y fraudes fiscales que se presentan en el día a día.

Aunado a ello, la AT ha venido presentando un desarrollo institucional desde el punto de vista de la Tecnología de la Información, la necesidad era inminente desde crear las capacidades mediante cursos impartidos con especialistas formados ya a niveles superiores y combinando aprender haciendo.

Basado en los ejes 2018-2021 del Programa Nacional de Desarrollo Humano, que implementa el Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional, donde establece fortalecer la institucionalidad a través del crecimiento de capacidades de servidores públicos y mejoramiento de la gestión educativa y procesos institucionales; mediante la formación permanente de los servidores públicos y fortalecimiento de los procesos administrativos que mejore la eficiencia y la atención a las familias Nicaragüenses, prestando servicios públicos de calidad, automatizando y facilitando trámites y servicios para generar mayor desarrollo, empleo y prosperidad.

La AT en su PEI 2017-2021, establece los temas de especialización a desarrollar y define las acciones a seguir en los programas de calificación, estableciendo los objetivos, las políticas, las metas y los principales lineamientos a seguir, identificando las demandas y necesidades a través del levantamiento de la información, que se realiza en conjunto con R.H y las áreas involucradas, procurando de esta manera lograr una mayor eficacia, eficiencia y efectividad en su quehacer.

De igual forma, en el Plan Anual Operativo 2018 de la AT, realizado por la oficina de planificación estratégica en conjunto con todas las direcciones de la institución, se realiza una proyección para cada año, basándose sobre la base de los resultados anuales de la evaluación de cada área en cuanto a metas obtenidas y comportamiento

de los servidores públicos, esto permite determinar los aspectos cognitivos y comportamentales a ser fortalecidos y desarrollados, realizando un plan de proyectos a desarrollar en el año y el diagnóstico de necesidades de formación que se requieren desarrollar para la buena implementación de estos.

En el Manual del Sistema de Capacitación, está establecido que el informe de necesidades de capacitación deberá fundamentalmente relevar los siguientes aspectos:

- a) Capacitación para el Desempeño del Cargo. - Determinará los conocimientos y habilidades requeridas para mejorar la calidad del trabajo.
- b) Capacitación para la Promoción. - Determinará los conocimientos y habilidades requeridas para ocupar cargos de mayor jerarquía y responsabilidad, de acuerdo a los planes individuales de carrera.
- c) Capacitación para Fortalecimiento de la Cultura Organizacional. - Determinará los valores institucionales que deben ser reforzados para fortalecer la cultura organizacional.

#### **7.3.1.1      *Técnicas implementadas para la detección de necesidades***

La AT en su manual del Sistema de Capacitación tiene establecidas las siguientes técnicas e instrumentos que pueden ser utilizadas:

**Tabla 5.** Técnicas para determinar las necesidades de capacitación

<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Limitaciones</b>
Entrevista	Revela sentimientos, causas y soluciones posibles de problemas y hechos.  Permite libre expresión de opinar y hacer sugerencias.	Requiere mucho tiempo  Los resultados pueden ser difíciles de cuantificar
Encuesta	Puede llegar a muchas personas en poco tiempo.  El costo es relativamente bajo.  Hay expresión sin temor  Fácil de resumir e informar	Poca expresión libre de respuesta.  Puede ser difícil de elaborar  Limitada en llegar a la causa de los problemas y soluciones posibles
Exámenes	Útiles para identificar áreas específicas de deficiencias.  Ayudan a seleccionar a los participantes indicados para capacitación	Difícil conseguir pruebas válidas para muchas situaciones específicas.  Los resultados son indicadores, no conclusiones
Expedientes e informes	Proporciona pista para localizar defectos.  Proporciona evidencias de los resultados de los problemas.	No muestra la causa de los problemas o soluciones  Puede que no proporcione suficientes casos (quejas) para ser significativos.  Puede que no refleje la situación actual o cambios recientes.

En entrevista realizada a la Directora de R.H expresaba que la base fundamental para determinar las necesidades de capacitación, son los resultados anuales de las evaluaciones que realizan los jefes de cada área.

La modificación de sistemas y procedimientos de trabajo o la expedición de nuevas leyes, reglamentos o normativas internas, referidos a los ámbitos funcionales de la AT, constituyen necesidades de capacitación a ser satisfechas, aun cuando estas no estén contenidas en el Plan de Capacitación

### **7.3.1.2 Métodos utilizados para realizar un diagnóstico de las necesidades de formación de la AT**

La oficina de Capacitación está adscrita a la División de R.H, está compuesta por la jefa de oficina de oficina de capacitación quien tiene a tres analistas a su cargo, esta

oficina tiene como objetivo gestionar el fortalecimiento del talento humano a corto plazo a través de desarrollo de programas de capacitación sobre perfeccionamiento, actualización ética, entre otros, para ello debe de realizar un plan de capacitación anual, basado en un diagnóstico de necesidades.

Existen dos formas de realizar este proceso de diagnóstico en la AT, para los programas de Capacitación la Oficina de Capacitación recibe las necesidades de parte de las áreas y las remite a Recursos Humanos, estas son canalizadas a la Dirección Superior.

Para los Programas de Formación de Calificación las necesidades se presentan conforme el PEI de la institución donde determinan los proyectos a críticos a implementar en determinado periodo, los cuales demanda un tipo de especialización en algún tema específico, este es revisado por el comité de directores y el CSET, para implementación y selección de las áreas que requieren especializarse.

La Secretaria Académica del CSET en entrevista argumentó dicha necesidad surge primero en las áreas sustanciales de la Institución y la especialidad que es meramente tributaria y también conforme se van desarrollando los sistemas que deben ser utilizados por los contribuyentes y administrados por servidores públicos especializados.

### **7.3.1.3 Tipo y nivel de brecha por puesto de trabajo**

La formación es un instrumento para impulsar la AT que se quiere para el futuro, una AT moderna con buenas practicas, eficiente, eficaz y productiva en el campo de tributación.

Es importante hacer mención que la AT dentro de su estrategia de formación al recurso humano ha venido paso a paso implementando programas de formación para sus servidores ubicados en cada una de las áreas funcionales, fundamentalmente en las áreas sustantivas que son la razón de ser de la institución, esto ha permitido que los

servidores públicos tengan más conocimientos y habilidades y sean más acertados en sus decisiones y recomendaciones a los contribuyentes.

Como se puede observar en el cuadro No. 6, los programas de calificación en la AT se basan principalmente en las necesidades detectadas y no tanto en las ofertas externas. Todo el proceso formativo, desde el propio análisis de necesidades, se lleva a cabo bajo el liderazgo de los directivos y mandos. Las acciones formativas se diseñan para equipos de trabajo o para conjuntos de servidores públicos que trabajan en un mismo proceso productivo.

La formación incluye una gama de acciones formativas adecuadas a los aprendizajes a conseguir, y suele utilizar metodologías activas. Los contenidos de la formación son concretos y reales, próximos a las situaciones que se viven en los puestos de trabajo. La formación no se ve como algo separado del trabajo sino de forma muy cercana e integrada.

Con relación a los contenidos de formación y los requerimientos en los puestos de trabajos están completamente alineados, llenando las necesidades de conocimientos en cada caso, con una leve excepción en el área de fiscalización y grandes contribuyentes que demanda conocimientos a nivel internacional y manejo del idioma inglés. Por lo demás, todos los programas de formación son completos de acuerdo a los perfiles de puestos de la AT.

**Tabla 6** Análisis del tipo y nivel de formación y las brechas por puesto de trabajo

Dirección	Funciones claves	Programas de formación vinculados	Requerimientos que llena	Brechas
Dirección asistencia al contribuyente	Asesoría sobre obligaciones fiscales, trámites fiscales, Desarrollar Capacitaciones a la contribuyentes sobre las leyes de tributación, e incentivar el cumplimiento voluntario de los contribuyentes.	Maestría Derecho Tributario, seminarios de actualización de reformas a la LCT	ley LCT, doctrina fiscal, ética y transparencia	Ninguna
Dirección de Grandes Contribuyentes	Proporcionar la orientación e información legal o contable que requieran los contribuyentes para el cumplimiento voluntario de sus obligaciones fiscales. Coordinar, supervisar y evaluar las actividades de la gestión tributaria de los Grandes Contribuyentes tanto nacionales como internacionales. Garantizar la reducción de los niveles de omisión, morosidad y de evasión fiscal para incrementar la recaudación proveniente de estos contribuyentes.	Maestría en Derecho Tributario, Maestría Virtual en tributación internacional, comercio exterior y aduana, Contabilidad con énfasis en auditoría, Idioma Inglés, Seminarios de Actualización de reformas a la LCT, seminarios de ética y transparencia	Dominio del Sistema Fiscal, Nacional e internacional	Si existen
Dirección Jurídico Tributario	Diseñar, formular y revisar propuestas relacionadas con las leyes Jurídica Tributarias Asesorar con respecto a las leyes fiscales existentes, a las demás direcciones de la AT y a los contribuyentes. Dar respuesta a los contribuyentes basados en las leyes fiscales, por sacrificios fiscales	Maestría en Derecho Tributario, Maestría Virtual en tributación internacional, comercio exterior y aduana, Seminarios de Actualización de reformas a la LCT, seminarios de ética y transparencia	Dominio del Sistema Fiscal, Nacional e internacional, ética y transparencia	Ninguna
Dirección de Registro, Recaudación y Cobranza	Manejar y asesorar sobre el sistema de Información Tributaria Garantizar que se cumpla el marco legal y administrativo de los procesos de registro, recaudación y cobranza.	Maestría en Derecho Tributario, Maestría Virtual en tributación internacional, comercio exterior y aduana, Seminarios de Actualización de reformas a la LCT, seminarios de ética y transparencia	Ley Fiscal, LEY LCT, ética y transparencia	Ninguna
Dirección de Fiscalización	Realizar estudios económicos-fiscales y de comportamientos de los contribuyentes. Velar que se cumplan las leyes fiscales. Llevar control estadístico y de gestión de las actuaciones de fiscalización.	Maestría en Derecho Tributario, Contabilidad con énfasis en auditoría, Maestría en economía, Seminarios de Actualización de reformas a la LCT, seminarios de ética y transparencia	Leyes Fiscales, Auditoría Contable, LEY LCT	Si existen
Dirección de Admon. de Rentas	Supervisar y evaluar las actividades de gestión tributaria. Orientar y asesorar a las Administraciones de Rentas a cerca de las reformas y cambios que inciden en las obligaciones de los contribuyentes.	Maestría en Derecho Tributario, Maestría en Admon. De Empresas, Maestría en economía, Seminarios de Actualización de reformas a la LCT, seminarios de ética y transparencia	Leyes Fiscales y Administrativas, LEY LCT	ninguna

#### 7.4 Propuesta de Oportunidades de Mejoras a la Estrategia de Formación de los Servidores Públicos de la AT.

En los capítulos anteriores se ha venido realizando un análisis de la gestión estratégica de la formación profesional del recurso humano de la AT durante el periodo 2014-2018, detectando algunas actividades que se pueden mejorar, por tanto, en este

espacio se presenta una propuesta de oportunidades de mejoras encontradas que se pueden valorar, mejorar e implementar según apreciación de las autoridades correspondientes de la AT.

**Tabla 7** Síntesis de fortalezas y debilidades encontradas en los programas de formación de la AT

Aspectos fuertes de los programas de formación	Aspectos que requieren mejora
El diagnóstico de necesidades de programas de calificación y capacitación es congruente, en base a las metas, <u>objetivos y misión institucional.</u>	Creación de un Manual de Procedimientos de Programas de Formación, donde se realice la diferenciación de los conceptos de programas de capacitación y calificación, para evitar confusiones en el momento de estructurar, <u>evaluar y desarrollar planes de formación.</u>
La AT cuenta el con CSET que le da seguimiento al buen desarrollo de los programas de calificación, además de ser una herramienta para impulsar a los servidores públicos con dones de docencia a impartir seminarios de <u>especialización interno y externo.</u>	Actualmente la AT, está en proceso de echar andar el proyecto piloto de la Evaluación al Desempeño, por lo que no ha logrado realizar una evaluación metodológica que le permitan evaluar el proceso de acuerdo a las necesidades <u>de la institución.</u>
La AT implementa la capacitación continua y sistemática del R.H de acuerdo a las necesidades existentes en el Manual de organización y funciones, esto tiene un carácter crucial como estrategia de aumento de la eficiencia y eficacia en las <u>AT.</u>	Ampliación de las especialidades de formación en sectores que se relacionan con las funciones diarias de los servidores públicos especialmente <u>los de grandes contribuyentes.</u>
La AT Tiene relaciones con universidades de prestigio tanto públicas, privadas e internacionales a fin de que sus servidores públicos reciban un programa de formación <u>de calidad.</u>	
Tiene una política de incentivo para sus servidores públicos formados, a través de nivelación de salario, promoción de <u>puestos. entre otros.</u>	

De acuerdo al cuadro no.7, una de las principales fortalezas que tienen los programas de formación implementados por la AT, es que cada programa desarrollado está ligado a una estrategia de detección de necesidades para cumplir con los objetivos institucionales, a través de brindar las herramientas tecnológicas e infraestructura a sus servidores públicos y facilitarles los conocimientos necesarios para que sean más efectivos en el cumplimiento de sus propósitos.

Se puede afirmar que el programa de formación que está implementando la AT es relativamente joven está en un proceso de madurez, por lo que es normal que tengan

algunas actividades que se puedan mejorar o incluir en un futuro, como las que se mencionaron en cuadro anterior, que por su naturaleza son acciones de planificación y coordinación que pueden ser implementadas o incorporadas al programa de formación según el análisis de las autoridades correspondientes.

#### **7.4.1 Descripción de áreas de mejora relacionadas a los procesos de formación AT**

La dirección de R.H junto con la Dirección de planificación estratégica son las áreas indicadas para el diseño e implementación de las actividades de mejora al programa de formación que desarrolla la AT, la Dirección de R.H porque es el área encargada de gestionar el fortalecimiento del talento humano para el corto, mediano y largo plazo, teniendo que garantizar las herramientas necesarias para que las oficinas a que desarrollan los programas de formación de capacitación y calificación, tenga los instrumentos necesarios para lograr la efectividad y productividad.

La oficina de Planificación estratégica porque de acuerdo al manual de organización de funciones de la AT, es la encargada de elaborar y actualizar manuales de organización y funciones, reglamentos, normas y procedimientos de las diferentes Unidades Administrativas que conforman la AT, desde este punto de vista esta dirección es un elemento clave para la implementación de las estrategias de mejoras planteadas en esta investigación.

#### **7.4.2 Descripción de oportunidades de mejora identificadas en los programas de formación.**

##### **a) Implementación del Manual de Procedimientos de Programas de Formación.**

Actualmente la dirección de R.H está trabajando con un manual de Sistema de Capacitación, el cual no ha sido actualizado desde el 2008, por tanto, no está acorde con el programa de formación que implementa la AT, este manual no establece la diferenciación entre programas de calificación y capacitación entendiéndose a los mismos como:

**Formación:** Se refiere a los estudios de carrera y especialización de nivel superior que otorga una titulación.

**Capacitación:** Es un proceso de adquisición y actualización de conocimientos, en el que se desarrollan técnicas, habilidades y valores, cambio de actitudes y comportamientos, tendiente a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los servidores públicos en el desempeño de sus funciones.

Estos conceptos deberán ser claramente definidos en el Manual de Procedimientos de Programas de Formación, para evitar confusiones en el momento de estructurar planes de formación o capacitación dirigido a sus servidores, de igual forma se debe definir y diferenciar los lineamientos a seguir para cada programa de formación y que funciones le corresponde a la oficina de capacitación y al CSET.

A pesar que el manual de Organización y funciones vigente que rige señala que el área responsable de la planificación, organización, seguimiento y evaluación de planes y programas de capacitación dirigidos a los servidores de la AT, se encuentra a cargo de la oficina de Capacitación de la Dirección de R.H, esta responsabilidad sea ha realizado conjuntamente con el CSET, desde donde se han diseñado y ejecutado diferentes programas de formación y capacitación, en forma independiente. Por tanto, es importante definir y delimitar la responsabilidad de cada área y departamento que participa en la función de formación a fin de no duplicar esfuerzo y asegurarse que el proceso cumpla con todas sus etapas.

De igual forma, el manual de procedimientos de programas de formación debe servir de guía para la implementación de los programas de formación contando con herramientas como (formatos, formularios, guías, evaluación, encuestas entre otras) las cuales deben ser adaptadas, tanto para los programas de capacitación como para los programas de calificación.

## **b) Implementación del Proyecto Piloto Evaluación al Desempeño**

Actualmente la AT, está en proceso de implementar el proyecto piloto de evaluación al desempeño, esta herramienta es muy importante en los programas de formación ya que es una manera de medir que tan beneficioso fue la implementación de un programa de formación tanto para la institución como para los servidores públicos.

Por lo que se requiere, que el plan de evaluación al desempeño tenga una estructura y contenido bien detallado, objetivos bien definidos, resultados esperados del proceso, beneficios esperados que sea conocido y entendido por todo el personal involucrado, especialmente por el personal directivo encargado de la evaluación, que sea discutido y consensado que contenga todos los aspectos que puedan garantizar que el proceso de evaluación del desempeño sea efectivo, asegurando la productividad del talento humano, orientada al logro de resultados individuales y colectivos en pro de la institución.

Dentro del plan debe contemplarse la capacitación a los evaluadores, ya que estos necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. Se requiere que el evaluador comprenda el proceso que se llevara a cabo y que tenga congruencia con la metodología que se aplicara, que aprenda a realizar las entrevistas de evaluación, así como el manejo de los formularios

Para realizar evaluaciones del desempeño efectivas, todo el personal directivo deberá realizar un seguimiento y monitoreo sistemático del rendimiento del colaborador, registrando hechos, conductas o comportamientos que puedan incidir en la calificación del evaluado, todo con el objetivo de que las evaluaciones estén sustentadas en datos reales.

El plan de evaluación debe contemplar una retroalimentación previa, es decir que, para planificar el proceso, deberán revisarse las recomendaciones hechas por evaluados o evaluadores.

### **c) Incorporación de Programas de Especialización a la Formación de los Servidores públicos de la AT a fin de ir minimizando las brechas existentes entre el puesto y las personas**

En el PEI 2017-2021, la AT tiene contemplado que los servidores públicos que atiende a los Grandes Contribuyentes tenga título de Master y dominen del idioma inglés. Además de especializarlo en un sector específico de la economía. Es importante que la AT implemente programas de especialización de diferentes sectores de la economía dirigido a los auditores del área de fiscalización masiva y el departamento de fiscalización selectiva según sea el sector que tienen asignado, de manera que se minimicen las brechas existentes y obtener mejores resultados que se verán reflejados en el cumplimiento de las metas propuestas.

De hecho, hay que tener presente que los grandes contribuyentes tienen operaciones complejas, y normalmente realizan un volumen muy alto de transacciones. Generalmente operan en el área de empresas extranjeras o tienen sucursales en el exterior. Disponen de contadores y abogados altamente calificados y en ocasiones, utilizan formas de evasión que son difíciles de detectar, tales como precios de transferencia. Estas características de los grandes contribuyentes hacen necesario establecer sistemas especiales de monitoreo y asignar a personal altamente especializado para que el proceso de asistencia, auditoría y asesoría tenga frutos positivos para la institución y por ende para nuestro país.

#### **7.4.3 Objetivos /finalidad de las mejoras propuestas**

Las oportunidades de mejoras planteadas tienen como objetivo que el programa de formación que está implementando la AT se fortalezca de forma que se desarrolle de acuerdo a lineamientos establecidos en un manual de procedimientos de programas de formación actualizado y adaptado a las necesidades de la institución, el cual vendría a ser como una guía de las acciones formativas impartidas a los servidores sirviendo como una herramienta de control y de apoyo para la toma de decisiones, dando como resultado el reforzamiento al desarrollo de nuevos programas de capacitación, evitar duplicidad de trabajo, cometer errores o evadir las etapas del plan de formación.

La implementación de la evaluación al desempeño a los servidores públicos que han participado en un programa de formación, le permite a la Dirección de R.H tener una perspectiva de los logros, aportes y fortalezas que los programas de formación han producido en los servidores y públicos y por ende a la institución. De esta manera le permitirá a la AT ir cerrando brecha entre los puestos de trabajos y los servidores públicos, mejorar los programas existentes e implementar nuevas estrategias de motivación en los trabajadores como estímulos al mejor trabajador, promociones de puesto, compensaciones salariales entre otros. De igual forma, también aplicar acciones correctivas a los servidores públicos que presenten dos evaluaciones insatisfactorias seguidas.

Uno de los propósitos de la formación es que un funcionario domine varios campos y hasta varios cargos. Es también una de las herramientas más poderosas para crear y mantener la credibilidad de los contribuyentes. No obstante, la capacitación no es solamente un beneficio personal para el que la recibe, sino que también implica una mejora en la productividad y efectividad de la institución, debido a que, si mantiene un personal calificado capaz de enfrentarse de forma eficiente y eficaz a los retos del entorno, podrá aumentar la confianza en los contribuyentes, disminuyendo el riesgo e incrementando el cumplimiento voluntario a las obligaciones tributarias.

Tabla 8 Matriz de Análisis de Riesgos

Riesgos que pueden obstaculizar el cumplimiento de las mejoras	Calificación (alta, medio, bajo)	Acciones propuestas para minimizar o manejar ese riesgo
Seguir utilizando el Manual del Sistema de Capacitación existente.	Medio	De acuerdo al análisis realizado, dar a conocer lo beneficioso que podría ser para los programas de Formación constar con una herramienta, que le sirva directriz tanto para los programas de capacitación y calificación.
Inadecuada aplicación de la evaluación al desempeño	Alto	Brindar capacitación a los servidores que realizarán esta función.
No aprobación de la autoridades superiores de incluir al programa de formación nuevas especialidades dirigidos a los auditores de la AT.	Medio	A través del análisis realizado se puede demostrar que en la actualidad las AT modernas cuenta con R.H altamente calificados a fin de incrementar las buenas practicas.
Resistencia de los servidores públicos de continuar especializándose en temas relacionados a los sectores de la economía.	Alto	Motivar al personal, por medio de traslado de puesto, compensaciones salariales.

En el cuadro no. 8, se pudo observar que el riesgo de que la AT no implemente un manual de procedimientos de formación es medio, debido a las diferentes actividades de las áreas involucradas. Sin embargo, es importante recalcar que este manual vendría a fortalecer el desarrollo de los programas de formación. De igual forma, tiene un riesgo alto que el proyecto de evaluación al desempeño no logre los objetivos deseados, por lo que es importante la capacitación sistemática del personal que lo utilizará para que de esta manera se obtengan resultados veraces.

**Tabla 9** Línea de tiempo y ruta de acción para las mejoras identificadas

Mejora oportunidades	Acciones que implica	Tiempo
Manual de Procedimientos de Programas de Formación	Cesión de Trabajo de la Dirección de R.H con la Dirección de Planificación Estratégica, para el diseño y elaboración del manual, envió a las autoridades correspondientes para su aprobación.	2 meses
Implementación del proyecto piloto de Evaluación al Desempeño	La Dirección de R.H debe brindar asesoría, soporte y el apoyo necesario para su implementación y aplicación, trabajando de la mano con todas las áreas de la institución, a fin de lograr que la evaluación al desempeño tenga resultados confiables y que se cumpla con el objetivo del mismo.	6 meses
Incorporación de nuevos programas de especialización dirigidos a áreas sustantivas de la AT.	<p>*Análisis de identificación de necesidades de formación a través de cesión de Trabajo de la Dirección de R.H con los directores de GRACOS y Fiscalización, a fin de definir las brechas de conocimientos, habilidades y destrezas que se han presentado en los auditores, de acuerdo al sector asignado.</p> <p>*Aprobación de los programas de formación y los participantes al mismo, por parte de la Dirección Superior.</p>	Incorporación al POA 2019

## VIII. CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizadose caracterizó que la AT ha desarrollado dos tipos de programas de formación: capacitación y calificación, siendo esta última una estrategia de la autoridades superiores de la AT, para consolidar el aprovechamiento de los proyectos críticos realizados a fin de convertir a la AT en una institución competitiva, eficaz y eficiente, proporcionando infraestructura, herramientas con la más alta tecnología, fomentando las buenas prácticas y desarrollando el conocimiento, habilidades y destrezas en sus recursos humanos claves para lograr sus objetivos institucionales.

Los mecanismos que utiliza la AT, para evaluar a los servidores públicos que han recibido algún tipo de formación se basa en el Modelo Donald Kirkpatrick, el cual se encuentra en el Manual del Sistema de Capacitación, este es realizado por los jefes de áreas en conjunto con la oficina de capacitación. Es importante señalar que a la fecha la AT no cuenta con un manual de Evaluación al Desempeño, sin embargo, esto no ha sido impedimento para que realice evaluación a los programas de formación desarrollados.

Para la detección de necesidades la AT, tiene dos formas de realizarlo a través de los áreas requerimientos de las oficinas para la elaboración de los programas de capacitación y para los programas de calificación, se realizan en base a la implementación de los proyectos críticos que la AT establece en su PEI ó en el POA, es realizado por planificación estratégica y las autoridades competentes, a la fecha la AT ha logrado ir cubriendo las brechas existentes en sus servidores públicos principalmente en los directivos, jefes de áreas y analistas que se encuentran en puntos claves.

Al concluir este estudio, se logró concretizar una propuesta de oportunidades de mejora que contiene acciones encaminadas para la formulación del manual de procedimientos de programas de formación, la implementación del manual de evaluación al desempeño, diseñado para la obtención de resultados confiables y

profesionales. Se sugiere el uso que se le puede dar a los resultados de evaluación y se propone ampliar el programa de especialización de acuerdo al sector de la economía asignados a los auditores Fiscales de GRACOS y Fiscalización.

La implementación de los Programas de Formación al recurso humano de la AT durante el Periodo 2014-2018 permitió ir cerrando las brechas entre los puestos de trabajo y los servidores públicos.

## **IX. RECOMENDACIONES**

Después de haber analizado el programa de formación implementado por la AT durante los periodos 2014-2018, se sugiere a las autoridades superiores, tomar en consideración las siguientes recomendaciones a fin de mejorar la estrategia de formación e incrementar la eficiencia y eficacia de los servidores públicos formados en pro de la consecución de los objetivos institucionales.

1. Conformar un comité de evaluación el cual debe ser coordinado por la dirección de Planificación estratégica donde se realice un estudio continuo de los beneficios que se derivaran de la implementación del programa de formación tanto para la AT como para los servidores públicos.
2. Es importante que la AT siga fortaleciendo los seminarios de ética impartidos de manera constante donde participen todos los servidores públicos, a fin de promover en todo momento las buenas prácticas.
3. Se recomienda brindar toda la información a respecto a los programas de formación a comienzo de cada año de manera que los servidores públicos se interesen y puedan aplicar a un programa de formación.
4. Valorar la implementación de las propuestas de mejoras planteados en esta investigación a fin de fortalecer los programas de formación futuros.

## X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alink, M., & Kommer, V. (2011). *Manual de Administración Tributaria*. CIAT.
- Arias M., L. (2016). *Las administraciones de ingreso en América Latina y el Caribe*. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias CIAT.
- Asamblea Nacional . (2005). *Código Tributario de la República de Nicaragua*. Nicaragua .
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2014). *Constitución Política de Nicaragua*. Nicaragua.
- Bermudez, H. (Julio-Diciembre 2014). Perspectivas Contemporáneas de la Administración Estratégica de Recursos Humanos. *Cuadernos de Administración* , 94-102.
- Buckley, R., & Caple, J. (1991). *La Formación Teoría y Práctica*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- Cacho Utrilla, P., Grande Torraleja, F., & Pedrosa Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de Carrera Profesional en Modelo Boundaryless Career. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*, 15-35.
- Carlos, F., & Lucio, B. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill .
- Cejas M., M., & Grau Alguero, C. (SF). La Formación de los Recursos Humanos, Requerimiento clave y Estratégico en las organizaciones actuales . *Dianelt*. Obtenido de Dialnet-LaFormacionDeLosRecursosHumanos.
- CEUPE. (31 de Mayo de 2019). *CEUPE*. Obtenido de El Blog CEUPE: <https://www.ceupe.com/blog/recursos-y-capacidades-direccion-estrategica.html>
- Chiavenato, I. (2002). *Talento Humano*. Bogota: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos El capital Humano de las Organizaciones* (novena edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3er. edición ed.). Mexico: Mc GrawHill.
- CIAT . (2010). *Manual CIAT para la Gestión de los Recursos Humanos en las Administraciones Tributarias*. Panamá: Centro Interamericano de Administraciones Tributarias - CIAT .
- Clayton, J. (SF). *La Voz de Houston* . Obtenido de La Voz de Houston : <https://pyme.lavoztx.com/las-cinco-etapas-del-proceso-estrategico-de-administracin-5576.html>

- Colombia, F. G. (2007-2008). *Diccionario de Recursos Humanos* . Colombia.
- CRECE. (2014). *Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil, Evaluación de la capacitación, herramienta de Peru*.
- Deloitte Consulting LLP. (2013). *Directrices Detalladas para la Mejora de la Administración Tributaria de América Latina y el Caribe*. USAID.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- DGI. (2017). *Plan Estratégico Institucional 2017-2021*. Nicaragua: DGI.
- Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *Gestión de los Recursos Humanos* (3 edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- EUDE BUSINESS SCHOOL. (2019). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid-España: Escuela Europea de Dirección y Empresa.
- EUDE. (SF). *Formación y Evaluación de la Formación Identificación del Potencial*. EUDE.
- Fernández Ruiz, J. (Sin Fecha). *La descentralización política y las Universidades Públicas*.
- Fernández, C., & Salinero, M. (1999). El diseño de un Plan de Formación Como Estrategia de desarrollo Empresarial: Estructura, Instrumentos y Técnicas. *Complutense de Educación*, 181-242.
- Foro Sobre Administración Tributaria. (2009). *Administración Tributaria en los Países de OCDE*. España: CENTRO DE POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIAS (CPAT) .
- Galindo Camacho, M. (2000). *Teoría de la Administración Pública* (Primera Edición ed.). México: PORRÚA.
- Gallardo Hernández , J. (2012). *Administración estratégica*. M: Alfaomega.
- Gallardo Hernández, J. (2012). *Administración Estratégica*. México: ALFAOMEGA.
- Gomez Díaz De León , C. (2016). *De la administración pública tradicional a la nueva Gestión pública*.
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Guerrero Orozco, o. (1985). *Introducción a la Administración Pública* . Mexico: Mexicana.
- Hernández Palomino, J., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. d. (2011). *Desarrollo Organizacional* (primera edición ed.). México: Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

- Hernández, J. (sin Fecha). *Teoría de los recursos y Capacidades. Un enfoque actual en la estrategia Empresarial*. Cuba: Dianelt.
- Lovo, J. (20 de Abril de 2007). *Dignificar al Pueblo es la Misión del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional*. Obtenido de La Voz del Sandinismo: <https://www.lavozdelsandinismo.com>
- Martínez E., E., & Martínez A., F. (2009). *Capacitación por Competencia Principios y Métodos*. Santiago de Chile .
- Mendoza, D., Lopez, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. . *Económicas CUC* , 61-79.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Décima Primera ed.). México: PEARSON.
- Montoya Agudelo, C., & Booyero Saavedra, M. (2016). El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Visión de Futuro*, 1-20.
- Morales, A. (2012). *Derecho Admnsitrativo I*. Mexico: Eduardo Durán Valdivieso.
- Navarro Ruiz, F. (2015). *Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos de Redeq Software* . Madrid España: IEBS.
- Osinski, D. M. (2013). *Directrices detalladas para la Mejora de la Administración Tributaria en América Latina y el Caribe*. Estados Unidos: USAID/LAC .
- Paredes. (SF). *Cursos de Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de Universidad Privada del Norte: [https://www.academia.edu/26822956/PLAN\\_DE\\_CARRERA\\_Curso\\_Gesti%C3%B3n\\_de\\_Recursos\\_Humanos](https://www.academia.edu/26822956/PLAN_DE_CARRERA_Curso_Gesti%C3%B3n_de_Recursos_Humanos)
- Pérez, J. M. (2001). *Los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos y la Efectividad de las Organizaciones*. OVIEDO.
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional* (primera edición ed.). México: Red Tercer Milenio.
- Rodriguez Perez, J. (2001). *Los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos y la Efectividad de las Organizaciones*. Universidad de Oviedo.
- Rueda Lopez, N. (2011). La Eficiencia y Su importancia en el Sector Público. *Dialnet*, 38.
- Sanabria Pulido, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*:. Bogotá: Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo.
- Servicio Civil. (2014). *Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos*. Chile.

Valle Cabrera, R. (2003). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid-España: Pearson Education.

Vásquez , M. A. (SF). *Gestión de Recursos Humanos en la Gestión Pública VIII*. Instituto Nacional de Administraciones Públicas.

## **XI. ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS**

**AT:** Administración Tributaria Nicaragüense

**CEUPE:** Centro Europeo de Postgrado

**CIAT:** Centro Interamericano de Administraciones Tributarias

**Cobit:** Control Objectives for Information and related Technology conjunto de mejores prácticas” para la gestión de los Sistemas de Información de las organizaciones

**CSET:** Centro Superior de Estudios Tributarios

**CTr:** Código Tributario de la República de Nicaragua”

**Cn:** Constitución Política de Nicaragua

**DO:** Desarrollo Organizacional

**OCDE:** Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico)

**MHCP:** Ministerio de Hacienda y Crédito Público

**R.H:** Recursos Humanos

**TI:**Tecnología de la información

## **XII. ANEXOS**

### **Anexos 1 Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **1.1.1 A. Entrevistas a Profundidad**

1. Director de la Dirección de Planificación Estratégica
2. Directora de la División de Recursos Humanos de la AT.
3. Coordinadora del CSET

#### **1.1.2 B. Encuesta**

Se realizará a 30 personas que ha recibido formación de las áreas sustantivas de la AT.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN- MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CUDECE-PROCOMIN



**Entrevista Dirigida Especialistas en Planificación Estratégica**

Objetivo: Esta entrevista está dirigida a especialistas de Planificación Estratégica, con el fin de realizar análisis de la forma en que se ha venido desarrollando la estrategia de formación y que mejoras se pueden hacer. Este tema es parte de una investigación para optar al título de Master en Administración Funcional de Empresas de la Universidad Autónoma de Nicaragua (UNAN).

**Instrucciones:**

**I. Datos generales:**

1. Nombre: \_\_\_\_\_
2. Antigüedad en el Puesto: \_\_\_\_\_
3. Años de Experiencia: \_\_\_\_\_
4. Formación y Nivel Académico: \_\_\_\_\_
5. Fecha de Entrevista: \_\_\_\_\_

**II. Desarrollo de preguntas.**

4. ¿En el plan estratégico institucional está considerada la formación académica de los servidores públicos como un proyecto crítico para el cumplimiento de la misión y visión institucional?
5. ¿Bajo qué metodología se elaboró el Proyecto crítico de Formación académica?  
¿Existe Manual de procedimiento?

6. ¿La estrategia de formación académica es específica o polivalente o ambas explique?
7. ¿Qué elementos o factores se consideraron cuando se formuló la estrategia de formación académica? ¿Qué áreas claves participaron?
8. ¿Cree usted que la estrategia de formación académica necesita revisión?
9. ¿El proyecto cuenta con indicadores, metas y objetivos?
10. ¿Incide la formación académica pre y post grado en las metas de recaudación de la AT en los últimos cuatro años? ¿Puede Facilitar Datos?
11. ¿Qué procedimientos se realizaron para obtener información sobre los efectos de la formación en los colaboradores de la AT?
12. Tiene alguna recomendación para mejorar el proceso de formación académica.

**Agradezco su colaboración.**

**Entrevistadora:** \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN- MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CUDECE-PROCOMIN



**Guía de Entrevista Dirigida a Especialistas de la División de Recursos Humanos  
de la AT**

Objetivo: La presente guía de entrevista está dirigida a la Directora de la División de Recursos Humanos de la AT se realizará en el marco del estudio que es la Formación Profesional del recurso Humano de la AT, el cual es parte del plan estratégico de la institución. Dicha investigación forma parte del programa de culminación de estudios de la Maestría en Administración Funcional de Empresas impartida en PROCOMIN-UNAN. El objetivo es recopilar información objetiva sobre la forma en cómo se están implementando los programas de formación, que procesos utilizan para la detección de necesidades, medición de los resultados y evaluación de los mismos. Agradecemos su valiosa colaboración.

**Instrucciones:**

**I. Datos generales:**

1. Nombre: \_\_\_\_\_
2. Antigüedad en el Puesto: \_\_\_\_\_
3. Años de Experiencia: \_\_\_\_\_
4. Formación y Nivel Académico: \_\_\_\_\_
5. Fecha de Entrevista: \_\_\_\_\_

## II. Desarrollo de preguntas.

1. ¿Dentro de las estrategias de desarrollo del recurso humano institucional está contemplada la formación académica?
2. ¿Existen políticas, normativas, en el proceso de formación académica?
3. ¿Cuáles son los procesos para detectar necesidades de formación académica?
4. ¿Se realiza planeación del proceso de formación académica a que nivel?
5. ¿Cuáles son los criterios o política para seleccionar a los candidatos en formación académica?
6. ¿Cómo se evalúa la formación académica del personal cualificado?
7. ¿Cómo es el seguimiento en el puesto de trabajo, después que el servidor público ha recibido la formación?
8. ¿Contribuye la formación académica, en el cambio de imagen institucional y en el cumplimiento de la principal misión institucional que es recaudar impuestos?
9. ¿Cuáles son los centros, universidades o academias que imparten la formación académica de post grado ya sea mediante convenio o en licitación?
10. ¿Con cuáles de los siguientes aspectos tiene que ver la formación académica, para mantener la política de retención del recurso humano: promoción, aumento de salario, mejora del desempeño, ¿otros?
11. ¿Existe una política de incentivo para el personal captado de nuevo ingreso para su formación académica?
12. ¿De qué manera mide la División de Recursos Humanos la efectividad de los programas de formación de la AT en el logro de las metas institucionales?
- 13) Visualiza posibilidades de mejoras en el proceso de formación académica?

**Agradezco su colaboración**

**Entrevistadora:** \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN- MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CUDECE-PROCOMIN



**Guía de Entrevista Dirigida al CSET de la AT**

Objetivo: La presente entrevista dirigida a la Secretaria Académica del Centro Superior de Estudios Tributarios (CSET), tiene como objetivo recopilar información objetiva sobre la forma en como el Plan estratégico de formación profesional del recurso humano de la AT durante el periodo 2014-2018, contribuye a lograr los objetivos estratégicos de la AT. Este estudio se enmarca en el programa de culminación de estudios de la Maestría en Administración Funcional de Empresas impartido por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua PROCOMIN-UNAN. Agradecemos su valiosa colaboración.

**Instrucciones:**

**I. Datos generales:**

1. Nombre: \_\_\_\_\_

2. Antigüedad en el Puesto: \_\_\_\_\_

3. Años de Experiencia: \_\_\_\_\_

4. Formación y Nivel Académico: \_\_\_\_\_

5. Fecha de Entrevista: \_\_\_\_\_

## II. Desarrollo de preguntas.

1. ¿De qué manera el CSET constituye una estrategia de gestión para la AT según su valoración?
2. ¿Cómo nace la idea de este centro? ¿Qué necesidades lo impulsaron?
3. ¿Existe algún modelo comparado en otros países que fueron de referencia para su constitución?
4. En su opinión, ¿Cuáles son las innovaciones tecnológicas que se ha producido en la AT? ¿Cuáles se avecinan? ¿Van a originar necesidades de formación académica? ¿Qué tipo y para qué servidores públicos?
5. ¿Cuál es el objetivo perseguido en el proceso de formación académica de los RRHH en la AT?
6. ¿Cómo identifica las necesidades de formación académica?
7. ¿Cree usted que la formación es importante para el desarrollo de la institución y de sus servidores públicos?
8. Según sus consideraciones ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades encontradas en la ejecución de proceso de formación académica?
9. ¿Qué informes se generan producto de este proceso? ¿Se cuantifican los resultados? ¿Considera de importancia hacerlo?
10. ¿Cuál es la diferencia competitiva en el desempeño de los trabajadores capacitados y los no capacitados en la DGI?
11. ¿Obedecen los diferentes programas a diferentes propósitos por ejemplo inducción, actualización, fortalecimiento, competencias, habilidades?
12. ¿Cuáles son los procedimientos o mecanismos para obtener información sobre los efectos de la formación académica?
13. ¿Existe una metodología para evaluar los resultados de la formación?
14. ¿Considera que a la fecha la estrategia de formación ha cumplido su propósito?
15. ¿Qué sugerencias podría aportar para que el proceso de formación mejore?

**Agradezco su colaboración**

**Entrevistadora:** \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN- MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CUDECE-PROCOMIN



MAESTRIA EN ADMINISTRACION FUNCIONAL DE EMPRESAS

**Encuesta dirigida a los Másteres y personal que ha recibido formación**

Objetivo: La presente encuesta tiene como propósito recopilar información objetiva, de cómo los servidores públicos de la AT, han sido beneficiados por la política de formación académica del Recurso Humano y como ha contribuido al desarrollo de las labores que desempeña. Este estudio se realiza en el marco del programa de culminación de estudios de la Maestría en Administración Funcional de Empresas impartido por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua PROCOMIN-UNAN.

**I. Datos Generales**

Marque con una X

**1.1 Tiempo de laborar en la institución**

a) 0-3 años\_\_\_\_\_ b) 4-7 años \_\_\_\_\_c) 8-11 años\_\_\_\_\_ d) 12 años o más\_\_\_\_\_

**1.2 Cargo que desempeña actualmente:** \_\_\_\_\_**Área donde labora:**

\_\_\_\_\_

**1.3 Antigüedad en el Puesto:** \_\_\_\_\_

**1.4 Formación y Nivel Académico:**

\_\_\_\_\_

**1.5 Formación académica en la que participó:**

- a) Maestría
- b) Postgrado
- c) Intercambio de experiencia
- d) Inducción
- e) Cursos
- f) otros

**1.6 Si ha Recibido una Formación de Postgrado en que Universidad la recibió:**

- a) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN)
- b) Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)
- c) Universidad Católica (UNICA)
- d) Universidad Thomas More
- e) Universidad Internacional
- f) Otros  Especifique \_\_\_\_\_

**1.7 Etapa en que se encuentra en su formación:**

- a) En curso
- b) Finalizado

## II. Preguntas de contenido

### 2.1 En cuales de los siguientes aspectos ha sido formado:

a) Financieros

b) Administrativos

c) Jurídicos  
Tributarios

d) Sistemas  
Tecnológicos

**2.2 Considera que la especialidad académica en la que se ubicó está vinculada directamente con las funciones que realiza en su puesto de trabajo o le permitió asumir responsabilidades mayores.**

a) Si  b) No

**2.3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con haber obtenido estudios de post grado, intercambio, inducción, cursos amparados en la política institucional de formación académica impulsada por el Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional?**

- ) Completamente Satisfecho
- ) Satisfecho
- ) Insatisfecho
- ) Completamente Insatisfecho

## 2.4 Valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a) La institución da la oportunidad de tomar la iniciativa del desarrollo profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) La formación académica recibida, permite ser más eficiente en el trabajo diario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Con el conocimiento adquirido le permite desarrollar habilidades para cumplir la misión y visión institucional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Se presentan oportunidades de desarrollarme profesionalmente, asumir cargos intermedios o de dirección dentro de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Las políticas de formación académica del recurso humano institucional, están como proyecto crítico en el plan estratégico de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) La AT proporciona a los servidores públicos la infraestructura y herramientas para aplicar los conocimientos adquiridos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) La institución promueve un ambiente propicio para desarrollar sus conocimientos y habilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Sus superiores reconocen su desempeño producto de su formación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

i) Los usuarios, subordinados u homólogos vinculados a sus funciones han notado su mejora en las funciones que realiza

A light blue rectangular box containing five empty square boxes, each with a thin black border, arranged horizontally. These boxes are intended for the user to provide a rating for the statement above.

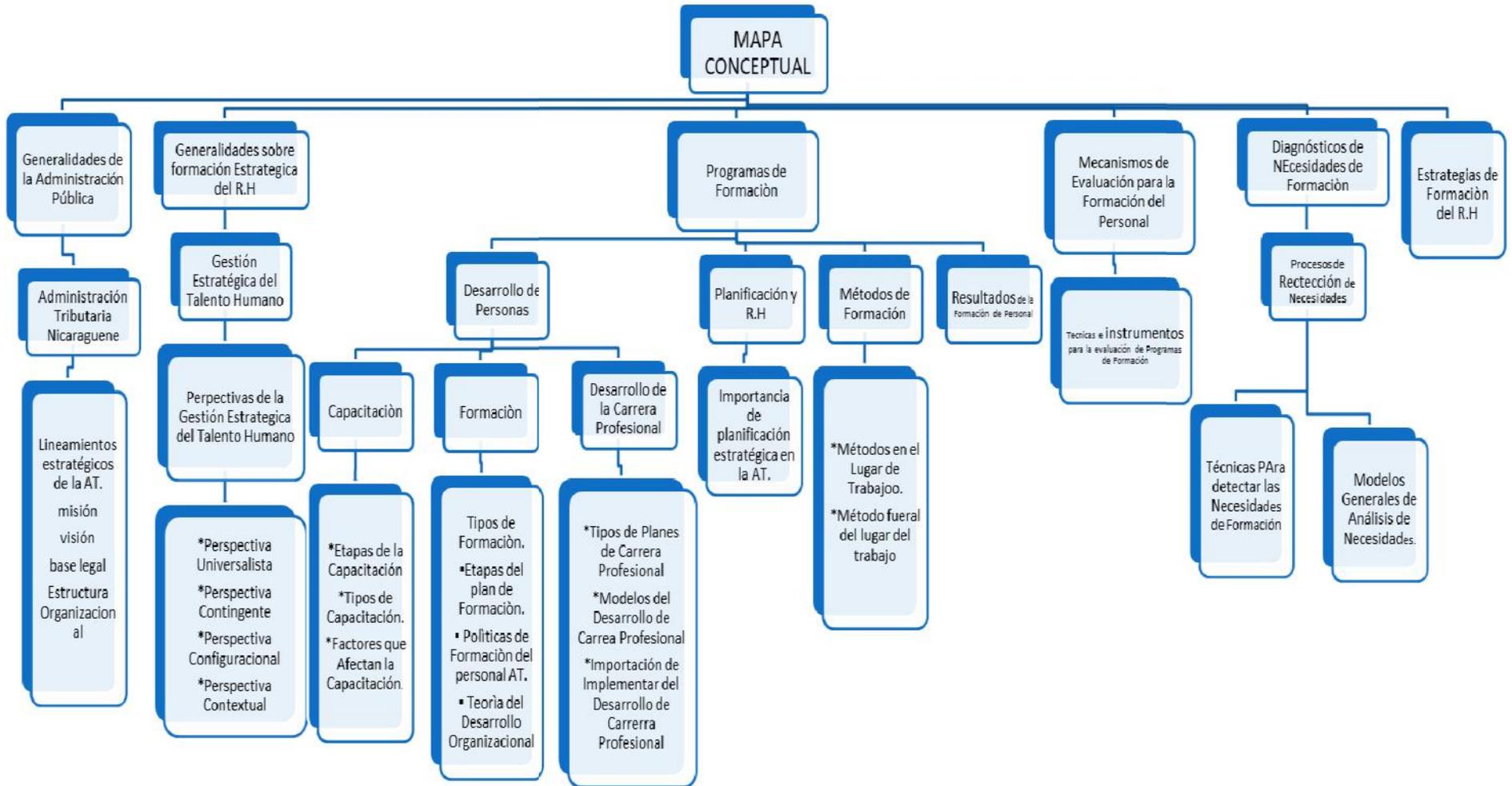
**2.7 ¿Alguna sugerencia que pueda aportar para mejorar este proceso de formación?**

**2.8 En la escala del uno al diez valore su mejora después de la formación que ha recibido (hacia el 1 es menor valoración y hacia 10 mayor valoración).**

1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  8.  9.   
10.

Agradecemos su valiosa colaboración.

Anexos 2 Mapa Conceptual



**Anexos 3** Matriz de Procesamiento y Análisis de la Información**A. Entrevistas a Profundidad**

1. Especialista de la Dirección de Planificación Estratégica
2. Directora de la División de Recursos Humanos de la AT.
3. Secretaria Académica del CSET

**B. Encuesta**

Se realizará a 30 personas que ha recibido formación de las áreas sustantivas de la AT.

<b>UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA UNAN- MANAGUA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CUDECE-PROCOMIN</b>		
<b>Maestría en Administración Funcional de Empresas</b>		
<b>Matriz de Procesamiento y Análisis de Información</b>		
<b>Entrevista 1. Dirigida a Especialista de la Dirección de Planificación Estratégica de la AT.</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Valoración</b>
1. ¿En el plan estratégico institucional está considerada la formación académica de los servidores públicos como un proyecto crítico para el cumplimiento de la misión y visión institucional?	Efectivamente el proyecto No. 15, hace referencia al tema de la capacitación, la cual está dirigida al fortalecimiento de los recursos humanos en diferentes procesos como seminarios y la calificación que corresponde a la especialización del recurso humano a través de programas de maestrías, doctorados, estos proyectos contribuyen dentro de la cadena de valor aun producto final que es mejorar la calidad del servicio que brinda la AT a los contribuyentes y sobre todo a cumplir con las metas de recaudación.	También se debe mencionar el proyecto crítico No. 16 que es la creación del CSET, el cual tiene como misión crear un órgano formativo especializado en tributo, dedicado a fortalecer la formación de los servidores a nivel de master.

<p>2. ¿Bajo qué metodología se elaboró el Proyecto crítico de Formación académica? ¿Existe Manual de procedimiento?</p>	<p>Para la elaboración de un plan estratégico existe una guía metodológica, que están bajos los lineamientos del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, pero esa metodología no estaba actualizada, por lo tanto, se procedió a actualizar esa metodología respetando los lineamientos que establece el MHCP y se incorporó todo lo concerniente a la elaboración del plan estratégico.</p> <p>Existe un manual de Procedimientos? Cada dirección posee sus propios manuales de procedimientos, en este caso Recursos Humanos posee un manual para la oficina de Capacitación que no se ha actualizado desde el 2008.</p> <p>En el proyecto crítico del plan estratégico, se definieron las acciones a seguir en el tema de capacitación y calificación, estableciendo los objetivos, las políticas, las metas y los principales lineamientos a seguir, de igual forma se identificaron las demandas y necesidades a través del levantamiento de la información.</p> <p>Se diseñó un cronograma de actividades de acuerdo al tiempo y a las necesidades para programar las capacitaciones, esto se puede ver reflejado en plan de capacitación.</p> <p>El plan estratégico es con una visión a largo plazo, en planificación estratégica se visualiza cual es el horizonte donde la AT va estar funcionando durante cinco años tomando en cuenta sus proyectos, metas, su misión y visión.</p>	
<p>3. ¿La estrategia de formación académica es específica o polivalente o ambas explique?</p>	<p>Las estrategias de formación académica es Recursos humanos-Capacitación y CSET</p>	<p>De acuerdo con la entrevista realizada se puede ver claramente que la AT, implementa los dos tipos de formación según sea el caso.</p>

<p>4. ¿Qué elementos o factores se consideraron cuando se formuló la estrategia de formación académica? ¿Qué áreas claves participaron?</p>	<p>Cuando se elaboró el plan estratégico estaban todas las direcciones de la AT, se creó un comité de planificación, el área de planificación estratégico coordinó el trabajo. Los factores que se consideraron fue que el tema de la capacitación está identificado dentro del plan estratégico como un proyecto crítico de apoyo, es decir, que es el complemento de los proyectos críticos por Ejemplo: si decimos que vamos a desarrollar nuevos modelos de control tributario, donde requiere tecnología, personal, es decir cambios de los procesos, actualizaciones a la par debe ir las capacitaciones es ahí donde recursos humanos se convierte en un área clave de apoyo para el buen desarrollo de los procesos.</p>	<p>La Dirección Superior se ha avocado a mejorar cada día los procesos que realiza la AT, esto trae consigo el actualizar y preparar al recurso humano para que pueda enfrentar y aprovechar al máximo estos cambios. El involucramiento de todas las direcciones refleja el interés y la importancia que se le da al tema de formación porque cualquier cambio o implementación en las áreas requieren de mejorar las capacidades del personal en función.</p>
<p>5. ¿Cree usted que la estrategia de formación académica necesita revisión?</p>	<p>En este sentido considero que el área de R.H debería evaluar cómo ha sido el resultado de todo el esfuerzo que ha realizado la AT, en los diferentes programas de formación. El área de Planificación estratégica no tiene ninguna evaluación de ese tipo, no podría calificar o sobre calificar. Sin embargo, en términos generales yo lo veo positivo porque sea realizado una formación integral en diferentes etapas. Por ejemplo, el programa de pasantía que conlleva inducción, el campo y maestría. Efectivamente si necesita revisión porque para recomendar algo siempre hay que tener un análisis para opinar con fundamentos, además como todos los procesos debe evaluarse y actualizarse. Sin embargo, en términos generales ha sido muy positivo la AT ha avanzado mucho, hoy se encuentra en otro nivel.</p>	

<p>6. ¿El proyecto cuenta con indicadores, metas y objetivos?</p>	<p>Claro que sí, se ven reflejados en POA, en el SIGRUN (sistemas de Información de la gestión gubernamental).</p>	<p>La AT en el POA 2018, tiene proyectos a realizar ,por tanto requiere la especialización de sus servidores públicos. Tiene como meta crear una escuela Nacional Tributaria AT, donde los docentes serán los trabajadores que tengan especialización y habilidades de docencia. De igual forma en SIGRUN establece la capacitación a los servidores públicos de acuerdo a las funciones que realizan.</p>
<p>7. ¿Incide la formación académica pre y post grado en las metas de recaudación de la AT en los últimos cuatro años? ¿Puede Facilitar Datos?</p>	<p>La dirección de planificación no cuenta con esos datos, consideró que este tema sería excelente desarrollarlo, pero actualmente no se ha cuantificado, como los programas de formación han contribuido en las metas de recaudación. En términos generales se puede decir que la implementación de los programas de formación influye de manera positiva en la institución, porque permiten agilizar los procesos, ya que se cuenta con un personal tienen mayor creatividad, da mayores y mejores aporte a la institución.</p>	
<p>8. ¿Qué procedimientos se realizaron para obtener información sobre los efectos de la formación en los colaboradores de la AT?</p>	<p>No podría dar datos porque no existe un estudio de evaluación.</p>	<p>Actualmente la AT no tiene un método de evaluación para cuantificar el impacto que ha tenido en la institución y el servidor público, pero a consideración del entrevistado los resultados han sido positivos ya que se logrado mejorar el nivel de preparación del personal lo</p>

		que permite que estos tengan mayores oportunidades de crecer profesionalmente.
9. Tiene alguna recomendación para mejorar el proceso de formación académica.	La AT ha sido una institución insignia en este proceso, la recomendación sería que hay que continuar con este proceso, fortaleciéndolo, creando nuevos temas de interés de estudio que contribuyan al fortalecimiento de la AT.	

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA UNAN- MANAGUA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CUDECE-PROCOMIN**

**Maestría en Administración Funcional de Empresas**

**Matriz de Procesamiento y Análisis de Información**

**Entrevista 2. realizada a la Directora de Recursos Humanos de la AT.**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Valoración</b>
1. ¿Dentro de las estrategias de desarrollo del recurso humano institucional está contemplada la formación académica?	Si, está contemplado en el Plan Anual Operativo, como estrategias de la Dirección General de Ingresos.	El programa de formación para la AT, es considerado un proyecto de apoyo indispensable para el cumplimiento de los proyectos pilotos. Que la AT implementa para lograr sus objetivos.

<p>2. ¿Existen políticas, normativas, en el proceso de formación. Académica?</p>	<p>Existe Política institucional en donde se contempla la formación académica de las y los servidores públicos, así mismo en el convenio colectivo vigente se establece una cláusula para ayuda en el proceso de la culminación de la carrera profesional.</p>	<p>En el Plan estratégico de la AT, establece una Política de reclutamiento por medio de pasantías que inicio en el año 2012, la cual consiste en seleccionar los mejores alumnos de las universidades públicas a nivel nacional reclutarlos y brindarle un formación integral desde la inducción de cada una de las áreas y ubicarlos y especializarlos de acuerdo a su perfil. De igual forma en la Ley Creadora 339 de Creación de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a la Ley Creadora de la Dirección General de Ingresos y su Reglamento, establece en el Artículo 17.- División General de Recursos Humanos. Corresponde a la División General de Recursos Humanos:</p>
--	--	--

<p>3. ¿Cuáles son los procesos para detectar necesidades de formación académica?</p>	<p>El Director o el Administrador de Renta solicitan a la División de Recursos Humanos la formación académica de acuerdo a las necesidades del área y se contempla en un plan de necesidades de capacitación.</p>	<p>Existen dos formas de realizar este proceso. Para los programas de Capacitación la Oficina de Capacitación recepciona las necesidades de parte de las áreas y las remite a Recursos Humanos, estas son canalizadas a la Dirección Superior. Para los Programas de Formación de Calificación las necesidades se presentan conforme se van implementando los proyectos ó se requiere especialización en algún tema específico, este es revisado por el comité de directores y el CSET, para implementación.</p>
<p>4. ¿Se realiza planeación del proceso de formación académica a que nivel?</p>	<p>Si, a todos los niveles: técnicos, licenciados, estudio superiores, entre otros.</p>	

<p>5. ¿Cuáles son los criterios o política para seleccionar a los candidatos en formación académica?</p>	<p>a) De acuerdo a las necesidades de Capacitación establecidas. b) Perfil profesional y personal de los candidatos c) Perfil del cargo que desempeña d) Plan individual de carrera</p> <p>A los funcionarios o trabajadores seleccionados para participar, se les envía comunicación de notificación e invitación, al menos con cinco días de anticipación a la fecha de inicio del evento. Estos son aprobados por la Dirección Superior</p>	
--	--	--

6. ¿Cómo se evalúa la formación académica del personal cualificado?	Se realiza control y seguimiento de las asistencias de participantes en el curso, evalúa los resultados de participación y asimilación de los participantes en el curso. El funcionario que se retire o no pruebe un evento de Capacitación, dentro o fuera del país, para el cual fue seleccionado será evaluado por una comisión conformada por el jefe de RRHH, el jefe inmediato y la Dirección Superior.	En el Manual de procedimientos de la oficina de capacitación el cual no se actualizado desde el 2008, esta definido los criterios y actividades a seguir para realizar evaluación a las capacitaciones, de igual forma se encuentran los formatos para realizar evaluación a los facilitadores y al programa de formación. en la actualidad tanto los programas de capacitación y calificación se rigen por esta mismo manual a pesar que son desarrollados por dos oficinas diferentes.
7. ¿Cómo es el seguimiento en el puesto de trabajo, después que el servidor público ha recibido la formación?	Por medio de la evaluación del desempeño.	La AT no cuenta con un Manual de Evaluación al desempeño, este es realizado a través de los jefes de áreas quienes valoran si el servidor público es más ágil, eficaz y eficiente en su trabajo.
8. ¿Contribuye la formación académica, en el cambio de imagen institucional y en el cumplimiento de la principal misión institucional que es recaudar impuestos?	Si, pues mejora la calidad del trabajo diario, facilidad de respuestas a corto tiempo, capacidad de soluciones en el ejercicio de sus funciones.	

9. ¿Cuáles son los centros, universidades o academias que imparten la formación académica de post grado ya sea mediante convenio o en licitación?	UNICA, UNAM, UNI, (Convenio, proceso de licitación UNITEC, UNICA, TOMAS MORO, Academia de Idiomas, Colegio Americano	
10. ¿Con cuáles de los siguientes aspectos tiene que ver la formación académica, para mantener la política de retención del recurso humano: promoción, aumento de salario, mejora del desempeño, ¿otros?	Si, se capacita de acuerdo a formación profesional. Hay una política salarial, beneficios del convenio colectivo, promociones o nombramientos.	
11. ¿Existe una política de incentivo para el personal captado de nuevo ingreso para su formación académica?	Mediante el plan Anual Operativo, políticas de salarios según el nivel profesional y convenio colectivo vigente.	Nivelación salarial, Promoción de Puestos y otorgamiento de una segunda maestría
12. ¿De qué manera mide la División de Recursos Humanos la efectividad de los programas de formación de la AT en el logro de las metas institucionales?	Mediante el Plan Anual Operativo.	
13. Visualiza posibilidades de mejoras en el proceso de formación académica?	Si. Se ha mejorado en la efectividad de los procesos institucionales.	