

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN - MANAGUA
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL - PROCOMIN
(CUDECE - PROCOMIN)**



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL
DE EMPRESAS.**

TEMA DE INVESTIGACIÓN

**ANÁLISIS DEL BIENESTAR DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (A.T.) NICARAGÜENSE, EN CUANTO A SUS
POLÍTICAS DE CRECIMIENTO, COMO RESULTADO DE LOS LOGROS DEL PLAN
NACIONAL DE DESARROLLO HUMANO (P.N.D.H.) DEL GOBIERNO DE
RECONCILIACIÓN Y UNIDAD NACIONAL (G.R.U.N.), EN LOS PERIODOS 2015-
2018.**

MAESTRANTE:

LIC. FREDYS ADOLFO HERNÁNDEZ NARVÁEZ.

TUTOR:

MSC. MARLON ENRIQUE NARVÁEZ LÓPEZ

MANAGUA, ENERO DEL 2021

i. Dedicatoria

A Dios por ser mi creador y guiar mis pasos hasta el día de hoy para concluir mi tesis, a mi esposa quien estuvo a mi lado incondicionalmente y que me estimuló a llegar a la meta, a mis hijos que le han dado otro sentido a mi vida y son lo mejor que tengo, que fueron la inspiración para llegar hasta acá y a mis padres los que han sido mis motores de impulso y ejemplo de que con esfuerzo, trabajo, sacrificio y amor, se puede llegar a la meta.

A mi Tutor por haberme brindado de su conocimiento y experiencia para la investigación, mis amigos, compañeros de trabajo y compañeros de clases de la maestría, por sus palabras de aliento y estímulo para culminar esta tesis que fortalecerá mi perfil profesional.

ii. Agradecimiento

A Dios por prestarme la vida para alcanzar esta meta.

A MSc. Erika Navarrete Mendoza por su valioso apoyo metodológico y por brindarme la asesoría en cada fase de la investigación.

A nuestros Héroes y Mártires de la Revolución quienes ofrecieron su vida por una Nicaragua libre, soberana y próspera.

Agradecimiento especial al Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional y a nuestro Presidente Comandante Daniel Ortega y Vicepresidente Compañera Rosario Murillo, por todos los logros alcanzado con nuestro Pueblo y por haber decidido que se desarrollara el Programa de Maestría en la DGI.

A la Dirección General de Ingresos por llevar a la práctica el proceso de formación intelectual y de preocuparse por la calificación en maestrías de centenares de colaboradores de la Institución y del cual Yo estoy siendo directamente beneficiado.

iii. Carta Aval del 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 del bienestar de los servidores públicos de la AT Nicaragüense, en cuanto a sus políticas de crecimiento, como resultado de los logros del plan nacional de desarrollo humano del GRUN, en los periodos 2015-2018”*. Realizada por el Licdo.: *Fredys Adolfo Hernández Narváez*, como requisito para optar el título de Master en Administración Funcional de Empresas, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis del Licdo.: *Fredys Adolfo Hernández Narváez*, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo del Licdo.: *Fredys Adolfo Hernández Narváez*, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de índole administrativo en la institución de estudio.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los doce días del mes de enero del año dos mil veintiuno.



MSc. Marlon Enrique Narváez López

Tutor

iv. Resumen

Esta investigación se realizó con el objetivo de realizar un análisis del bienestar de los servidores públicos de la Administración Tributaria nicaragüense, en cuanto a sus políticas de crecimiento, como resultado de los logros del Plan Nacional de Desarrollo Humano del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, en los periodos 2015-2018, el resultado del plan de capacitación por medio de maestrías y posgrados al personal, se ha visto reflejado en el aumento de personal capacitado para ejercer funciones de alto nivel en la AT, así se ve reflejado el bienestar del servidor público, cumpliendo con el objetivo fundamental planteados en las políticas y el plan estratégico institucional.

El desarrollo de esta investigación es descriptiva no experimental, con un enfoque mixto, la muestra es de tipo no probabilística a conveniencia, seleccionando una muestra de 22 servidores públicos, se utiliza esta técnica ya que los sujetos fueron seleccionados por la conveniente accesibilidad, tomando como criterios de selección: egresados, profesionales, maestrantes y máster. Los instrumentos utilizados son: información estadística, entrevista y encuesta. El contenido de estos instrumentos dio respuesta a los objetivos planteados en este trabajo investigativo.

Como conclusión se destaca que los servidores públicos se sienten más identificados con la AT, donde estos profesionales han obtenido formación especializada, en función de mejorar sus habilidades y destrezas. La evaluación al desempeño es una herramienta muy importante ya que es una manera de medir que tan beneficioso fue la implementación de un programa de formación, la necesidad de capacitación y la mejora en la relación entre jefe y subordinados tomando en cuenta: Empatía, la distancia justa, potenciar la comunicación, los valores y romper las barreras.

Construir un clima laboral sano es una buena medida que el jefe deberá impulsar desde la base, pero si como subordinado ya se está inmerso en una situación en la que el jefe es inflexible e incluso grosero en sus tratos es necesario tener autocontrol.

Palabras Claves: Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, Plan Nacional de Desarrollo Humano, Administración Tributaria, Bienestar, Políticas de Crecimiento.

v. Índice

<i>i.</i>	<i>Dedicatoria</i>	<i>i</i>
<i>ii.</i>	<i>Agradecimiento</i>	<i>ii</i>
<i>iii.</i>	<i>Carta Aval del Tutor</i>	<i>iii</i>
<i>iv.</i>	<i>Resumen</i>	<i>iv</i>
I.	Introducción	1
1.1	Antecedentes	2
1.1.1	Antecedentes teóricos	3
1.1.2	Antecedentes de campo	5
1.2	Justificación	8
1.3	Planteamiento del problema	10
1.4	Formulación del problema	12
II.	Objetivos	13
2.1	Objetivo general	13
2.2	Objetivos específicos	13
III.	Marco teórico	14
3.1	Definición de Administración	14
3.1.1	La administración como disciplina social	17
3.1.2	Niveles de la Administración	18
3.1.3	Diseño Organizacional	19
3.1.4	Funciones de un Administrador	22
3.2	Satisfacción Laboral	26
3.2.1	Etimología	26
3.2.2	Definiciones de Satisfacción laboral	27
3.2.3	Niveles de satisfacción	28
3.2.4	Variables que interviene en la satisfacción laboral	30
3.2.5	Importancia de la satisfacción laboral	31
3.2.6	Signos de Satisfacción e Insatisfacción Laboral	33
3.2.7	Maneras de aumentar la satisfacción laboral	35
3.3	Generalidades de la Administración Pública	36
3.3.1	Administración Pública	36
3.3.2	Estructura Orgánica de la Administración Pública Nicaragüense	37
3.3.3	Característica de la Administración Pública Nicaragüense	38
3.3.4	Administración Tributaria Nicaragüense	39
3.3.5	Políticas de Crecimiento	45
3.4	Plan Nacional de Desarrollo Humano	47

3.4.1	Definición de Plan Nacional de Desarrollo Humano bajo el Modelo Cristiano, Socialista y Solidario	47
3.4.2	Generalidades del Plan Nacional de Desarrollo Humano	48
3.4.3	Lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Humano de Nicaragua	49
3.4.4	Ejes del programa nacional de desarrollo humano	50
3.4.5	Lineamientos Estratégicos de la AT bajo el Objetivo de Desarrollo Humano de Nicaragua	52
3.4.6	La AT actual y su rol en los Objetivos Nacionales de Desarrollo Humano	54
3.4.7	Recursos Humanos y Recursos Presupuestarios de la AT	55
IV.	Preguntas directrices	57
V.	Operacionalización de las Variables	58
VI.	Diseño Metodológico	59
6.1	Tipo de Estudio	59
6.2	Tipo de Enfoque	59
6.3	Tipo de Alcance	60
6.4	Determinación del Universo o Población	60
6.4.1	Población	60
6.4.2	Muestra	61
6.5	Selección de Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos	61
6.5.1	Análisis documental (Información Estadística)	62
6.5.2	Entrevista	62
6.5.3	Encuestas	63
VII.	Análisis de Resultados	65
7.1	Determinar el nivel de satisfacción de los servidores públicos de la AT nicaragüense	65
7.1.1	Factores que influyen en la Satisfacción Laboral	65
7.2	Analizar del bienestar de los servidores públicos de la AT nicaragüense, en cuanto a sus políticas de crecimiento.	71
7.2.1	Formación de los servidores públicos durante los periodos 2015 al 2018 de la AT	71
7.3	Describir las políticas que implementa la AT para elevar el nivel de satisfacción y tranquilidad laboral de los servidores públicos de la AT nicaragüense.	77
7.3.1	Políticas de Formación	77
7.3.2	Políticas de Crecimiento	79
7.4	Proponer mejoras a las políticas de crecimiento de los servidores públicos de la AT nicaragüense.	81
7.4.1	Descripción de mejoras relacionadas a los procesos de capacitación/formación	81
7.4.2	Descripción de la evaluación al desempeño	83
7.4.3	Mejora en la relación jefe – subordinado	84
VIII.	Conclusiones	89
IX.	Recomendaciones	91

X. Bibliografía	92
XI. Anexos	95

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Las principales funciones del proceso de gestión.	17
Gráfico 2. Factores que intervienen en la satisfacción laboral.....	67
Gráfico 3. Identificación con la Administración Tributaria	68
Gráfico 4. Reconocimiento Laboral.....	69
Gráfico 5. Desarrollo Laboral	70
Gráfico 6. Nivel de satisfacción laboral en los servidores públicos	71
Gráfico 7. Servidores públicos Técnicos en la AT para el periodo del 2015 al 2018	73
Gráfico 8. Servidores públicos egresados de Licenciaturas periodo 2015 al 2018	74
Gráfico 9. Servidores públicos profesionales (licenciados) periodo 2015 al 2018	75
Gráfico 10. Servidores públicos máster periodo 2015 al 2018.....	76

I. Introducción

El bienestar laboral es el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, de esta manera el servidor público desarrollará su potencial en un ambiente que le permite estar a gusto, el cual se logra brindándoles todas las herramientas de trabajo, así como incentivos económicos, hasta las capacitaciones dentro del plano laboral donde se involucran en el día a día.

Profundizar el avance hacia la calidad educativa, que impacte en la formación integral y el aprendizaje, desde el acceso y dominio de conocimientos, ciencia, tecnología y formación en valores en rutas de aprender, emprender y prosperar, eje principal de la educación de calidad que se impulsa en la estructura del Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH).

No hay desarrollo en un país si no se da una educación en todas sus formas de calidad, desde las zonas urbanas hasta las rurales, a fin de incrementar capacidades y habilidades que permita mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Para que el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (que en lo adelante se denominará GRUN) encamine este eje debe desarrollar lo establecido en el artículo 131 de la constitución política, para garantizar la eficiencia de la administración pública y los derechos y deberes de los servidores públicos, decreta la Ley de servicio Civil y de la Carrera Administrativa.

Por carrera administrativa se entiende la normación jurídica del sistema de méritos para el ingreso, estabilidad, capacitación, promoción, traslados y retiro de los servidores públicos de carrera.

Contar con un buen estudio de las políticas de crecimiento como resultado de los logros del plan nacional de desarrollo humano del GRUN, es de mucha importancia para la institución, permite reducir riesgos de corrupción, lograr objetivos y metas propuestas, alcanzar mayor eficiencia y eficacia en los servidores públicos, ayuda a contar con información oportuna.

En el trabajo de investigación se utilizan técnicas como la información estadística, entrevistas, encuestas y el análisis documental de archivos de internet, libros, información

suministrada por la Administración Tributaria (AT) como lo son las generalidades, misión, visión, en la entrevista los tipos de políticas que implementa, en la encuesta se realizó un análisis del bienestar de los servidores públicos para conocer su identificación con la institución, reconocimiento laboral y su desarrollo laboral.

La metodología de estudio que se desarrolló es descriptiva no experimental, con un enfoque mixto, la muestra es de tipo no probabilística a conveniencia, seleccionando una muestra de 22 servidores públicos, se utiliza esta técnica ya que los sujetos fueron seleccionados por la conveniente accesibilidad, tomando como criterios de selección: egresados, profesionales, maestrantes y master. Los instrumentos utilizados son: información estadística, entrevista y encuesta. El contenido de estos instrumentos dio respuesta a los objetivos planteados en este trabajo investigativo.

Esta investigación está conformada por once acápites los cuales se indican a continuación:

Acápite I. Presenta la introducción, que describe de manera general los antecedentes históricos y de campo, justificación, planteamiento del problema y formulación del problema. Acápite II. Exhibe los objetivos de la investigación, Objetivo general y específicos de la tesis. Acápite III. Marco teórico donde se detalla toda la teoría relacionada con la investigación. Acápite IV. Preguntas directrices, presentan series de preguntas conforme a la problemática planteada. Acápite V. Operacionalización de variables, donde muestra nuestras variables de la investigación. Acápite VI. Diseño metodológico. Puntualiza la metodología utilizada en el tema de investigación.

Acápite VII. Análisis de resultados. Según el planteamiento del problema. Acápite VIII, comprenden las conclusiones dando respuesta a los objetivos específicos. Acápite IX. Recomendaciones. Posterior al análisis y conclusiones de la investigación se realiza un proceso de recomendaciones. Acápite X. Bibliografía. Donde se muestra las diferentes fuentes, tanto de libros e internet. Acápite XI. Anexos.

1.1 Antecedentes

Con el fin de tener una visión más amplia, así también información suficiente para la

elaboración la presente investigación, se procedió a la búsqueda de estudios relacionados al tema.

1.1.1 Antecedentes teóricos

El capital humano es el elemento clave del que dispone la Administración Tributaria 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.

Morales, A. (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”. (p. 99)

La Ley 476, "Ley del Servicio Civil y de Carrera Administrativa" de Nicaragua, en su art. 6 define a la 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.

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

Nadal, A. (2002) la política de económicas se entiende como “el conjunto de instrumentos, procedimientos y medidas que se aplican en un sistema político para controlar el crecimiento económico”. (p 168)

Cada país establece determinadas políticas para lograr sus metas, sus objetivos y sus planes estratégicos, para ello requiere de un plan económico para posicionarse en el mercado internacional. El encargado de implementar estas medidas es el “Poder Ejecutivo mediante los órganos fiscales y administrativos, los cuales establecen las líneas que deben seguirse”. Rose, R. (1998) (p 34)

Es importante destacar que existen instrumentos más fuertes que otros, no obstante, todos son parte de un mismo proceso. El objetivo primario es el control de la economía, y el gobierno

central actúa con base en el análisis de las variables. Además, existe una interdependencia entre todos los actores y estrategias.

Algunos ejemplos básicos del manejo de la política económica son: el empleo y la generación de nuevas empresas en la economía. Este es un tema central del gobierno, por lo que la demanda de empleo es una variable constante de parte de los ciudadanos.

Los ciudadanos requieren contar con la mayor cantidad de oportunidades, y el Estado desde un punto de vista idealista debe proveer de estas posibilidades. El tema del empleo se relaciona directamente con el tipo de salario, es decir, existe una relación directamente proporcional entre la cantidad de empleos generados y el nivel de remuneración. El problema del empleo es un tema crucial para cualquier gobierno. Todos los gobiernos, no importa su espectro ideológico: izquierda, derecha o centro, enfrentan el mismo problema, es decir, el empleo como un problema que requiere atención inmediata.

Otra variable que se integra en la política económica es el manejo de los recursos públicos. Este elemento es crucial si el gobierno aspira a ofrecer una administración eficaz, por lo cual siempre se procura transparencia y rendición de cuentas. “El manejo de la deuda pública es importante para que el gobierno realice la mayor cantidad de políticas públicas. La política económica permite a los funcionarios públicos saber hasta dónde es posible realizar acciones y establecer cuál es el límite del gasto”. Peters, G. (2003) (p 87). La política económica permite buscar soluciones para ingresar más recursos y diversificar su gasto.

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

El Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) es un Plan del Gobierno de Nicaragua que busca crear condiciones que faciliten la plena realización de las y los nicaragüenses en un país soberano e independiente, en unión con otros países de la región. El Plan se enfoca en el crecimiento económico con incremento del trabajo y reducción de la pobreza y las desigualdades, con estabilidad macroeconómica, con soberanía, seguridad e integración, en beneficio de las familias nicaragüenses.

1.1.2 Antecedentes de campo

Se realizó el proceso de búsqueda de información de trabajos similares en el repositorio de la universidad nacional autónoma de Nicaragua (UNAN-MANAGUA), de éstos cito:

Según Beteta, M. A. (2019), en su tesis *Motivación y satisfacción laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas, Unan-Managua, en el periodo II semestre 2017*. La motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de manera adecuada puede ayudar a los trabajadores a mejorar en su desempeño laboral, productividad y por ende en los resultados obtenidos. Por tal razón muchas organizaciones buscan estimular al trabajador a través de las herramientas que permita influir positivamente en el desempeño de las personas.

El estudio investigativo se realizó en la Facultad de Ciencias Económicas, específicamente para el personal administrativo, cuya problemática radica en que los beneficios no se aplican de manera equitativa para el personal de Tiempo indeterminado (Planta) y el personal de tiempo determinado (Contratados), el cual provoca inconformidad, desmotivación e insatisfacción del personal contratado tanto por vía UNAN, como contratados por fondos propios.

Durante esta investigación se comprobó que la mayoría de los colaboradores encuestados son recursos por tiempo indeterminado con antigüedad de 10 a 40 años, donde el 76.92 % se sienten satisfechos con las funciones que realizan, el 99% de los encuestados opinan que existe oportunidad de crecimiento laboral y desarrollo profesional, el nivel de motivación que tienen los colaboradores es medio, y las compensaciones monetarias y no monetarias inciden en la motivación y satisfacción laboral.

Espinoza F, (2018) en su tesis *Propuesta para la actualización del modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la División de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN - Managua) periodo enero a junio del 2017.*, el objetivo general del estudio es elaborar un modelo de descriptor de cargos por competencias para la División de Recursos Humanos de la UNAN Managua, es de carácter descriptivo, ya que se trata de establecer las debilidades del modelo actual de descriptor de puestos y los beneficios que podrían obtenerse mediante la actualización del modelo actual.

Tiene un enfoque cualitativo, puesto que se analiza el entorno actual de la División de Recursos Humanos de la UNAN - Managua, en lo referente al conocimiento de las actividades principales y funciones que deben realizar los trabajadores de esta área. La población seleccionada está conformada por el personal administrativo de planta del recinto universitario “Rubén Darío” de la Universidad, de enero a junio 2017, el cual correspondía a 704 trabajadores, que se desempeñan en cargos vinculados a gestión administrativa. La muestra seleccionada estuvo conformada por 25 trabajadores, siendo no probabilística, ya que se determinó con el objetivo de observar la tendencia de la problemática detectada en los descriptores de puestos.

Los instrumentos utilizados fueron La observación directa a fin de conocer como los trabajadores ejercen sus actividades acordes a las funciones descritas en el descriptor de cargos actual. Con la revisión documental se logró tener un panorama amplio sobre las carencias y beneficios que aportaría la actualización de los descriptores de puestos para la organización. Los cuestionarios aportaron la información suficiente sobre las funciones de cada puesto de trabajo directamente de cada colaborador.

Según Mejía, M. Y. (2017) en su tesis *Formación del Talento Humano del personal de la DGI en la Administración de Renta Masaya*, 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.

De acuerdo a Vallecillo, F. M. (2019), en su tesis *Modelo sobre gestión del conocimiento para el sistema bibliotecario de la Unan-Managua, en respuesta a la demanda de información, investigación y conocimiento del talento humano, en el periodo comprendido de agosto a noviembre del año 2017*. El trabajo versa sobre la elaboración de un modelo de Gestión del Conocimiento para el Sistema Bibliotecario de la UNAN Managua, busca la mejora continua y satisfacer las demandas de información, a través de la organización de información en formatos físico y digital para la sostenibilidad de la investigación.

El modelo de Gestión del Conocimiento se compone de dos dimensiones la epistemológica y la ontológica, la primera representa el eje vertical donde se da la conversión entre conocimiento

tácito y explícito, existiendo cuatro formas: Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización (SECI), estas se interactúan entre sí, dando como resultado cinco principios administrativos; organización, planificación, dirección, control y evaluación los que facilitan la transformación en la espiral del conocimiento.

La segunda es la ontológica que representa el eje horizontal, cuando el conocimiento creado por los individuos se transforma en conocimiento grupal recopilando la información en fortalecer competencias informacionales, en comunidades de aprendizaje e intercambio de información, estas interactúan para la creación de conocimiento organizacional. La transferencia del conocimiento tácito y explícito en actividades bibliotecarias, integra soluciones para satisfacer demandas de información, este conocimiento tendrá acceso a plataformas de información generando ideas innovadoras, formación continua del talento humano para enfrentarse a los cambios. La continuidad del modelo de gestión del conocimiento para el sistema bibliotecario coadyuvará, a la misión, visión, objetivos y estrategias de la institución, en respuestas a las demandas de información.

Según Guzmán, M. A. (2018), en su tesis *Evaluación de los riesgos en los procesos de planificación y ejecución presupuestaria para la maximización del uso de los recursos externos asignado a proyecto de desarrollo de las políticas públicas al año 2016*. El trabajo evalúa los riesgos relacionados al proceso de planificación y la ejecución presupuestaria y su efecto financiero para mejorar el uso de los recursos externos asignados a proyectos de desarrollo de políticas públicas. En el desarrollo de la investigación se identifica el marco legal y normativos que regula los procesos que se aplican para el desarrollo del proyecto, se determina las unidades administrativas y su grado de incidencia en la ejecución en proyectos de desarrollo de políticas públicas.

Así mismo se describen los procesos aplicados en el área de Adquisiciones y Contrataciones para las contrataciones de bienes y servicios a través de recursos externos, y posteriormente se evalúa el presupuesto programado y la ejecución del mismo durante el periodo de duración del proyecto. Los resultados expresan el eficiente cumplimiento de las leyes, normas y procedimientos por parte de las unidades administrativas. Las principales conclusiones obtenidas son: la identificación de los riesgos en los procesos es necesario para establecer

controles, al no tener identificados los riesgos en cada proceso genera una posición de incertidumbre del manejo de los posibles eventos que generen pérdidas de tiempo y de recursos en el desarrollo del proyecto; así mismo no se cuenta manual de procedimientos para la ejecución de proyectos de políticas públicas, recomendándose elaborar un manual especializado que incluya los procedimientos ejecutados en cada una de las áreas involucradas en el desarrollo del proyecto.

De acuerdo a Baca, R. K. (2017), en su tesis *Análisis Financiero del uso y destino de las remesas para proponer un modelo de administración que permite generar ahorro e inversión, Nicaragua 2014*. Las remesas han sido utilizadas por parte de sus receptores como un medio de supervivencia para satisfacer necesidades básicas de consumo y muy pocos de ellos las han destinado para actividades de inversión y ahorro. En los últimos años, se ha acentuado la dependencia a las remesas y la falta de vivienda digna. Es por eso que nace la necesidad de investigar sobre el tema, para proponer un modelo que permita a las familias ahorrar e invertir en la compra de una vivienda de interés social.

Esta investigación descansó sobre dos tipos de procedimientos: Una exploración eminentemente bibliográfica, y que por medio de ella se pudo determinar y esclarecer una serie de conceptos que fueron pertinentes definir. A través de este procedimiento se esboza toda la riqueza teórica e instrumental que existe y subyace sobre el tema, así como del herramental estadístico utilizado. La aplicación del herramental estadístico se hizo sobre la base de datos generada de la VI Encuesta de Medición de Nivel de Vida 2014 y la encuesta realizada por el investigador. La poca información sobre las finanzas personales ha afectado en la toma decisiones útiles y en la adecuada administración de sus recursos, por lo que resulta clara la necesidad de brindar asesoría a las familias que reciben remesas y la implementación de un modelo de inversión para la compra de viviendas de interés social.

1.2 Justificación

La presente investigación “Análisis del bienestar de los servidores públicos de la AT nicaragüense, en cuanto a sus políticas de crecimiento, como resultado de los logros del plan nacional de desarrollo humano del GRUN, en los periodos 2015-2018”, a partir de este estudio se podrá proponer acciones para que los servidores públicos mejoren su bienestar y por ende haya crecimiento en ellos y en la AT.

Este trabajo de investigación es de suma importancia dado que la política fiscal junto con la política monetaria y cambiaria, forman parte de las tres políticas macroeconómicas fundamentales para una economía. La coordinación de estas políticas nos puede permitir generar precondiciones a efecto de asignar más eficazmente los recursos de una sociedad, para la AT radica la importancia de tener personal capacitado para fortalecer la cultura de pago de impuestos y establecer controles claros y precisos que conlleven a mejorar a la Institución.

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 y más transparente.

La AT ha desarrollado programas de modernización mediante la tecnología de la información de los servicios tributarios, tales como Ventanilla Electrónica Tributaria, Declaración y pago en línea, emisión de Solvencia Fiscal, Sistema de Administración de las Exoneraciones, autorización de Imprentas, Franquicia Fiscal, constancia de Avalúo Catastral, Certificado Catastral, emisión de Estados de Cuenta, entre otros. En ese sentido, en la política de modernización 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.

Se detallan los 5 factores que más contribuyen a la satisfacción de los servidores públicos:

1. Planes de Carrera: Implica ofrecer proyectos estimulantes, oportunidades de crecimiento y también de formación. Las generaciones más jóvenes buscan mucho más que un contrato estable o un salario competitivo; demandan autonomía, liderar proyectos que les reten, y también disponer de las herramientas para autogestionarse y desarrollarse tanto personal, como profesionalmente.

En este punto, la transparencia y comunicación de los objetivos y el plan de carrera a medio y largo plazo para cada servidor público es fundamental.

2. Nuevos modelos organizacionales: Cada responsable es quien tiene que valorar cuál es la mejor alternativa, y personalizarla para cada persona y equipo; se puede empezar por

introducir nuevas metodologías de trabajo que combinen sistemas tradicionales y alternativos, para luego evaluarlos e ir decidiendo cuál es la mejor opción en cada caso.

3. Flexibilidad y conciliación: La flexibilidad deben vincularse con la línea de trabajo, en un entorno laboral orientado al logro. La vida del profesional implica un alto grado de exigencia y seguridad psicológica por parte del jefe.

4. Motivación del líder: Los servidores públicos no se van de la AT, si no de sus jefes; con este punto en mente, el rol del líder cobra un papel fundamental en la retención y motivación del talento.

5. La recompensa del tiempo: La productividad y aprovechar el tiempo, estableciendo una política de alto rendimiento, son pasos fundamentales, con el control horario y la obligación de fichar a la entrada y salida del trabajo. Coinciden en que se trata de una medida que va contra la transformación en la que se trabajan, la cultura del trabajo flexible y la responsabilidad de los profesionales.

Esta investigación será de beneficio para la AT y de forma específica a la División de Recursos Humanos, porque le brindará las herramientas necesarias para la aplicación de políticas de bienestar. A nivel social, servirá de referencia para investigación de temas similares. En el ámbito personal me permitirá tener conocimientos más amplios en la investigación de controles y manejo de las políticas de una institución pública y a la vez servirá de guía a otros maestrantes para fortalecer y enriquecer la biblioteca.

1.3 Planteamiento del problema

La AT ha venido experimentando un proceso de modernización y Tecnificación que lo ha establecido en su Plan Estratégico 2012-2016 dándole continuidad en el plan del 2017-2021, proyectado a mejorar el cumplimiento tributario, 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 ordenación de las actividades, los programas de capacitación y entrenamiento, el trabajo en equipo, la calidad de gestión y la remuneración.

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 Centro Superior de Estudios Tributarios (CSET), cuya misión es promover la aplicación de los principios establecidos en la Constitución, Código Tributario 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 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.

Síntomas: se identificaron los síntomas tales como servidores públicos no identificados con la AT, una mala comunicación laboral con el superior y compañeros de trabajo, no perciben su crecimiento dentro de la AT y que las capacitaciones recibidas no son importantes para el desempeño laboral.

Causas: la necesidad de funcionarios con calificación profesional, que no haya un retraso en su desarrollo profesional con un universo reducido para profesionalización. Manejo de cargos con funcionarios empíricos y que ese personal no esté capacitado en el cargo que ejerce ocasionando carencia de evaluación al desempeño del personal dentro del área de trabajo. Manejo de cargos con funcionarios indispuestos al desempeño de sus funciones en áreas con personal no apto en el cargo que ejerce ocasionando carencia de empoderamiento en el área de trabajo.

Pronóstico: ocasionar baja en el desempeño, que se aumente la posible deserción laboral, que se manejen incorrectamente la información brindada a los contribuyentes y el aumento del riesgo de incertidumbre. Cometer errores y duplicidad de funciones y presentando una situación irreal de los objetivos establecidos por la institución, disminuyendo la fiabilidad de la información. Presentación deficiente en los resultados de las metas establecidas ocasionando mala imagen a la institución.

Control al pronóstico: proponer mejoras a las políticas de crecimiento implementadas por la institución, a través de mejorar los otros tipos de beneficios compensatorios, evaluando los

planes de desarrollo sostenido y la implementación de un plan de promociones de acuerdo a la evaluación del desempeño desarrollando planes de incentivos. Reducir errores u omisiones en la ejecución de las actividades dentro de la institución monitoreando la operatividad del personal a través de evaluaciones constantes al desempeño de manera periódica calendarizada. Proponer el empoderamiento del cargo asignado mediante incentivos, siempre evaluando la eficacia en los resultados de las metas establecidas esto contribuirá a mejorar la imagen de la institución, contando con personal capacitado.

1.4 Formulación del problema

¿Cómo analizar el bienestar de los servidores de la AT en el periodo 2015 – 2018, se han aplicado de manera correcta las políticas de crecimiento orientadas por el GRUN como resultado de los logros del plan nacional de desarrollo humano?

II. Objetivos

2.1 Objetivo general

- Analizar el bienestar de los servidores públicos de la AT nicaragüense, en cuanto a sus políticas de crecimiento, como resultado de los logros del plan nacional de desarrollo humano del GRUN, en los periodos 2015-2018.

2.2 Objetivos específicos

- Determinar el nivel de satisfacción de los servidores públicos de la AT nicaragüense.
- Analizar del bienestar de los servidores públicos de la AT nicaragüense, en cuanto a sus políticas de crecimiento.
- Describir las políticas que implementa la AT para elevar el nivel de satisfacción y tranquilidad laboral de los servidores públicos de la AT nicaragüense.
- Proponer mejoras a las políticas de crecimiento de los servidores públicos de la AT nicaragüense.

III. Marco teórico

El presente acápite asegura la consistencia de la investigación y la orientación de la misma y para plantear el problema se recolectó información bibliográfica, basada en las variables objetivos, encontrando una gran variedad bibliográfica de textos, de los cuales se extrajo los conceptos y definiciones que delimitan esta investigación, en los distintos medios de información como bibliotecas, internet, revistas y artículos

3.1 Definición de Administración

La mayoría de los autores define a la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizativos preestablecidos.

Jiménez, C.W. define la administración como una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales. Por su parte Fremont E. Kast dice que la administración es la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos organizativos, lo que se logra por medio de cuatro elementos: (1) planeación (2) organización (3) dirección y (4) control.

Sin embargo, existen distintas definiciones por varios autores que conforme fueron dedicando sus esfuerzos para el desarrollo de esta ciencia, describen a su percepción. La siguiente tabla muestra algunos autores y los diferentes conceptos que le han dado a la Administración.

Tabla 1. Conceptos de administración por diversos autores

Autor	Concepto de Administración
V. Clushkov	“Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación, recibe la información del objeto de dirección, procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente.”

Autor	Concepto de Administración
J.D. Mooney	“Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a lo demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana” Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.
Koontz and O'Donnell	Consideran la administración como: “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”
F. Tannenbaum	“El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”
Henry Fayol	(Considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración) dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”
F. Morsten Marx	La concibe como “Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva”, “es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito”
F.M. Fernández Escalante	“Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes”

Autor	Concepto de Administración
Reyes Ponce	“Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”
Mary Parker Follet	La administración se ha llamado “El arte de hacer las cosas por conducto de las personas”, llama la atención al hecho de que los gerentes alcanzan las metas organizacionales haciendo que otros lleven a cabo las tareas necesarias, pero no realizando ellos mismos tales tareas.

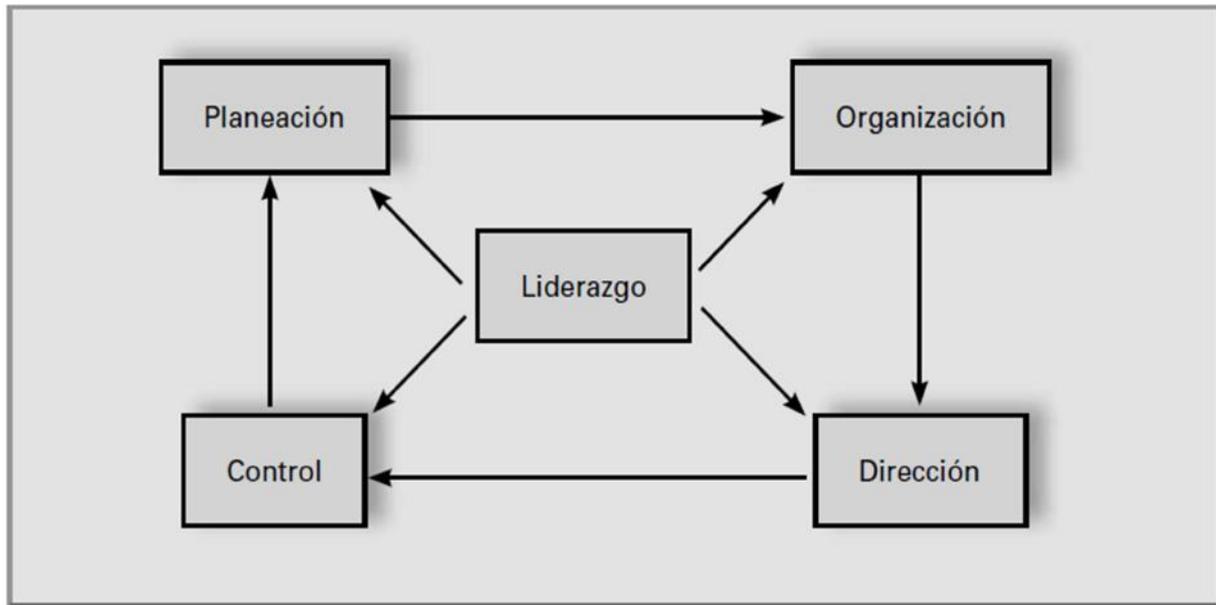
Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2004). Introducción a la teoría general de Administración. Colombia: McGraw-Hill.

Algunos otros autores definen la administración como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2004).

Según Hitt, B. y Portero (Hitt, 2006), la administración es: “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.

A partir de lo anterior, podemos resumir que la administración se puede comprender como el arte de realizar labores por medio de otros para alcanzar objetivo planeado de manera eficaz y eficiente; de otra manera se entiende como delegar las actividades, utilizando todos los recursos, para obtener resultados.

Gráfico 1. Las principales funciones del proceso de gestión.



Fuente: *Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativo.*, P. 6

3.1.1 La administración como disciplina social

Una de las formas más sencillas de administración en nuestra sociedad es en el hogar, y una de las más complejas en la pública. El fenómeno administrativo no solo nació con la humanidad, si no que abarca todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal se da donde quiera que exista un organismo social, cuanto mayor y más complejo sea este, será más necesaria.

La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a optimizar el manejo y selección del personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

El éxito de una organización social depende directa y de manera inmediata de su buena administración.

Etimológicamente, la palabra **Administración** se forma del prefijo **Ad** (hacia) y del

término *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad y del sufijo *ter* que sirve como término de comparación.

Si *magister* (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad (el que ordena o dirige a otros en una función), *minister* expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia (el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro). La etimología de administración nos da la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son los elementos principales obtenidos. (Cuartas, 2008)

Los elementos de la administración son:

Personas o Recursos humanos (el trabajo que aporta el conjunto de colaboradores)

Actividades

Objetivos

Recursos financieros, equipos, maquinarias etc.

Métodos (conocimientos, aplicaciones tecnológicas y operativas)

3.1.2 Niveles de la Administración

Los administradores se clasifican en tres niveles: Alta Dirección, Gerencia Media y Supervisiones. Estos niveles directivos indican las funciones principales de varios puestos directivos en la jerarquía de la empresa. (Cunningham, Aldag, & Swift, p. 134)

Alta Dirección o Alta Gerencia

La alta dirección se ocupa de la administración general de la empresa. Los directores a estos niveles observan las variables ambientales. La labor de la alta gerencia consiste en mejorar la posición competitiva de la compañía, ejercer presiones sobre el gobierno para obtener cambios favorables en las reglamentaciones y desarrollar estrategias corporativas.

Ejemplo: La alta dirección de “CONIASA” observa los requerimientos cambiantes para la

construcción de edificios de oficina y los cambios en los términos financieros y de préstamos. También llevan a cabo planes de crecimiento y consolidación corporativa. La alta dirección en la oficina general de “BANPRO” toma decisiones tales como dónde construir nuevas sucursales, que oficinas cerrar o remodelar y cuánto dinero gastar en ellas.

Gerencia Media

La gerencia media se ocupa del funcionamiento adecuado de la organización. Los gerentes medios coordinan actividades y subunidades en la organización y actúan como vínculos entre la alta dirección y los niveles operativos. Son responsables de la compra de materia prima, selección de nuevos empleados y planeación del trabajo departamental.

Ejemplo: La gerencia media de “CONIASA” puede dirigir un proyecto de construcción de un gran centro comercial haciendo la compra de materiales, contratando trabajadores locales, llevando ingenieros de construcción y controlando los costos. Los gerentes medios de las oficinas regionales de “BANPRO” deciden cuantas cajas permanecerán abiertas y que cantidad de circulante (efectivo) deben abastecerse en las sucursales.

Gerencia Operativa

La gerencia operativa se asegura de que se lleve a cabo el trabajo. Los administradores a este nivel se encargan de que se les de mantenimiento a las maquinas, de que se programe el trabajo y se digitalicen los informes.

Ejemplos: los gerentes operativos o Ingenieros encargados de proyectos de “CONISA” supervisan la producción diaria de concreto, así como el envío de materiales de construcción hasta los trabajadores, en el lugar dónde se realizan las obras En las sucursales de “BANPRO” gerentes operativos programan el trabajo de los empleados, manejan las transacciones y controlan los movimientos de capital.

3.1.3 Diseño Organizacional

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización e un organigrama. Un organigrama es una

representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones. (Hellriegel & Slocum Jr.)

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos, políticas y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Específicamente, debe:

- Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

Una labor fundamental de los gerentes es estructurar las organizaciones de tal manera que se cumplan sus objetivos, que sus empleados sientan un ambiente organizacional apropiado y un trabajo satisfactorio, para que se cumplan los criterios de efectividad. Algunos elementos en el diseño organizacional son la jerarquía de la autoridad, la división del trabajo, la departamentalización, las relaciones de línea y la esfera de control. (Cunningham, Aldag, & Swift, p. 136)

Jerarquía de la Autoridad

Una jerarquía es un orden o clasificación que parte de arriba hacia abajo. La jerarquía es la clasificación de la gente de una organización de acuerdo con su nivel de autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece.

La jerarquía en una empresa se representa formalmente en un organigrama. Un organigrama es un mapa de las relaciones de autoridad.

División del trabajo

Se refiere a la manera en cómo los grandes trabajos se dividen en muchas tareas más pequeñas; estas tareas más pequeñas se aprenden y domina con mayor facilidad.

Departamentalización

Cualquier organización grande debe dividirse en unidades o departamentos más pequeños, esto se conoce como departamentalización. Sin estas unidades más pequeñas sería imposible manejar la organización. Muchas veces este concepto se aplica a compañías más pequeñas en donde se distribuyen funciones y responsabilidades por persona.

Departamentalización funcional o por proceso

Con esta los departamentos se organizan con base en habilidades similares. En un departamento se sitúa un tipo de habilidad, otra en un segundo departamento y así sucesivamente. La forma más común de la departamentalización por procesos es por funciones. Ejemplo MK, Finanzas, Producción, Contabilidad, RRHH, entre otros.

Departamentalización por propósitos

Aquí se organiza en base a la similitud de propósitos. Este propósito se puede referir a todas las actividades que implican la fabricación y la mercadotecnia de un producto en un área geográfica determinada. La línea de productos de la empresa también puede servir como punto de partida de la departamentalización. Finalmente, la empresa se puede organizar por tipo de cliente, las operaciones al por menor se pueden organizar en un departamento, las operaciones mayoristas en otro, las operaciones de exportación en un tercer departamento.

Como la departamentalización por propósito agrupa dentro de cada departamento todas las actividades que se relacionan entre sí, los costos de coordinar todas esas actividades se reducen. También se puede poner especial atención a sus mercados, productos o grupos específicos de clientes. Además, es más fácil ver donde se generan ganancias y pérdidas.

Departamentalización matricial o estructura matricial

Esta división es un enfoque más reciente en el diseño organizacional, común en industrias que surgen cambios con mucha rapidez. Este enfoque es bastante flexible, pero algo complejo. En esencia cada empleado tiene dos jefes, uno más arriba de del organigrama en el área funcional del empleado y otro para el proyecto en particular en el que se está trabajando.

Debido a su complejidad la estructura matricial no carece de problemas. A veces las líneas de autoridad no son claras lo que da cabida a conflictos y confusión.

Relación de Línea y de soporte

Un puesto de línea es un cargo en la cadena directa de mando que se inicia con el consejo directivo y termina con el personal de producción. Los administradores de líneas por lo general tienen la autoridad para dar órdenes, premiar o castigar a los trabajadores.

Por otro lado, un puesto de soporte apoya a la cadena de mando, les proporciona consejos a los administradores o les aporta con servicios especializados, sin embargo, este no tiene autoridad para emitir órdenes.

Esfera o tramo de control

Se refiere al número de empleados que un administrador supervisa directamente. ¿Cuán amplia debe ser la esfera de control? La coordinación y revisión del trabajo es difícil cuando se supervisa a tantos empleados. Por otro lado, cuando la esfera de control es muy pequeña, los subordinados pueden tener la sensación de ser objeto de demasiada vigilancia. De hecho, muchos factores, tales como la naturaleza del trabajo, su educación, entrenamiento y experiencia influyen en la esfera óptima de control.

3.1.4 Funciones de un Administrador

Las funciones de un administrador son las tareas que realiza con la intención de lograr la eficiencia en cualquier proyecto que emprenda. Deben tender al mejoramiento constante en la gestión de recursos, personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.

El administrador es el responsable de que se hagan las cosas necesarias para alcanzar las metas empresariales.

De acuerdo con (Drucker, 2019) Peter, estudioso de la administración, la función primordial de un administrador consiste en “dirigir los recursos y esfuerzos de la organización hacia las oportunidades que le permitirán obtener resultados económicamente significativos”.

Por su parte, el profesor Henry Mintzberg plantea que un administrador controla, ejecuta, maneja, analiza, comunica, vincula, planifica, lidera, negocia, motiva y toma decisiones.

Esto significa que un administrador requiere habilidades técnicas muy sólidas, pero también habilidades interpersonales que le permitan asumir adecuadamente su liderazgo

Dentro de la estructura organizacional, un administrador generalmente se ubica en la gerencia o en la gestión de operaciones comerciales.

Las 7 funciones principales de un administrador, aunque el administrador adecúa sus actividades a la naturaleza y las necesidades de la organización para la que trabaja, se podría decir que sus principales funciones son:

1- Planeación

Esta es una de las primeras funciones de un administrador, puesto que implica razonar sobre los distintos aspectos de la operatividad de una idea de negocio. Este profesional debe diseñar los planes a partir de información sobre el entorno y la meta del negocio. Estos planes deben contener objetivos claros a corto y largo plazo.

Para que esta función se cumpla a cabalidad, es importante que el administrador esté en constante monitoreo del entorno, para que capte oportunamente las oportunidades y amenazas para el negocio.

2- Organización

Esta función implica la coordinación de los esfuerzos y los recursos de una empresa hacia una o varias metas colectivas. Se trata de adecuar la estructura organizacional y asignar los recursos financieros y humanos de acuerdo con el plan definido.

3- Representación

El administrador puede representar a la empresa en las gestiones con los entes reguladores de un país, y también en los asuntos fiscales de la organización. Asimismo, la firma de un administrador tiene mucha importancia en las operaciones comerciales del patrimonio empresarial. Un administrador puede ser portavoz de la organización ante los medios de comunicación, para tratar ciertos temas en nombre de la empresa.

En fin, se trata de actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización. Algunas de ellas pueden ser firmar documentos oficiales, atender a clientes, compradores y a las visitas oficiales, y presidir ciertas reuniones y ceremonias. Aunque son tareas que parecen triviales y no implican toma de decisiones, son importantes para el correcto funcionamiento de una organización.

4- Administración del presupuesto

Esta función es inherente a su cargo y tiene que ver con la propia tarea de administrar y/o gestionar el presupuesto de la empresa, procurando las mayores ganancias con la inversión óptima de recursos financieros, materiales y humanos.

De hecho, el administrador es quien hace las transferencias de dinero entre y desde las cuentas de la empresa. Es decir, es la persona que programa y autoriza la asignación de presupuesto a cada área y/o proyecto de la empresa; decide quién recibe qué, en términos de recursos humanos, financieros y de tiempo. En este sentido maneja las prioridades, y está presente en la definición de los aumentos salariales y en la discusión de los contratos colectivos en los casos que aplique.

El administrador también es un cuidador de los activos de la compañía. Esto significa que es su responsabilidad decidir el momento y la forma de disponer de esos activos. Esto también significa que es personalmente responsable en caso de pérdidas o quiebra. Y está presente en las operaciones de inversión y compra-venta en las que actúe la empresa.

5- Rendición de cuentas

El administrador debe rendir cuentas de su gestión ante el presidente y los accionistas de la empresa. También rinde cuentas ante los entes reguladores a fin de mantener al día la actuación ciudadana de la organización, dado que él es el representante legal de la empresa.

De igual forma, el administrador recoge los reportes de las diferentes direcciones de la empresa, a fin de consolidar todos los datos en un único documento que refleje el desempeño del negocio.

6- Liderazgo

El administrador eventualmente tendrá que dirigir y supervisar a un grupo de personas que le apoyen en sus tareas. Esto significa que la persona que asuma ese cargo deberá tener habilidades interpersonales que le permitan interactuar positiva y efectivamente con los empleados bajo su mando. Asimismo, y como cualquier líder, deberá delegar autoridad y responsabilidades a otros. También debe prepararse para escuchar, entrenar, motivar y evaluar el desempeño de sus colaboradores.

Por otro lado, el administrador se involucra muchas veces en la contratación y la formación del personal. En este sentido es crucial que el administrador intente conciliar las necesidades individuales de los empleados con las metas de la organización. Ese liderazgo también implica que debe ser propositivo con relación a las mejores formas de cumplir con su misión. Esto implica que lo ideal es que el administrador asuma un rol emprendedor y creativo, planteando nuevas y mejores formas para que la empresa opere.

7- Enlace o comunicación

La labor del administrador también va a servir de enlace entre la gerencia y el resto de empleados de la empresa. De igual modo, tiende puentes entre la organización y los actores de su entorno externo, especialmente con los entes gubernamentales.

Con los acreedores y proveedores de la empresa, la relación debe ser respetuosa, profesional y cordial, por lo que el administrador debe esmerarse en esta labor. Para cumplir esta función a

cabalidad, el administrador debe poner la información relevante a disposición de todos los involucrados en la organización.

De igual forma, debe crear una red de contactos pertinente, amplia y diversa, y debe desarrollar con ellos los medios de comunicación más pertinentes y efectivos, procurando que la información difundida sea lo más oportuna y fidedigna posible.

El rol de liderazgo que ostenta un administrador le confiere facultades como difusor de información oficial dentro de la empresa. Cuando a los empleados les resulta difícil comunicarse entre sí, el administrador tiende puentes entre ellos. Esto último también aplica en caso de conflictos. Allí el rol conciliador del administrador es clave.

En definitiva, el administrador cumple funciones vitales dentro de una organización puesto que contribuye a que todo y todos dentro de una empresa se orienten al logro de una meta común.

3.2 Satisfacción Laboral

3.2.1 Etimología

Para entender el término de satisfacción laboral hay que regresar a la raíz del término y entender el significado de las palabras, de esta manera se tendrá un concepto real de lo que significa este término.

Satisfacción: “Satisfacción, del latín satisfactio, es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Este verbo refiere a pagar lo que se debe, saciar un apetito, sosegar las pasiones del ánimo, cumplir con ciertas exigencias, premiar un mérito o deshacer un agravio. La satisfacción, por lo tanto, puede ser la acción o razón con que se responde a una queja o razón contraria, al alcanzar la satisfacción, el funcionamiento mental del ser humano se encuentra en armonía. La satisfacción contribuye a la felicidad mientras que, por el contrario, la insatisfacción genera sufrimiento”.

Laboral: Laboral es lo perteneciente o relativo al trabajo. Este término tiene varios significados, siendo el más frecuente aquél que refiere a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos. El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra, La palabra “trabajo” deriva del latín tripalium, que era una herramienta parecida a un cepo con

tres puntas o pies que se usaba inicialmente para sujetar caballos o bueyes y así poder herrarlos. También se usaba como instrumento de tortura para castigar esclavos o reos.

3.2.2 Definiciones de Satisfacción laboral

El tema de satisfacción laboral ha sido abordado por muchos autores, desde lo social, económico, organizacional, psicológico, administrativo entre otros, a continuación, se presentarán algunas de las definiciones más relevantes respecto al tema.

Vega, Méndez y Sánchez (2012) establecen que es importante tener en cuenta que la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor, y que no está determinada por cuestiones objetivas o derivadas de intenciones de comportamientos. Un empleado estará satisfecho con su trabajo, cuando como consecuencia del mismo, experimente sentimiento de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados obtenidos considerados como una recompensa aceptable a la ejecución de la tarea. (P. 21)

Para Gibson (2006) la satisfacción en el trabajo, se encuentra basada en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el trabajador, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales:

1. Paga: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
2. Trabajo: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
3. Oportunidad de ascenso: La existencia de oportunidades para ascender.
4. Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
5. Colaboradores: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores. (P. 138)

Por otro lado, Muñoz (2008) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”. (P. 197)

Andersen, Domsch y Cascorbi (2007) estos autores establecen a la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”. (P. 19)

En si la satisfacción laboral es una respuesta emocional positiva de la persona hacia el trabajo que realiza, tomando en cuenta los distintos factores que la rodean día a día, como la relación con sus jefes, compañeros, el clima organizacional, la remuneración, entre otros, que podrían llegar a afectar a la persona y haciéndola reaccionar de una forma positiva si ella se encuentra satisfecha con lo que realiza y de forma negativa si se encuentra insatisfecha.

3.2.3 Niveles de satisfacción

Según Núñez (2008), para el estudio de la satisfacción laboral se establecen diferentes niveles o formas de satisfacción laboral las cuales son; generales, progresiva, estable, conformista, seudo satisfacción y por facetas.

General: Estipula que la satisfacción laboral general es el modo como de cómo se siente la persona en el trabajo, según los diversos autores nos dicen que es una reacción estable de acuerdo al trabajo que desempeña. Para que una persona se sienta satisfecha o insatisfecha en el lugar donde labora, existen diversos factores a influir.

Progresiva: La persona se siente satisfecha con el trabajo, al incrementar el nivel de aspiración una persona trata de alcanzar un nivel de satisfacción mayor por lo tanto una insatisfacción creativa, en cuanto a ciertos aspectos de la situación laboral puede ser parte integral de esta forma.

Estable: La persona se siente satisfecha con el puesto, pero está motivada a mantener el nivel de aspiración y el estado placentero de satisfacción. Un incremento en el nivel de aspiración se concentra en otras áreas de la vida debido a que hay pocos incentivos laborales.

Conformista: La persona siente satisfacción laboral indistinta y disminuye el nivel de aspiración con el fin de adaptar los aspectos negativos de la situación laboral a un nivel inferior. Al disminuir el nivel de aspiración, la persona es capaz de alcanzar nuevamente un estado positivo de satisfacción.

Seudo – Satisfacción: La persona se siente insatisfecha con el trabajo, al enfrentar problemas irresolubles o condiciones frustrantes y mantener el nivel de aspiración. Una percepción distorsionada o la negación de la situación laboral negativa puede dar como resultado la seudo- satisfacción. (P. 67-70)

Por Facetas: Comportamiento humano en las organizaciones que es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo:

Reconocimiento: es el sentimiento de que se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en la respuesta positiva, más bien que en sanciones.

Beneficios: Son los incentivos económicos y no económicos, que además mantienen las relaciones interpersonales propositivas entre compañeros y jefe- subordinado haciendo su trabajo más ameno.

Condiciones del trabajo: Consiste en aspectos como nivel de ruido o calor, circunstancias peligrosas entre otros, que tienden a involucrarse en la satisfacción a nivel extrínseco.

Supervisión recibida: Constituye la columna vertebral de la empresa, pues el éxito de la función supervisora generalmente se traduce en el éxito de la empresa.

Compañeros del trabajo: Los empleados buscan ser tratados con respeto por aquellos con quienes trabajan. Un ambiente de trabajo hostil, con compañeros de trabajo grosero o desagradable, es uno de los aspectos que generan una menor satisfacción laboral.

Políticas de la empresa: hacen referencia a las estrategias y tácticas de manejo que rigen la organización y que se establecen para mediar y nivelar el trabajo, en relación con horarios, flexibilidad, designación de puestos y funciones, jornadas intensivas y extras de labores, salarios, entre otros aspectos.

3.2.4 Variables que interviene en la satisfacción laboral

Para Rivas (2008) Las causas cambiantes que puede influir ya sea en la satisfacción como en la insatisfacción son: motivación laboral, participación en las decisiones, tipo de actividad y satisfacción laboral y la remuneración (P. 275).

Motivación Laboral: Se trata de una fuerza impulsora capaz de generar una conducta en cualquier campo de actividad humana, ya sea familiar, social o laboral. La motivación, no radica en considerarla un medio útil para el logro de productividad y competitividad empresarial, sino también como una herramienta de autoeficacia personal, que tenga como fin último el disfrute con el propio trabajo.

Aspectos como la motivación, identificación y compromiso con la organización, cuanto más se potencien, mejores resultados se obtienen de los empleados, mejor es el rendimiento de su trabajo y disminuye su absentismo, accidentabilidad y propensión al abandono (Quijano et al., 2008, pp. 92).

Participación en las decisiones: La participación en las decisiones de un grupo resulta un aspecto clave para el desarrollo de la iniciativa e independencia del individuo. La posibilidad de ser partícipe en las decisiones de un grupo o equipo fomenta la motivación, promueve mayor integración y también, consenso grupal. (Calderón et al., 2003, pp. 110).

Así, la posibilidad de participar en decisiones que afectan al entorno laboral inmediato o el hecho de tener voz en la institución son aspectos que incrementan la Satisfacción Laboral.

Tipo de actividad y satisfacción laboral: Pichler y Wallace, (2009) Indican que los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción. A nivel estatal, se ha constatado que desarrollar un trabajo atractivo e interesante es uno de los factores más valorados en relación a la satisfacción. El departamento en el que se trabaja, también puede resultar un factor a considerar, siendo los directivos o los altos cargos los más satisfechos (P. 15).

Remuneración: Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. (Robbins, 2013, pp. 59).

3.2.5 Importancia de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral como una variable económica (s/f). *Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas*. Establece que la importancia de la satisfacción laboral se puede clasificar en tres niveles; individual, organizacional y social.

A nivel individual: En la esfera individual, las consecuencias de la satisfacción laboral señaladas por la literatura se relacionan con la salud, la adopción de comportamientos de “escapa” y el equilibrio entre los ámbitos laboral y no laboral. Estas se desglosan seguidamente:

Salud Física: la insatisfacción laboral puede afectar negativamente a la salud de los empleados, es uno de los principales factores laborales asociados con alto riesgo de afecciones cardiacas y, en concreto, con una presión arterial anormal, niveles de colesterol y azúcar en la sangre, exceso de peso, etc.

Salud Mental: la repercusión negativa de la insatisfacción laboral sobre la salud mental o el bienestar psicológico de los empleados también ha sido comprobada, se han encontrado asociación con estados emocionales de ansiedad, de depresión y con el síndrome de “estar quemado”

Longevidad: El predictor más fuerte de la longevidad es la satisfacción laboral, seguida en importancia por la felicidad general, superando ambos el poder explicativo de un examen físico, el consumo de tabaco o la herencia genética.

Actitudes de “escape” o retirada: se mantiene que uno puede escapar psicológicamente de un trabajo insatisfactorio cambiando la estructura de valores propia, es decir, dejando de valorar lo que produce incomodidad y comenzando a considerar como importante otros aspectos, esa retirada psicológica de trabajo también puede manifestarse en la búsqueda de la realización de valores primarios fuera del trabajo. Así mismo las actitudes de retirada pueden culminar en comportamientos que repercuten fuertemente sobre la actividad laboral como la impuntualidad, el absentismo y el abandono.

Satisfacción con la vida: las experiencias laborales influyen en los sentimientos y conductas del individuo en su esfera no laboral. El trabajo constituye un aspecto importante de la vida de los trabajadores, incluso aunque ellos no lo vean como su mayor interés. Pero también los empleados están influidos por los sucesos y experiencias que tiene lugar fuera del lugar de trabajo. Esta interpretación entre ambas esferas de la vida (laboral y no laboral) es un importante ingrediente para el entendimiento de las reacciones de la gente en su trabajo.

A nivel organizacional: La utilización en las empresas u organizaciones de encuestas sobre actitudes, en general, y sobre satisfacción laboral, en particular, responde a una diversidad de objetivos. Suponen una útil herramienta para medir el nivel de moral de los empleados, comparar las actitudes de los mismos, descubrir los puntos débiles en las organizaciones, prevenir que ocurran problemas personales, determinar la afectividad del programa de personal o promover la comunicación en sentido ascendente.

A nivel social: La insatisfacción laboral puede presentar fuertes implicaciones para la sociedad en general:

Drenaje de recursos nacionales: El hecho es que los trabajos perjudiquen la salud física o psíquica de los empleados, podría suponer una carga pesada para los sistemas nacionales de salud. Los trabajadores descontentos con su trabajo podrían convertirse también en una carga para la sociedad cuando, como resultado de su insatisfacción, sus contratos no se vean renovados y reciban prestaciones por desempleo.

Menor contribución al producto nacional: Los trabajadores insatisfechos no sólo drenan recursos de la sociedad; también contribuyen menos a ella que lo que serían capaces o desearían, puesto que sus habilidades y educación están infrautilizadas o mal usadas.

Aumento de costos y disminución de calidad: Comportamientos tales como un excesivo absentismo, alta tasa de rotación, sabotajes, accidentes, etc., asociados con la insatisfacción de los empleados, no sólo tienen una influencia en los niveles de productividad, sino también en los costos de producción. Esto a su vez podría afectar a la sociedad en su conjunto, en la medida en que ese incremento de costos vaya aparejando con una disminución de la calidad.

Meta social: Probablemente la calidad de vida en el futuro dependa, más que nunca de los niveles altos de satisfacción laboral, debido a que la evolución de otros aspectos (costos de la energía, precios de la vivienda y de los alimentos) se prevé que siga siendo negativa. Además, puede ser que la satisfacción laboral se convierta en una meta social paralela es su importancia a la correcta utilización de otros recursos escasos para lograr las necesidades de la sociedad.

3.2.6 Signos de Satisfacción e Insatisfacción Laboral

Robbins (2008), explica que las actitudes o conductas son títulos de valoración favorable o desfavorable para las personas o situaciones que se suscitan a raíz de su trabajo diario.

Signos de Satisfacción Laboral: Los colaboradores poseen muchas actitudes, pero las que realmente deben interesar son muy pocas, y son aquellas que demuestren una relación con el trabajo que realizan, las cuales pueden reflejar positivismo o negativismo hacia los aspectos de su ambiente labora. Entre los principales signos de satisfacción laboral se encuentran:

Satisfacción en el trabajo: Es la sensación positiva o de bienestar hacia el trabajo. El colaborador que posee esta sensación, tendrá sentimientos positivos hacia éste, y otra que este

insatisfecha tendrá sentimientos negativos. Es muy frecuente que cuando se habla de conductas hacia el trabajo se relacione inmediatamente en la satisfacción que se tiene en el lugar de trabajo y la verdad es que los dos términos son intercambiables, a consecuencia del alcance que los investigadores le han otorgado a esta sensación.

Involucramiento en el trabajo: Es el nivel en que el colaborador se identifica de manera psicológica con su trabajo, y ve su desempeño como beneficio para él y para la empresa. Las personas que posean un nivel elevado en esta conducta le tomarán una mayor importancia a lo que realizan y lo harán de la mejor manera posible. Se puede facultar para que tomen decisiones de manera psicológica con el fin de que los empleados tengan la creencia que influyen de una gran manera en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y posean mayor autonomía. Si se da la facultad para la toma de decisiones de manera psicológica, llega a tener un resultado positivo con respecto a la responsabilidad y el desempeño en el trabajo. Y si se da el involucramiento en la empresa llega a bajar el nivel de rotación y ausentismo.

Compromiso organizacional: Es el compromiso que adquiere el colaborador con la empresa, las metas y objetivos que esta tenga. Esto significa identificarse con el puesto de trabajo donde se desarrolla y sentirse propio de la organización donde labora. (P. 22-25).

Signos de Insatisfacción Laboral: Un empleado al no estar satisfecho plenamente en todos los sentidos ya expuestos puede generar y presentar ciertas actitudes negativas dentro del trabajo, que son señales inequívocas de que no está satisfecho laboralmente.

Se enlista una serie de signos que pueden revelar insatisfacción laboral por parte de los empleados, las cuales son; abandono, expresión, lealtad y negligencia.

Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.

Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores.

Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.

Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

3.2.7 Maneras de aumentar la satisfacción laboral

Al considerar el factor humano dentro de una empresa como un elemento primordial e indispensable para el buen funcionamiento y crecimiento de una organización, es conveniente buscar medidas que favorezcan a mejorar o en su defecto fomentar la satisfacción laboral dentro de los empleados.

Forbes (2013) Plantea siete formas de mejorar la satisfacción laboral.

1. **Los valores fundamentales:** Aunque la organización esté pasando por un momento económico complicado, los valores fundamentales no deberían abandonarse, sino mantenerse. Lo mismo debería ocurrir con los valores de liderazgo. Muchos empleados observan que esos valores solo son aplicados en los buenos momentos, pero cuando ocurren situaciones desagradables incluso los principales líderes se olvidan de ellos. Las buenas organizaciones abrazan con fuerza sus valores, al margen del contexto. Cuando eso sucede, los trabajadores aprenden a apreciar la empresa para la que laboran.
2. **Enfoque a largo plazo:** Las empresas deben procurar observar, digamos, una recesión como un problema temporal y mantener su enfoque en los objetivos a largo plazo. A los colaboradores no les importa pasar por momentos difíciles cuando creen que hay un futuro brillante por delante. Y eso ocurre cuando la compañía sabe encontrar ciertas oportunidades aún en los momentos más difíciles.
3. **Liderazgo local:** Es fundamental que la empresa reconozca que la principal fuente de satisfacción o insatisfacción viene de lo que sucede en cada grupo de trabajo. Por lo tanto, todo gerente y supervisor debería buscar mecanismos para conocer la satisfacción de sus empleados y enfrentarse al reto de encontrar oportunidades para mejorar esos niveles.

4. **Comunicación continua:** Las personas tienden a comunicarse menos durante los malos tiempos, cuando en realidad, lo que necesitan es comunicarse aún más. Cuando llegan momentos sumamente difíciles, las organizaciones deberían centrar sus esfuerzos para comunicarse y compartir información importante.
5. **Colaboración:** Los equipos de alto rendimiento buscan siempre hacer mejoras en su capacidad de compartir recursos y trabajar en conjunto. Esto reduce los costos y la eficiencia aumenta.
6. **Oportunidades para el desarrollo:** Si el ritmo de trabajo en una empresa es lento, la gente tiene que aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevas capacidades. Los líderes deben desafiar a sus colaboradores para “estirar” las asignaciones de trabajo.
7. **Velocidad y agilidad:** Cuando hay menos presupuesto, los gerentes, jefes y otros supervisores tienen que motivar a sus trabajadores para que actúen con rapidez y aprovechen las oportunidades en el mercado. La clave está en guiar a estas personas a que tomen decisiones cruciales sin demora.

3.3 Generalidades de la Administración Pública

Es importante abordar este tema ya que nos permite conocer el sector donde está ubicado la institución que forma parte del tema de estudios.

3.3.1 Administración Pública

Galindo, C. (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” (pp. 5-6).

Según Guerrero, O. (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" (p. 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.

3.3.2 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.

La Constitución Política de Nicaragua en el artículo 7 establece como órganos del gobierno: el Poder Legislativo, el Poder Ejecutivo, el Poder Judicial y el Poder Electoral y Conforme el título VIII de la Organización del Estado Capítulo I Principios Generales, artículo 129, 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, en su 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 artículo 13 y 14 se nombran los ministerios y entes descentralizados los cuales están a cargo de la rectorial 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.

3.3.3 Característica de la Administración Pública Nicaragüense

Conforme lo establecido en el artículo 131 de la constitución política 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. (p. 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. Esta requiere 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, R., (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” (p. 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.

3.3.4 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. (p. 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, p. 18).

De acuerdo a la Ley 562 Código Tributario de la República de Nicaragua artículo ciento cuarenta y cinco (145), define 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 Administración Tributaria deberá cumplir y hacer cumplir las disposiciones contempladas en el presente Código y en las demás leyes tributarias.

La Administración Tributaria 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. (p. 97).

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede decir que de la administración tributaria 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 de los recursos humanos 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.

Conforme la Ley 562 artículo nueve (9) los tributos “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”. (p. 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, con la cual

se consigue analizar de manera particular los supuestos de aplicación del Impuesto sobre la Renta del Trabajo y los principales aspectos de recaudación establecidos en la legislación nicaragüense, ya que con la ley anterior no existía un sistema que gravara de forma separada los distintos tipos de renta.

3.3.4.1 *Lineamiento Estratégico de la Administración Tributaria*

La AT está abocada a desarrollar programas de modernización de sus servicios tributarios (Declaración y pago en línea, emisión de Solvencia Fiscal, autorización de Imprentas, Franquicia Fiscal, constancia de Avalúo Catastral, Certificado Catastral, emisión de Estados de Cuenta, entre otros).

La AT pretende superar su desarrollo tecnológico con miras a 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 sus más altos niveles de productividad recaudatoria.

Para lo cual, la AT dentro de su plan estratégico establece lineamientos estratégicos 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 referencia de 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. 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 de 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 esta implementado líneas estratégicas que permitan una mejora sustantiva en la institución, siendo consciente que es el principal organismo recaudador de los recursos públicos que necesita el Estado para cumplir con sus objetivos. A través del cobro de los impuestos, la AT aporta más del 80% de estos recursos del país lo cual la convierte en un eslabón clave para el desarrollo y crecimiento del país.

3.3.4.2 Base legal

La AT se rige en base a las siguientes leyes:

- Ley No. 339 Ley Creadora de la Dirección General de Aduana y de Reforma a la Dirección General de Ingresos. 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. 550 Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario, Arto. 3. Alcance... Son de aplicación a las entidades y organismos que componen el Sector Público, comprendido por: las entidades descentralizadas por funciones.

Arto. 160. El sistema de Administración de Contrataciones del Sector Público corresponderá a la Dirección General de Contrataciones del Estado.

- Ley No. 737. Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público. 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 participar en coordinación con las áreas solicitantes la planificación y programación anual de las contrataciones; operar los 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. 476, Ley del Servicio Civil y de Carrera Administrativa y su reglamento. La Gaceta N° 235 del 11 de diciembre de 2003 y Decreto No. 87-2004, respectivamente.
- Ley 618, Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo, La Gaceta No. 133 del 13 de julio de 2007 y su Reglamento de
- La Ley No. 618, La Gaceta No. 196 del 12 de octubre de 2007. Decreto 1-2005, Reformas e incorporaciones al Decreto 20-2003, La Gaceta N° 6 del 10 de enero de 2005.

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 No. 01-2005, Reformas e Incorporaciones al Decreto No. 20-2003, La Gaceta No 6 del 10 de enero de 2005.

- Ley No. 822, Ley de Concertación Tributaria, La Gaceta No. 241 del 17 de diciembre de 2012
- Ley 562 Código Tributario de la República de Nicaragua 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...

3.3.4.3 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 ejemplo: Administración, Finanzas, Investigación, Informática, Administración de Recursos Humanos, Planificación, Abastecimiento, Relaciones Públicas, Auditoría, Asesorías y otros.

Las Área Sustantivas son Unidades Productivas Directas están ejecutan las funciones principales y son la razón de ser de la Institución, en correspondencia a su misión y objetivos,

sustentadas 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 Departamentos).

3.3.5 Políticas de Crecimiento

3.3.5.1 Políticas de gestión de recursos humanos:

Selección: en el modelo tradicional se busca que la persona tenga acreditados unos conocimientos técnicos, mientras que por competencias se buscan personas que tengan capacidad para aprender y con ciertas características emocionales.

Formación: en el modelo tradicional se centra en desarrollar las tareas que realiza en su puesto de trabajo, mientras que por competencias se fomenta el desarrollo de la creatividad y nuevas ideas.

Evaluación: en el modelo tradicional se mide el resultado del trabajo realizado, mientras que por competencias la empresa diferencia entre la eficiencia de las áreas.

Retribución: en el modelo tradicional el salario se establece según el trabajo que realiza cada empleado, mientras que por competencias además del salario fijo y una parte variable atendiendo a los resultados obtenidos.

Promoción: en el modelo tradicional se fomenta el crecimiento dentro de la empresa, mientras que por competencias se fomenta el desarrollo profesional y personal.

3.3.5.2 Políticas de retribución

Las políticas de recompensas pueden tornarse en una importante fuente para atraer y retener buenos empleados. Los sistemas de recompensas o incentivos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, ya que es una de las principales herramientas para conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de objetivos estratégicos de la organización y

apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles (Boyd y Salamin, 2001 y Larraza, 2002).

Por otra parte, Fernández (1998) reconocen que la importancia de las recompensas radica en su capacidad para conseguir un adecuado nivel de satisfacción por parte de los empleados. Una mayor satisfacción en el trabajo incrementa el rendimiento, reduce los conflictos y el estrés, aumenta el compromiso con los objetivos de la organización, reduce la rotación, el absentismo y los retrasos, mejora la comunicación y la coordinación, etc. Gerhart y Milkovich (1990) afirman que la implementación de incentivos motiva a los empleados a realizar un mayor esfuerzo, de tal forma que contribuya a mejorar el rendimiento de la organización a largo plazo, así como a implicarse en la asunción de riesgos.

“Bajo estos dos panoramas es ilógico ver empresas que anuncian por un lado que compiten sobre la base de su personal y que su meta es tener al mejor personal de su industria, y por el otro, ver que su retribución sea la media del mercado y hasta mucho menos. Los sueldos altos son a su vez consecuencia del éxito empresarial y el comentario de una retribución alta solo es posible en ciertas industrias que tienen menos competencia y un personal particularmente bien preparado”. (Pfeffer, 2000) con el planteamiento del mismo autor en su libro de la Ecuación Humana presenta un ejemplo que agrupa las dos expresiones iniciales: “Cuando John Whitney asumió el liderazgo de Pathmark a la empresa le quedaban 90 días según los bancos y su situación financiera era desesperante.

Whitney estudio la situación y descubrió que 120 jefes de la tienda estaban mal pagos, ganando hasta menos que los carniceros que estaban sindicalizados. Decidió que los jefes eran vitales para el éxito de la empresa, por lo que concedió un aumento radical entre el 40% y el 50%. El éxito subsiguiente de la cadena se debió según Whitney a que los jefes de la tienda ahora se podían centrar en mejorar los resultados en vez de preocuparse y quejarse por su retribución. Además, se aseguró que el talento no se fuera a otros trabajos mejores en otro sitio.”

El planteamiento anterior deja entrever la situación actual en donde los mejores salarios los tienen las personas sindicalizadas o quien lleva mayor tiempo en la organización sin que estos aporten un valor para la empresa y un trabajo que genere ventaja frente a los demás.

En estudio empírico acerca de este problema en el ámbito académico Pfeffer y Davis Blake (1992) concluyeron que la diferenciación de los salarios se relacionaba con la rotación de administradores académicos, y que los que ocupaban niveles inferiores en la distribución de salarios eran los más afectados por la dispersión salarial por lo que urge un Diseño de paquetes de compensación basados en Desempeño y que le creen al empleado la oportunidad de crear fortuna personal. (Vélez, 2011) A continuación se muestra la figura X sobre los componentes de retribución más usados.

3.4 Plan Nacional de Desarrollo Humano

La política fiscal junto con la política monetaria y cambiaria, forman parte de las tres políticas macroeconómicas fundamentales para una economía. La importancia de coordinación de esas políticas nos permite generar precondiciones a efecto de asignar más eficazmente los recursos de una sociedad.

Con políticas macroeconómicas estables, tendríamos ciertas garantías para la acción de los diferentes agentes económicos, sostenibilidad económica, beneficio social, e incluso elementos para sustentabilidad ecológica en el desarrollo de la producción, distribución y consumo de bienes y servicios. Al tener capacidad económica, nos permite adaptar las condiciones de administración de recursos.

Estableciendo el vínculo entre estabilidad y crecimiento económico con el de desarrollo, el énfasis es en la integración o inclusión social, clave fundamental de todo gobierno, ya que logra una dinámica con la participación activa, efectiva y plena con los grupos sociales y comunidades.

3.4.1 Definición de Plan Nacional de Desarrollo Humano bajo el Modelo Cristiano, Socialista y Solidario

El Plan Nacional de Desarrollo Humano es un plan vivo, en continua construcción, abierto a los aportes de la sociedad nicaragüense, que es actualizado de manera periódica para ajustarse a los procesos cambiantes internos y externos.

El PNDH está sustentado en el Modelo Cristiano, Socialista y Solidario del Poder Ciudadano, que tiene al ser humano como el centro del modelo, rescata para el pueblo el rol del Estado para liderar el progreso económico y social y rescata el rol del pueblo como el soberano en los procesos de decisión nacional. En sus lineamientos, políticas y programas, el PNDH recoge los objetivos de transformación y de desarrollo humano de la población nicaragüense.

El PNDH ha tenido como alta prioridad el crecimiento económico con aumento del trabajo y reducción de la pobreza y de las desigualdades, la recuperación de valores, la restitución de derechos económicos, sociales, ambientales y culturales del pueblo, sobre todo a los sectores históricamente excluidos y el aumento en las capacidades de las familias nicaragüenses.

3.4.2 Generalidades del Plan Nacional de Desarrollo Humano

Describe el modelo cristiano, socialista y solidario del poder ciudadano, como paradigma en el que se enmarca el Plan y el accionar del Gobierno. Señala las políticas y programas estratégicos del Plan en los planos económico, de política exterior, integración centroamericana, seguridad ciudadana, bien común y equidad, ciencia, tecnología, infraestructura, y protección de la Madre Tierra, entre otros. Presenta la matriz directiva y la propuesta de implementación, seguimiento y evaluación.

El PNDH tiene como suprema aspiración humana erradicar la pobreza y conseguir la paz por la que se ha luchado históricamente y que se construye ahora, en la restitución de derechos del hombre y la mujer para satisfacer sus necesidades básicas (alimento, vestimenta, vivienda, salud, educación, descanso, seguridad), crear las condiciones para alcanzar una vida decorosa y digna, que conduzca a los nicaragüenses a alcanzar la mayor cima de felicidad, en el que el Estado tiene una responsabilidad y deber moral de prestar los servicios que aseguren ese bienestar anhelado.

Los avances en la reducción de la pobreza y la desigualdad en un contexto de crecimiento económico, de estabilidad macroeconómica y social, a pesar de la crisis económica y financiera internacional, de las alzas de precios de los combustibles y de alimentos, y de los estragos del

cambio climático en el país, son los principales resultados del PNDH 2007-2011 / 2012-2016, se sentaron las bases para una transformación aún mayor en el nuevo periodo.

3.4.3 Lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Humano de Nicaragua

En lo que respecta a desarrollo social, el PNDH contempla: Educación en todas sus formas, salud en todas sus modalidades, cultura y tradición, deportes, patrimonios culturales, derechos laborales, seguridad social, propiedad y ordenamiento territorial, prevención y atención en la familia, personas con discapacidad, adult@s mayores, finalmente agua y saneamiento.

Así mismo están contempladas de manera general:

Educación técnica, tecnologías y conocimiento

Equidad de género

Juventud y adolescencia

Comunidades indígenas y afrodescendientes

Trabajo y prosperidad

Desarrollo socioproductivo

Política monetaria y financiera

Políticas fiscales y aduaneras

Políticas ambientales y de protección de los recursos naturales

Infraestructura

Viviendas familiares

Promoción y facilitación de las inversiones

Desarrollo local

Desarrollo urbano

Gestión de riesgo frente a desastres y calamidades

Seguridad soberana

Cambio climático

Financiamiento

3.4.4 Ejes del programa nacional de desarrollo humano

3.4.4.1 *Educación en todas sus formas*

Profundizar el avance hacia la calidad educativa, que impacte en la formación integral y el aprendizaje, desde el acceso y dominio de conocimientos, ciencia, tecnología y formación en valores en rutas de aprender, emprender y prosperar.

Ampliar la cobertura escolar con equidad, en edad oportuna y extra edad, con énfasis en tercer nivel de educación inicial y la educación en las zonas rurales, con modalidades flexibles y pertinentes.

Formación y actualización permanente de los docentes en el área disciplinar y pedagógica en articulación entre MINED, CNU e INATEC, a fin de incrementar capacidades y habilidades que permita mejorar la calidad de los aprendizajes de los Estudiantes.

Mejoramiento y actualización del currículo de Educación, Básica, Media y Formación Docente en articulación con los diferentes subsistemas educativos que permita coherencia, innovación y actualización de los contenidos de estudio y continuidad educativa.

Fomento del buen uso de la tecnología educativa, para la creatividad, la innovación y el emprendimiento.

Mejoramiento del sistema de evaluación educativa en el aula, orientándolo al aprendizaje y centrado en el mejoramiento de la calidad educativa.

Promoción de la práctica deportiva y expresiones artísticas fomentando el talento de estudiantes y docentes, como parte de la formación integral.

Promoción del protagonismo de la comunidad educativa; los estudiantes, docentes, padres y madres de familia destacando la promoción de valores y la seguridad humana.

Aprendizaje del Inglés como segundo idioma en primaria y secundaria, desde el enfoque comunicativo, desarrollando capacidades y habilidades que le permitan al estudiante y docente interactuar y comunicarse en este idioma.

Articulación del sistema educativo; Superior, Técnica, Básica y Media, sumando fortalezas frente a las prioridades con énfasis en la calidad de los aprendizajes.

Promoción de la investigación educativa articulada con los diferentes subsistemas educativos para conocer los resultados e impacto en los protagonistas en relación a la puesta en práctica de las distintas acciones para mejorar la calidad educativa alineada a las prioridades de aprendizaje.

Continuar la inversión en infraestructura escolar que propicie ambiente digno y adecuado para el proceso educativo.

Ampliar el acceso a la educación superior de calidad en todas sus modalidades, en las instituciones estatales y subvencionadas.

Adecuar la oferta educativa en desarrollo de talento humano, investigación y extensión, de las universidades públicas y subvencionadas al Programa Nacional de Desarrollo Humano.

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.

3.4.4.2 Educación técnica, tecnologías y conocimiento

Promoción de la ciencia, tecnologías e innovación, entre el Gobierno Nacional, Universidades, Centros de educación técnica, Productores y Sector privado.

Asegurar la pertinencia de la educación técnica y formación profesional, en correspondencia con las necesidades de desarrollo económico y social del país, en el marco del modelo de alianzas.

Continuar fortaleciendo el proceso de mejora continua de la calidad de la educación técnica y tecnológica, a través de planes de estudios actualizados, equipamiento tecnológico, mejora de infraestructura física y tecnológica.

Fortalecer la formación pedagógica de los docentes incluyendo programas de actualización técnica y tecnológica.

Implementar la cultura emprendedora en todos los planes de estudio de carreras y cursos técnicos.

Desarrollar programas de capacitación técnica y tecnológica que fomenten la mejora de la gestión, productividad y competitividad de los emprendimientos, en alianzas con instituciones privadas, del gobierno central y las alcaldías.

Ampliar la oferta de carreras y cursos técnicos en modalidades no presenciales, haciendo uso de la educación virtual.

3.4.5 Lineamientos Estratégicos de la AT bajo el Objetivo de Desarrollo Humano de Nicaragua

La AT tiene a su cargo la administración de los tributos y las relaciones jurídicas derivadas de ellos, 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.

Con el Plan Estratégico se pretende garantizar los recursos económicos para continuar realizando los programas socios productivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo Humano del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN). A estos efectos, los procesos de la AT estarán enfocados al control, garantizados a través de las unidades sustantivas y operativas mediante la automatización y auto atención de los mismos.

Para ello requerimos 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.

Se fortalecerán los programas de controles mediante la detección oportuna de incumplimiento tributario, así como aplicando estrategias para la detección de la evasión y la selección de casos a fiscalizar, permitiendo un alto grado de eficiencia en los resultados y consiguiendo tener una mayor cobertura de los contribuyentes. En este orden de ideas, crearemos medidas preventivas y reactivas a través de sistemas informáticos que a su vez permitan proteger la información de los contribuyentes, garantizando la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la misma.

Es importante mencionar que el proceso de diseño y elaboración de este Plan Estratégico se basó en una amplia participación de todas las áreas y niveles de la institución, a los fines de que sean parte activa y comprometida en la implementación. Este proceso inició con la evaluación del Plan Estratégico 2012-2016 base para dar continuidad a los procesos en desarrollo. A partir de ello se fueron determinando los principales desafíos de la AT y se definieron un conjunto de indicadores estratégicos que permitirán monitorear el desarrollo del plan.

Con la implementación de este plan, se logre una mejora sustantiva en la institución, que se traducirá en el cumplimiento de las metas establecidas, a fin de captar los recursos económicos y ponerlos a disposición del gobierno para la realización de sus objetivos.

3.4.6 La AT actual y su rol en los Objetivos Nacionales de Desarrollo Humano

Aumentar el nivel de cumplimiento voluntario para reducir la evasión y la elusión tributaria es la meta que toda AT quiere alcanzar, en tal sentido, la AT nicaragüense tiene que reducir la evasión de Impuestos.

Dentro de los cambios más significativos que la AT ha realizado están:

Actualización de la plataforma informática sobre la que corre el Sistema de Información Tributaria (SIT), con el objetivo de ampliar la cantidad de licencias para el acceso concurrente a la base de datos.

Modernización de los servidores que incrementaron su capacidad de procesamiento y de almacenamiento y se consolidaron 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.

Puesta en servicio del Sistema de Administración de las Exenciones y Exoneraciones (SIAEX), la eliminación paulatina de otros mecanismos de emisión de derechos de exoneración y el descenso significativo en el abuso de los mismos, consecuencia de un diseño del SIAEX basado en el control, con lo cual se ha conseguido que la participación de los ingresos gravables haya aumentado, generando una mayor base gravable que nos produce más recaudación. El SIAEX permite el registro real del gasto tributario de los principales sectores beneficiados con exoneraciones y la reducción de la evasión fiscal.

Aplicación de un nuevo modelo de fiscalización, en el cual se crearon tres nuevos departamentos: el Departamento de Fiscalización Masiva, el Departamento de Fiscalización Selectiva y el Departamento de Programación y Control de Fiscalización. Cabe destacar el mejoramiento de infraestructura de la dirección de fiscalización, así como su equipo de cómputos, y el personal cualificado con habilidades analíticas e investigativas.

Diseño e implementación de una Política de reclutamiento por medio de pasantías en el año 2012 y del Plan de calificación institucional a través de maestrías que iniciaron en el año 2013, todo como parte de la formación de los recursos humanos.

Se ha aumentado la cantidad de profesionales y de 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.

Se creó un centro de datos alterno, que permite gestionar las operaciones de los sistemas tributarios de forma activa con el centro de datos principal y en caso de algún tipo de falla en el mismo, asumir totalmente las operaciones de todos los sistemas productivos, mitigando los riesgos relacionados a desastres naturales, humanos y tecnológicos.

Los logros alcanzados a la fecha han permitido que la AT sea más sólida, tecnificada, innovadora y con procesos modernos que facilitan el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aumentando los controles e incrementando la sensación de riesgo subjetivo en los contribuyentes incumplidores.

3.4.7 Recursos Humanos y Recursos Presupuestarios de la AT

La política de recursos humanos es considerada central y absolutamente prioritaria por esta Administración ya que, si bien el modelo organizativo, los métodos de trabajo y el sistema de información de la AT, son elementos muy importantes que suman en su funcionamiento general, los recursos humanos son un factor multiplicador absolutamente determinante de su funcionamiento y al que se le da la máxima prioridad.

Por lo señalado la AT, en el período de implementación del presente plan, orientará sus recursos en la capacitación especializada de alto nivel a sus profesionales y el reclutamiento continuo de estudiantes y graduandos universitarios que han destacado en sus estudios.

Se aplicará un “Sistema de Evaluación del Desempeño Individual (SEDI)”, que garantice una remuneración salarial de acuerdo a méritos y elimine la brecha salarial existente entre servidores públicos con el mismo cargo.

La Dirección de Recursos Humanos 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.

Se realizarán mejoras en la infraestructura física de cada área, adecuándose a un diseño moderno y funcional.

Se invertirá en tecnología de punta que incluya componentes de hardware, software y telecomunicaciones para los sistemas tributarios, que faciliten el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

Contar con 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.

IV. Preguntas directrices

¿Qué es la Administración Tributaria nicaragüense?

¿Qué es la satisfacción laboral y que variables intervienen para que se dé?

¿Cómo mide el nivel de satisfacción de los servidores públicos la AT?

¿Qué es el plan de nacional de desarrollo humano?

¿Cómo se puede medir el grado de confianza de los contribuyentes hacia el desempeño de los servidores de la AT nicaragüense?

¿En qué optimizaría las propuestas de mejora de las políticas de crecimiento?

V. Operacionalización de las Variables

Operacionalización de las Variables					
Objetivo	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos
Determinar el nivel de satisfacción de los servidores públicos de la AT nicaragüense.	Plan nacional de desarrollo humano del GRUN	El PNDH es un plan vivo, en continua construcción, abierto a los aportes de la sociedad nicaragüense, que es actualizado de manera periódica para ajustarse a los procesos cambiantes internos y externos. El PNDH 2018-2021.	Se aplicarán aportes de los servidores públicos de la AT	Medición del nivel de satisfacción de los servidores públicos.	Encuesta, Anexo 6 P 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 Tabla 2, 3, 4 Tabla Anexo 7: 7, 8, 9 Gráfica 2, 3, 4, 5, 6
Analizar del bienestar de los servidores públicos de la AT nicaragüense, en cuanto a sus políticas de crecimiento.	Políticas de crecimiento	Los Logros obtenidos se pretende garantizar los recursos económicos para continuar realizando los programas socios productivos establecidos en PNDH del GRUN, a estos efectos, los procesos de la AT estarán enfocados al control, garantizados a través de las unidades sustantivas y operativas mediante la automatización y auto atención de los mismos. Plan estratégico DGI 2017-2021 (p. 5)	Aplicación de estudio técnico de la AT	Técnicas implementadas para la detección de necesidades	Información Estadística, Tabla 5, 6, Tabla Anexo 8: 10, 11, 12, 13 Gráfica 7, 8, 9, 10
Describir las políticas que implementa la AT para elevar el nivel de satisfacción y tranquilidad laboral de los servidores públicos de la AT nicaragüense.	Satisfacción y tranquilidad	Satisfacción es la acción y acto de satisfacer o satisfacerse; razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria; cumplimiento del deseo o de gusto. Tranquilidad es la cualidad de tranquilo. (definiciones según el Diccionario Real Academia Española vigesimotercera edición)	Aplicación de estudio técnico del grado de satisfacción y tranquilidad de los servidores públicos de la AT	Políticas de crecimiento implementadas en la AT	Entrevista, Anexo 4 P 1, Anexo 5 P 1
Proponer mejoras a las políticas de crecimiento de los servidores públicos de la AT nicaragüense.	Propuesta				Encuesta, Anexo 5 P 18

VI. Diseño Metodológico

En este acápite se describió el proceso metodológico de investigación utilizado en la elaboración de la presente investigación, de igual forma que aquellas técnicas de recopilación que permitieron cumplir con los objetivos previstos:

6.1 Tipo de Estudio

La naturaleza del estudio de 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. Se describen todos aquellos elementos que inciden en las políticas del bienestar del servidor público, programas de maestrías y de formación de acuerdo al plan estratégico de la AT y el plan nacional de desarrollo humano impulsado por el GRUN.

La presente investigación será no experimental debido a que las variables que se presentan están en su ambiente natural y simplemente se observarán y se describirán sin realizarles ningún cambio.

6.2 Tipo de Enfoque

El enfoque que se adopta para el diseño de investigación es por medio del enfoque descriptivo, ya que contempla aspectos dentro del estudio, donde se obtendrán información y datos que serán recolectados en el campo objeto de estudio a través de encuestas, a fin de generar resultados medibles.

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.

6.3 Tipo de Alcance

El alcance de una investigación indica el resultado lo que se obtendrá a partir de ella y condiciona el método que se seguirá para obtener dichos resultados, por lo que es muy importante identificar acertadamente dicho alcance antes de empezar a desarrollar la investigación.

El alcance de esta investigación es de estudio exploratorio, ya que se obtendrá información general respecto a un fenómeno o problema poco conocido, incluyendo la identificación de posibles variables a estudiar en un futuro y de estudio descriptivo por la información detallada respecto un fenómeno o problema para describir sus dimensiones (variables) con precisión.

Por su parte, hay que tomar en cuenta las piezas o trozos de teoría y apoyo empírico moderado, es decir, cuando se han desarrollado estudios donde se describen variables relacionadas al fenómeno de interés, se pudiera desarrollar un estudio descriptivo, o inclusive uno correlacional que permita relacionar otras variables y probar ciertas suposiciones.

6.4 Determinación del Universo o Población

Hernández (2014) define Población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, se debe delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar. Para la realización de la investigación se utilizó un método no probabilístico, denominado “por conveniencia” donde la población está representada por servidores públicos de la AT y la muestra por 25 de estos.

6.4.1 Población

La población o universo de estudio es de 25 personas, constituidas por servidores públicos de la AT, segregadas de la siguiente manera: 1. Especialista de Recursos Humanos, 2. Especialista Financiero, 3. Especialista Sindical, 4. Servidores públicos: conformados por un total de 22 con los siguientes estudios realizados, maestrantes (4), máster (6), profesionales (10) y egresados (2).

6.4.2 Muestra

El tipo de muestra en esta investigación es de tipo no probabilística, las personas a las que se aplicaran los instrumentos, están previamente seleccionadas ya que la investigación requiere que estas estén directamente vinculadas con el bienestar del servidor público. La muestra es seleccionada tomando como base el nivel de preparación académica.

- Alcance: Administración Tributaria Central.
- Tiempo: de 2015 a 2018.
- Elementos: 25 servidores públicos de la institución ubicadas a nivel central.
- Unidades de muestreo: todos los servidores públicos de la institución con o sin beneficio de maestría y/o capacitaciones.

6.5 Selección de Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

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 datos estadísticos proporcionados por la AT, encuesta y la entrevista.

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 nacional de desarrollo humano, 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.

Las técnicas para recopilar información son las siguientes:

6.5.1 Análisis documental (Información Estadística)

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 investigación documental consiste en: Detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o información recogida moderadamente, de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio.

El análisis de la información estadística se utilizará para conocer los datos académicos de los servidores públicos, así como el incremento de sus ingresos producto de los beneficios obtenidos y el bienestar que esto le genera.

6.5.2 Entrevista.

Se considera que este método es más eficaz, ya que permite obtener una información más completa debido a que permite alcanzar información cualitativa y escuchar las opiniones del entrevistado en cuanto a la situación actual de la AT.

Las entrevistas están dirigidas al Especialista de Recursos Humanos, Especialista Financiero y Especialista Sindical de la AT, los cuales servirán de base para determinar las políticas de bienestar de los servidores públicos.

6.5.3 Encuestas.

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se pretende conocer la opinión o valoración de todos los funcionarios que intervienen en esta investigación.

La encuesta es auto aplicable, es decir que cada sujeto puede resolverlo de forma independiente al momento de la aplicación, su propósito fundamental es establecer el grado de Satisfacción que poseen los servidores públicos con respecto a los elementos de la AT. El instrumento consta de 16 ítems, en donde cada una de las preguntas cuenta con 4 opciones de respuesta, siendo ellas: totalmente de acuerdo, de acuerdo, desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Las que se dividen en tres factores que influyen en la satisfacción laboral las cuales son:

Identificación con la AT: este componente busca que el personal se involucre por iniciativa propia en todas las actividades laborales de la AT, y con ello se considere perteneciente y parte primordial para lograr la misión y visión.

Reconocimiento laboral: consiste en la atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.

Desarrollo laboral: consiste no sólo en capacitar, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño.

La encuesta estará dirigida a servidores públicos, conforme el tamaño de la muestra que es de 22, cuyo propósito es conocer su opinión acerca de diferentes aspectos relacionados al trabajo que desempeña en la AT, manifestando el acuerdo o desacuerdo de la satisfacción laboral de acuerdo a los siguientes factores antes mencionados.

Tabla 2 Cantidad de servidores públicos para realizar encuesta

N.º	Clasificación	Cantidad Encuestada
1	Maestranter (estudiantes activos de maestría)	4
2	Máster	6
3	Profesionales	10
4	Egresados	2

Fuente: Elaboración propia H, N Fredys (2020)

VII. Análisis de Resultados

El análisis y la discusión de resultados obtenidos del procesamiento de la información consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, las preguntas formuladas y las teorías de los supuestos planteados en el marco teórico, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no, y se generan debates con la teoría ya existente. Bernal, C.A (2010) 3ed. p 222

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados al inicio de esta investigación, se examinó la información recopilada por medio de los instrumentos de análisis como la entrevista, guía de observación, guía de revisión documental, encuestas.

Los resultados y el análisis de los mismos instrumentos se presentan en el orden jerárquico, partiendo de los objetivos específicos según los ítems de cada indicador.

La tesis describe el proceso de la investigación a través de encuestas y entrevistas a empleados de la Institución.

7.1 Determinar el nivel de satisfacción de los servidores públicos de la AT nicaragüense.

Para hacer un análisis del bienestar de los servidores públicos, es preponderante comprobar el nivel de satisfacción que los colaboradores tienen, para esto, el estudio decidió determinarlo por medio de los resultados de la encuesta que incluye tres factores importantes y que ha sido aplicada a 22 trabajadores.

7.1.1 Factores que influyen en la Satisfacción Laboral

De acuerdo a la encuesta (anexo 6), se presentan a continuación datos obtenidos por medio de la aplicación del cuestionario que mide la satisfacción laboral, la opinión de los encuestados será de guía a la Administración Tributaria para dirigir las nuevas políticas institucionales.

Este cuestionario tiene tres factores importantes:

- a) Identificación con la Administración Tributaria.
- b) Reconocimiento laboral.

c) Desarrollo laboral.

De acuerdo a la metodología aplicada, existen rangos que miden la satisfacción laboral, la que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3. Rango para establecer niveles de satisfacción laboral

Niveles de Satisfacción	Rango
Totalmente de acuerdo	49-64
De acuerdo	33-48
Desacuerdo	17-32
Totalmente desacuerdo	0-16

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a 22 servidores de la AT. H, N Fredys (2020)

Como se observa, estos rangos utilizados en la encuesta (anexo 6) mide la satisfacción laboral lo que está establecido en cuatro niveles: totalmente de acuerdo, de acuerdo, desacuerdo, totalmente desacuerdo, estos niveles son determinados por el rango de puntuación generada en ponderación de cada servidor público.

Dicha investigación reveló los siguientes resultados:

De los 22 encuestados, la tabla 4 muestra que el 50% de los trabajadores tienen alto nivel de satisfacción, porque están totalmente de acuerdo, lo que significa que se ubican en el rango de 49-64 de ponderación. También se destaca que hay un 40% de los trabajadores están en el nivel de acuerdo, o sea, se ubican en el rango de 33-48 de ponderación. Esto hace ver en general que los colaboradores en su mayoría están a gusto con la institución. Pero hay un 10% que su opinión no es favorable y por tanto da una oportunidad de mejora, que es la base del presente estudio.

Tabla 4. Nivel de Satisfacción Laboral en los servidores públicos de la Administración Tributaria.

Factor de Satisfacción Laboral	Cantidad de servidores públicos
Totalmente de acuerdo	11
De acuerdo	9
Desacuerdo	1
Totalmente desacuerdo	1
Total	22

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a 22 servidores de la AT. H, N Fredys (2020)

Continuando con el análisis de resultados, la gráfica 2 presenta pesos porcentuales de los tres factores antes dichos, donde 8 servidores públicos, que representan un 38%, es el peso más alto se sienten identificados con la Administración Tributaria, mientras que 7 servidores públicos con el reconocimiento laboral e igual cantidad tiene el desarrollo laboral para un 31%.

Gráfico 2. Factores que intervienen en la satisfacción laboral

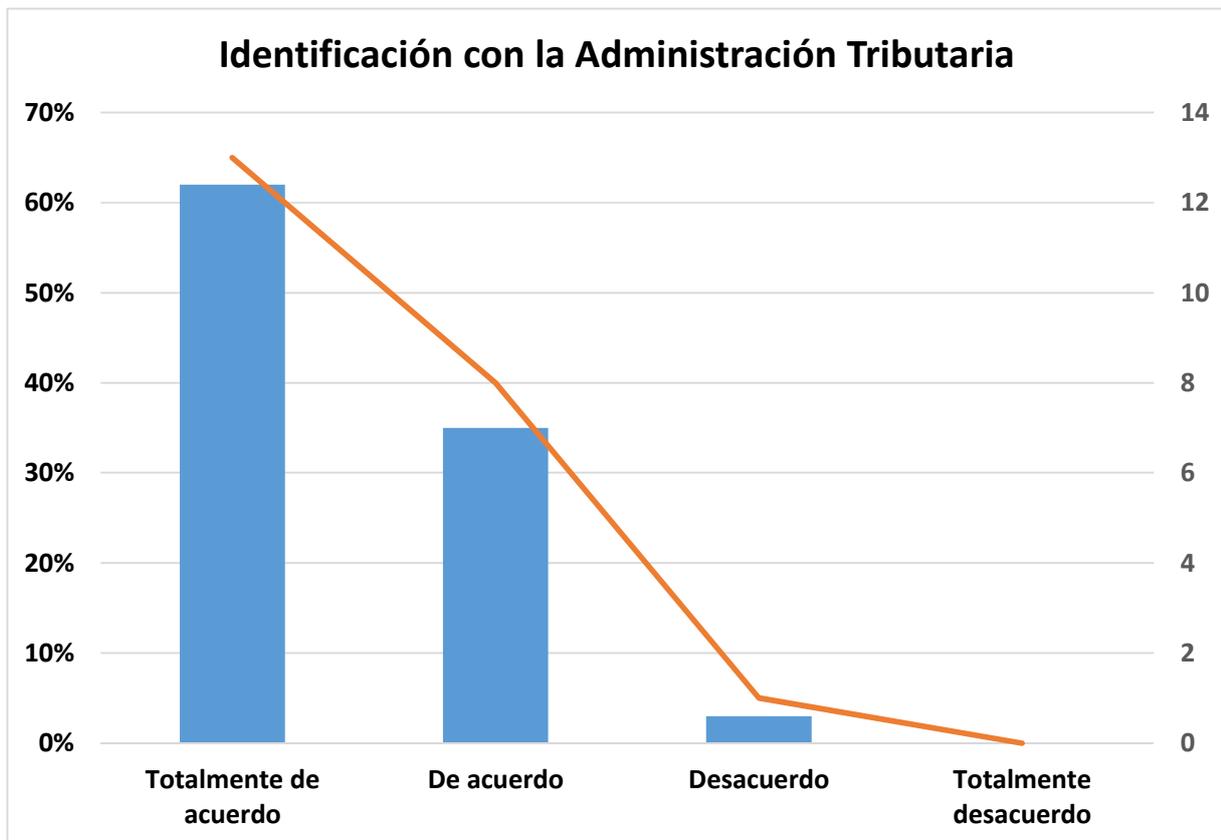


Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a 22 servidores de la AT. H, N Fredys (2020).

En resumen, podemos apreciar con los datos estadísticos que los servidores públicos se encuentran satisfechos, motivados en su trabajo, sobre todo con un buen desempeño laboral y con un clima laboral adecuado. Cabe mencionar que la identificación con la AT es uno de los factores de mayor importancia, reflejado en la tabulación de datos que dio como resultado un 38% de los servidores públicos identificados con la AT, indicando así su satisfacción laboral.

De acuerdo a tabla 6, del anexo 7, el gráfico 3 muestra los datos obtenidos reflejan que la identificación con la AT está distribuida de la siguiente manera: 13 encuestados, para un 62% indicaron estar totalmente de acuerdo con la identificación con la AT, mientras que 8, que representa un 35% manifestó estar de acuerdo e identificado con la AT, en contraparte, únicamente 1 encuestado, para un 3% y un 0% del total de los servidores públicos expresaron estar en desacuerdo y totalmente desacuerdo respectivamente con lo relacionado a sentirse identificados con la AT.

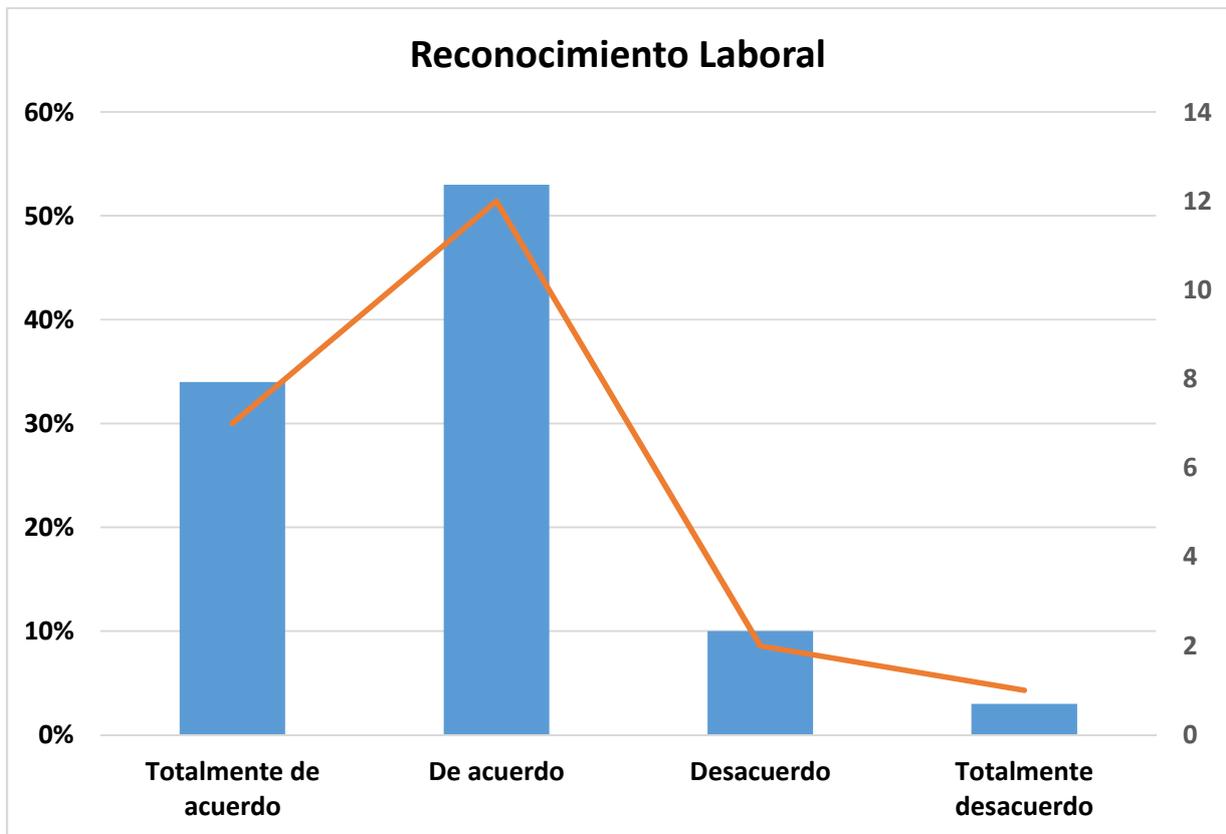
Gráfico 3. Identificación con la Administración Tributaria



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a 22 servidores de la AT. H, N Fredys (2020).

El gráfico 4 presenta los datos obtenidos de la tabla 6, del anexo 7, esta refleja que el reconocimiento laboral está agrupado de la siguiente forma: 7 encuestados para un 34% y 12 encuestados para un 53% del total de los servidores públicos expresaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente con lo relacionado al reconocimiento laboral. Mientras que 2 encuestados para un 10% manifestaron estar en desacuerdo con el reconocimiento laboral, y 1 encuestado para un 3% totalmente en desacuerdo con el reconocimiento laboral.

Gráfico 4. Reconocimiento Laboral

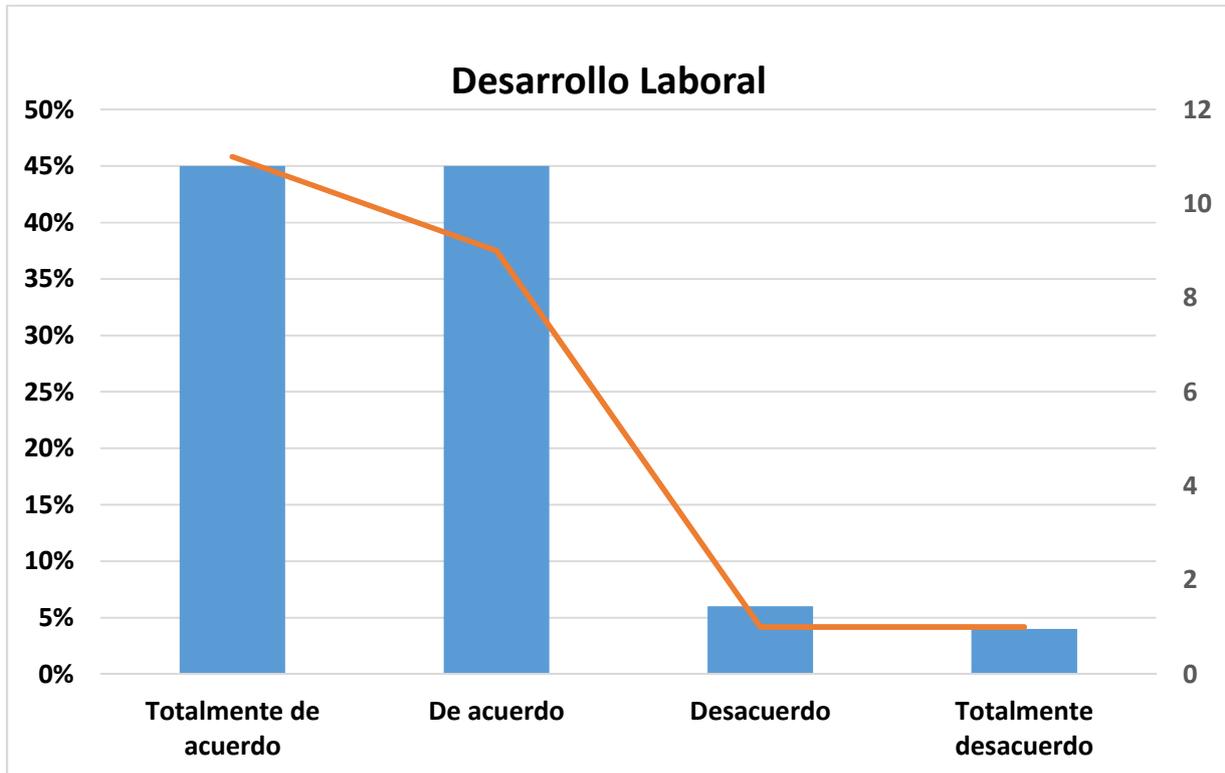


Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a 22 servidores de la AT. H, N Fredys (2020).

De los datos de la tabla 6, del anexo 7, el gráfico 5 presenta los datos obtenidos de la encuesta de satisfacción laboral reveló que 10 encuestados para un 45% de los servidores públicos se encuentran totalmente de acuerdo con el desarrollo laboral que existe dentro de la AT, de igual forma 10 encuestados para un 45% expresa estar de acuerdo con el desarrollo laboral, en contraparte, únicamente un 1 encuestado (5%) y otro encuestado para un 5% del total de los

servidores públicos expresaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente con lo relacionado a el desarrollo laboral.

Gráfico 5. Desarrollo Laboral

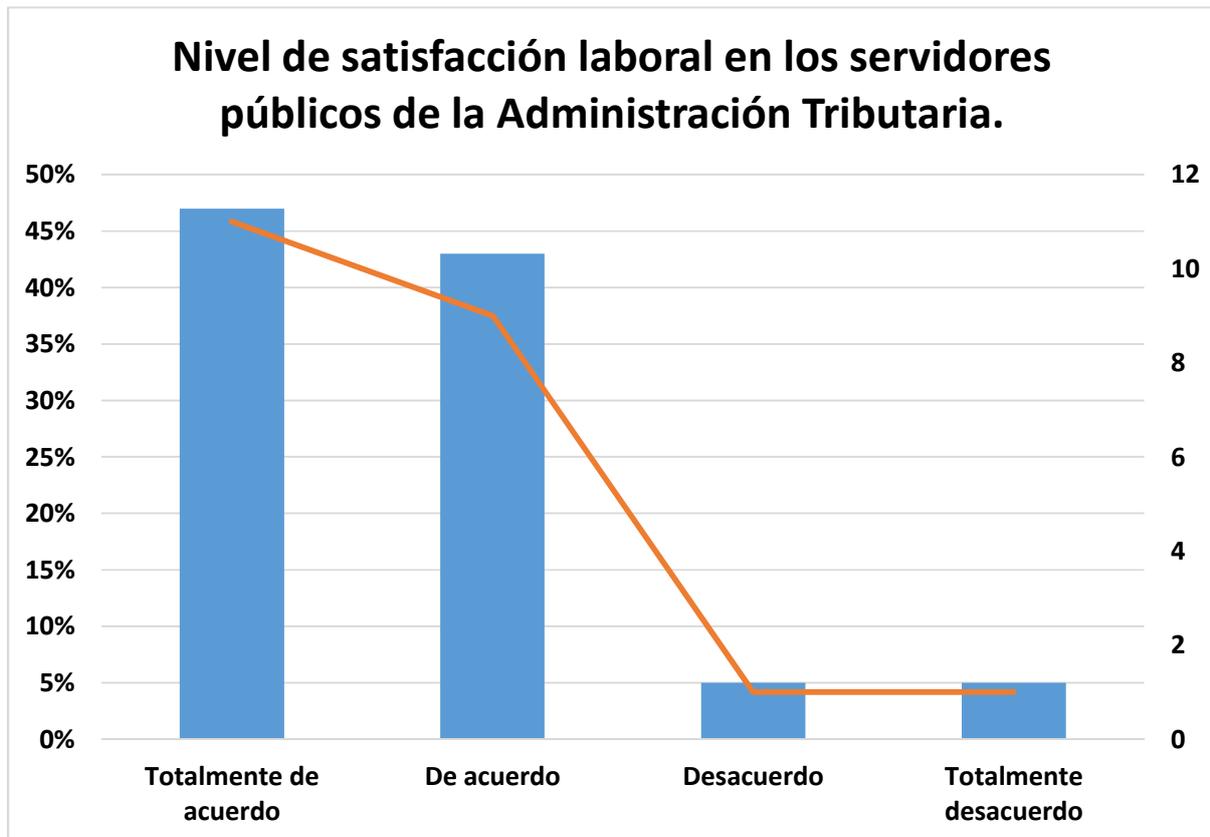


Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a 22 servidores de la AT. H, N Fredys (2020)

La gráfica 5, elaborada a partir de la tabla 7 del anexo 7, presenta los 22 servidores públicos evaluados, 11 de ellos se encuentran totalmente de acuerdo con su trabajo, representando un 47% de los evaluados, mientras que 9 se encuentran de acuerdo con su empleo los cuales representan un 43%, 1 evaluado se encuentra en desacuerdo, de igual manera 1 evaluado se encuentra totalmente en desacuerdo, representado un 5% cada uno de insatisfacción laboral.

Según los datos obtenidos la mayoría de los servidores públicos, presentan un alto nivel de satisfacción laboral.

Gráfico 6. Nivel de satisfacción laboral en los servidores públicos



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a 22 servidores de la AT. H, N Fredys 2020

7.2 Analizar del bienestar de los servidores públicos de la AT nicaragüense, en cuanto a sus políticas de crecimiento.

En la presente tesis, se emplean los datos estadísticos como instrumentos para recopilar mayor información para analizar el bienestar de los servidores públicos de la AT. A continuación, se muestra la información proporcionada:

7.2.1 Formación de los servidores públicos durante los periodos 2015 al 2018 de la AT

Las maestrías que se han realizado de forma continua en la AT desde el 2015, se mencionan la Maestría en Derecho Tributario impartida por la UNICA, a partir del 2016, se comenzó a desarrollar la Maestría en Contabilidad con énfasis en Auditoría impartida por la UNAN-Managua y la

Maestría en Administración Ejecutiva Gerencial en la Universidad Thomas More. 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 año 2017 se inició la Maestría en Administración Funcional de Empresas impartida por UNAN Managua, desarrolladas a través de convenio interinstitucional con las universidades pública, la AT tiene plena confianza en la calidad de la enseñanza de estas universidades, de este convenio aprovecha enviar a servidores públicos seleccionados cada año, de acuerdo a las necesidades que requiere cubrir, con las universidades privadas 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.

La presente tabla 5 muestra el total de servidores públicos existentes en la AT durante los años 2015, 2016, 2017 y 2018.

Tabla 5. Universo de los servidores públicos de la AT para el periodo del 2015 al 2018

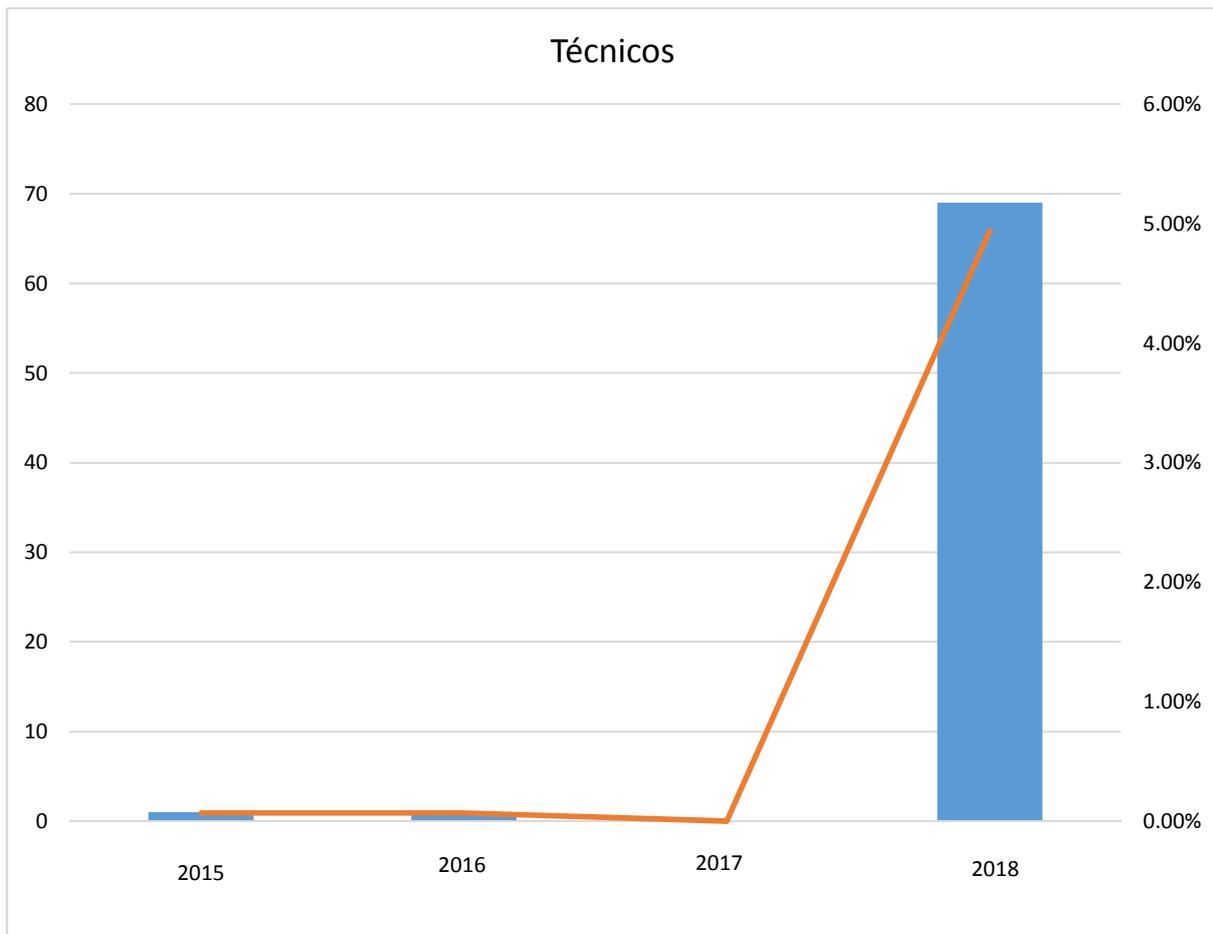
Año	Servidores públicos
2015	1,453
2016	1,463
2017	1,415
2018	1,397

Fuente: Elaboración propia, información estadística recopilada de AT. H, N Fredys (2020)

Según tabla 5, la AT durante el año 2015 contaba con 1,453 servidores públicos, en el año 2016 la AT tuvo un aumento de 10 servidores públicos con respecto al año 2015, no así para los años 2017, ya que hubo 48 servidores públicos menos con respecto al año 2016 y el 2018 hubo 18 servidores públicos menos que el año anterior, cerrando el año 2018 con 1,397 servidores públicos.

El gráfico 7, elaborada a partir de la tabla 9 del anexo 8, refleja que la AT durante el año 2015, contaba con un servidor público con título de Técnico, lo que representaba un 0.07%, conservando este mismo servidor en el año 2016, ya para el año 2017, la AT ya no contaba con técnicos. Para el año 2018, se incrementó esta cifra a 69 servidores, representado un 4.94% del total de los servidores públicos.

Gráfico 7. Servidores públicos Técnicos en la AT para el periodo del 2015 al 2018

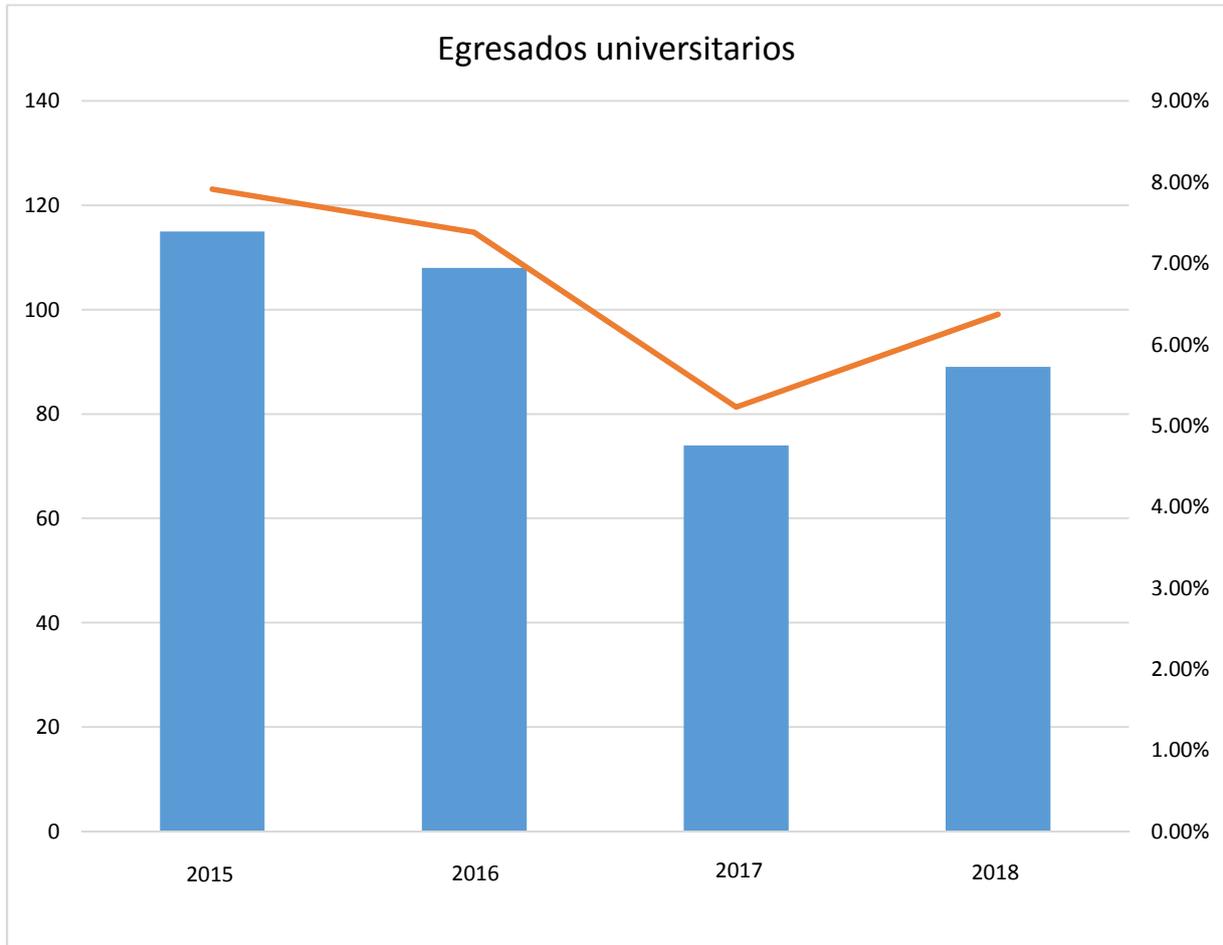


Fuente: Elaboración propia, información estadística recopilada de AT. H, N Fredys (2020)

Según datos de tabla 10 del anexo 8, el gráfico 8 presenta como AT ha venido superando la brecha de poseer servidores públicos egresados de sus licenciaturas, ya que, durante el año 2015, contaba con 115 servidores públicos egresados, lo que representaba un 7.91%, bajando esta cifra en el año 2016 a 108 servidores públicos, para un 7.38%, bajando aún más para el año 2017, se

redujeron a 74 servidores públicos para un 5.23%. Para el año 2018, se incrementó esta cifra a 89 servidores públicos, representado un 6.37% del total de los servidores públicos.

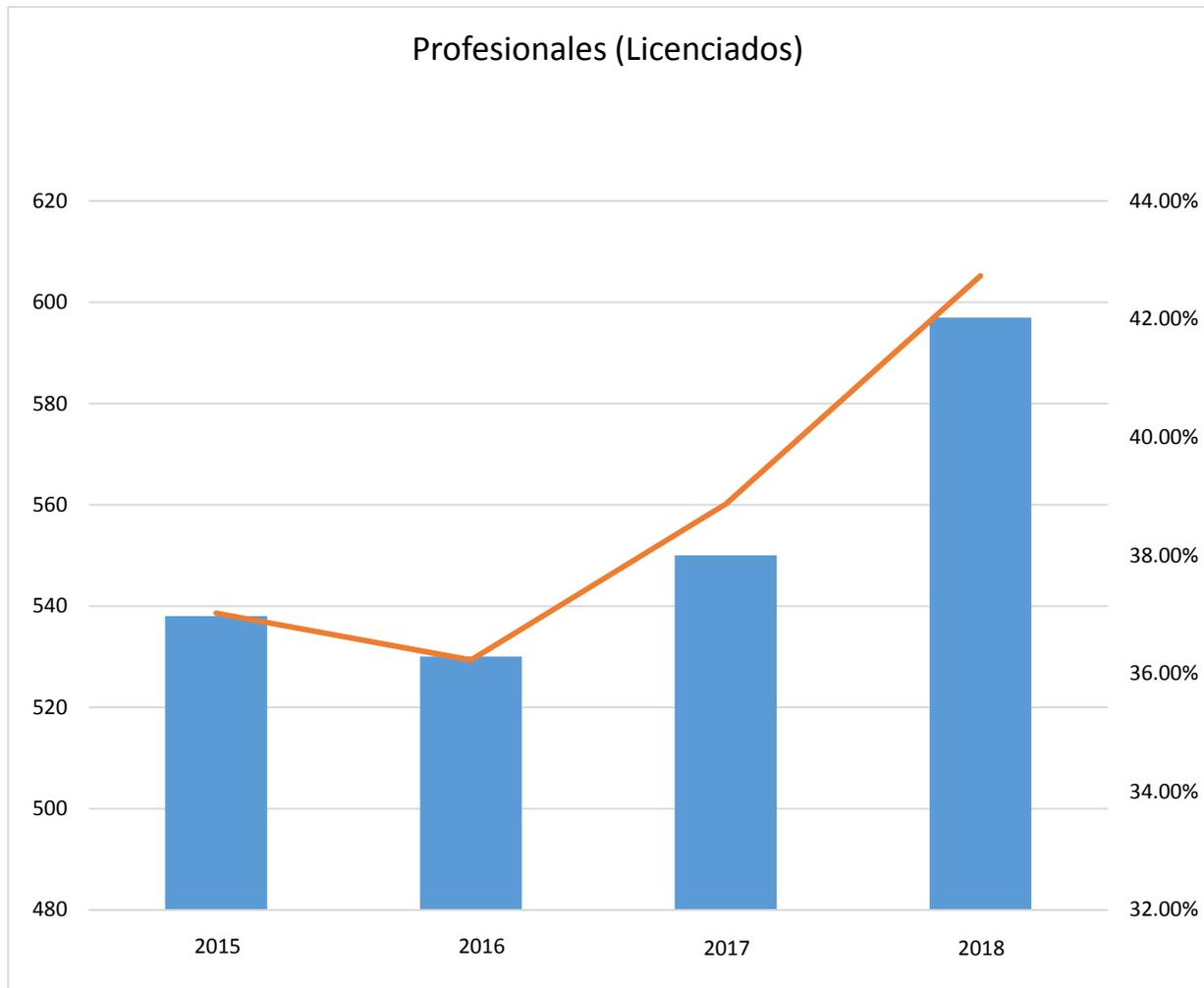
Gráfico 8. Servidores públicos egresados de Licenciaturas periodo 2015 al 2018



Fuente: Elaboración propia, información estadística recopilada de AT. H, N Fredys (2020)

La gráfica 9, elaborada de los datos de la tabla 11 del anexo 8 nos indica que la AT poseía 538 servidores públicos profesionales durante el año 2015, lo que representaba un 37.03%, notándose un leve descenso para el año 2016, habían 530 servidores públicos, para un 36.23%, el aumento de profesionales en la AT se da en los años siguientes, 2017 con 550 servidores públicos, para un 38.87% y para el año 2018 con 597, para un 42.73% del total de los servidores públicos de la AT.

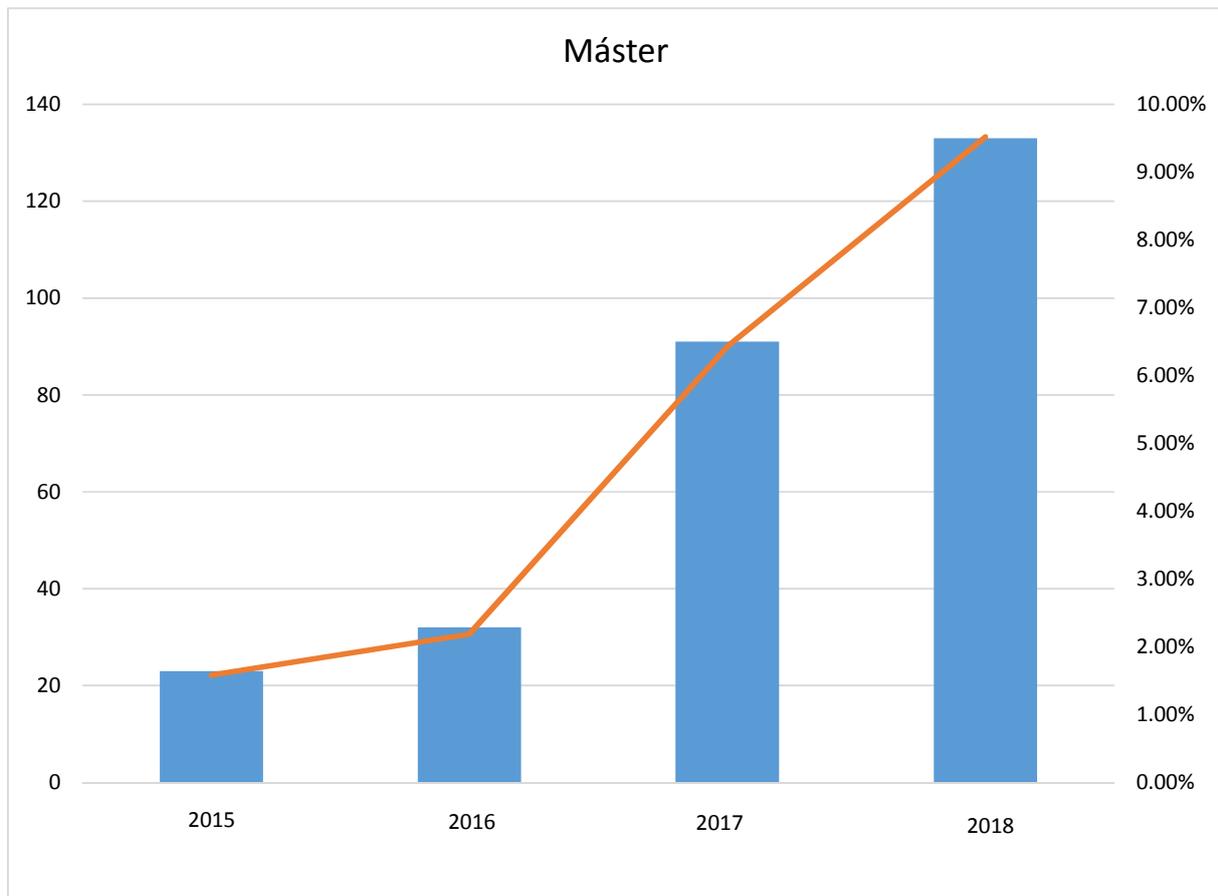
Gráfico 9. Servidores públicos profesionales (licenciados) periodo 2015 al 2018



Fuente: Elaboración propia, información estadística recopilada de AT. H, N Fredys (2020)

El siguiente gráfico 10, presenta los datos de la tabla 12 del anexo 8, desde que iniciaron los programas de maestrías en la AT, se percibe a través de la gráfica 9, como ha ido en aumento el grado de profesionalización en el más alto nivel, poseía 23 servidores públicos máster durante el año 2015, lo que representaba un 1.58%, ascendiendo en el año 2016, habían 32 servidores públicos, para un 2.19%, para el año 2017 se da un repunte de 91 máster, para un porcentaje de 6.43% y para el año 2018 con 133 máster, para un 9.52% del total de los servidores públicos de la AT.

Gráfico 10. Servidores públicos máster periodo 2015 al 2018



Fuente: Elaboración propia, información estadística recopilada de AT. H, N Fredys (2020)

De acuerdo a datos estadísticos proporcionados, la tabla 6 muestra el total de servidores públicos existentes, incluyendo los profesionales que posee la AT durante los años 2015, 2016, 2017 y 2018.

En tabla 6, en el 2015 la cantidad de servidores públicos eran de 1,453 con 538 profesionales y 23 master, para el 2018 la AT cuenta con 1,397 servidores públicos de los cuales 597 son profesionales y 133 master y 8 con doble maestría. Esto 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 estos profesionales han obtenido formación especializada, en función de mejorar sus habilidades y destrezas.

Tabla 6 Comparativo de niveles académicos con respecto a existencia de servidores públicos

Año	Servidores públicos	Total-Nivel Académico	Porcentaje	Técnicos	Egresados	Profesionales (Licenciados)	Máster	Doble Máster
2015	1,453	677	46.59%	1	115	538	23	0
2016	1,463	671	45.86%	1	108	530	32	0
2017	1,415	715	50.53%	0	74	550	91	0
2018	1,397	896	64.14%	69	89	597	133	8

Fuente: Elaboración propia, información estadística recopilada de AT. H, N Fredys (2020)

7.3 Describir las políticas que implementa la AT para elevar el nivel de satisfacción y tranquilidad laboral de los servidores públicos de la AT nicaragüense.

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.

7.3.1 Políticas de Formación

En la mayoría de las instituciones del sector público, poseen una política de formación para sus servidores públicos, en la realización de estudios académicos, 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.

De acuerdo al anexo 2, donde se consultó al especialista de recursos humanos en la pregunta 2, se deja ver el trabajo que ha desarrollado la AT para lograr mejorar el nivel de preparación de los servidores públicos, con relación a las políticas institucionales para seleccionarlos y aplicar a cualquier programa de maestría, indicándonos que existe un comité de selección, donde se toma en cuenta el comportamiento laboral, rendimiento académico y disciplina, de previo se hace un examen psicométrico en coordinación con las universidades.

En relación a la primera pregunta del anexo 5, donde se consultó al especialista sindical, la importancia en el convenio colectivo de la cláusula 51 la cual establece lo siguiente:

Cláusula N° 51: Programa institucional de estudios especializados: La AT otorgará a sus trabajadores estudios especializados como maestrías, post grados, certificaciones técnicas o de idiomas, tanto a nivel nacional como internacional. Además, este beneficio abarcará otros cursos de interés institucional. El servidor público solicitará ser parte del programa de especialización de acuerdo a las necesidades institucionales, de ser aprobada la solicitud deberá firmar carta de compromiso donde se establecerán las condiciones para mantener vigente el beneficio.

Por lo tanto, se conformará una comisión técnica representada por la Dirección Superior, el sindicato de trabajadores y la división de recursos humanos, a fin de evaluar y aprobar el programa de especialización de los servidores públicos del año correspondiente; se establece una reunión cada semestre para evaluar el desempeño de dicho programa.

El mecanismo de entrega de este beneficio se realizará de forma centralizada, y se elaborará un cheque a nombre de la universidad o institución, con la cual se tenga un convenio de cada componente del programa de estudio. El servidor público beneficiado, recibirá una colilla por cada pago realizado a la universidad o institución correspondiente, para todos los efectos de ley.

El cual este especialista sindical nos indica que dicha política fue creada para motivar 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 AT.

7.3.2 Políticas de Crecimiento

De acuerdo a primera pregunta realizada al especialista financiero, según anexo 4, acerca de la apreciación de financiar a servidores públicos con programas de maestrías, siendo su respuesta que el financiamiento forma parte del fortalecimiento intelectual institucional, como de los programas de buen gobierno impulsados por el GRUN, con el fin de contar con servidores altamente calificados de cara a dar un servicio eficiente y eficaz al pueblo nicaragüense.

Así que para el crecimiento y desarrollo de un servidor público se aprovechan las políticas implementadas por la AT de formación como apoyo a todos esos proyectos críticos definidos en su PEI 2017-2021, tomando en cuenta:

Para la selección de los servidores públicos, en el modelo tradicional se busca que la persona tenga acreditados unos conocimientos técnicos, mientras que por competencias se buscan personas que tengan capacidad para aprender y con ciertas características emocionales.

Para la formación, en el modelo tradicional se centra en desarrollar las tareas que realiza en su puesto de trabajo, mientras que por competencias se fomenta el desarrollo de la creatividad y nuevas ideas.

Para la evaluación en el modelo tradicional se mide el resultado del trabajo realizado, mientras que por competencias la empresa diferencia entre la eficiencia de las áreas.

Para la retribución en el modelo tradicional el salario se establece según el trabajo que realiza cada empleado, mientras que por competencias además del salario fijo y una parte variable atendiendo a los resultados obtenidos.

Para la promoción en el modelo tradicional se fomenta el crecimiento dentro de la empresa, mientras que por competencias se fomenta el desarrollo profesional y personal.

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.
- 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.
- 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.

7.4 Proponer mejoras a las políticas de crecimiento de los servidores públicos de la AT nicaragüense.

Después de haber venido realizando un análisis del bienestar de los servidores públicos de la AT durante el periodo 2015-2018, 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

El programa de formación 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, que por su naturaleza son acciones de planificación y coordinación que pueden ser implementadas o incorporadas, según el análisis de las autoridades correspondientes.

7.4.1 Descripción de mejoras relacionadas a los procesos de capacitación/formación

De acuerdo a pregunta 18 realizada en encuesta a 22 servidores públicos, según anexo 6, acerca de la manera se puede mejorar el bienestar laboral del personal, siendo las respuestas siguientes:

1. Recibir un reconocimiento por destacarse en el desempeño de sus funciones.
2. Capacitando al personal, permitirán alcanzar las metas y que generen un incremento salarial para mejorar la calidad de vida.
3. Capacitaciones constantes al personal y rotación de funciones para poder responder ante cualquier circunstancia.

4. Continuación del plan de capacitación y formación profesional, además de la necesaria estandarización de salarios de acuerdo a los cargos desempeñados.
5. Hay que mejorar las políticas salariales, hay compañeros con salarios fuera de la realidad.
6. Efectividad en el cumplimiento del trabajo y la aplicación de la tecnología de la comunicación en los procesos tributarios.
7. Conformidad con el ambiente de trabajo, en armonía, comunicación y sobre todo respeto y la buena labor de la AT de contribuir con el crecimiento profesional de sus trabajadores.
8. Se debería de tomar en cuenta la opinión de cada uno de los servidores públicos, tales como el ambiente laboral, reconocer su trabajo, ya sea de forma verbal o física, más comunicación entre jefe y subordinado, periódicamente crear actividades sociales.
9. Mayor frecuencia con los programas de capacitación, que ayuden al desarrollo personal como laboral en pro de ser más eficiente y eficaz en la labor asignada.
10. Los beneficios ofrecidos por la AT sean equitativos para todo el personal sin preferencias.
11. Formación constante y estar a la escucha de las necesidades de los servidores públicos, fomentar el buen ambiente laboral. Asimismo, debe de haber reconocimiento a la labor como servidores públicos.
12. Más oportunidades de estudio y realizar convivios para conocerse mejor y quitar el estrés.
13. Mas capacitaciones para el personal, en temas tributarios.
14. Tener bienestar laboral trae grandes compromisos con la misión y visión de la AT.
15. Ubicar a cada trabajador de acuerdo a su perfil profesional. Implementar ciclos de tareas asignadas, para realizar promociones laborales. Realizar un estudio interno para incrementar el salario acorde al costo de la vida o costo de los productos y servicios básicos.
16. Buena comunicación entre jefes y sus subordinados. Valorar las capacidades de los trabajadores que tienen más tiempo y experiencia en las diferentes oficinas.
17. El reconocimiento de los superiores sobre las habilidades adquiridas en las capacitaciones que son promovidas por la AT, además de la ampliación de estas políticas a servidores públicos que sobrepasan la edad para ser protagonistas de estos programas.
18. Capacitaciones en temas de interés.
19. Facilitando mayores herramientas necesarias para ejercer nuestra labor, en la AT hay servidores públicos con enfermedades crónica que ameritan sillas ergonómicas, mouse ergonómico, mayor luz, mayor ventilación, etc.

20. Implementando herramientas tecnológicas necesarias que minimicen el tiempo para desarrollar el trabajo eficientemente.
21. Evaluación periódica, en el año 2 veces. Capacitarlo según sus debilidades para mejorar su trabajo. Reconocimiento de su trabajo.
22. Una de las maneras para mejorar cada día sería utilizar el poder de liderazgo, eso motiva al equipo de trabajo. Tener logros tanto individuales como colectivos.

En las respuestas de los 22 servidores públicos, la variable que más se destaca es la necesidad de capacitación, en este sentido la capacitación es la herramienta indispensable en el desarrollo profesional.

La determinación de necesidades de programas de capacitación/formación es conveniente, en base a la visión y misión de la AT. La creación de un Manual de Procedimientos de Programas de Formación, donde se realice la diferenciación de acuerdo a las funciones de cada Dirección, División o Departamento, ampliando las especialidades de formación en sectores que se relacionan con las funciones diarias de los servidores público. La AT cuenta con el 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 especialización interno y externo.

La implementación de capacitación continua de acuerdo a las necesidades existentes en el Manual de organización y funciones de la AT, tiene un carácter crucial como estrategia de aumento de la eficiencia y eficacia. La AT al tener relaciones con universidades de prestigio tanto públicas, privadas e internacionales obtiene que sus servidores públicos reciban un programa de formación de calidad. La AT tiene una política de incentivo para sus servidores públicos formados, a través de nivelación de salario, promoción de puestos, entre otros.

7.4.2 Descripción de la evaluación al desempeño

La evaluación al desempeño es una herramienta 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, 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, asegurando la productividad del talento humano, orientada al logro de resultados individuales y colectivos en pro de la AT.

Para realizar evaluaciones del desempeño efectivas, el personal a cargo deberá realizar un seguimiento y monitoreo sistemático del rendimiento del servidor público, registrando hechos, conductas o comportamientos que puedan incidir en la calificación del evaluado, todo con el objetivo de que las evaluaciones estén sustentadas con datos reales.

La implementación de la evaluación al desempeño a los servidores públicos que han participado en un programa de formación, le permite recursos humanos tener una perspectiva de los logros, aportes y fortalezas que los programas de formación han producido en los servidores y públicos y a la AT. 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.

Se pueden aplicar acciones correctivas a los servidores públicos que presenten evaluaciones insatisfactorias seguidas. El propósito de la formación es que un servidor público domine varios cargos, ya que no es solamente un beneficio personal para el que la recibe, sino que también implica una mejora en la productividad y efectividad de la AT, un personal calificado es capaz de enfrentarse de forma eficiente y eficaz a los retos del entorno, disminuyendo el riesgo e incrementando el cumplimiento voluntario a las obligaciones tributarias.

7.4.3 Mejora en la relación jefe – subordinado

Así mismo, en las respuestas de los 22 servidores públicos, de acuerdo a pregunta 18, según anexo 6, otra variable que destaca es como mejorar la relación entre el jefe y sus subordinados.

Son muchos los factores que influyen en el éxito, pero algunos jefes no son conscientes de que lo más importante se encuentra en el clima laboral que se genera en la cadena de mando, siendo clave una buena relación entre el jefe y el subordinado ayuda a generar un mejor clima y se notan mejoras en la motivación y la productividad.

Para poder mejorar la relación entre jefe y subordinados, hay que tomar en cuenta:

Empatía: Ambas partes deben tener empatía por la otra parte, lo que quiere decir que tanto el jefe como el subordinado deben intentar ponerse en el lugar del otro, así poder entender su punto de vista.

La relación entre el jefe y los subordinados es muy importante porque de la fluidez de este tipo de vínculo también surge un buen clima laboral. Para que exista una buena relación entre el jefe y los subordinados es necesario que no haya ni mucha distancia interpersonal, ni demasiada cercanía, es decir, tiene que existir la distancia justa comprendiendo que el jefe no es un amigo.

Para que exista una buena relación entre el jefe y los subordinados es importante que exista una buena empatía por ambas partes para que cada uno pueda entender el punto de vista del otro. Para reforzar la empatía hay que recordar que tanto jefes como subordinados tienen el mismo objetivo en la AT: que esta funcione bien.

Además, los subordinados también deben recordar que los jefes también son servidores públicos, aunque su posición en la AT sea distinta.

El cumplimiento de un rol ayuda a tener una buena organización en el sistema general de la AT. La función principal del jefe es mandar, no de una forma dominante sino respetuosa y asertiva. Del mismo modo, el papel del subordinado es obedecer teniendo claro su sentido del deber. Cuando jefes y subordinados respetan sus roles también existe un mejor trabajo en equipo.

El buen jefe es aquel que utiliza preguntas abiertas y no cerradas. Promueve el diálogo a través de mensajes simples, breves y directos. La función del jefe y el subordinado es complementaria, es decir, ambos se enriquecen mutuamente a través del diálogo y la primera beneficiada de esta buena comunicación es la AT. Es conveniente saber que es la persona la que humanice su puesto y no al revés.

La distancia justa: Muchos jefes ponen demasiada distancia entre ellos y sus subordinados, una medida poco eficaz, ya que la relación no debe ser ni demasiado distante ni demasiado estrecha, hay que evitar el amiguismo y abarcar la profesionalidad.

Potenciar la comunicación: Es esencial que en ambas partes se potencie la comunicación, la cual debe ser de ida y vuelta, es decir, que además de expresarse, escuche y valore las opiniones del resto. También es importante que el jefe reconozca los aciertos de los subordinados y les informe de sus errores, pero nunca gritando ni haciendo reprimendas públicas.

Gran parte de los problemas y contratiempos que pueden darse en el lugar de trabajo tienen que ver con la falta de comunicación, o la mala comunicación. Es por ello que cada vez más líderes se dan cuenta de lo importante que es generar y cultivar un buen flujo de comunicación entre todos los miembros de su equipo, porque saben que ello va a influir directamente en los resultados futuros.

Formas de mejorar la comunicación entre jefes y subordinados que se proponen:

1. *Hay que tener paciencia:* Perder la paciencia nunca es una buena opción, ya seas jefe o subordinado. Demuestra tener muy poca empatía, y lo único que se conseguirá al tener muy poca paciencia es evitar que los subordinados acudan a ti cuando lo necesiten y que te consulten las cuestiones más importantes.

2. *Cumplir lo prometido es clave:* A veces se hacen promesas con el objetivo de incentivar o motivar a los servidores públicos. Es una buena práctica, pero se debe estar seguro de que esa promesa se va a poder cumplir, de lo contrario el resultado será el contrario. Por parte de los subordinados, si se comprometen a cumplir unos plazos o realizar unas determinadas tareas, lo ideal es que lo cumplan.

3. *Proporcionar ayuda a quien lo necesite:* Mostrarse dispuesto a ayudar a los demás es algo que provocará que cualquier compañero acuda a ti para informarte o consultarte cualquier cuestión o decisión importante.

4. *Dejar claros los objetivos:* Muchos problemas de comunicación están causados por el hecho de que, desde el principio, no se plantean bien los objetivos profesionales a conseguir, o bien porque estos han cambiado y no se ha hecho partícipes a los subordinados de estos cambios. Es fundamental, si el jefe quiere obtener la máxima información, que implique a los servidores públicos desde el inicio de cualquier propósito.

5. *Respeto sí, pero cercanía también:* Muchos jefes se esfuerzan por tener un comportamiento que infunda respeto, incluso a veces miedo, pero no son conscientes de que hay una forma de respeto que es mucho más provechosa: la que surge de una relación cercana en la que hay confianza y admiración por el trabajo del otro.

6. *La confianza es la base:* En ese mismo sentido, se debe trabajar desde el primer momento una comunicación basada en la confianza, esa confianza que hace que un subordinado pueda preguntar, consultar o contar cualquier cosa a su jefe, y al revés.

7. *Se debe ser flexible, en la medida de lo posible:* Está claro que habrá veces en las que esa flexibilidad no será posible, pero siempre que los plazos lo permitan se debe tratar de dejar un margen razonable a los subordinados para que estos puedan ser resolutivos en su trabajo; saber adaptarse a ellos o a cualquier situación que pueda sobrevenir.

8. *Escuchar a los demás:* No existe comunicación posible si las dos partes no practican la escucha activa. No hablamos solo de oír al otro, sino de tratar de comprenderlo y ponerse en su lugar. Solo así seremos capaces de ofrecer una respuesta que no defraude.

9. *Nunca huir de los problemas:* No es extraño encontrar jefes que no quieren afrontar los problemas, pero esto es un grave error. Provocará que sus subordinados piensen que no se puede contar con él cuando más se le necesita.

Valores: Para que la relación entre jefe y subordinado sea la adecuada, es esencial que ambas partes se tomen en serio algunos valores básicos, tales como respeto, honradez y la lealtad. Los jefes también deben potenciar la igualdad, es decir evitar los amiguismos y la discriminación.

Barreras: Eliminar las barreras es que el jefe comparta el mismo espacio de trabajo con el resto de subordinados.

Muchos nos hemos topado con jefes que de tan suaves parecen estar ausentes y otros que de tan duros parecen ser capataces. Lo importante como subordinado es saber detectar su estilo desde el inicio de la relación y como jefe ser receptivo ante las señales que invariablemente el equipo de trabajo envía; ya sea baja productividad, rumores, ambiente laboral tenso; del estilo de cada persona dependerá mucho el tipo de comunicación que podemos entablar; en esto influyen un

gran número de factores, como pueden ser la formación académica, la edad, el nivel socioeconómico, entre otros.

Construir un clima laboral sano desde la base resulta ser en la mayoría de los casos una medida para prevenir el herir cualquier susceptibilidad , si logramos que los integrantes de nuestro equipo de trabajo se sientan identificados e integrados, las formas de comunicación estarán dotadas de confianza y camaradería, siempre procurando no caer en lo ordinario y en la falta de respeto.

Pero si como subordinado ya se está inmerso en una situación en la que el jefe es inflexible e incluso grosero en sus tratos es necesario autocontrolarse; se debe mantener una actitud que permita tener las mayores posibilidades de éxito, en algunas ocasiones será romper las reglas para entregar los resultados que espera, algunas veces calmarte y esperar el mejor momento para actuar; en ocasiones podrás enfrentarlo solo y en otras requerirás de apoyo de algunos compañeros elegidos estratégicamente.

VIII. Conclusiones

1. Los datos recopilados mediante la encuesta de satisfacción laboral revelaron en general que los servidores públicos se encuentran satisfechos, el 47% de los encuestados demostró estar totalmente de acuerdo con su trabajo y un 43% manifestó estar de acuerdo con su empleo, únicamente en el 10% manifestaron insatisfacción laboral.

El estudio permitió conocer a profundidad los factores que intervienen en la satisfacción laboral, siendo estos:

Identificación con la AT (38%).
Desarrollo Laboral (31%).
Y Reconocimiento Laboral (31%)

Con estos datos se concluye que el mayor peso en satisfacción laboral es el factor de Identificación con la Institución, eso significa que los trabajadores de la DGI están orgullosos de laborar para la Institución.

2. Otro aspecto importante en la información estadística es la cantidad de colaboradores en la AT para el año 2015 siendo de 1,453 en total, de ellos 538 profesionales y 23 master, para el 2018 la AT contó con 1,397 servidores públicos de los cuales 597 profesionales, 133 master y 8 personas con doble maestría. Estos resultados demuestran que la AT ha sido consistente en el tema de calificación y especialización de los recursos humanos que sumado a los esfuerzos de Investigación y Desarrollo (I+D) se logra cumplir de forma determinada con la visión Institucional.
3. A través de las entrevistas a especialistas de la AT, Ellos coinciden que las políticas de formación fueron creadas para motivar a los servidores públicos a 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, la que se constata fácilmente con los indicadores de la AT.

La evaluación al desempeño es una herramienta 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 AT como para los servidores públicos. Para realizar evaluaciones del desempeño efectivas, el personal a cargo deberá realizar un seguimiento y monitoreo sistemático del rendimiento del servidor público, registrando hechos, conductas o comportamientos que puedan incidir en la calificación del evaluado.

4. De acuerdo a pregunta 18 realizada en encuesta a 22 servidores públicos, acerca de la manera se puede mejorar el bienestar laboral del personal, las variables que más se destacan es la necesidad de capacitación y la relación entre jefe y subordinados.

Por otro lado, se concluye que, para poder mejorar la relación entre jefe y subordinados, se debe tomar en cuenta:

Empatía, la distancia justa, potenciar la comunicación, los valores y romper las barreras.

Construir un clima laboral sano desde la base resulta ser una medida para prevenir el herir cualquier baja autoestima, pero si como subordinado ya se está inmerso en una situación en la que el jefe es inflexible e incluso grosero en sus tratos es necesario echar mano de nuestros mejores dotes de autocontrol.

IX. Recomendaciones

Después de haber analizado el bienestar de los servidores públicos de la AT nicaragüense, en cuanto a sus políticas de crecimiento, como resultado de los logros del plan nacional de desarrollo humano del GRUN, en los periodos 2015 – 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. Recomendar la aplicación de un instrumento que mida el nivel de satisfacción del servidor público. El instrumento de la encuesta utilizado en la presente investigación, aportó información suficiente para medir el nivel de satisfacción en base a tres factores de identificación con la AT, reconocimiento laboral y el desarrollo laboral.
2. Continuar fortaleciendo la formación profesional de los servidores públicos, el presente estudio investigativo destaca el impacto del beneficio que se deriva de la implementación del programa de formación tanto para la AT como para los servidores públicos.
3. Así como se ha impulsado una política para motivar a los servidores públicos de la AT, de continuar con sus estudios profesionales, es importante que también se siga fortaleciendo los seminarios de ética, a fin de promover en todo momento las buenas prácticas.

Realizar la evaluación al desempeño, esta es una herramienta muy importante para medir la capacidad del empoderamiento del puesto de trabajo de cada servidor público. Asimismo, en el anexo 9 se hace la propuesta de capacitación continua.

4. Se plantea que, en la estructura de mando, se lleven a cabo cursos sobre cómo mejorar la empatía y la comunicación jefe – subordinado, a fin de optimizar la relación laboral, los cuales se lleven a efecto una vez al año.

Valorar la implementación de las propuestas de mejoras planteados en esta investigación a fin de fortalecer las políticas de bienestar de los servidores públicos en un futuro.

X. Bibliografía

- Alink, M., & Kommer, V. (2011). *Manual de Administración Tributaria*. CIAT.
- Amaru, A.C. (2009). *Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Andersen, M., Domsch, M. y Cascorbi, A. (2007). *Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots*. Reino Unido: Pilots.
- Asamblea Nacional. (2005). *Código Tributario de la República de Nicaragua*. Nicaragua .
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2014). *Constitución Política de Nicaragua*. Nicaragua.
- Baca Rojas, Kelinett Zunilda (2017) *Análisis Financiero del uso y destino de las remesas para proponer un modelo de administración que permite generar ahorro e inversión, Nicaragua 2014*. Unan Managua
- Beteta Morales, Ana de los Ángeles (2019) *Motivación y satisfacción laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas, Unan-Managua, en el periodo II semestre 2017*. Unan Managua
- Calderón, G., Murillo, S.M., Torres, K.Y. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Colombia: Cuadernos de Administración.
- DGI. (2017). *Plan Estratégico Institucional 2017-2021*. Nicaragua: DGI.
- Dolan, S., Shuler, R. S., & Valle Cabrera, R. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graww Hill.
- Espinoza F, (2018) *Propuesta para la actualización del modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la División de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN - Managua) periodo enero a junio del 2017* (Tesis de Maestría) UNAN-Managua.
- Fernández Ruiz, J. (Sin Fecha). *La descentralización política y las Universidades Públicas*.
- Forbes (2013), *Maneras de aumentar la satisfacción del empleado en momentos difíciles*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo-management/maneras-aumentar-satisfaccion-empleado-2082335>
- Foro Sobre Administración Tributaria. (2009). *Administración Tributaria en los Países de OCDE*. España: CENTRO DE POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIAS (CPAT).

- Fundamentos de la administración origen y evolución, obtenido de <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-la-administracion-origen-y-evolucion/>
- Galindo Camacho, M. (2000). *Teoría de la Administración Pública* (Primera Edición ed.). México: PORRÚA.
- Gibson. (2006). *Satisfacción profesional del profesorado*. (Tesis doctoral). Universidad de La Laguna, España.
- Godínez Torrez, Bianca Jeannine (2017) *Evaluación de la educación financiera de los docentes de planta de la Facultad de Ciencias Económicas de la Unan-Managua durante el periodo de enero a junio del 2016*. Unan Managua
- Guerrero Orozco, O. (1985). *Introducción a la Administración Pública*. México: Mexicana.
- Guzmán Mendoza, Allan Jossue (2018) *Evaluación de los riesgos en los procesos de planificación y ejecución presupuestaria para la maximización del uso de los recursos externos asignado a proyecto de desarrollo de las políticas públicas al año 2016*. Unan Managua
- Mejía Marín, Yahosca del Socorro (2017) *Formación del Talento Humano del personal de la DGI en la Administración de Renta Masaya*, Universidad Católica Redemptoris Mater (UNICA)
- Morales, A. (2012). *Derecho Administrativo I*. México: Eduardo Durán Valdivieso.
- Muñoz, A. (2008). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Nadal, A., “Contradicciones del modelo de economía abierta aplicado en México”, en J. L. Calva (coord.), *Política económica para el desarrollo sostenido con equidad*, Tomo 1, Coedición Casa Juan Pablos, UNAM y IIEC, México, 2002.
- Nuñez, M. (2008). *Estudio del Nivel de Satisfacción Laboral en las Empresas Públicas y Privadas de Lambayeque*. (Estudio empresarial). Perú.
- Pérez P. J. y Merino M. (2009). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/plan/>
- Peters, G. El nuevo institucionalismo Teoría institucional en ciencia política, Gedisa, Barcelona, 2003, p. 87.
- Pichler, F., Wallace, C. (2009). *What are the Reasons for differences in job satisfaction across Europe?* Reino Unido: European Sociological.
- Plan Nacional de Desarrollo Humano, obtenido de <http://www.pndh.gob.ni/Index.aspx#>

- Quijano, S., Navarro, J., Yepes, M., Berger, R., Romeo, M. (2008). *La auditoría del sistema humano para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones*. México: Papeles del Psicólogo.
- Rivas, R. (2008). *Ergonomía en el diseño y la producción industrial*. Buenos Aires, Argentina: Nobuko.
- Robbins, Stephen y Judge, Timothe. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ava ed.). Mexico: Editorial Pearson.
- Robbins, Stephen, (2008). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.
- Rose, R. *El gran gobierno. Un acercamiento desde los programas gubernamentales*, FCE, México, 1998.
- Vallecillo Flores, Maritza del Socorro (2019) *Modelo sobre gestión del conocimiento para el sistema bibliotecario de la Unan-Managua, en respuesta a la demanda de información, investigación y conocimiento del talento humano, en el periodo comprendido de agosto a noviembre del año 2017*. Unan Managua
- Vega, R. (2012). *Clima Organizacional. Un estudio Explicativo de los resultados obtenido en la Facultad de Cs*. México: Economía y Sociales

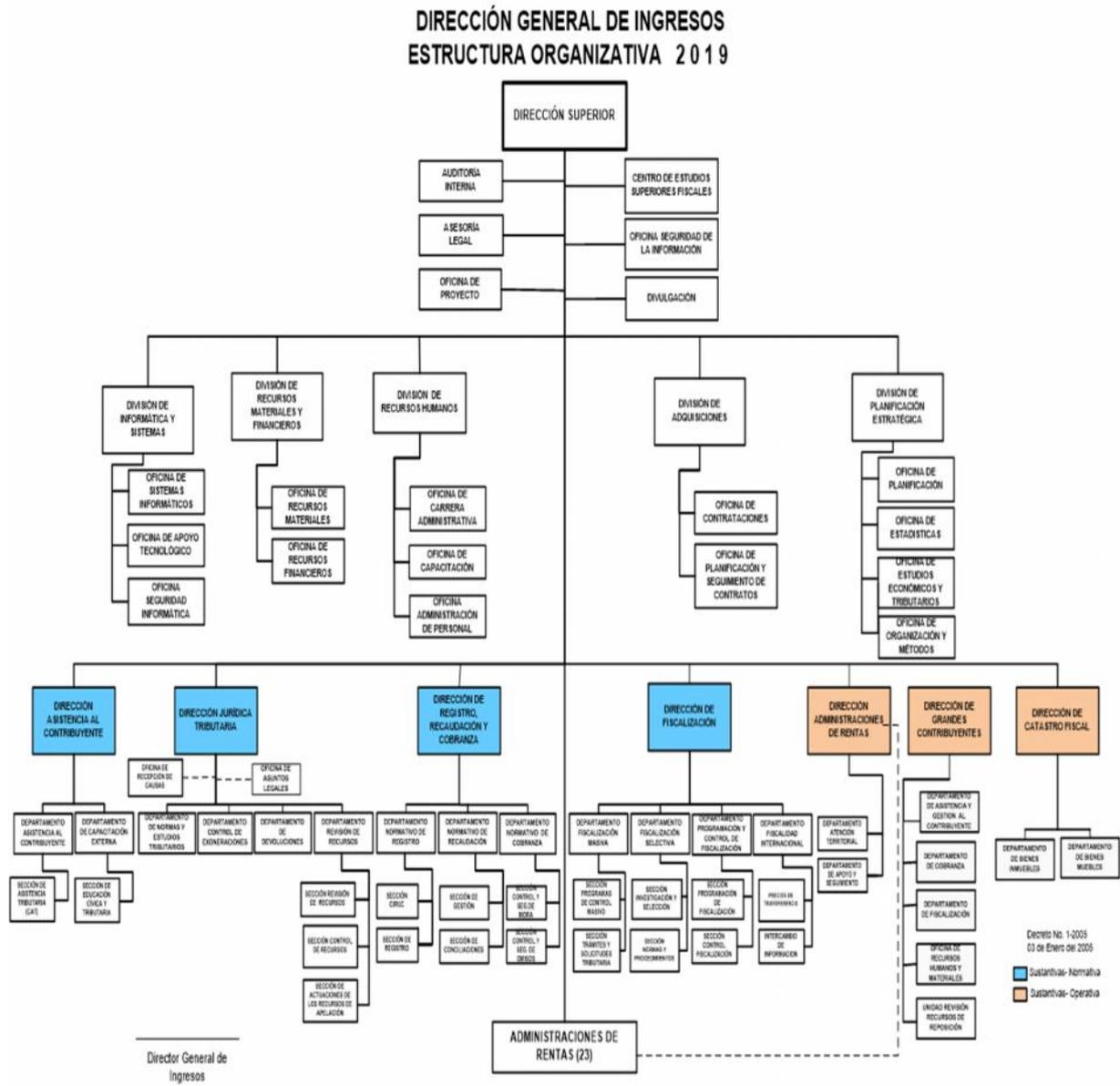
XI. Anexos

Anexo# 1: Cuadro del planteamiento del problema

Síntomas	Causas	Pronostico	Control al Pronóstico.
<ul style="list-style-type: none"> • Indiferencia ante la problemática de la Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de funcionarios con calificación profesional. • Retraso en su desarrollo profesional. • Universo reducido para profesionalización 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocasionar baja en el desempeño • Aumentar la posible deserción laboral. • Manejar incorrectamente la información brindada a los contribuyentes. • Aumentar el riesgo de incertidumbre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer mejoras a las políticas de crecimiento implementadas por la institución. • Mejorar los otros tipos de beneficios compensatorios • Evaluar planes de desarrollo sostenidos. • La implementación de un plan de promociones de acuerdo a la evaluación del desempeño • Desarrollar planes de incentivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Retraso de las funciones desempeñadas por el funcionario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de cargos con funcionarios empíricos. • Personal no capacitado en el cargo que ejerce. • Carencia de Evaluación al desempeño del personal dentro del área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cometer errores y duplicidad de funciones. • Presentar una situación irreal de los objetivos establecidos por la institución, disminuyendo la fiabilidad de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de errores u omisiones en la ejecución de las actividades dentro de la institución. • Monitorear la operatividad del personal. • Evaluaciones constantes al desempeño de manera más periódicas a través de calendarización.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de empoderamiento del cargo asignado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de cargos con funcionarios indispuestos al desempeño de sus funciones • Personal no apto en el cargo que ejerce. • Carencia de empoderamiento en el área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocasionar baja en el desempeño. • Presentar deficiencia en los resultados de las metas establecidas • Ocasionar mala imagen a la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer el empoderamiento del cargo asignado mediante incentivos. • Evaluar la eficacia en los resultados de las metas establecidas. • Mejorar la imagen de la institución contando con personal capacitado.

Fuente: Hernández, N. F (2019)

Anexo # 2: Organigrama de la Dirección General de Ingresos 2019



Fuente: Dirección General de Ingresos

Anexo # 3. Modelo de entrevista dirigida a Especialista en Recursos Humanos

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

CUDECE-PROCOMIN



Maestría en Administración Funcional de Empresas.

Entrevista Dirigida a Especialista en Recursos Humanos

Fecha de Entrevista: _____

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información para el tema de tesis **Análisis del Bienestar de los Servidores Públicos de la Administración Tributaria (AT) Nicaragüense, en cuanto a sus Políticas de Crecimiento, como Resultado de los Logros del Plan Nacional De Desarrollo Humano del GRUN, en los Periodos 2015-2018**, por tanto, se dirige a especialista de recursos humanos, con el fin de conocer la existencia de políticas institucionales para la promoción y formación de los servidores públicos de la Administración Tributaria de Nicaragua, información que es de vital importancia para este estudio investigativo para optar al título de Master en Administración Funcional de Empresas de la Universidad Autónoma de Nicaragua UNAN – Managua (CUDECE – PROCOMIN). Los datos proporcionados serán de carácter confidencial y servirán para elaborar análisis de resultados. Agradeciendo de antemano la respuesta a las interrogantes siguientes:

Lic. Fredys Adolfo Hernández Narváez

1. Considerando la importancia de contar con herramientas para medir el nivel de bienestar y satisfacción de los servidores públicos. ¿Considera importante escuchar la opinión de los servidores públicos?
2. De acuerdo a sus conocimientos, podría mencionar ¿Cuáles son las políticas institucionales para seleccionar a los maestrantes de cualquiera de las Maestrías de la especialidad?
3. Considerando que actualmente el 45.08% de los trabajadores se encuentran cursando educación primaria, secundario o universidad ¿Cuál es su apreciación sobre la viabilidad de crear políticas para incentivar la continuación y culminación de estos estudios y de esta forma elevar el nivel académico?
4. ¿Considera que la capacitación es de suma importancia, desde el punto de vista de elevar el nivel profesional de los servidores públicos de la AT, puede mencionar si está previsto en el plan estratégico institucional la forma de dar cumplimiento a estos procesos?
5. ¿Cuál es su valoración del apoyo económico otorgado a las personas que solicitan beca parcial para realizar estudios de maestrías?

Anexo # 4. Modelo de entrevista dirigida a Especialista Financiero

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN- MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

CUDECE-PROCOMIN



Maestría en Administración Funcional de Empresas.

Entrevista Dirigida a Especialista Financiero

Fecha de Entrevista: _____

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información para el tema de tesis **Análisis del bienestar de los servidores públicos de la Administración Tributaria nicaragüense, en cuanto a sus políticas de crecimiento, como resultado de los logros del plan nacional de desarrollo humano del GRUN, en los periodos 2015-2018**, por tanto, se dirige a especialista financiero, con el fin de conocer la existencia de políticas institucionales para la inversión financiera en la formación de los servidores públicos de la Administración Tributaria información que es de vital importancia para este estudio investigativo para optar al título de Master en Administración Funcional de Empresas de la Universidad Autónoma de Nicaragua UNAN – Managua (CUDECE - PROCOMIN). Los datos proporcionados serán de carácter confidencial y servirán para elaborar análisis de resultados. Agradeciendo su apoyo en la respuesta brindada a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es su valoración sobre los fondos destinados para financiar programas de pregrado y postgrados?

Lic. Fredys Adolfo Hernández Narváez

2. De acuerdo a los pagos realizados en concepto de programas de maestrías nacionales e internaciones ¿Cómo influye en el presupuesto los montos proyectados y montos ejecutados, considerando que existen cobros por transferencias bancarias?
3. ¿Cuál es la incidencia de la variación de los montos proyectos en concepto de viajes de los estudiantes de maestrías internacionales, de acuerdo a las reuniones (apertura, seguimiento (seminario-presentación de proyectos de tesis) y conclusión (seminario-defensas de tesis)) que demandan los programas?
4. ¿Cuál es su apreciación del conocimiento que obtiene un estudiante al ser beneficiado con maestría internacional y de qué manera retroalimentaría a la AT?

Anexo # 5. Modelo de entrevista dirigida a Especialista Sindical

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN- MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

CUDECE-PROCOMIN



Maestría en Administración Funcional de Empresas.

Entrevista Dirigida a Especialista Sindical

Fecha de Entrevista: _____

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información para el tema de tesis **Análisis del bienestar de los servidores públicos de la Administración Tributaria (AT) nicaragüense, en cuanto a sus políticas de crecimiento, como resultado de los logros del plan nacional de desarrollo humano del GRUN, en los periodos 2015-2018**, por tanto, se dirige a especialista sindical, con el fin de conocer la existencia de políticas institucionales para la inversión en la formación de los servidores públicos de la AT de Nicaragua, información que es de vital importancia para este estudio investigativo, para optar al título de Master en Administración Funcional de Empresas de la Universidad Autónoma de Nicaragua UNAN – Managua (CUDECE - PROCOMIN). Los datos proporcionados serán de carácter confidencial y servirán para elaborar análisis de resultados. Agradeciendo de antemano todo el apoyo brindado para dar respuesta a las interrogantes siguientes:

Lic. Fredys Adolfo Hernández Narváez

1. De acuerdo a sus conocimientos ¿Cuál es la importancia de la cláusula 51 Programa Institucional de Estudios Especializados, que contempla el beneficio de especializar en estudios de maestrías a servidores públicos?
2. ¿Cuál es su apreciación del conocimiento que obtiene un estudiante al ser beneficiado con maestría internacional y de qué manera retroalimentaría a la AT?
3. ¿Cuál es su apreciación de que el personal se sienta representado por el sindicato, al promover políticas de bienestar y estabilidad laboral?
4. De acuerdo a sus conocimientos ¿Qué acciones se tienen previstas para seguir fomentado el bienestar del servidor público?

Anexo # 6. Modelo de encuesta aplicada a 22 servidores públicos de la AT

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN- MANAGUA
Facultad de Ciencias Económicas
CUDECE-PROCOMIN



Maestría en Administración Funcional de Empresas.

Encuesta para medir el bienestar laboral

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información para el tema de tesis **Análisis del Bienestar de los Servidores Públicos de la Administración Tributaria Nicaragüense, en cuanto a sus Políticas de Crecimiento, como Resultado de los Logros del Plan Nacional De Desarrollo Humano del GRUN, en los periodos 2015-2018**, para conocer su opinión acerca de diferentes aspectos relacionados al trabajo que desempeña en la AT, manifestando el acuerdo o desacuerdo de la satisfacción laboral, información que es de vital importancia para este estudio investigativo para optar al título de Master en Administración Funcional de Empresas de la Universidad Autónoma de Nicaragua UNAN – Managua (CUDECE - PROCOMIN). Los datos proporcionados serán de carácter confidencial y servirán para elaborar análisis de resultados. Agradeciendo de antemano el apoyo brindado en la contestación del instrumento:

Edad	18 – 27	28 – 37	38 – 47	48 – 59

Tiempo de laborar en la AT	5 años o menos	6 – 10 años	11 – 15 años	16 años o mas

Estado Civil	Soltero/a	Casado/a	Otro/a

Lic. Fredys Adolfo Hernández Narváez

Escolaridad	Primaria	Secundaria	Universitario	Máster	Doble máster

Sexo	Masculino	Femenino

Marque con una "X las casillas que refleje su opinión.

Ítem	Descripciones	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	Se siente identificado/a con la misión de la AT				
2	Se siente identificado/a con la visión de la AT				
3	La mejoría en mi trabajo es reconocida				
4	El desarrollo del personal es base fundamental en los valores de la AT				
5	Buena comunicación laboral con el superior y compañeros de trabajo				
6	Me siento orgulloso/a de trabajar en la AT				
7	Los beneficios que da la AT son mejores que en otras empresas				
8	El trabajo que realizo en la AT me permite alcanzar mis objetivos personales				
9	La AT pone en práctica sus valores				
10	Estoy satisfecho/a con las oportunidades de desarrollo laboral que ofrece la AT				
11	Me siento motivado/a con los incentivos económicos que la AT proporciona				
12	Me siento seguro/a con las funciones desempeñadas en mi puesto de trabajo				

Lic. Fredys Adolfo Hernández Narváez

Ítem	Descripciones	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
13	Regularmente recibo de parte de mi jefe reconocimiento por mi desempeño laboral				
14	Tengo oportunidad de crecimiento dentro de la AT				
15	Las capacitaciones recibidas son importantes para mi desempeño laboral				
16	Estoy satisfecho/a con mi puesto de trabajo dentro de la AT				

17. En la escala del uno al diez valore su mejora después de ingresar a laborar en la AT (hacia el 1 es menor valoración y hacia 10 mayor valoración).

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.

18. De acuerdo a su experiencia, ¿De qué manera se puede mejorar el bienestar laboral del personal?

Anexo # 7. Tablas de la encuesta aplicada a 22 servidores públicos de la AT

Tabla 7. Administración Tributaria

Factores	Numero de Servidores Públicos	Porcentaje
Identificación con la AT	8	38%
Reconocimiento Laboral	7	31%
Desarrollo Laboral	7	31%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a 22 servidores de la AT. H, N Fredys (2020).

Tabla 8. Nivel de satisfacción laboral por factor en los servidores públicos de la AT

Factores	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Desacuerdo		Totalmente desacuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Identificación con la AT	13	62%	8	35%	1	3%	0	0%
Reconocimiento Laboral	7	34%	12	53%	2	10%	1	3%
Desarrollo Laboral	10	45%	10	45%	1	5%	1	5%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a 22 servidores de la AT. H, N Fredys (2020)

Tabla 9. Porcentajes por nivel de satisfacción.

Factor de Satisfacción Laboral	Cantidad de servidores públicos	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	47%
De acuerdo	9	43%
Desacuerdo	1	5%
Totalmente desacuerdo	1	5%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a 22 servidores de la AT. H, N Fredys (2020)

Anexo # 8. Tablas de los datos estadísticos de la AT

Tabla 10. Existencia de servidores públicos Técnicos en la AT para el periodo del 2015 al 2018

Año	Servidores públicos	Técnicos	Porcentaje
2015	1,453	1	0.07%
2016	1,463	1	0.07%
2017	1,415	0	0.00%
2018	1,397	69	4.94%

Fuente: Elaboración propia, información estadística recopilada de AT. H, N Fredys (2020)

Tabla 11 Existencia de servidores públicos Egresados en la AT para el periodo del 2015 al 2018

Año	Servidores públicos	Egresados	Porcentaje
2015	1,453	115	7.91%
2016	1,463	108	7.38%
2017	1,415	74	5.23%
2018	1,397	89	6.37%

Fuente: Elaboración propia, información estadística recopilada de AT. H, N Fredys (2020)

Tabla 12 Existencia de Profesionales en la AT para el periodo del 2015 al 2018

Año	Servidores públicos	Profesionales (Licenciados)	Porcentaje
2015	1,453	538	37.03%
2016	1,463	530	36.23%
2017	1,415	550	38.87%
2018	1,397	597	42.73%

Fuente: Elaboración propia, información estadística recopilada de AT. H, N Fredys (2020)

Lic. Fredys Adolfo Hernández Narváez

Tabla 13 Existencia de Máster en la AT para el periodo del 2015 al 2018

Año	Servidores públicos	Máster	Porcentaje
2015	1,453	23	1.58%
2016	1,463	32	2.19%
2017	1,415	91	6.43%
2018	1,397	133	9.52%

Fuente: Elaboración propia, información estadística recopilada de AT. H, N Fredys (2020)

Anexo # 9. Propuestas de Capacitación

Tabla 14. Propuesta de Capacitación continua 2021

Propuesta de Capacitación Continua – Gestión 2021		
Áreas	Temas	Periodo
División de Informática y Sistemas	Las Nuevas Tendencias Tecnológicas	1 vez al año
División de Recursos Materiales y Financieros	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cursos actualizados de Contabilidad ✓ Control de Activos Fijos ✓ Técnicas de Almacenaje ✓ Control de Inventarios ✓ Depreciación de Vehículos ✓ Capacitación al personal de Mantenimiento 	1 vez al año
División de Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley N° 737 Ley de Contracciones Administrativas del Sector Publico ✓ Normativa de las contrataciones 	1 vez al año
División de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos de Inducción para Nuevos Ingresos ✓ Control de Nómina ✓ Proceso de Selección de Personal 	1 vez al año
Dirección de Asistencia al Contribuyente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de balances periódicos de las asistencias brindadas y sus resultados ✓ Operatoria de un Comité de Capacitación a Contribuyentes 	1 vez al año
Dirección Jurídica Tributaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maestría en Derecho Tributaria ✓ Maestría en Contabilidad con Énfasis en Auditoria 	24 meses
Dirección de Registro, Recaudación y Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control del Registro de Contribuyentes ✓ Control de las Recaudaciones ✓ Control de Cobranzas 	1 vez al año
Dirección de Fiscalización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de las Fiscalizaciones ✓ Registro de las Fiscalizaciones ✓ Auditorias de Campos y Hallazgos de Casos 	1 vez al año

Lic. Fredys Adolfo Hernández Narváez

Propuesta de Capacitación Continua – Gestión 2021		
Áreas	Temas	Periodo
Dirección de Administraciones de Rentas	✓ Control de casos en las Rentas	1 vez al año
Dirección de Catastro Fiscal	Avalúo de Bienes Muebles Avalúo de Bienes Inmuebles	1 vez al año

Fuente: Elaboración propia H, N Fredys (2020)

Anexo # 11. Modelo de evaluación al desempeño en detalle de puntaje

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL
DIRECCIÓN GENERAL DE INGRESOS
PERIODO:

Nombre Servidor (a) Público (a): _____

Puesto: _____

Área o Unidad Administrativa _____

Firma: _____

Rol al que pertenece: _____

Fecha de evaluación: _____

Resultado Final		Evaluación
Desde	Hasta	
0	< 5	Insatisfactorio
5	< 7	Mejorable
7	< 8.5	Satisfactorio
8.5	más	Excelente

Nº	ELEMENTOS EVALUADOS	RESULTADOS OBTENIDOS	
		PONDERACIÓN	RESULTADOS
1	OBJETIVOS		
2	FACTORES DE DESEMPEÑO		
RESULTADO FINAL			
EVALUACION			

Calificación Final en letras: _____

RESUMEN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES y PLAN DE MEJORA

- FORTALEZAS

EN OBJETIVOS	EN FACTORES DE DESEMPEÑO

Lic. Fredys Adolfo Hernández Narváez

- DEBILIDADES

EN OBJETIVOS	EN FACTORES DE DESEMPEÑO

- PLAN DE MEJORA

EN OBJETIVOS	EN FACTORES DE DESEMPEÑO

- COMENTARIOS

DEL EVALUADOR	DEL EVALUADO

Nombre del Evaluador/a _____ Puesto de Evaluador/a _____ Firma de Evaluador/a _____

Nombre de Evaluado/a _____ Puesto de Evaluado/a _____ Firma de Evaluado/a _____

Lic. Fredys Adolfo Hernández Narváez