

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PROGRAMA DE CAPACITACION  
PARA EL PERSONAL DE LA COORDINACION DE  
CONTRIBUYENTES ESPECIALES DE LA SAT**

TESIS

PRESENTADA ANTE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

**JUAN FERNANDO GOMEZ RIVERA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TITULO DE  
**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**  
EN EL GRADO ACADEMICO DE  
**LICENCIADO**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2003

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Rolando de Jesús Oliva Alonzo
Vocal 1º.	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.M.P. Juan Francisco Moreno Murphy
Vocal 5º.	P.C. Jairo Daniel Dávila López

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Otto René Morales Peña
Área Administración-Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María Del Carmen Mejía García

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretario:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinador:	Lic. Carlos Vinicio Domínguez Sánchez

Guatemala, 17 de noviembre de 2003

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha treinta de julio de dos mil tres, procedí a asesorar al estudiante **Juan Fernando Gómez Rivera**, en la elaboración de su tesis titulada **“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN DE CONTRIBUYENTES ESPECIALES DE LA SAT”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

Lic. Oscar Arnoldo Alvarez  
Colegiado No. 5180

## ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por ser el divino supremo creador que me ayudó a conseguir esta meta.

A MIS PADRES

Por el apoyo que me han brindado a lo largo de toda mi vida.

A MIS HERMANOS

Con mucho aprecio y cariño.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

Por haberme transmitido sus conocimientos y haberme transformado en un profesional.

A LA GLORIOSA TRICENTENARIA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA

Por darme la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa casa de estudios.

Y ESPECIALMENTE A USTED

# CONTENIDO

## Página

### INTRODUCCIÓN

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

1.1	CONCEPTOS BÁSICOS.....	1
	• Administración tributaria.....	1
	• Contribuyentes.....	1
	• Contribuyente especial.....	1
	• Recurso humano.....	2
	• Desarrollo de recursos humanos.....	2
1.2	CAPACITACIÓN.....	2
	• Importancia de la capacitación.....	2
	• Diseño de la capacitación.....	3
	• Principios básicos de la capacitación.....	3
	• Proceso básico de la capacitación.....	4
	• Capacitación y aprendizaje.....	5
	• Establecer los objetivos de la capacitación.....	5
1.3	TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.....	5
	• Capacitación en el puesto.....	5
	• Tipos de capacitación en el puesto.....	5
	• Ventajas de la capacitación en el puesto.....	6
	• Capacitación por instrucciones del puesto.....	6
	• Conferencias.....	6
	• Técnicas audiovisuales.....	7
	• Telecapacitación.....	7
	• Aprendizaje programado.....	7
	• Capacitación vestibular por simulacros.....	7

1.4	EVALUACIÓN DEL ESFUERZO DE CAPACITACIÓN.....	8
•	Experimentación controlada.....	8
1.5	EFFECTOS DE LA CAPACITACIÓN QUE SE DEBEN MEDIR....	8
1.6	BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.....	9
•	Beneficios para la persona que impacta favorablemente en la organización.....	10
•	Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas.....	10
1.7	DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).....	10
•	Indicadores de posibles necesidades de capacitación.....	11
•	Cómo evaluar las necesidades de capacitación.....	11
•	Técnicas principales para determinar los requerimientos.....	13
•	Cómo determinar las necesidades de capacitación de los empleados actuales.....	13
•	Herramientas para evaluar necesidades de capacitación.....	14
•	Guía para examinar los factores que intervienen en el DNC.....	15
•	Indicadores en la detección de necesidades de capacitación.....	17
•	Procedimiento para el análisis y administración de resultados.....	18
•	Toma de decisiones.....	20
•	Otros aspectos que se obtienen con los resultados del DNC.....	20
•	Determinación del área de aprendizaje.....	21
•	El análisis y administración de resultados permite.....	22
1.8	PROGRAMAS.....	23
•	Contenido de un programa de capacitación.....	23
•	Aspectos a considerar para elaborar programas de capacitación	23
•	Planeación de la capacitación.....	23
•	Objetivos educativos en la planificación.....	24

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL**

2.1	ANTECEDENTES DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.....	26
	• Creación de la SAT (base legal).....	26
	• Misión de la Superintendencia de Administración Tributaria	27
	• Valores de la Superintendencia de Administración Tributaria.....	27
	• Objetivo de la Superintendencia de Administración Tributaria.....	28
	• Funciones de la Superintendencia de Administración Tributaria (institucionales).....	28
	• Organización de la Superintendencia de Administración Tributaria.....	28
2.2	FUNCIONES POR DEPENDENCIA.....	29
	• El Directorio.....	29
	• Unidad Técnica del Directorio.....	29
	• Superintendente de Administración Tributaria.....	30
	• Intendencia de Aduanas.....	30
	• Intendencia de Fiscalización.....	30
	• Intendencia de Recaudación y Gestión.....	31
	• Gerencia de Recursos Humanos.....	31
	• Gerencia de Informática.....	31
	• Gerencia Administrativa Financiera.....	32
	• Gerencia de Planificación y Desarrollo Institucional.....	32
	• Dirección de Auditoría Interna.....	32
	• Dirección de Asuntos Jurídicos.....	32
	• Coordinación de Contribuyentes Especiales.....	33
	• Coordinaciones Regionales.....	33
2.3	COORDINACIÓN DE CONTRIBUYENTES ESPECIALES.....	35
	• Creación de la Coordinación de Contribuyentes Especiales.....	35
	• Funciones de la Coordinación de Contribuyentes Especiales.....	36

• Organización de la Coordinación de Contribuyentes Especiales....	36
• Enfoque del estudio de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).....	41

**CAPÍTULO III**  
**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**  
**EN MATERIA TRIBUTARIA**

3.1	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN MATERIA TRIBUTARIA	42
•	Elaboración del diagnóstico.....	42
•	Nivel de aplicación.....	43
3.2	PROCEDIMIENTO GENERAL PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	43
•	Determinación del ámbito organizacional.....	43
•	Determinación de insumos .....	44
•	Conformación del grupo encuestado.....	44
3.3	DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	45
3.4	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA.....	45
3.5	ANÁLISIS ACERCA DEL CENTRO DE ESTUDIOS TRIBUTARIOS (CENSAT).....	62
•	Creación de CENSAT.....	62
•	Misión de CENSAT.....	62
•	Visión de CENSAT.....	62
•	Ámbito de la capacitación de CENSAT.....	62
•	Funciones de CENSAT.....	63
•	Objetivos de CENSAT.....	63
•	Valores de CENSAT.....	63
•	Cursos impartidos por CENSAT, años 2000 y 2001.....	64
•	Capacitación en el extranjero.....	66

**CAPÍTULO IV**  
**PROPUESTA DEL PROGRAMA CONTINUO**  
**DE CAPACITACIÓN EN MATERIA TRIBUTARIA**

	PRESENTACIÓN.....	67
4.1	PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	68
	4.1.1 Objetivo general.....	68
	4.1.2 Objetivos específicos.....	68
	4.1.3 Objetivos cognoscitivos.....	68
	4.1.4 Objetivos psicomotores.....	68
	4.1.5 Objetivos afectivos.....	69
	4.1.6 Programación de la capacitación.....	69
4.2	ASPECTOS A CONSIDERAR POR EL DOCENTE CAPACITADOR.....	70
4.3	MEDIOS DIDÁCTICOS A UTILIZARSE.....	72
	• Instrumentos de capacitación.....	73
	• Técnicas didácticas participativas.....	73
4.4	CURSOS A IMPARTIR DE ACUERDO A LO SOLICITADO .....	75
4.5	DISEÑO DIDÁCTICO Y PROGRAMACIÓN DE LOS CURSOS... .	76
4.6	ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA.....	79
	• Selección de los participantes.....	79
	• Inscripción de los participantes.....	79
	• Entrega del programa de actividades.....	80
	• Refrigerio para los participantes.....	80
	• Lugar de realización de la capacitación.....	80
	• Material audiovisual.....	80
	• Instructores.....	80
	• Financiamiento.....	81
4.7	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	83
	• Evaluación del aprendizaje.....	84

• Evaluación del proceso de capacitación.....	84
• Evaluación del impacto de la capacitación.....	86
4.8 SEGUIMIENTO AL PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	86
CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXO.....	94

## ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Cursos de capacitación que han sido recibidos por el personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales.....	47
2	Número de veces que han recibido capacitación.....	48
3	Cursos preferidos para capacitarse por los empleados de la Coordinación de Contribuyentes Especiales.....	53
4	Dependencias que deberían organizar programas de capacitación según el personal encuestado.....	54
5	Empleados que opinan sobre el número de horas necesarias para capacitación.....	56
6	Horario en que el personal de Contribuyentes Especiales prefiere recibir cursos de capacitación.....	57
7	Total de cursos impartidos por CENSAT durante el año 2000.....	65
8	Diseño de una sesión de capacitación.....	77
9	Modelo de una programación de cursos.....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	Organigrama general de la Superintendencia de Administración Tributaria.....	34
2	Organigrama específico de la Coordinación de Contribuyentes Especiales.....	37
3	Personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales y el tiempo de laborar para la institución.....	45
4	Personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales y su participación en capacitaciones.....	46
5	Última capacitación recibida por el personal de Contribuyentes Especiales.....	49
6	Grado de conocimiento en materia tributaria del personal de Contribuyentes Especiales.....	51
7	Preferencia del personal de Contribuyentes Especiales respecto al lugar idóneo para recibir capacitación.....	58
8	¿Cumple CENSAT a cabalidad sus funciones?.....	61

## INDICE DE TABLAS

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1	Presupuesto de capacitación sobre el curso de la Ley al Impuesto Sobre la Renta.....	82
2	Presupuesto de capacitación sobre el curso de la Ley del Impuesto al Valor Agregado.....	82
3	Presupuesto de capacitación del curso sobre el Código Tributario.....	83

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de tesis titulado “Programa de Capacitación para el Personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales de la SAT”, se elaboró con el fin de proporcionar a la Gerencia de Recursos Humanos de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), una propuesta que sirva de guía para la realización de eventos de capacitación, para que el personal que labora en la Coordinación de Contribuyentes Especiales, sea capacitado en materia tributaria debido a la escasa capacitación que actualmente existe en dicha dependencia, además por la falta de conocimiento que posee la mayoría del personal en aspectos fiscales.

La capacitación hoy en día es de mucha importancia para las empresas en general, ya sean instituciones del gobierno, organismos internacionales o empresas privadas. La capacitación hace que las empresas sean más competitivas en este mundo globalizado, debido a la especialización que adquieren sus trabajadores en el desempeño de sus actividades.

El contenido de la presente tesis es el siguiente:

El capítulo I, que es el marco teórico, contiene conceptos, definiciones, categorías, principios, y otros, del tema de capacitación, administración tributaria, recursos humanos, etc. El capítulo II, se refiere al marco legal e institucional, que abarca la organización general de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), y las bases legales de su creación, también la organización específica de la Coordinación de Contribuyentes Especiales, además del Centro de Estudio Tributarios (CENSAT). El capítulo III, trata lo referente al diagnóstico de necesidades de capacitación de la unidad objeto de análisis y los cursos de capacitación que CENSAT impartió en los años 2000 y 2001. Por último, el capítulo IV, el cual contiene la propuesta de un programa continuo de capacitación para el personal que labora en la Coordinación de Contribuyentes Especiales, y que se espera sea de utilidad

para la Gerencia de Recursos Humanos de la SAT, de manera que programe cursos de capacitación para el beneficio del personal que labora en la Coordinación y para la SAT en general.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presenta la teoría que sustenta esta investigación, la cual servirá para hacer una propuesta concreta en el programa de capacitación.

### 1.1 CONCEPTOS BÁSICOS

Se presentan algunos conceptos que se consideran básicos para la mejor interpretación del contenido de esta propuesta.

- **Administración tributaria**

“Es el órgano que se encarga de planificar, programar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar todas las actividades que tengan vinculación con las relaciones jurídicas tributarias que surjan como consecuencia de la aplicación, recaudación y fiscalización de los tributos.” (8:5)

Este órgano de Administración, es el objeto de esta propuesta y se identifica como **SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA –SAT-**

- **Contribuyentes**

“Son las personas individuales y jurídicas que impulsadas por su obligatoriedad y responsabilidad ciudadana, cumplen con sus obligaciones tributarias formales, que son el pago de impuestos y la presentación de sus declaraciones.” (8:91)

- **Contribuyente especial**

“Es el contribuyente individual o jurídico catalogado como especial por la Superintendencia de Administración Tributaria, su calificación está relacionada con la magnitud de sus operaciones, de acuerdo con los ingresos brutos anuales declarados y el monto de sus activos.” (8:91)

- **Recurso humano**

El recurso humano está integrado por todo el personal que desarrolla actividades productivas dentro de una organización, sea éste del sector público, privado, organismos internacionales y otros, ya sea que realicen tareas operarias, técnicas administrativas y profesionales o administrativas. En el caso de la Superintendencia de Administración Tributaria, el recurso humano está integrado por el personal que pertenece a la Coordinación de Contribuyentes Especiales.

- **Desarrollo de recursos humanos**

“Es un esfuerzo continuo y planeado por la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo. En la práctica, se puede referir al desarrollo de recursos humanos como capacitación y desarrollo o simplemente capacitación.” (9:230)

## **1.2 CAPACITACIÓN**

“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o antiguos, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su nuevo equipo, a un vendedor cómo vender el producto de la empresa. Por lo tanto es el proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.” (2:238)

- **Importancia de la capacitación**

“Para que las organizaciones o instituciones puedan aspirar a tener una alta productividad y un desempeño eficiente que las introduzca a la excelencia, deben atenderse las necesidades de desarrollo del elemento más importante: el recurso humano.

La capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas, por lo que es necesario capacitar constantemente a los colaboradores de confianza y a todos los empleados.

Es conveniente que sean diseñados y puestos en marcha, programas de capacitación basados en una investigación de las necesidades de cada individuo, de la empresa y del mercado. La determinación de las necesidades de capacitación permite conocer los requerimientos del personal, lo que es de gran utilidad para establecer los objetivos y las acciones del plan de capacitación.” (12:1)

- **Diseño de la capacitación**

“El diseño de la capacitación permite que los trabajadores adquieran conocimientos, y destrezas habilidades necesarias para desempeñar con eficacia y eficiencia sus puestos de trabajo actuales y futuros.” (9:230)

- **Principios básicos de la capacitación**

- “Ser considerada la capacitación, como una inversión y no como un gasto, ya que su costo es muy inferior a los beneficios que produce.
- Constituirse como un recurso para el mejoramiento de la organización o institución.
- Ser diagnosticada, dosificada, administrada y controlada por especialistas en la materia.
- Ser planeada con todo rigor.
- Determinar las necesidades reales que demanda su empleo.
- Enseñar lo que se necesita y a quien lo necesita.
- Orientar a contrarrestar problemas organizacionales y operacionales.
- Mantener un proceso de permanente innovación y dinamismo, acorde a los avances científicos y tecnológicos en el mundo.
- Ser adecuada para los diferentes niveles de la organización o institución.
- Ser el medio más efectivo para generar en el individuo cambios de conducta en forma planeada y conforme a objetivos específicos.

- Formar ejecutivos, trabajadores y empleados más capaces, más competentes y realizados, y con una mejor calidad de vida.
- Modificar la forma de pensar, actuar y sentir de las personas.
- Constituir uno de los insumos más importantes de la efectividad y la productividad con calidad.” (12:3)

- **Proceso básico de la capacitación**

“El proceso de capacitación consiste en cuatro pasos.

1. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES

Es necesario determinar las necesidades básicas de capacitación, del personal, con base en una investigación seria, tomando en cuenta los objetivos que se persiguen.

2. FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos de capacitación; deben ser especificados en términos medibles, determinando el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados.

3. SELECCIONAR TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

En la capacitación se seleccionan las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento adecuado para los capacitadores.

4. EVALUACIÓN

Aquí es donde se comparan los desempeños observados antes y después de la capacitación de los empleados, y con ello se evalúa la eficiencia del programa.” (2:239)

- **Capacitación y aprendizaje**

“La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje; por tanto, para capacitar a los empleados, es útil medir de cómo aprende la persona, para ello existen técnicas especializadas, que no son objeto de esta tesis.” (2:239)

- **Establecer los objetivos de la capacitación**

Los objetivos de la capacitación, deben ser concretos y medibles, en relación con las necesidades previamente determinadas. Los objetivos especifican que al concluir el programa de capacitación, el empleado o la persona que esté capacitándose, será capaz de lograr desarrollar su trabajo con eficiencia y eficacia, por lo tanto, estos objetivos se constituyen en un centro de atención para los esfuerzos, tanto del empleado como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

### **1.3 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN**

- **Capacitación en el puesto**

“La capacitación en el puesto contempla que una persona absorba una responsabilidad mediante su desempeño real. Todos los empleados, desde el que desempeña el puesto más modesto, hasta el presidente de la compañía, reciben alguna capacitación en el puesto, cuando asumen una responsabilidad.” (2:244)

- **Tipos de capacitación en el puesto**

- “Método de instrucción o sustituto, es aquel en que el empleado recibe la capacitación en el puesto a través de un trabajador experimentado o de un supervisor.

- Rotación de puestos, a través de esta acción administrativa el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, lo que permite tomar nuevas y mejores experiencias.” (4:3)

- **Ventajas de la capacitación en el puesto**

- “La capacitación en el puesto facilita el aprendizaje, porque los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- Es económica porque los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de trasladarlos a instalaciones costosas fuera del trabajo, como salones de clases o de aplicar dispositivos de aprendizaje programado.” (2:244)

- **Capacitación por instrucciones del puesto**

“Muchas actividades representan una secuencia lógica de pasos y se enseña mejor de esta manera, paso por paso. Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el desempeño del puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente. Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.” (2:245)

- **Conferencias**

“Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación, para ello debe contarse con los servicios de una persona experta en el tema de que se trate y sepa transmitir adecuadamente esos conocimientos, debiendo hacer una evaluación al final para comprobar el grado de captación del capacitado.” (2:245)

- **Técnicas audiovisuales**

“Se puede utilizar material impreso (libros, manuales impresos) o dispositivos audiovisuales tales como, películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad, éstas técnicas se utilizan con mucha frecuencia, aunque no permiten el intercambio de experiencias o información, a través de las preguntas y respuestas que surgen de las conferencias o seminarios.” (2:246)

- **Telecapacitación**

“Las compañías en la actualidad experimentan también con la tele capacitación, mediante la cual un instructor se encuentra en una locación central y desde allí capacita a grupos de empleados en otros lugares mediante conexiones o enlaces de televisión.” (2:246)

- **Aprendizaje programado**

“Método sistemático que permite desarrollar habilidades para el puesto, esto implica presentar casos concretos y permite que el instructor responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.” (2:247)

- **Capacitación vestibular por simulacros**

“La capacitación vestibular por simulacros es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.” (2:247)

## **1.4 EVALUACIÓN DEL ESFUERZO DE CAPACITACIÓN**

“Después de que los empleados han concluido sus programas de capacitación, se debe evaluar el programa para ver qué tanto se cumplen sus objetivos. Existen dos cuestiones básicas que se tendrán que determinar cuando se evalúa un programa de capacitación.

La primera es diseñar el estudio de evaluación y, en particular, si se utilizará la experimentación controlada y, la segunda, es qué efecto de la capacitación se debe medir.” (2:257)

- **Experimentación controlada**

“En toda teoría, el mejor método para evaluar un programa de capacitación incluye la experimentación controlada. En un experimento controlado se utiliza un grupo de capacitación y otro de control (sin capacitación). Es necesario obtener datos relevantes antes y después del esfuerzo de capacitación en el grupo expuesto a la instrucción, así como antes y después de un período de trabajo correspondiente en el grupo de control. De esta manera, es posible determinar hasta qué punto cualquier cambio en el desempeño del grupo sometido a la capacitación derivó precisamente de ese esfuerzo, en lugar de algún cambio organizacional.” (2:257)

## **1.5 EFECTOS DE LA CAPACITACIÓN QUE SE DEBEN MEDIR**

“Existen cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación que se pueden evaluar:

- **Reacción:** se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa.

- Aprendizaje: es posible someter a pruebas a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado.
- Conducta: posteriormente se debe investigar y comprobar si la conducta en el trabajo de las personas en entrenamiento cambió debido al programa de capacitación.
- Resultados: al final, pero lo más importante, se debe medir: ¿Qué resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación previamente establecidos?.” (2:257)

## **1.6 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN**

- “Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas, ya que mejora la eficacia y eficiencia en las funciones y atribuciones que tienen encomendadas.
- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles.
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas tareas.
- Se promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.” (12:3)

- **Beneficios para la persona que impacta favorablemente en la organización**
  - “Ayuda a las personas en la toma de decisiones y solución de problemas.
  - Contribuye a que la persona actúe positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
  - Facilita el proceso de liderazgo y mejora las aptitudes comunicativas.
  - Mejora el nivel de satisfacción con el puesto que se ocupa.
  - Permite el logro de metas individuales, así como en toda la organización.
  - Desarrolla un sentido de progreso individual en muchos campos.”  
(11:3)
  
- **Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas**
  - “Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
  - Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
  - Hace viables las políticas de la organización.
  - Alienta la cohesión de los grupos.
  - Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
  - Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.” (12:3)

## **1.7 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)**

El diagnóstico de necesidades de capacitación, es un proceso donde se conocen las carencias de las personas en el desarrollo de un puesto de trabajo. Es la base que determina la elaboración del plan y programas de capacitación, la visión de la identificación de deficiencias personales; tanto a

nivel operativo, como de mandos medios y la base del éxito de la capacitación.

Este no es la petición subjetiva de los mandos medios para resolver problemas, ni la solicitud de capacitación para motivar a los empleados, ni la selección arbitraria de cursos tomados de un menú por los mandos medios.

□ **Indicadores de posibles necesidades de capacitación**

**a) Necesidades manifiestas**

- “Personal de nuevo ingreso
- Cambios de área de trabajo
- Cambios de sistemas, métodos y procedimientos
- Cambios de leyes y reglamentos
- Introducción de nuevo equipo
- Nuevos programas de trabajo
- Introducción de un programa de calidad y productividad
- Cambio de estructura y funciones
- Sistemas de promociones” (10:321)

**b) Necesidades encubiertas**

- “Bajos ingresos fiscales
- Bajo cumplimiento fiscal
- Innumerables multas improcedentes
- Alto número de quejas
- Gran cantidad de errores formales de los contribuyentes
- Bajo nivel de detección de evasión
- Baja relación beneficio / costo de las auditorías
- Burocratismo en trámites internos y externos” (10:15)

○ **Cómo evaluar las necesidades de capacitación**

“El diagnóstico de necesidades de capacitación dentro de una organización debe contemplar tres tipos de necesidades:

1. Necesidades organizacionales
2. Necesidades de capacitación
3. Necesidades personales

1. Necesidades organizacionales

Se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la institución, sus recursos y la localización de éstos. El análisis de objetivos organizacionales establece con mayor claridad las necesidades de capacitación.

2. Necesidades de capacitación

Se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado mismo. Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la administración. Examina y determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir el individuo.

3. Necesidades personales

Es la deficiencia en los conocimientos, habilidades, actitudes y/o rasgos de personalidad; que no son posibles solucionar con capacitación. Determina qué tipos de modificaciones debe hacer a su comportamiento si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales.

El primer paso en la capacitación, es determinar qué tipo de capacitación se requiere. La evaluación de las necesidades de capacitación de individuos que son nuevos en sus puestos es relativamente sencilla. La tarea principal es determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en subtareas, cada una de las cuales deberá ser aprendida por el nuevo

empleado. Sin embargo, evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales puede ser más complejo.” (3:2)

□ **Técnicas principales para determinar los requerimientos**

“Esencialmente son dos las técnicas para determinar requerimientos de capacitación:

*Análisis de tareas:* es el estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se podría instituir un programa de capacitación adecuado.

*Análisis del desempeño:* es el estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con nuevo equipo, un nuevo empleado, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste.” (2:241)

□ **Cómo determinar las necesidades de capacitación de los empleados actuales**

“El análisis del desempeño significa la verificación de que existe una deficiencia importante en el rendimiento y posteriormente determinar si debe rectificarse esa falla mediante la capacitación o algún otro medio.

El primer paso es evaluar el desempeño del empleado, o sea, si se desea mejorar el desempeño del trabajador es necesario determinar cual es actualmente el desempeño de la persona y cómo desearía que fuera.

El centro de análisis del desempeño, es distinguir entre los problemas *no puedo* y *no quiero*. Primero, hay que determinar si el problema es no puedo y si es así, sus causas específicas, por ejemplo, empleados que no saben qué hacer o cuales son sus normas. Por otro lado podría ser un problema no quiero. En este caso, los empleados realizarían un buen trabajo si quisieran. Si es así, se debería cambiar el sistema de recompensas, tal vez por un sistema de incentivos.” (2:243)

□ **Herramientas para evaluar necesidades de capacitación**

“Para determinar la cantidad y el tipo de capacitación que se requiere, debe evaluarse la situación actual, decidir las habilidades que se requieren y establecer los conocimientos que le hacen falta al personal.” (10:1)

Para ello se cuenta con los siguientes pasos:

**a) Análisis de la descripción del cargo y planes de trabajo**

“Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún empleado no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso.” (10:1)

**b) Análisis de tareas**

“Para realizar este análisis, hay que elaborar una lista de todas las tareas grandes y pequeñas que una persona efectúa durante su trabajo y escribir en detalle todas las actividades que componen cada tarea, determinar las habilidades, conocimientos, actitudes, equipo, material, consecuencias y riesgos que comprenda cada actividad. Por último, agrupar esta información en unidades de tareas relacionadas que requieren conocimientos y habilidades similares, y transformar estas unidades en métodos y objetivos de capacitación.” (10:1)

**c) Supervisión y observación en el trabajo**

“Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no ha captado o entiende completamente el desarrollo de una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente debe verificarse que no se le haya proporcionado información incorrecta al empleado para realizar la tarea.” (10:1)

#### **d) Encuestas al personal**

“Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de adiestramiento. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.”  
(10:1)

##### **□ Guía para examinar los factores que intervienen en el DNC**

“Cada uno de los factores que intervienen en el diagnóstico de necesidades de capacitación, va seguido de una serie de cuestionamientos que ayudan al responsable de la capacitación a verificar el grado en que han sido tomadas en cuenta. De acuerdo con las características de su organización, se pueden ampliar o ajustar de la forma siguiente:

#### **1. Marco normativo:**

¿Qué leyes o reglamentos afectan a la capacitación en la empresa?

¿Qué disposiciones o acuerdos sobre adiestramiento y capacitación existen entre la empresa y el sindicato?

¿En qué documentos están enunciadas las atribuciones del encargado de capacitación?

#### **2. Estructura organizacional:**

¿Cuál es la estructura de la empresa?

¿Existe algún manual de organización en la empresa?

#### **3. Políticas y programas:**

¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

¿Qué políticas sigue?

¿Qué funciones y objetivos tiene el departamento de adiestramiento y capacitación?

¿Qué actitud manifiestan las autoridades hacia la capacitación de los trabajadores?

#### **4. Cambios técnicos y administrativos:**

¿Se esperan cambios administrativos?

¿Los factores externos provocan cambios en la producción?

¿Requiere de reformas administrativas y/o técnicas el departamento de capacitación para cooperar en la realización de los cambios de la empresa?

#### **5. Recurso humano:**

¿A cuánto asciende el personal de la empresa?

¿Existe un censo, inventario o análisis ocupacional del personal?

¿Qué características actuales poseen los trabajadores?

¿Cuáles son las características actuales del personal adscrito al departamento de capacitación?

¿Hay problemas de reclutamiento y selección de personal?

#### **6. Productividad:**

¿Están determinados los estándares?

¿Son controlados los estándares por el personal interno?

¿Qué procesos se efectúan? ¿Qué tipo de tecnología se utiliza?

¿Qué maquinaria y equipo se están utilizando?

¿Imparten los proveedores capacitación a los operarios de las máquinas empleadas?

¿De qué equipo dispone el departamento de capacitación?

#### **7. Presupuesto:**

¿Cuál es el monto del presupuesto manejado por la empresa?

¿A cuánto asciende el presupuesto manejado por el departamento de capacitación?

¿Cuáles son las tarifas del personal instructor externo?

¿Cuál es el costo promedio de una hora de instrucción?

## **8. Metodología DNC:**

¿Se cuenta con las descripciones y perfiles de puesto?

¿Se tiene información sobre técnicas específicas para determinar necesidades de capacitación?

¿Se cuenta con personal preparado para efectuar la DNC?

¿Se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño?” (3:5)

### **□ Indicadores en la detección de necesidades de capacitación**

“Algunos indicadores que pueden utilizarse para detectar necesidades de capacitación son:

#### **a) Indicadores de volumen de trabajo**

Es un indicador cuantitativo que mide el número o la cantidad de actividades o trabajos realizados en un tiempo determinado.

#### **b) Medios para alcanzar indicadores de efectividad**

- Se compara lo realizado con el objetivo previamente establecido.
- Se determina si, de acuerdo a lo planeado, los objetivos y las metas han sido cumplidas.
- Se efectúan pruebas a los individuos que intervienen para que sean analizados y evaluados.
- Se verifica la parte del proceso para medir la eficacia de las áreas en cuestión.
- Se evalúa la coordinación entre las áreas que intervienen.
- Se compara la coherencia de la magnitud de las metas y los objetivos previstos en los programas y presupuestos con los logros alcanzados.

#### **c) Medios para alcanzar Indicadores de eficiencia**

- Se elabora una comparación entre el rendimiento real del personal en sus acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada.

- Se evalúa el trabajo útil desarrollado por el individuo, el esfuerzo y tiempo empleado en llevarlo a cabo debe evaluarse con criterios de medición adecuados en cada situación particular.” (5:137)

□ **Procedimiento para el análisis y administración de resultados**

“El DNC se logra con base en una comparación, por medio de la cual se localizan discrepancias entre lo que debe ser y lo que es, para ello es necesario llevar a cabo un procedimiento dividido en cuatro fases:

- a. Situación idónea
- b. Situación real
- c. Analizar comparativamente lo real con lo idóneo
- d. Necesidades de capacitación

**a) Fase 1. Situación idónea**

Se empieza por determinar qué es lo que debe ser en la organización. Esto debe estar precisado por los directivos de la misma, y en caso de no ser así, para llegar a su definición, podrán tomarse en cuenta los factores siguientes:

- Recursos materiales
- Actividades
- Requerimientos
- Índices de eficiencia
- Ambiente laboral físico
- Medidas de seguridad
- Remuneración adecuada y atractiva

## **b) Fase 2. Situación real**

Se refiere a lo que se es y se hace actualmente en la organización. Para determinarla se proponen diferentes técnicas que aunque no son aplicables a todas las organizaciones ni a todos los empleados, sí son susceptibles de adaptación, las cuales se detallan a continuación:

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Pruebas
- Análisis por discusión de grupo
- Observación directa
- Encuestas
- Buzón de quejas
- Registros de personal
- Niveles de remuneración

## **c) Fase 3. Analizar comparativamente lo real contra lo idóneo**

Para hacer el análisis comparativo, la información obtenida por medio de las técnicas utilizadas, se clasifican y ordenan de la manera siguiente:

### Clasificación

- Recursos materiales
- Actividades
- Requerimientos
- Índice de eficiencia
- Ambiente laboral físico
- Medidas de seguridad

#### **d) Fase 4. Necesidades de capacitación**

Con el análisis comparativo se pueden obtener resultados, determinando si las discrepancias encontradas se refieren a:

1. Necesidades organizacionales
2. Necesidades de capacitación
3. Necesidades personales

El análisis y administración de resultados proporciona la base para la toma de decisiones, en cuanto a:

- El empleado no sabe o no tiene aptitudes para aprender las tareas del puesto.
- El empleado es mal seleccionado para el cargo que ocupa.
- El empleado no sabe y no desea aprender (rechaza la capacitación o está desmotivado).” (3:6)

#### **○ Toma de decisiones**

“Los resultados obtenidos deberán ser suficientes para proponer diferentes alternativas de acción, que respondan a los objetivos de la investigación y que además proporcionen apoyo a otros aspectos del sistema de capacitación.” (3:12)

#### **□ Otros aspectos que se obtienen con los resultados del DNC**

- “Definir específicamente los problemas que se refieren a la capacitación.
- Decidir qué acciones de capacitación son prioritarias en cuanto a :

- 1) Las áreas del aprendizaje.
- 2) La formación que se dará en función de los diferentes niveles ocupacionales.
- 3) El personal que se va instruir en función de sus necesidades para programar las acciones de capacitación.” (6:245)

□ **Determinación del área de aprendizaje**

El estudio de diagnóstico de necesidades de capacitación debe abarcar tres áreas de aprendizaje que son:

**“Dominio cognoscitivo:** tiene que ver con el aspecto mental, intelectual, técnico y conceptual del aprendizaje de cada uno del personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales. El resultado es que ellos conozcan qué se hace y cómo se hace el trabajo. Que el personal de Contribuyentes Especiales conozca cómo hacer su trabajo en base al conocimiento adquirido a través de lo asimilado en cursos de capacitación que recibieron.

**Dominio psicomotriz:** este aspecto está relacionado con el desarrollo o perfección de habilidades tanto de carácter motriz como intelectual. Este dominio permitirá a los empleados de la Coordinación de Contribuyentes Especiales convertir en hechos concretos los conocimientos que hayan sido adquiridos. Su resultado es que el individuo pueda hacer el trabajo. Por ejemplo: Los conocimientos adquiridos por el personal de Contribuyentes Especiales en cursos de capacitación sean puestos en práctica para el desarrollo de sus actividades.

**Dominio afectivo:** este dominio es el complemento de los anteriores y tiene que ver con las emociones y los sentimientos del personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales. El resultado es que las personas lleguen a querer hacer el trabajo.” (6:223)

Por ejemplo: la motivación es un sentimiento, y sobre todo en el trabajo es sumamente influyente debido a que si el empleado no está conforme con el trabajo, le desagrada por cualquier motivo; esto hará que no desempeñe productivamente sus labores; lo cual es conocido dentro de la administración de recursos humanos como la **Teoría X** de Douglas McGregor.

Por el contrario, si el sentimiento y la emoción hacia el trabajo, por parte del personal es positivo; es decir, le agrada el trabajo y lo ve como una actividad en la cual transmite todo el empeño y entusiasmo, y los resultados son positivos, está inmerso dentro de la **Teoría Y** también de Douglas McGregor.

Respecto a este último dominio, luego de haber realizado el trabajo de campo, se observó que la mayoría del personal que labora dentro de la Coordinación de Contribuyentes Especiales, está desmotivado respecto a la capacitación, debido a que no se han impartido cursos intensivos o continuos de capacitación. (Este análisis se describe más adelante).

□ **El análisis y administración de resultados permite**

- “Identificar las prioridades que pueden ser atendidas a través de capacitación.
- Conocer el número de empleados que requieren capacitación.
- Identificar las características de esas personas (nombres, puesto, antigüedad, etc.)
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los programas.
- Conocer las actividades, materias, etc. en que se necesita capacitación.
- Conocer la profundidad en que deben abordar las materias (áreas de aprendizaje).
- Identificar instructores potenciales.”(3:14)

## 1.8 PROGRAMAS

“Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.” (7:132)

Por lo que se sugiere lo siguiente:

- **Contenido de un programa de capacitación**

- Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)
- Planificación de la capacitación
- Metodología
- Diseño didáctico
- Administración
- Evaluación

- **Aspectos a considerar para elaborar programas de capacitación**

- “Determinar los objetivos de los programas
- Detallar los cursos que cada programa contendrá
- Determinar la duración de los programas
- Especificar el tipo de evaluación y constancias que los trabajadores obtendrán al finalizar el programa.” (3:15)

- **Planeación de la capacitación**

“Tomadas las decisiones con respecto a prioridades y posibilidades se deben considerar:

- Cursos a impartir
- Material logístico necesario

- Lugar físico apropiado
  - Instructores competentes
  - Técnicas a utilizar
  - Costo temporal y económico de la capacitación” (3:16)
- **Objetivos educativos en la planificación**

“Es muy importante la determinación de los objetivos educativos en la planificación de la capacitación, porque señalan lo que se quiere lograr con el proceso educativo.

Los objetivos educativos pueden clasificarse de la forma siguiente:

- a. En relación a su nivel de especificidad:
  - Objetivos generales
  - Objetivos específicos
  
- b. En cuanto al impacto que se desea lograr en el participante:
  - Objetivos cognoscitivos
  - Objetivos psicomotores
  - Objetivos afectivos

Los objetivos educativos deben reunir las características siguientes:

- a. Ser claros: deben comunicar la intención educativa que se pretende.
  
- b. Ser alcanzables: que los conocimientos, habilidades y actitudes que se pretenden generar en los participantes, puedan obtenerse con el tiempo y recursos del programa continuo de capacitación.

- c. Ser observables: que contengan indicadores que permitan identificar un desempeño de los participantes como el producto del proceso educativo.
  
- d. Ser medibles: deben contener parámetros cualitativos y cuantitativos para determinar con qué precisión se lograron.” (4:7)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**

“El Gobierno de Guatemala, por medio del Ministerio de Finanzas Públicas, tomó, a principios de 1997, un conjunto de acciones orientadas a transformar y fortalecer el sistema tributario del país. Dentro de estas acciones se incluyó la creación de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), con el propósito de modernizar la administración tributaria y dar cumplimiento a los compromisos fiscales contenidos en los Acuerdos de Paz y el Programa de Modernización del Sector Público.

El proyecto de creación y puesta en operación de la Superintendencia de Administración Tributaria, se inició en septiembre de 1997 con la integración de un equipo de trabajo responsable de administrarlo. El objetivo general del proyecto consistió en crear, diseñar y poner en funcionamiento una institución autónoma y descentralizada, moderna, eficiente y eficaz, que se hiciera cargo de la administración tributaria y aduanera, y que fuera capaz de incrementar los ingresos tributarios en forma sostenida, honesta y transparente.” (14:1)

- **Creación de la SAT (base legal)**

“La creación de la Superintendencia de Administración Tributaria fue aprobada por el Congreso de la República, por medio del Decreto Número 1-98, el cual entró en vigencia a partir del 21 de febrero de 1998. La SAT, es una entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, para ejercer con exclusividad las funciones de administración tributaria, contenidas en la legislación. La institución goza de autonomía funcional, económica financiera, técnica y administrativa y cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios.

Como primer paso para el inicio de operaciones de la institución, fue preciso la selección de su Directorio, para el efecto se elaboró una nómina de 12 candidatos, de los cuales el Presidente de la República seleccionó a los titulares y a los suplentes, nombrados según Acuerdo Gubernativo No. 252-98.

El Directorio está conformado de la manera siguiente:

- El Ministro de Finanzas Públicas, quien lo preside.
- Cuatro Directores titulares y sus suplentes.
- El Superintendente de Administración Tributaria, quien actúa como Secretario.

Literalmente, la creación de la SAT se encuentra contemplada en el Artículo 1 del Decreto 1-98 del Congreso de la República, el cual reza de la siguiente forma:

**Artículo 1.** Creación. Se crea la Superintendencia de Administración Tributaria, como una entidad estatal descentralizada, que tiene competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional para el cumplimiento de sus objetivos, tendrá las atribuciones y funciones que le asigna la presente ley. “ (14:1)

- **Misión de la Superintendencia de Administración Tributaria**

“Ejercer con exclusividad las funciones de administración tributaria contenidas en la legislación de la materia para proveer al Estado los recursos necesarios para el desarrollo de Guatemala.” (14:2)

- **Valores de la Superintendencia de Administración Tributaria**

“La Superintendencia de Administración Tributaria posee valores que son aplicados por los funcionarios y colaboradores para el buen desempeño de sus funciones, y se basan en los preceptos siguientes:

- Integridad
- Honradez
- Eficacia
- Eficiencia
- Disciplina
- Honestidad
- Confidencialidad” (14:2)

- **Objetivo de la Superintendencia de Administración Tributaria**

“El objetivo principal de la SAT es ejercer con carácter exclusivo la administración, recaudación fiscalización y control, de todos los tributos internos y sobre el comercio exterior, que debe percibir el Estado, con excepción de los que compete administrar y recaudar a las Municipalidades.” (14:1)

- **Funciones de la Superintendencia de Administración Tributaria (institucionales)**

“Derivado de su objetivo, entre las principales funciones institucionales de la SAT, se encuentran:

Administrar el régimen tributario de la recaudación, control y fiscalización de todos los tributos internos y los que gravan el comercio exterior, con excepción de los que recaudan las municipalidades. Administrar el sistema aduanero de la República, conforme a la ley; cumplir y hacer cumplir las leyes tributarias; facilitar a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, estableciendo con ellos una relación transparente, honesta y efectiva, y promover la cultura y moral tributaria en el país.” (8:6)

- **Organización de la Superintendencia de Administración Tributaria**

“El Reglamento Interno de la SAT (Acuerdo del Directorio No. 2-98) establece y desarrolla la estructura de la organización interna, indicando las dependencias a las que compete conocer las solicitudes y sustanciar los

procedimientos que se establecen en el Código Tributario y demás leyes de la materia.

La Superintendencia de Administración Tributaria está organizada de la forma siguiente:

**El Directorio**, que cuenta con los servicios de Auditoría Externa y Asesoría Técnica; la **Superintendencia**, de la que dependen las **Intendencias de Aduanas; Recaudación y Gestión y Fiscalización**; las Gerencias de Apoyo: **Recursos Humanos, Informática, Administrativa Financiera**, y, **Planificación y Desarrollo Institucional**; las Direcciones de **Auditoría Interna** y de **Asuntos Jurídicos**; la **Coordinación de Contribuyentes Especiales**, y las Coordinaciones Regionales: **Central, Sur, Occidente** y **Nororiente**, de las cuales dependen jerárquicamente las Oficinas Tributarias Departamentales y las Aduanas.” (14:2)

## **2.2 FUNCIONES POR DEPENDENCIAS**

### **o El Directorio**

“Es el órgano de dirección superior de la SAT y le corresponde establecer las políticas de gestión administrativa y velar por su buen funcionamiento. Emite opinión sobre toda iniciativa de ley que presente el Organismo Ejecutivo en materia tributaria o que pudiere afectar la recaudación tributaria; y aprueba o dicta las disposiciones internas, que faciliten y garanticen el cumplimiento de los objetivos de la SAT, de las leyes tributarias y aduaneras, y de sus reglamentos.” (14:2)

### **o Unidad Técnica del Directorio**

“Es la Unidad cuya función es preparar las opiniones, dictámenes, propuestas y proyectos de acuerdos y resoluciones que le sean encargados por el Directorio o por cualquiera de sus miembros, así como asistir al Directorio en los requerimientos concretos que se le formulen.” (14:2)

- **Superintendente de Administración Tributaria**

“El Superintendente es la autoridad administrativa superior y el funcionario ejecutivo de mayor nivel jerárquico de la SAT. Le corresponde entre otras funciones, la administración y dirección general de la SAT, sin perjuicio de la competencia y las atribuciones que corresponden al Directorio. El Superintendente celebrará los contratos, convenios y, en general, toda clase de actos jurídicos directamente vinculados con el desarrollo de las atribuciones de la SAT o relacionados con la administración de los recursos humanos, bienes muebles e inmuebles, materiales y financieros que le sean asignados para el cumplimiento de las atribuciones de la Superintendencia de Administración Tributaria.” (14:2)

- **Intendencia de Aduanas**

“Es la encargada de planificar y coordinar el control e intervención fiscal, del tráfico exterior de mercancías y del que se realiza en el territorio de la República, sometidas a los distintos regímenes aduaneros; analiza, diseña y programa las actuaciones y procedimientos relativos a su competencia; coordina, planifica y controla las funciones atribuidas a la SAT en materia de prevención y actuación contra la defraudación y el contrabando aduaneros; y administra el sistema aduanero de la República de conformidad con la ley, los convenios y tratados internacionales ratificados por Guatemala.” (14:3)

- **Intendencia de Fiscalización**

“Es la responsable de planificar y programar en el ámbito nacional, la fiscalización de los tributos y obligaciones accesorias incluyendo los que gravan el tráfico exterior de las mercancías, de conformidad con el Código Tributario; coordina y controla la ejecución de las actividades vinculadas con la fiscalización; analiza, diseña y programa las actuaciones y procedimientos relativos a su competencia; resuelve en forma originaria las solicitudes y procedimientos originados por las acciones de verificación o en materia de fiscalización, conforme a lo establecido en el Código Tributario, excepto

aquellos procedimientos que impliquen la imposición y aplicación de una sanción administrativa, lo cual corresponde al Superintendente.” (14:3)

- **Intendencia de Recaudación y Gestión**

“Dirige las actividades relacionadas con la gestión, recaudo, cobro y devolución de los tributos, incluyendo los que gravan el tráfico exterior de las mercancías, sanciones y demás obligaciones accesorias del tributo que sean competencia de la SAT; planifica, coordina y evalúa, las actividades relacionadas con la creación y administración de los registros que por ley le corresponde llevar a la SAT; y, administra las actividades relacionadas con el servicio de atención y orientación a los contribuyentes.” (14:3)

- **Gerencia de Recursos Humanos**

Las funciones que realiza son las siguientes: captar, mantener, desarrollar, evaluar e incentivar el mejor recurso humano disponible en el mercado laboral; establecer y administrar el sistema de personal, las políticas planes y programas de prestaciones y beneficios para el personal en materia de recursos humanos, de conformidad con el Reglamento Interno de Trabajo de la SAT; y, administrar, supervisar y controlar el plan de carrera administrativa, la evaluación del desempeño y el programa de capacitación para el personal.” (14:3)

- **Gerencia de Informática**

“Tiene a su cargo, la coordinación con las diferentes unidades de la SAT, de las actividades de análisis, diseño, desarrollo e implementación de sistemas de información y capacitación, seguridad en accesos, soporte, administración (redes, base de datos y sistemas operativos), mantenimiento, investigación de tecnología, asesoría para la adquisición, recepción e instalación de equipo.” (14:4)

- **Gerencia Administrativa Financiera**

“Se encarga de administrar los recursos financieros y materiales necesarios, para el adecuado funcionamiento de las dependencias administrativas de la SAT; planifica y coordina las actividades que en materia de cooperación y relaciones internacionales e interinstitucionales realice la Superintendencia de Administración Tributaria en el ámbito de su competencia; administra los procedimientos de compras y contrataciones, de archivo, de almacén, de secretaría, de seguridad operativa, y lo relativo a la infraestructura y elementos de apoyo logístico de la SAT.” (14:4)

- **Gerencia de Planificación y Desarrollo Institucional**

“Es la Unidad Técnico Asesora y de Apoyo, responsable de asistir a las Unidades Administrativas de la SAT en las áreas de Gerencia, Análisis Tributario y Documentación e Información. Coordina el funcionamiento y la utilización de los procesos, metodologías, instrumentos y mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación de gestión; vela por la correspondencia entre la organización y los objetivos y metas de la SAT; promueve el fortalecimiento y desarrollo institucional; coordina el sistema de estadísticas, análisis y programación tributaria; provee adecuadamente a las autoridades superiores de la SAT, la información necesaria para la fijación de objetivos y metas y el diseño de estrategias y políticas institucionales.” (14:4)

- **Dirección de Auditoría Interna**

“Es la responsable de ejercer el control y fiscalización de todos los órganos y dependencias de la SAT, verificando que la gestión administrativa y operativa se ejecute de acuerdo con lo que establece la Ley Orgánica de la SAT, los reglamentos internos y los manuales técnicos o administrativos.” (14:4)

- **Dirección de Asuntos Jurídicos**

“Proporciona asesoría jurídica a todos los órganos de la SAT, sin perjuicio de la asesoría externa que se contrate para asuntos o casos

específicos; coordina con las Intendencias la aplicación de criterios técnico-jurídicos uniformes; dictamina sobre las dudas que se presenten en materia de interpretación, integración y aplicación de la Constitución Política de la República de Guatemala, las leyes y reglamentos, que corresponde a la SAT cumplir y hacer cumplir; dictamina y emite opiniones sobre los asuntos cuya resolución tanto en materia tributaria como aduanera, corresponden a la SAT.” (14:4)

- **Coordinación de Contribuyentes Especiales**

“Es la responsable de dar atención a consultas y gestiones de toda naturaleza; ejercer control sobre la presentación de declaraciones y pagos y requerir el respectivo cumplimiento en los casos en que resulte necesario; ejecutar programas de fiscalización; velar porque se cumplan las disposiciones emanadas de la Superintendencia y de las Intendencias; informar a las Intendencias de Recaudación y Gestión y de Fiscalización y al Superintendente, sobre el avance en la ejecución de los planes y programas; trasladar a la Dirección de Asuntos Jurídicos los casos que corresponda y la demás que le asigne el Superintendente de Administración Tributaria.” (14:5)

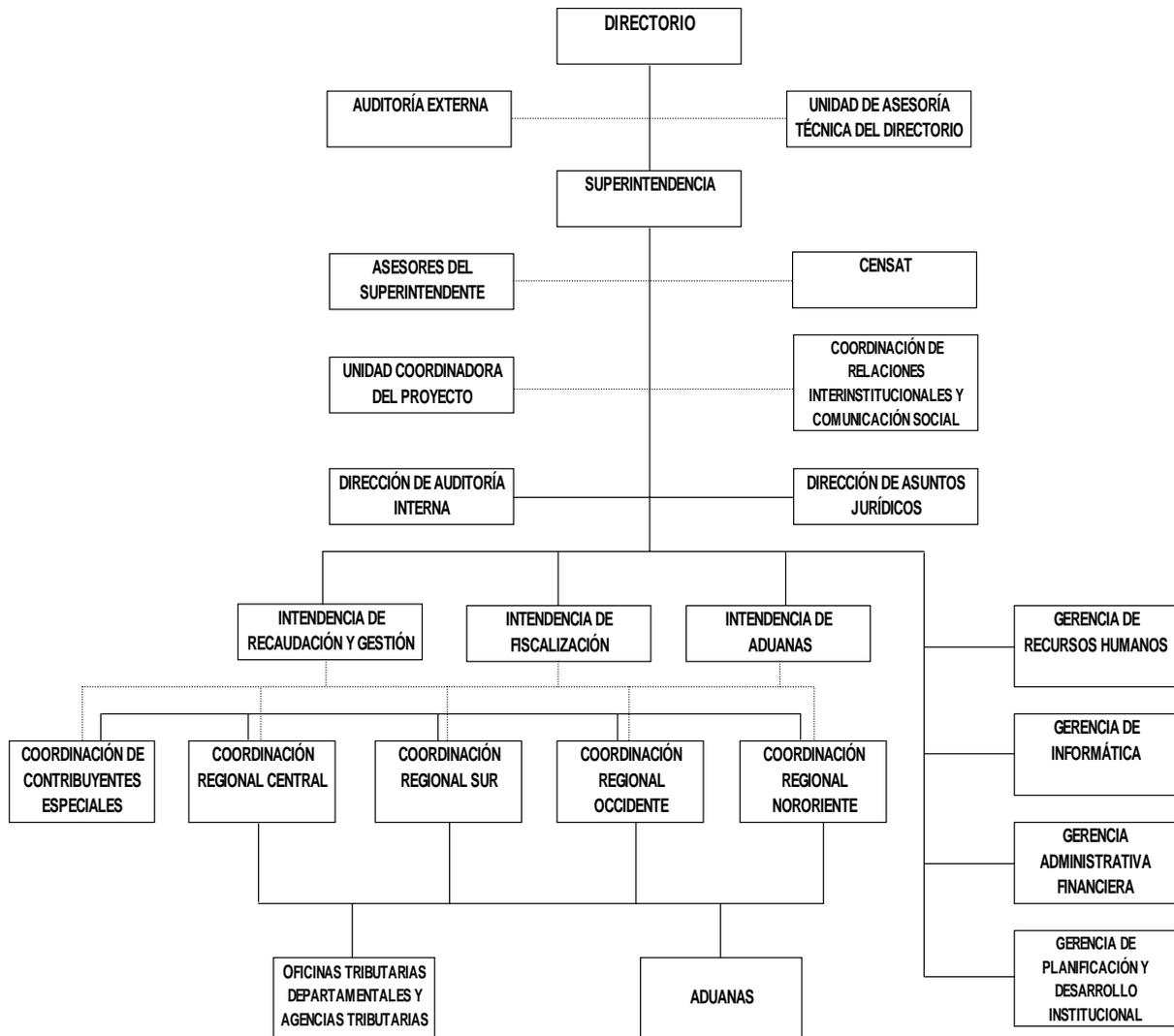
- **Coordinaciones Regionales**

“Las Coordinaciones Regionales dependen jerárquicamente del Superintendente y funcionalmente de las Intendencias. Cada Coordinación Regional tiene una sede, y competencia territorial en materia tributaria sobre las oficinas tributarias departamentales y las aduanas de su jurisdicción, coordinando las actividades en materia de recaudación, fiscalización y supervisión aduanera. Se establecen cuatro coordinaciones regionales, como se indica a continuación:

- Coordinación Regional Central
- Coordinación Regional Sur
- Coordinación Regional Occidente
- Coordinación Regional Nororiente” (14:5)

A continuación se encuentra el organigrama de la SAT para proporcionar una mejor idea y conocimiento de su organización.

**Gráfica 1**  
**ORGANIGRAMA GENERAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE**  
**ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**



FUENTE: Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)

## 2.3 COORDINACIÓN DE CONTRIBUYENTES ESPECIALES

### ○ Creación de la Coordinación de Contribuyentes Especiales

“Conforme el artículo 6 del Decreto 1-98 del Congreso de la República, Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria, la SAT, ejercerá sus funciones con base en el principio de descentralización. Contará con una unidad específica de contribuyentes especiales, que será la encargada del seguimiento y control de los contribuyentes calificados como **Especiales**. Esta calificación estará relacionada con la magnitud de sus operaciones, de acuerdo con los ingresos brutos anuales declarados y del monto de sus activos. El Superintendente deberá presentar anualmente al Directorio de la SAT, bajo su exclusiva responsabilidad, un informe en el que conste haber practicado el seguimiento y control de **todos los contribuyentes especiales** que se encuentren registrados como tales, y de haber iniciado las acciones necesarias para regularizar los casos de incumplimiento tributario, incluido en esto último las auditorías conforme programas elaborados para tal efecto.

En un inicio la Unidad de Contribuyentes Especiales dependía jerárquicamente de **la Intendencia de Recaudación y Gestión**, la cual tenía a su cargo, ejercer control sobre las acciones que ésta realizaba; posteriormente, la unidad se convirtió en una coordinación, por medio de la Resolución No. 527-2001 de la Superintendencia de Administración Tributaria, la cual comenzó a tomar vigencia a partir del 21 de noviembre de 2001. Actualmente la Coordinación de Contribuyentes Especiales depende directamente del Superintendente de Administración Tributaria y funcionalmente de las Intendencias de Fiscalización y de Recaudación y Gestión.” (14:10)

- **Funciones de la Coordinación de Contribuyentes Especiales**

“Son funciones de la Coordinación de Contribuyentes Especiales las siguientes:

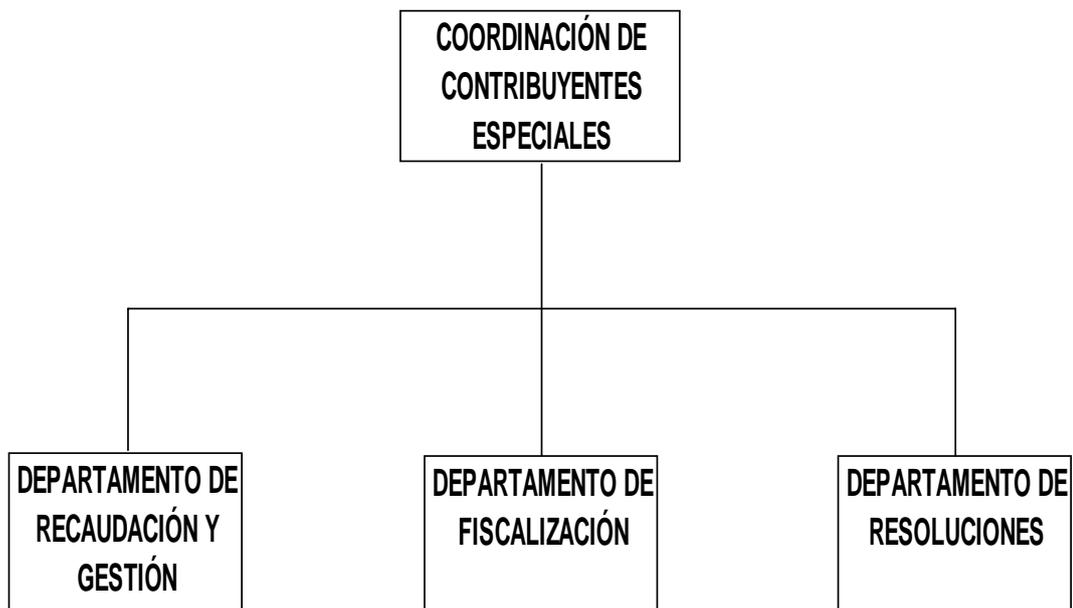
- a. Dar atención a consultas y gestiones de toda naturaleza;
- b. Ejercer control sobre la presentación de declaraciones y el pago de impuestos, así como requerir el respectivo cumplimiento en los casos en que resulte necesario;
- c. Ejecutar programas de fiscalización;
- d. Velar porque se cumplan las disposiciones emanadas de la Superintendencia y de las Intendencias;
- e. Informar a las Intendencias de Recaudación y Gestión y de Fiscalización y al Superintendente, sobre el avance en la ejecución de los planes y programas;
- f. Trasladar a la Dirección de Asuntos Jurídicos los casos que corresponda;
- g. Las demás que le asigne el Superintendente de Administración Tributaria.” (14:15)

- **Organización de la Coordinación de Contribuyentes Especiales**

“Para el cumplimiento de sus funciones la Coordinación de Contribuyentes Especiales cuenta con los siguientes departamentos:

- a. De Recaudación y Gestión;
- b. De Fiscalización;
- c. De Resoluciones” (14:15)

**Gráfica 2**  
**ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DE LA COORDINACIÓN DE**  
**CONTRIBUYENTES ESPECIALES**  
**SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**



**FUENTE:** Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)

- **DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN**

“Este departamento a su vez se divide en dos secciones que son: **Sección de Gestión y Sección de Cobros y Omisos**. El personal operativo de la primera sección en mención tiene la función de atender las consultas planteadas exclusivamente por los contribuyentes especiales, ya sean vía telefónica, personal, o vía correo electrónico, así como orientarlos en cualquier actividad de servicio en materia tributaria. También se encarga de realizar análisis de recaudación de los grandes contribuyentes o especiales que cada

profesional del Departamento de Recaudación y Gestión tiene asignado bajo su responsabilidad, además de realizar cualquier otra actividad que tenga relación con la recaudación tributaria.

El personal operativo de la *Sección de Cobros y Omisos* tiene la función de realizar las actividades de cobros de impuestos que no han sido cancelados durante el tiempo que estipula el Código Tributario y las leyes tributarias por la vía administrativa. Estos cobros se realizan vía telefónica y en algunos casos, (por ejemplo, cuando luego de varias llamadas al contribuyente que se le está siendo requerido algún pago, hace caso omiso a las llamadas) se realizan de manera escrita. Es función también del personal de esta sección, proporcionar a los contribuyentes especiales o grandes contribuyentes, la orientación adecuada para realizar pagos de impuestos en varias cuotas, las cuales se realizan a través de un convenio de pago por abonos, de manera que los contribuyentes que manifiestan falta de liquidez y como consecuencia no han podido solventar su situación fiscal ante la SAT, tengan los lineamientos necesarios para un trámite como este.” (14:16)

- DEPARTAMENTO DE RESOLUCIONES

“Las funciones del personal de este departamento, son el análisis y la resolución de expedientes relacionados con cobros derivados de auditorías de campo realizadas a los contribuyentes especiales por ajustes al impuesto determinado.

Las funciones del departamento de Resoluciones de la Coordinación de Contribuyentes Especiales son las siguientes:

- a. Recibir y conocer los memoriales con los que los contribuyentes acepten los ajustes formulados o presenten descargos y ofrezcan los medios de prueba que justifiquen su oposición y defensa.
- b. Preparar proyectos de resolución con base en los elementos aportados por el Departamento de Fiscalización y por los contribuyentes.

- c. Rendir los informes y emitir los dictámenes que sobre cada caso le sean requeridos.
- d. Cumplir y mantener control sobre el transcurso de los plazos legales establecidos en el Código Tributario y demás leyes aplicables.
- e. Trasladar al Departamento de Cobros y Omisos los casos en los que hubieran vencido los plazos legales otorgados sin que medie el pago o la presentación del recurso correspondiente.
- f. Las demás que le asigne el Coordinador de Contribuyentes Especiales o el Superintendente de Administración Tributaria.” (14:17)

▪ DEPARTAMENTO DE FISCALIZACIÓN

“El personal operativo de este departamento se divide en varios sectores los cuales son:

**a) Sector financiero** que está integrado por auditores y notificadores tributarios que realizan sus auditorías en empresas que prestan servicios financieros tales como los bancos del sistema, casas de bolsa, aseguradoras, financieras, tarjetas de crédito, y otros.

**b) Sector comercio** está integrado por auditores y notificadores tributarios que realizan sus auditorías en empresas que se dedican al comercio en general como almacenes, distribuidoras, importadoras de cualquier tipo de productos, etc.

**c) Sector industria** está representado por auditores y notificadores tributarios que realizan sus auditorías en empresas industriales, o sea empresas que se dedican a la transformación de materia prima para la obtención de un bien o artículo; por ejemplo industria de alimentos, de zapatos, metalúrgicas, de productos derivados del caucho y látex, etc.

**d) Sector agroindustria** se integra con auditores y notificadores tributarios que realizan auditorías en empresas que se dedican a la transformación de materia prima de tipo agrícola y pecuario, es decir transforman por ejemplo la caña de azúcar en azúcar refinada y preparada para la distribución y consumo, en este caso tenemos a los ingenios azucareros, también se puede mencionar los beneficios de café, crianza de aves y animales bovinos y porcinos, entre otros.

**e) Sector otros** tiene auditores tributarios que se dedican a auditar empresas de servicios en general, por ejemplo se pueden mencionar hoteles, restaurantes, aerolíneas, telecomunicaciones, empresas de telefonía, investigación de mercados, etc.

**f) Sección de crédito fiscal**, el cual tiene personal operativo que realiza la función de analizar y resolver expedientes relacionados con solicitudes presentadas por los grandes contribuyentes o especiales, en cuanto a la devolución de crédito fiscal generado porque las compras son mayores que las ventas en un período fiscal establecido.” (14:17)

Cabe mencionar la importancia y la delicadeza que tienen este tipo de expedientes debido a las grandes cantidades de dinero que se manejan en cada uno de ellos, en la mayoría de los casos son montos millonarios los que la Superintendencia de Administración Tributaria disputa con los contribuyentes especiales.

En forma general, la Coordinación de Contribuyentes está actualmente organizada, en departamentos y secciones. Ya se vieron las funciones del personal de las distintas áreas y con base en estas funciones, el personal que las integran debe estar capacitado concientemente y al cien por ciento en materia tributaria para desempeñar productivamente, de manera eficaz y eficiente sus atribuciones.

El nivel al que debe aplicarse el programa de capacitación permanente, es el operativo, al cual hay que darle más importancia pues tanto el personal operativo y administrativo de dicha coordinación, debe estar constantemente actualizado, por la responsabilidad que implica el control de esta clase de contribuyentes. Para los niveles superiores de esta coordinación, la capacitación puede ser eventual o circunstancial.

▪ **Enfoque del estudio de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)**

El enfoque del diagnóstico de necesidades de capacitación puede ser bajo varios enfoques, entre los que se pueden mencionar :

- a) Puesto-persona
- b) Evaluación del desempeño
- c) En base a problemas concretos

En el caso de esta investigación, el enfoque que se le dio, es el de puesto-persona, debido a que pretende identificar la falta de conocimientos, habilidades o actitudes en los empleados de la Coordinación de Contribuyentes Especiales y que les impiden desempeñar con eficiencia las funciones de los puestos que existen en los diferentes departamentos de dicha coordinación.

## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN MATERIA TRIBUTARIA**

Para desarrollar el diagnóstico de necesidades de capacitación de la Coordinación de Contribuyentes Especiales de la Superintendencia de Administración Tributaria, se seleccionó a la unidad administrativa que se encarga de controlar la actividad tributaria de los contribuyentes especiales, esta unidad está contenida en el organigrama ya presentado.

#### **3.1 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN MATERIA TRIBUTARIA**

La investigación acerca de las necesidades de capacitación para los empleados de la Coordinación de Contribuyentes Especiales de la SAT, fue realizada a través de una **boleta de encuesta** por medio de la cual, ellos manifestaron su situación actual, respecto a qué nivel de conocimiento poseen en materia tributaria; asimismo, manifestaron la necesidad de capacitarse a través de un programa permanente, en los cursos que les son de suma importancia.

- **Elaboración del diagnóstico**

La elaboración del diagnóstico sirvió para medir el grado de satisfacción e insatisfacción que los empleados de la Coordinación de Contribuyentes Especiales poseen acerca de la capacitación que han recibido a través del tiempo que tienen de laborar en la institución. Además, sirvió para medir el grado de conocimiento que poseen en aspectos tributarios.

Este diagnóstico es una herramienta de mucha importancia debido a que informa al investigador o al ponente de algún programa de capacitación, la cantidad de cursos de capacitación que deben ser implementados y ejecutados para que los empleados de la Coordinación de Contribuyentes

Especiales sean productivos y logren ejecutar de manera eficiente y eficaz sus tareas asignadas.

La elaboración del diagnóstico también permitió tener ideas específicas acerca de cómo elaborar un programa permanente de capacitación.

- **Nivel de aplicación**

El diagnóstico y la investigación en la Coordinación de Contribuyentes Especiales fue dirigido al personal operativo de dicha dependencia y que son ciento cincuenta, debido a que son ellos los que se involucran a diario con los temas tributarios por la naturaleza de su trabajo.

El personal operativo está distribuido en diferentes áreas de la Coordinación, las cuales son las siguientes, **Departamentos de Recaudación y Gestión, de Resoluciones y de Fiscalización.**

### **3.2 PROCEDIMIENTO GENERAL PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

El procedimiento general para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación, fue desarrollado bajo las etapas siguientes:

- **Determinación del ámbito organizacional**

El ámbito organizacional que cubre esta investigación es el individual. Esto es así, porque el problema a investigar dentro de la dependencia, se dirige a cada uno de los empleados que fueron entrevistados. Además, se realizó bajo este ámbito, porque se distribuyó la encuesta o cuestionario al personal de los tres diferentes departamentos de la Coordinación de Contribuyentes Especiales para que manifestaran su situación actual respecto

al conocimiento que poseen en materia tributaria y los cursos en los que desean capacitarse.

- **Determinación de insumos**

Para elaborar un adecuado programa permanente o continuo de capacitación, es necesario contar con la información recolectada, por medio de la encuesta que fue realizada al personal de Contribuyentes Especiales, para verificar la cantidad de recursos, tanto materiales y financieros como humano, que serán utilizados para el montaje y puesta en marcha del programa en mención.

El recurso humano se refiere a los expositores que en este caso se llamarán **CAPACITADORES O FACILITADORES** y serán los encargados de impartir los cursos que vayan a ser programados para su ejecución.

Los recursos materiales son los insumos que servirán de apoyo en el estudio, lápices, bolígrafos, cuadernos, útiles en general, etc.

Los recursos financieros se refieren a la cantidad en dinero que será invertido para la ejecución del programa continuo o permanente de capacitación.

- **Conformación del grupo encuestado**

Es la integración del personal que fue encuestado, y que proporcionó los datos y la información necesaria que servirá de base en la propuesta de elaboración del programa de capacitación.

### 3.3 DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

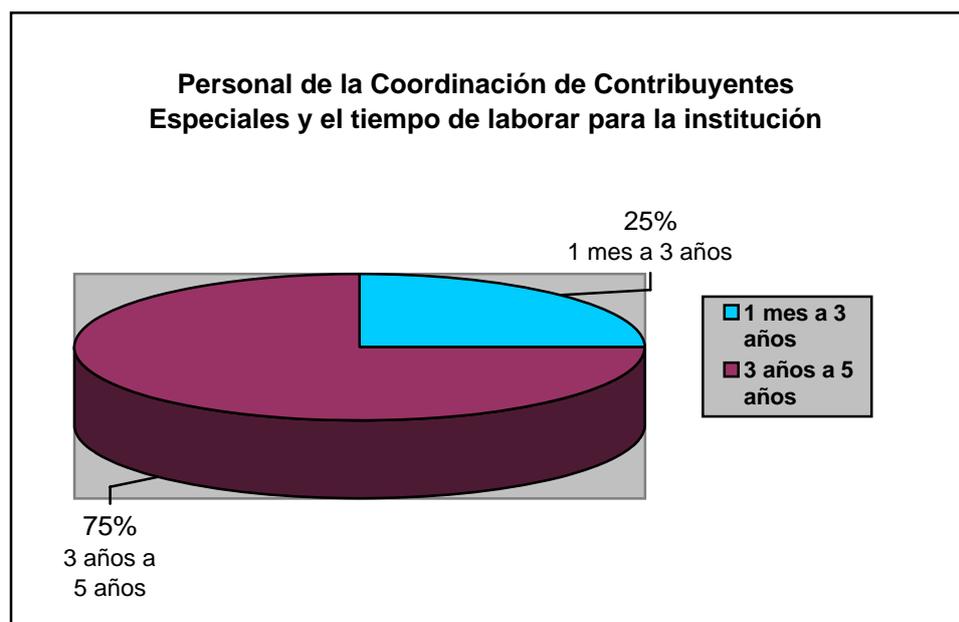
La investigación dio como resultado, una serie de datos que se necesitan para conocer realmente, cuál es el problema que la unidad objeto de análisis, manifiesta a través de cada una de las respuestas obtenidas en el proceso de la recopilación de información; asimismo para poder desarrollar el programa de capacitación que será propuesto en el siguiente capítulo.

### 3.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

#### 1. TIEMPO DE LABORAR PARA LA SAT

La mayoría de los empleados encuestados tienen de tres a cinco años de laborar para la SAT, que son 113 de una muestra total de 150 que en términos relativos representa el 75% del personal, mientras que los restantes 37 empleados encuestados, o sea el 25% lo conforma el personal que tiene entre un mes y tres años de haber iniciado a laborar en la institución. (Ver gráfica 3)

**Gráfica 3**

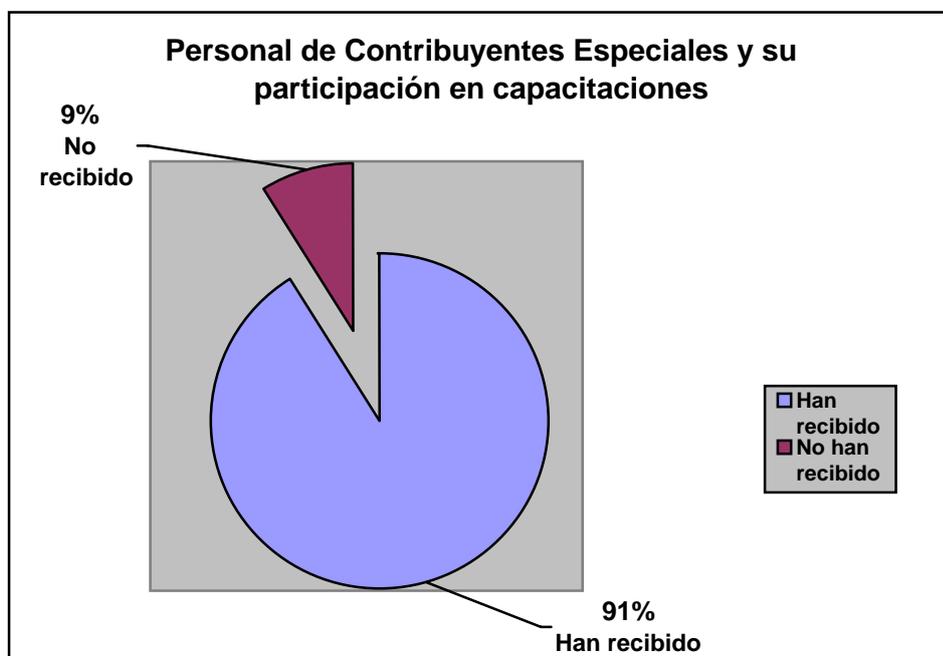


FUENTE: elaboración propia año 2003.

## 2. HA RECIBIDO CURSOS DE CAPACITACIÓN ?

El 91%, que está representado por 137 encuestados respondió que ha recibido cursos de capacitación en general, el resto del grupo, que son 13, o sea el 9%, respondió que no han recibido cursos de capacitación; entre este porcentaje se encuentra el personal con menor tiempo de laborar para la institución. (Ver gráfica 4)

**Gráfica 4**



FUENTE: elaboración propia año 2003.

## 3. QUE CURSOS DE CAPACITACIÓN HA RECIBIDO?

El personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales indicó que los cursos en general, en que se han capacitado son los siguientes:

- Impuesto Sobre la Renta (ISR)
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto a las Empresas Mercantiles y Agropecuarias (IEMA)

- Impuesto Sobre Distribución de Bebidas Alcohólicas y Gaseosas
- Impuesto a la Distribución de Cemento
- Impuesto a la Distribución de Petróleo y Derivados del Petróleo
- Código Tributario
- Otros (Ver cuadro 1)

**Cuadro 1**  
**CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE HAN SIDO RECIBIDOS**  
**POR EL PERSONAL DE CONTRIBUYENTES ESPECIALES**

<b>CURSOS</b>	<b>Tipo de curso</b>
<b>Impuesto Sobre la Renta</b>	Tributario
<b>Impuesto al Valor Agregado</b>	Tributario
<b>Impuesto a las Empresas Mercantiles y Agropecuarias</b>	Tributario
<b>Impuesto a la Distribución de Bebidas</b>	Tributario
<b>Impuesto a la Distribución de Cemento</b>	Tributario
<b>Impuesto a la Distribución de Petróleo y sus Derivados</b>	Tributario
<b>Código Tributario</b>	Tributario
<b>Otros</b>	No tributario

FUENTE: elaboración propia año 2003.

#### 4. HA RECIBIDO CURSOS DE INTERPRETACIÓN TRIBUTARIA?

El 64% que está representado por 96 de los encuestados, indicó que sí han recibido cursos sobre interpretación de leyes tributarias, se hace la aclaración que en el comentario anterior, la pregunta fue sobre ¿qué cursos en general han recibido?, habiendo respondido: cursos relacionados en materia tributaria. El actual análisis describe que si han recibido cursos de interpretación de leyes tributarias, por lo que aparentemente se duplica la respuesta. El 36%, o sea 54 de los encuestados respondió que no han recibido ningún tipo de cursos en materia tributaria.

#### 5. VECES QUE HA RECIBIDO CAPACITACIÓN TRIBUTARIA

El 16% que está representado por 24 empleados encuestados, ha recibido nada más una vez capacitación en materia tributaria durante el tiempo que tienen de estar laborando en la Institución; el 35% del personal o sea 54 , de dos a tres veces ha recibido capacitación; el 29% que está representado por 43 empleados, de cuatro a seis veces ha recibido capacitación; el 13%, que son 19 colaboradores indicó que ha recibido capacitación en materia tributaria de siete a diez veces y el 7% que está representado por 10 encuestados, ha recibido capacitación más de diez veces. (Ver cuadro 2)

**Cuadro 2**  
**PORCENTAJE DE EMPLEADOS SEGÚN EL NÚMERO**  
**DE VECES QUE HAN RECIBIDO CAPACITACIÓN**

<b>Porcentaje de empleados</b>	<b>Número de veces que han recibido capacitación</b>
16%	1 vez
35%	De 2 a 3 veces
29%	De 4 a 6 veces
13%	De 7 a 10 veces
7%	Más de 10 veces

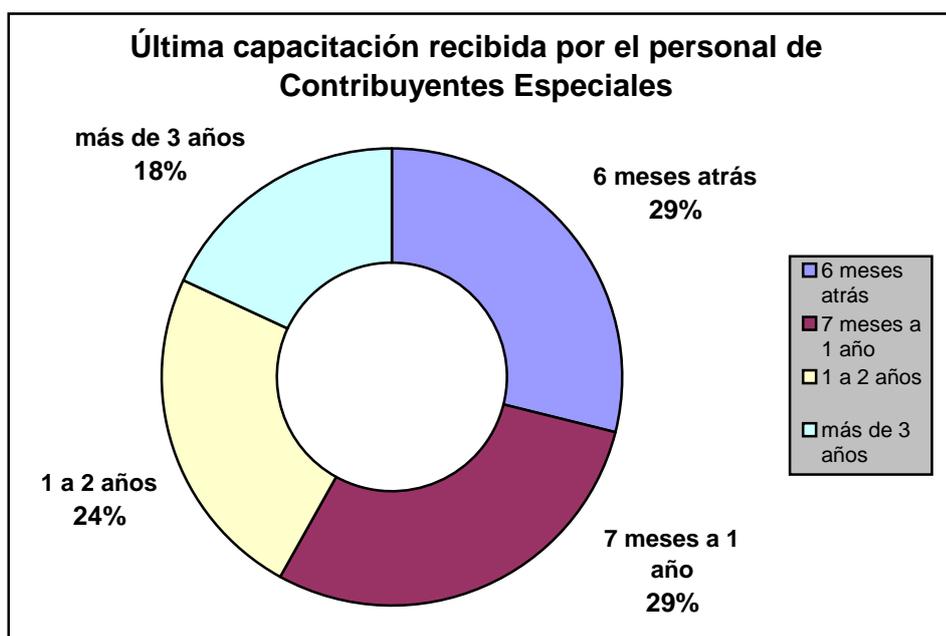
FUENTE: elaboración propia año 2003.

#### 6. ÚLTIMA CAPACITACIÓN EN MATERIA TRIBUTARIA

El 29%, que son 43 empleados que pertenecen a la Coordinación de Contribuyentes Especiales, manifestó que la última vez que recibieron capacitación fue como máximo seis meses atrás a partir de la fecha en que se realizó la investigación de campo que fue en septiembre del año 2003; el 29%, o sea otros 43 empleados manifestó que de siete meses a un año,

fue la última vez que recibieron capacitación; el 24% que está representado por 36 encuestados, manifestó que de uno a dos años no han recibido capacitación; y el restante 18%, o sea 28 colaboradores respondió que la última vez que recibieron capacitación fue hace más de tres años. (Ver gráfica 5)

**Gráfica 5**



FUENTE: elaboración propia año 2003.

#### 7. HA SIDO TOMADO EN CUENTA PARA OTROS CURSOS?

Los encuestados que respondieron que tienen más de un año de haber recibido la última capacitación, consideran que los aspectos fundamentales por lo cuales no fueron tomados en cuenta en capacitaciones durante el último año después de su última capacitación recibida fueron las siguientes:

- Porque el cupo es limitado, por lo cual no han sido tomados en cuenta.
- Porque no han habido nuevos programas de capacitación.

- Porque no ha circulado la información necesaria acerca de los cursos que serán impartidos.
- Porque ya han sido capacitados en otras oportunidades.

#### 8. HA QUEDADO SATISFECHO AL FINAL DE LA CAPACITACIÓN?

El 47% del grupo encuestado, o sea 71 empleados, manifestó que sí ha quedado conforme al finalizar las capacitaciones recibidas, el 49% que está representado por 73 colaboradores, ha quedado insatisfecho y un 4% no respondió a la pregunta, y que son únicamente 6 empleados; además, mencionaron algunos motivos por el cual unos quedaron satisfechos y otros insatisfechos; estos fueron algunos de los motivos planteados:

Quedaron satisfechos:

- Porque adquirieron nuevos conocimientos.
- Porque hay profesionalismo en algunos expositores.

El nivel académico del personal encuestado y que pertenecen a la Coordinación de Contribuyentes Especiales, es como mínimo pensum cerrado de las carreras que abarca la Facultad de Ciencias Económicas y que son Administración de Empresas, Economía y Contaduría Pública y Auditoría.

Quedaron insatisfechos:

- Porque el tiempo de capacitación y el contenido son limitados.
- Porque no se analizan casos prácticos, sólo teóricos.
- Porque quedan dudas y hay bastante desorganización.
- Porque hay superficialidad e inexperiencia en los expositores.

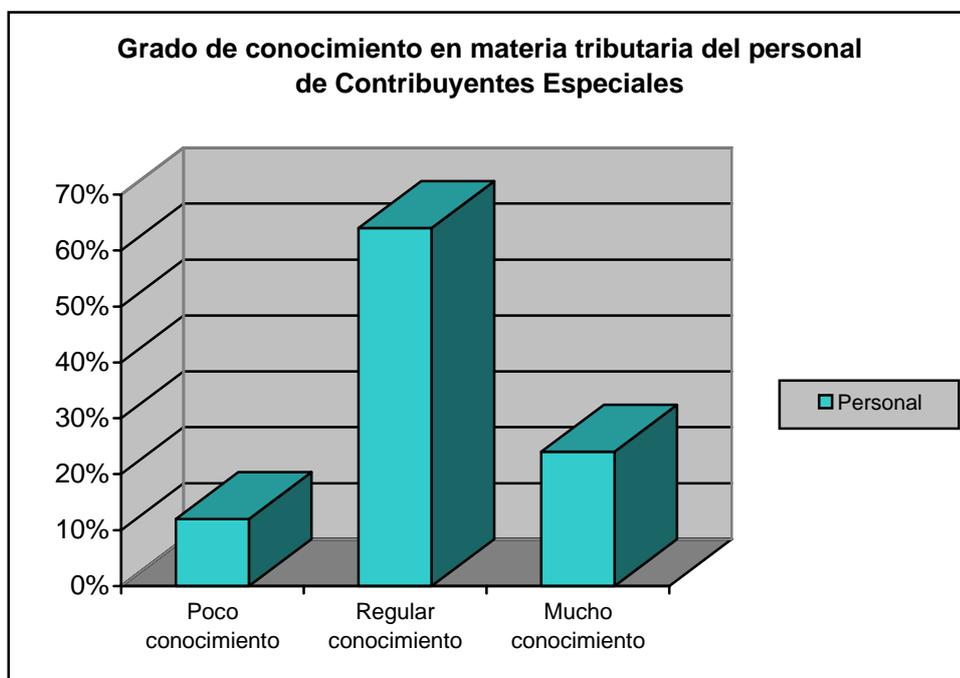
Observación: las fechas que representa la gráfica 5, fueron tomadas en cuenta desde que fue realizada la investigación de campo hacia atrás, siendo esta septiembre del año 2003.

## 9. CONOCIMIENTOS QUE POSEE EN MATERIA TRIBUTARIA

Respecto a qué grado de conocimiento, relacionado en materia tributaria poseen los encuestados; el 64% que son 96 empleados, respondió que sus conocimientos no pasan de regular; el 24% del personal, o sea 36, posee mucho conocimiento; y el 12% que está representado por 18 colaboradores respondió que es escaso el conocimiento que poseen en materia tributaria.

(Ver gráfica 6)

**Gráfica 6**



FUENTE: elaboración propia año 2003.

## 10. INTERES EN TEMAS DE CURSOS DE CAPACITACIÓN?

Acerca de la preferencia de los cursos a recibir; el personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales manifestó que les interesa recibir cursos específicamente en materia tributaria siendo los siguientes:

- El 100% de los empleados manifestó que desean recibir cursos sobre la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR).
- El 100% de empleados manifestó que desea recibir cursos sobre la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- El 100% de los empleados manifestó que desea recibir cursos sobre la Ley del Impuesto a las Empresas Mercantiles y Agropecuarias (IEMA).
- El 65% de los empleados manifestó que desea recibir cursos sobre el Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA).
- El 55% de los empleados manifestó que desea recibir cursos sobre las Reformas al Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA).
- El 40% de los empleados manifestó que desea recibir cursos del Impuesto Sobre la Distribución de Bebidas Alcohólicas y Gaseosas.
- El 40% de los empleados manifestó que desea recibir cursos del Impuesto Sobre la Distribución de Cemento.
- El 40% de los empleados manifestó que desea recibir cursos del Impuesto Sobre la Distribución de Petróleo Crudo y Derivados.
- El 40% de los empleados manifestó que desea recibir cursos del el Impuesto Sobre la Distribución de Tabaco.
- El 75% de los empleados manifestó que desea recibir cursos sobre el Código Tributario.
- El 35% de los empleados manifestó que desea recibir cursos sobre Interpretación de Estados Financieros
- El 100% de los empleados manifestó que desea recibir otros cursos relacionados con aspectos fiscales como: Bancasat y sus formularios, póliza electrónica, cese de actividades, etc. (Ver cuadro 3)

**Cuadro 3**  
**CURSOS PREFERIDOS PARA CAPACITARSE POR LOS EMPLEADOS DE LA**  
**COORDINACIÓN DE CONTRIBUYENTES ESPECIALES**

<b>CURSOS</b>
Impuesto Sobre la Renta (ISR)
Impuesto al Valor Agregado (IVA)
Impuesto a las Empresas Organización y Agropecuarias (IEMA)
Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA)
Reformas al Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA)
Impuesto a la Organización de Bebidas Alcohólicas y Gaseosas (ISDB)
Impuesto Sobre la Organización de Cemento (ISDC)
Impuesto Sobre la Organización de Petróleo Crudo y sus Derivados (ISDP)
Impuesto Sobre la Organización de Tabaco (ISDT)
Código Tributario (CT)
Otros cursos en materia organizativa (organiza y sus formularios, póliza electrónica, cese de organización, control de omisos.
Organización de estados financieros

FUENTE: Organización propia año 2003.

**11. DEPENDENCIA QUE DEBE ORGANIZAR LA CAPACITACIÓN**

El 10% del personal encuestado, que son 15, opinó que la dependencia encargada de organizar el programa de capacitación, debe ser la Organización de Contribuyentes Especiales; el 15% de los empleados, o sea 23, indicó que debe ser el Centro de Estudios Tributarios (CENSAT); el 42% que está representado por 63 colaboradores, manifestó que debe ser la Dirección de Asuntos Jurídicos; 28% de los encuestados, que en términos absolutos son 42, afirmó que la encargada debe ser la Gerencia de Recursos Humanos; y, un 5% o sea 7 empleados, opinó que una unidad especial debe ser la encargada de la organización de este tipo de eventos. (Ver cuadro 4)

**Cuadro 4**  
**DEPENDENCIAS QUE DEBERÍAN ORGANIZAR PROGRAMAS**  
**DE CAPACITACIÓN SEGÚN EL PERSONAL ENCUESTADO**

<b>Dependencias</b>	<b>Porcentaje de empleados</b>
Coordinación de Contribuyentes Especiales	10%
Centro de Estudios Tributarios (CENSAT)	15%
Dirección de Asuntos Jurídicos	42%
Recursos Humanos	28%
Unidad específica para organizar programas de capacitación	5%

FUENTE: elaboración propia año 2003.

**12. LA DEPENDENCIA HA ORGANIZADO CAPACITACIÓN TRIBUTARIA?**

Luego de señalar las dependencias que según el grupo encuestado deben ser las encargadas de organizar la capacitación, el 55% que está representado por 83 empleados, indicó que las dependencias que ellos nombraron han organizado cursos de capacitación; el 36% o sea 54 colaboradores manifestó que las dependencias que nombraron no han organizado cursos de capacitación; mientras que el 9% que está representado por 13 encuestados, desconoce si las dependencias que ellos nombraron han organizado cursos de capacitación.

**13. LA COORDINACIÓN POSEE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN?**

El 9% o sea 13 encuestados, manifestó tener conocimiento acerca de que actualmente la Coordinación de Contribuyentes Especiales posee un programa continuo o permanente de capacitación. El 91% que está representado en términos absolutos por 137 colaboradores, manifestó desconocer si dicha coordinación posee en la actualidad un programa continuo de capacitación.

#### 14. CREE QUE NO EXISTE PROGRAMA ALGUNO?

De los empleados encuestados que expresaron que no saben de la existencia de un programa de capacitación; el 31% o sea 47 empleados, manifestó que esto es debido a la escasa divulgación de la existencia de algún programa, y que esto puede ser divulgado a través de la página interna de la SAT (INTRASAT) o en boletines mensuales. El 29% que son 43 colaboradores indicó que es porque los encargados de esta actividad no le dan la importancia necesaria y además no solicitan la organización de ésta pagina interna; el 22% de los encuestados, o sea 33, opinó que es por otros factores como falta de interés en organizar programas y falta de conocimiento de las necesidades que poseen los empleados de capacitarse las que no permiten la capacitación constante en el área que corresponde; y por último, el 18% o sea 27 de los encuestados opinó no saber la existencia de un programa de capacitación, tampoco respondieron el motivo de su inexistencia.

#### 15. LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEBERIA CAPACITAR?.

El 9% o sea 13 del personal encuestado, cree que la Gerencia de Recursos Humanos no es la indicada para capacitar al personal; el 38% que en términos absolutos son 57 colaboradores, indicó que Recursos Humanos debe de coordinar la capacitación y controlar el grado de conocimiento de cada uno de los empleados; otro 38% o sea 57 encuestados, manifestó que su función debe ser la de detectar y elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para que sean otros los que impartan los cursos; y el 15% que son 23 de los encuestados, opinó que debe proporcionar apoyo logístico y que sea el medio de contratación de los capacitadores. Entre estas personas que manifestaron lo anterior se encuentran las que tienen de 3 a 5 años de laborar en la institución que es el 75% y las que tienen menos de 3 años que es el 25% tal y como indica la pregunta número 1.

#### 16. TIEMPO NECESARIO EN CAPACITACIÓN

El 24% de la población encuestada, o sea 36, considera que el número de horas mensuales necesarias para recibir una adecuada capacitación deben ser de 1 a 5 horas; el 29% que en términos absolutos representan 44, opinó que deben ser de 6 a 10 horas mensuales; el 18% de los encuestados, que son 27 colaboradores, manifestó que las horas necesarias al mes deben ser de 11 a 15 horas; el 25% o sea 37 empleados, expresó que deben ser más de 15 horas al mes las necesarias para recibir una adecuada capacitación; y el 4% que representan 6 colaboradores, no opinó nada al respecto. (Ver cuadro 5)

**Cuadro 5**  
**PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE OPINAN SOBRE EL NÚMERO**  
**DE HORAS NECESARIAS PARA CAPACITACIÓN**

<b>Porcentaje de empleados</b>	<b>Horas mensuales necesarias</b>
24%	De 1 a 5 horas
29%	De 6 a 10 horas
18%	De 11 a 15 horas
25%	Más de 15 horas
4%	No opinó

FUENTE: elaboración propia año 2003.

#### 17. HORARIO CONVENIENTE PARA RECIBIR CAPACITACIÓN

En cuanto al horario que los empleados consideran adecuado para recibir cursos de capacitación manifestaron lo siguiente: prefieren recibir capacitación por la mañana, 83% que representa 125 empleados encuestados; el 9% o sea 13 colaboradores, prefiere recibir los cursos por la tarde, el 2% que en términos absolutos representan 3, prefiere recibir capacitación después de la jornada laboral, es decir de las 17:00 horas en adelante; otro 2% prefiere recibir cursos los sábados; y el 4% que son 6 empleados, no respondió. (Ver cuadro 6)

**Cuadro 6**  
**HORARIO EN QUE EL PERSONAL DE CONTRIBUYENTES ESPECIALES**  
**PREFIERE RECIBIR CURSOS DE CAPACITACIÓN**

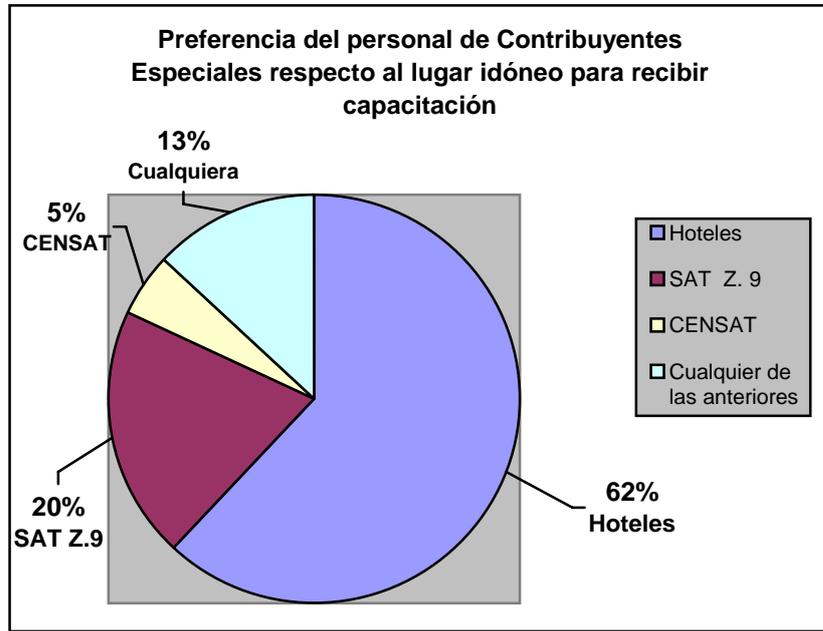
<b>Horario preferido</b>	<b>PORCENTAJE DE EMPLEADOS</b>
Por la mañana	83%
Por la tarde	9%
Después de la jornada laboral (17 horas en adelante)	2%
Sábados por la mañana	2%
No opinó	4%

FUENTE: elaboración propia año 2003.

#### 18. LUGAR IDEAL PARA RECIBIR CAPACITACIÓN

El grupo encuestado manifestó su preferencia respecto al lugar idóneo para recibir cursos de capacitación de la siguiente manera: el 62% o sea 93 encuestados, prefiere recibir capacitación en hoteles debido a la comodidad y amplitud de dichos lugares; el 20% que en términos absolutos representan 30 empleados, prefiere recibir cursos en el edificio SAT zona 9 debido a que no hay problemas con el traslado del lugar de trabajo hacia el lugar donde se imparte la capacitación; el 5% o sea 7 colaboradores, prefiere en las instalaciones de CENSAT por la privacidad que existe en dicho lugar; y el 13% que son 20 empleados, manifestó que en cualquier lugar, debido a que para el aprendizaje no hay lugar específico. (Ver gráfica 7)

**Gráfica 7**



FUENTE: elaboración propia año 2003.

#### 19. OTRO TIPO DE MATERIALES NECESARIOS PARA ASIMILAR MEJOR

El 18% del personal encuestado, que en términos absolutos son 27, manifestó que además de recibir cursos de capacitación, les gustaría que se les proporcione material bibliográfico, por ejemplo: prontuario de leyes, folletos informativos, etc.; el 22% de los encuestados, o sea 33, solicitó material magnético como casos prácticos, comentarios del expositor y otros; el 47% que son 71 colaboradores, indicó que ambos recursos son necesarios para la mejor asimilación de las capacitaciones adquiridas; 4% o sea 6, manifestó que otro tipo de materiales pero sin especificar; mientras que el 9% de los empleados encuestados, que son 13, no manifestó su preferencia. El 18% o sea 27 colaboradores, manifestó que desea prontuarios de leyes porque no logran obtener por medio de la SAT, y que existen algunos pero tienen que estarlos prestando con otros compañeros que poseen debido a que lo adquirieron por cuenta propia o les fueron entregados cierto número de prontuarios para consulta de todos.

## 20. EXPERIENCIA DE FACILITADORES O EXPOSITORES

El 51% del personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales, que son 71, indicó que según la experiencia que han tenido en algunos cursos que han recibido, los expositores son expertos en las materias impartidas. Los que respondieron esto, exponen que las causas por mencionar algunas, pueden ser que dominan el tema, y son buenos expositores. El 33% o sea 49 colaboradores, respondió que no son expertos debido a que no dominan el tema, improvisan en las exposiciones, no aclaran dudas y que son de regulares a malos. El restante 16% que en términos absolutos son 24, opinó que simplemente son regulares.

## 21. PREFERENCIA DE QUIEN RECIBIR CAPACITACIÓN

Respecto a la preferencia que manifiestan los empleados acerca de los capacitadores, se obtuvo lo siguiente: el 18% o sea 27, opinó que preferían recibir capacitación por el mismo personal que labora en la Superintendencia de Administración Tributaria debido a que transmiten experiencia adecuada a la coordinación; el 53% que son 80 empleados, opinó que preferían recibir capacitación por personal externo especializado como consultores o firmas de auditoría, debido a que enseñan desde otro punto de vista y con imparcialidad, es decir, no únicamente para los intereses de los empresarios, ni únicamente para los intereses de la Administración Tributaria; además de esto, los consultores externos son profesionales especializados en materia tributaria. El 22% que en términos absolutos representan 33 colaboradores, expresó que lo ideal sería que ambos impartieran cursos de capacitación para conocer ambos puntos de vista y para obtener amplitud de conocimientos; por último, el 7% o sea 10, no respondió al respecto.

## 22. IMPORTANCIA DE CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El 98% del personal encuestado o sea 147, manifestó que es de suma importancia la creación e implementación de un programa continuo de capacitación en materia tributaria para el personal de la Coordinación, porque permite la actualización y la capacitación tanto del personal de nuevo ingreso, como del antiguo y eso conlleva a tener un personal mejor calificado; únicamente el 2% que son 3 empleados, opinó que no es de suma importancia la creación e implementación de dicho programa de capacitación, sin manifestar motivo.

## 23. IMPORTANCIA DE DAR SEGUIMIENTO A LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

El 93% del personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales que en términos absolutos son 140, indicó que es de mucha importancia la necesidad de que al realizarse un programa continuo de capacitación en materia tributaria se le deba dar seguimiento para que exista una actualización constante y efectiva, también porque es un medio de control; el 4% o sea 6, manifestó que es de regular importancia; el 2% que son 3 colaboradores, manifestó que es de poca importancia darle seguimiento a un programa de capacitación; y el 1% no respondió al respecto.

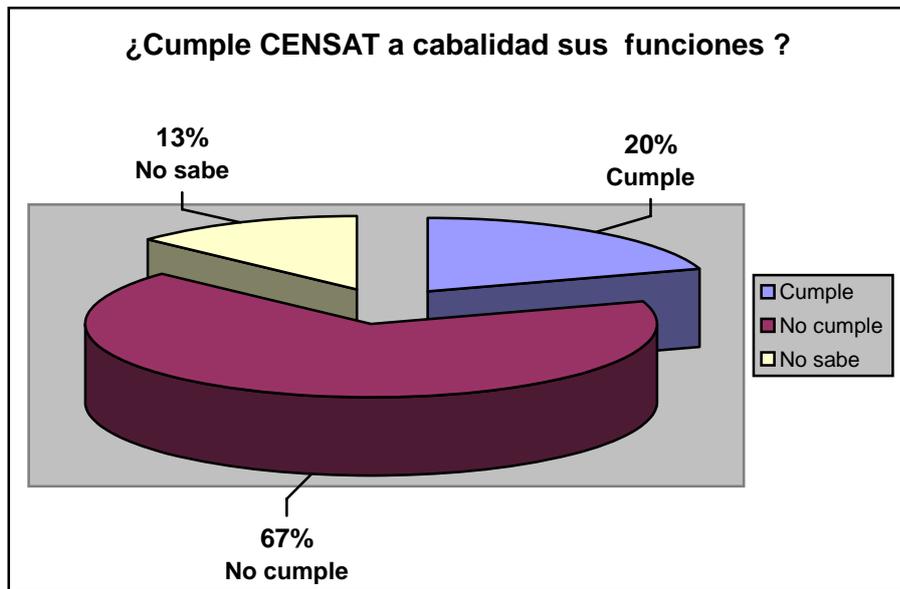
## 24. NECESIDAD DE EVALUAR AL PERSONAL CAPACITADO

El 62% que en términos absolutos representa 93 colaboradores encuestados, indicó que es de mucha importancia evaluar a los capacitados después de recibir algún curso para medir el grado de asimilación y para mejorar futuros programas de capacitación; el 13% o sea 20 empleados, respondió que es de regular importancia la evaluación; el 16% que son 24 encuestados, opinó que es de poca importancia evaluar al personal; el 9% representando a 13 colaboradores, manifestó que no tiene importancia aplicar una evaluación luego de recibir algún curso de capacitación.

25. CUMPLE CENSAT A CABALIDAD SUS FUNCIONES ?

Para finalizar el análisis de la información recolectada, la unidad objeto de análisis en un 20% que son 30 empleados, manifestó que el Centro de Estudios Tributarios (CENSAT) sí cumple a cabalidad las funciones para el cual fue creado; mientras que el 67% que representa a 100 colaboradores, opinó que CENSAT no cumple sus funciones a cabalidad; y el 13% o sea 20, no sabe si las cumple o no las cumple. (Ver gráfica 8)

Gráfica 8



FUENTE: elaboración propia año 2003.

### **3.5 ANÁLISIS ACERCA DEL CENTRO DE ESTUDIOS TRIBUTARIOS (CENSAT)**

- **Creación de CENSAT**

“El Centro de Estudios Tributarios, CENSAT, es una unidad técnica creada por la Superintendencia de Administración Tributaria, en noviembre de 2000, a instancias del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, con la finalidad de fomentar la educación de los guatemaltecos en torno a temas relacionados con aspectos tributarios y aduaneros”. (14:1)

- **Misión de CENSAT**

“Administrar y coordinar la capacitación tributaria a los contribuyentes, instituciones privadas y del Estado, así como al personal de la SAT para mejorar la cultura tributaria”. (14:1)

- **Visión de CENSAT**

“Ser el centro de capacitación, por excelencia, en la formación de ciudadanos conscientes de sus deberes y obligaciones en materia tributaria, en la búsqueda de una Guatemala mejor con desarrollo social y sostenido”. (14:1)

- **Ámbito de la capacitación de CENSAT**

- **Capacitación externa**

“El CENSAT coordina programas de capacitación para los contribuyentes en toda la República de Guatemala a efecto de promocionar y actualizar los conocimientos tributarios en empresas privadas, entidades estatales y establecimientos educativos en general”. (14:2)

- **Capacitación interna**

“Corresponde al CENSAT coordinar la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo al personal de la Administración Tributaria, con programas

técnicos y profesionales que incluyen una inducción a la Institución y especialización académica en materia tributaria”. (14:2)

- **Funciones de CENSAT**

“La SAT consciente de la necesidad de fortalecer la cultura tributaria en el país, promueve a través de CENSAT una serie de seminarios de capacitación sobre reformas tributarias, implementación de procesos aduaneros y actualizaciones fiscales, sin costo alguno, a centenares de personas que día a día buscan elevar y consolidar sus conocimientos prácticos acerca de la legislación tributaria del país.

La divulgación de las obligaciones tributarias: ¿Qué tengo que pagar, cómo debo hacerlo y cuando?, así como la producción de material educativo e ilustrativo de las leyes y sus reformas es parte de la mística de trabajo de CENSAT”. (14:2)

- **Objetivos de CENSAT**

- “Desarrollar programas de formación y capacitación técnica.
- Desarrollar programas de capacitación a contribuyentes en general.
- Contribuir con la modernización en materia tributaria.
- Promover intercambio con organismos nacionales e internacionales.

- **Valores de CENSAT**

- Ética y ciudadanía
- Creencia en el potencial humano
- Programas de acceso para todos
- Respeto a las diferencias individuales
- Creatividad
- Fortalecimiento del sentir ciudadano
- Transformación
- El aprendizaje como instrumento para cambiar paradigmas” (14:3)

Según la investigación del tema general de este trabajo de tesis, se observó que el Centro de Estudios Tributarios de la SAT cumple parcialmente sus funciones y objetivos porque entre uno de estos últimos, se menciona el de “Desarrollar programas de capacitación para el personal de la SAT” y otro es el “Desarrollar programas de capacitación para los contribuyentes en general”. Realmente son más los eventos de capacitación impartidos a personas externas de la SAT, o sea contribuyentes y público en general que al propio personal, y los programas elaborados para los empleados de la Institución dejan mucho que desear debido a que no son de forma continua, y en duración y contenido son superficiales.

- **Cursos impartidos por CENSAT, años 2000 y 2001**

A continuación se encuentran datos de la capacitación realizada en los años 2000 y 2001 según la Memoria de Labores de la Institución. Cabe mencionar que no fue posible obtener información directamente de los archivos de CENSAT, por lo que se recurrió a la Memoria de Labores que está registrada en la página electrónica interna de la SAT (INTRASAT) y únicamente de los años mencionados.

### **Año 2000**

“Durante el año 2000, la Superintendencia de Administración Tributaria realizó cursos de capacitación, los cuales se muestran tal y como aparecen en la memoria de labores de este mismo año en el cuadro de la página siguiente:

### Cuadro 7

#### TOTAL DE CURSOS IMPARTIDOS POR CENSAT DURANTE EL AÑO 2000

UNIDAD ADMINISTRATIVA	NÚMERO DE PARTICIPANTES	DURACIÓN EN HORAS	CANTIDAD DE CURSOS
Fiscalización	1822	1337	47
Aduanas	746	343	28
Asuntos Jurídicos	474	327	22
Recaudación y Gestión *	398	324	30
Coordinaciones Regionales	345	128	16
Recursos Humanos	173	397	26
Gerencia de Planificación	61	190.5	15
Auditoría Interna	44	172	12
Gerencia Admin.-Financiera	42	140	10
Gerencia de Informática	32	236.5	9
Superintendencia	3	8	1
TOTAL	4140	3603	216

\* Anteriormente la Coordinación de Contribuyentes de la SAT, formaba parte de la Intendencia de Recaudación y Gestión, y era una unidad.

FUENTE: Memoria de labores del año 2000.

#### Año 2001

Para el año 2001, SAT contaba con 2,412 empleados quienes recibieron formación mediante 134 cursos de capacitación sobre:

- ✓ Legislación Tributaria
- ✓ Merceología y Clasificación Arancelaria
- ✓ Tratado de Libre Comercio
- ✓ Sistema Arancelario Centroamericano
- ✓ Valoración GATT
- ✓ Declaración Electrónica de Control Aduanero (Póliza Electrónica)

- ✓ Atención al Contribuyente
- ✓ Software Informático

- **Capacitación en el extranjero**

En la memoria de labores del 2001, se indica que la SAT seleccionó a 25 profesionales para capacitación en diez eventos en el extranjero sobre los temas siguientes:

- ✓ Nuevas Tecnologías al Servicio de la Administración Tributaria
- ✓ Tributación de los Mercados Financieros
- ✓ Administración Tributaria
- ✓ Fiscalidad Internacional y Política Tributaria
- ✓ Derecho Tributario
- ✓ Derechos y Obligaciones de los Contribuyentes” (14:5)

Todos estos cursos impartidos en distintos países de Latinoamérica.

Los 25 profesionales seleccionados fueron funcionarios que ocupaban para ese año cargos de nivel medio hacia arriba.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA CONTINUO DE CAPACITACIÓN EN MATERIA TRIBUTARIA**

#### **PRESENTACIÓN**

La propuesta tiene como finalidad proporcionar los lineamientos necesarios para la implementación de un programa continuo de capacitación en materia tributaria, dirigido al personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales, para disponer del recurso humano idóneo, eficiente y eficaz de tal manera que se convierta en agente productivo en sus actividades, no sólo de su dependencia, sino de toda la Superintendencia de Administración Tributaria. Cabe mencionar que con este programa, también se pretende mejorar el clima laboral que actualmente existe en la coordinación; asimismo, que el personal se sienta motivado por ser tomado en cuenta en diversos cursos de capacitación, ya que la motivación es algo muy importante para cualquier persona en toda empresa, porque llega a sentirse como alguien muy valioso y se esfuerza al máximo a la hora de desempeñar sus tareas asignadas.

La propuesta incluye: 1. Planificación de la capacitación 2. Aspectos a considerar por el docente capacitador 3. Medios didácticos a utilizarse 4. Determinación de los cursos solicitados para la capacitación 5. Diseño didáctico y programación de los cursos 6. Administración del evento 7. Evaluación de la capacitación 7.1 Evaluación del aprendizaje 7.2 Evaluación del proceso de capacitación 7.3 Evaluación del impacto de la capacitación 8. Seguimiento

## **4.1 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

### **4.1.1 Objetivo general**

Impartir capacitación adecuada al personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales para que adquieran la capacidad de interpretar y aplicar las leyes tributarias.

### **4.1.2 Objetivos específicos**

- a) Especializar al personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales por medio de los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación, para que puedan realizar sus tareas asignadas con mayor efectividad y eficiencia.
- b) Motivar al personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales por medio de la capacitación para que sean productivos en sus tareas.

### **4.1.3 Objetivo cognoscitivo**

- a) Explicar en qué consiste la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- b) Explicar en qué consiste la Ley del Impuesto al Valor Agregado.

### **4.1.4 Objetivos psicomotores**

- a) Aplicar con la interpretación de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, la devolución del crédito fiscal a los exportadores.

- b) Aplicar con la interpretación del código tributario, las multas, intereses y moras por la no presentación de las obligaciones formales.

#### **4.1.5 Objetivos afectivos**

- a) Desarrollar en los participantes una actitud democrática para tomar decisiones.
- b) Desarrollar en los participantes una actitud participativa en las exposiciones impartidas.

#### **4.1.6 Programación de la capacitación**

- a. La programación de la capacitación se sugiere realizarla para un mediano plazo ( uno o dos años); los elementos que deben ser considerados en el diseño del programa son:
- b. Definición de los objetivos terminales: consisten en identificar los objetivos generales a ser alcanzados al término de la ejecución del programa, o sea los logros concretos sobre los que se espera que una persona pueda hacer, al final del proceso de capacitación.

Ejemplo:

Que los participantes al finalizar el proceso de capacitación puedan interpretar y aplicar los conocimientos adquiridos.

- c. Definición de los eventos de capacitación: son los medios a través de los cuales se desarrollará el proceso educativo de una o más áreas de capacitación, como charlas, cursos, talleres, seminarios y otros. Se deberá indicar lo siguiente:

- Tipos de eventos
  - Áreas que se cubrirá en cada evento
  - Duración de cada evento
- d. Descripción de los recursos: son los insumos necesarios para que el programa de capacitación pueda desarrollarse efectivamente.

Los principales recursos son:

- Cantidad y calidad de los docentes
  - Materiales didácticos y audiovisuales
  - Otros recursos (cuadernos, folletos, lápices, lapiceros, etc)
- e. Presupuesto y fuentes de financiamiento: con base a los recursos se elabora el presupuesto. Una vez definido, se deben dejar establecidas las fuentes de financiamiento; es decir, de donde se obtendrán los recursos contemplados en el presupuesto.
- f. Establecimiento del proceso de evaluación: establecer las principales pautas para evaluar el logro de los objetivos del programa; es decir, que se evaluará al personal capacitado para verificar si asimilaron los cursos recibidos y con esto saber si el programa logró sus objetivos.
- g. Actividades de seguimiento: se debe dar seguimiento al programa para que su aplicación sea cumplida de forma adecuada.

#### **4.2 ASPECTOS A CONSIDERAR POR EL DOCENTE CAPACITADOR**

El instructor o instructores de los cursos de capacitación deberán asumir el papel de facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje, propiciando un clima de aceptación hacia los participantes. Es importante que se intercambien conocimientos y experiencias con los participantes del grupo con que se trabaja, además de proporcionar información y facilitar la

comprensión adecuada de los cursos, así como orientar al grupo hacia la investigación.

El instructor o facilitador debe considerar su desempeño docente en lo siguiente:

- ✓ Desarrollar contenidos acordes a las necesidades del grupo; es decir, que respondan al diagnóstico de necesidades de capacitación y a los objetivos planteados en la planificación.
- ✓ Debe ser cuidadoso en el aspecto de la dinámica con que exponga los cursos para evitar que los participantes se sientan aburridos; especialmente, cuando son personas que han perdido el hábito de permanecer en una sesión de clase.
- ✓ Debe utilizarse cuarenta y cinco minutos seguidos de exposición teórica, luego un descanso de cinco minutos para relajarse y acomodarse, posteriormente otros cuarenta y cinco minutos y así sucesivamente con cada uno de los temas abordados.
- ✓ Es muy importante intercalar la teoría de los cursos impartidos con ejercicios prácticos para la mejor comprensión de éstos, y así romper la monotonía de recibir sólo cursos teóricos.
- ✓ El instructor deberá tener planificada su sesión de clase para evitar la improvisación y prevenir eventualidades.
- ✓ El local deberá ser adecuado, con suficiente ventilación e iluminación, buena acústica y libre de interferencias externas.
- ✓ Para facilitar la interacción y el diálogo entre los participantes, es recomendable que los asientos de los mismos estén ubicados de forma

que cada persona pueda ver el rostro del mayor número de compañeros.

- ✓ Al iniciar la exposición, hay que llamar la atención del grupo y motivarlo a través de una introducción del tema, en la que se señale el objetivo de la sesión y se dé un resumen de la temática.
- ✓ El instructor debe tratar de evitar una conferencia magistral, aún cuando sea una exposición teórica, substituyéndola por una charla participativa; en tal sentido, necesita esforzarse para lograr que los participantes brinden sus opiniones, expongan sus experiencias (que en este caso serían de tipo fiscal en donde estén involucrados los contribuyentes especiales o grandes contribuyentes) y formulen preguntas para resolver dudas.
- ✓ El uso de recursos audiovisuales es muy importante, conviene evitar el uso exagerado de la pizarra, combinar la exposición con retroproyector y mejor que las clases sean impartidas utilizando cañoneras en presentaciones de Power Point.
- ✓ Es conveniente entregar un resumen de la exposición y prevenir a los participantes de esta situación al inicio de la clase para evitar que se distraigan tomando demasiados apuntes y pierdan la secuencia de la exposición y también entregarles un resumen de lo más importante que se estudió en la clase al finalizar la misma.

#### **4.3 MEDIOS DIDÁCTICOS A UTILIZARSE**

Los medios didácticos están compuestos por los instrumentos de capacitación que han de utilizarse en el desarrollo del proceso.

- **Instrumentos de capacitación**

Son los medios específicos o formas organizativas para realizar el proceso enseñanza-aprendizaje. Se recomiendan los siguientes:

- a. **Cursos:** son eventos educativos a utilizarse para generar conocimientos, habilidades y destrezas que permitan a los participantes mejorar su desempeño. En los cursos se desarrollan temas que necesitan de un tratamiento sistemático y sostenido, con cierto grado de complejidad. Por ejemplo: un curso sobre la utilización de la “Póliza Electrónica”, dirigido al personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales que desconocen todo o casi todo sobre el tema. Los cursos pueden ser cortos (un mes), de mediana duración (de uno a tres meses) y de larga duración (más de tres meses).
- b. **Seminarios:** se orientan a profundizar en temas propios de las labores que realizan los participantes y a intercambiar experiencias entre ellos, con intervención de expertos en la materia. Por ejemplo, los Auditores Tributarios de la Coordinación de Contribuyentes Especiales, necesitan mejorar sus conocimientos sobre Normas Internacionales de Contabilidad (NIC's), pueden recurrir a un seminario para ello.
- c. **Talleres:** se utilizarán para el desarrollo de destrezas, por lo que su metodología es eminentemente práctica. Los talleres deben finalizar proporcionando material didáctico como un resumen de lo más importante de alguna ley, formulario para calcular bases imponibles para el cálculo de los impuestos, etc. Por ejemplo un taller para aprender a calcular los impuestos más importantes (IVA, IEMA, ISR).

- **Técnicas didácticas participativas**

Son medios o procedimientos más específicos que los instrumentos anteriormente descritos, en un evento educativo se puede hacer uso de varias técnicas. Se presentan las siguientes:

- a. **Charla socializada:** se recomienda para proporcionar al conglomerado en general, información teórica sobre el tema estudiado en un curso, seminario o taller.
  
- b. **Trabajo de pequeños grupos:** se utiliza para analizar un tema por parte de un grupo reducido (4 a 6 personas), que permita llegar a elaborar recomendaciones. Es muy útil para promover la participación activa de un grupo grande porque cada pequeño grupo debe nombrar un moderador que coordine la actividad, así como a un secretario relator que resuma las ideas de la discusión. Al finalizar el trabajo de los pequeños grupos, se realiza una sesión plenaria para exponer los trabajos grupales; posteriormente, el facilitador expone conclusiones de tipo general y aclara dudas de los participantes.
  
- c. **Lluvia de ideas:** es la técnica que permite la exposición libre entre los participantes, la cual se considera adecuada para analizar un problema en busca de ideas originales que permitan su solución. En esta técnica, se expone el problema y se solicita al grupo de participantes que pongan a funcionar su imaginación, sin temor a que ninguna idea será criticada. Es importante lograr el mayor número posible de planteamientos, los que posteriormente son clasificados, para seleccionar los que el mismo grupo considere más viables de llevar a la práctica.
  
- d. **Estudio de casos:** esta técnica fue concebida y aplicada originalmente por la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard, en los Estados Unidos. Permite que los participantes tomen decisiones sobre problemas administrativos de la vida real, descritos en un caso práctico específico.

Cada caso debe ser preparado anticipadamente por los instructores y debe ser entregado a los participantes para que lo estudien individualmente y en pequeños grupos, de forma que cada uno de estos, elabore sus respuestas al problema planteado; los resultados son expuestos en una sesión plenaria para el análisis.

#### **4.4 CURSOS A IMPARTIR DE ACUERDO A LO SOLICITADO**

Los cursos a impartir dentro de la primera etapa del programa de capacitación, son los siguientes:

1. Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR)
2. Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)
3. Ley del Impuesto a las Empresas Mercantiles y Agropecuarias (IEMA)
4. Ley del Impuesto Sobre la Distribución de Bebidas Alcohólicas y Gaseosas (ISDB)
5. Ley del Impuesto Sobre la Distribución de Cemento (ISDC)
6. Ley del Impuesto Sobre la Distribución de Petróleo Crudo y sus Derivados (ISDP)
7. Ley del Impuesto Sobre la Distribución de Tabaco (ISDT)
8. Código Tributario (CT)

Se programarán únicamente ocho de los temas que indicó el personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales, en vista que las funciones que se realizan en esta dependencia están estrechamente ligados con ellos.

## **4.5 DISEÑO DIDÁCTICO Y PROGRAMACIÓN DE LOS CURSOS**

El diseño didáctico, es una programación específica de los eventos de capacitación y de cada sesión docente, posterior a la planificación global. Debe elaborarse con suficiente anticipación a la ejecución de un evento de capacitación; asimismo, deberán listarse los otros eventos de capacitación que conforman el programa, señalando claramente cuales son los objetivos, temática y horario de actividades de cada uno, los instrumentos de evaluación y los recursos necesarios. A cada participante debe entregársele, al inicio del evento, un programa que incluya los tres primeros elementos indicados.

Como muestra, se presenta un diseño de la programación listada que se ha citado:

**Cuadro 8**

**DISEÑO DE UNA SESIÓN DE CAPACITACIÓN**

**TEMA: PENALIZACIONES POR INFRACCIÓN A LOS DEBERES FORMALES**

<b>OBJETIVO DE LA SESIÓN</b>	<b>DESARROLLO DE LA SESIÓN</b>	<b>TIEMPO DE DURACIÓN (MINUTOS)</b>	<b>MATERIAL DIDÁCTICO</b>	<b>FORMA DE VERIFICAR EL APRENDIZAJE</b>
<p>Al finalizar la sesión, los participantes estarán en capacidad de indicar cuales son las penalizaciones cuando los contribuyentes incurren en infracción a los deberes formales.</p>	<p>* Breve charla de introducción.</p>	<p align="center">10</p>	<p>* Resumen de lo más importante del tema.</p>	<p>* Se evaluará, a través de un cuestionario, el tema desarrollado en la sesión, para verificar su comprensión y su asimilación.</p>
	<p>* Charla sobre las penalizaciones por infracción a los deberes formales.</p>	<p align="center">45</p>	<p>* Cuadernos o block para apuntes.</p> <p>* Lápices y borradores</p>	
	<p>* Ejercicios en grupo</p>	<p align="center">25</p>	<p>* Cañonera y laptop para la exposición.</p>	
	<p>* Presentación de los resultados de los ejercicios y resumen.</p>	<p align="center">20</p>		

**Cuadro 9**

**MODELO DE UNA PROGRAMACIÓN DE CURSOS**

<b>CURSO A RECIBIR</b>	<b>CALENDARIO</b>	<b>HORARIO</b>	<b>TIEMPO TOTAL DE DURACIÓN AL MES</b>	<b>MATERIAL DIDACTICO</b>	<b>FORMA DE VERIFICAR EL APRENDIZAJE</b>	<b>LUGAR</b>
1. ISR	*Lunes, miércoles y viernes durante enero 2004.	* 7:30 a.m. a 10:30 a.m.	* 36 horas	*Block para los apuntes. *Lápices,bolígrafos, borrador.	* Al finalizar la semana, cada jueves o viernes, se hará un corto examen que abarque lo visto en clase durante los 2 ó 3 días de la semana.	* Hotel que tenga las condiciones necesarias para la comodidad de los participantes.
2. IEMA	* Martes y jueves durante febrero 2004.	* 7:30 a.m. a 10:30 a.m.	* 24 horas	* Cañonera y Laptop para la exposición.		
3. IVA	*Lunes, miércoles y viernes durante marzo 2004.	* 7:30 a.m. a 10:30 a.m.	* 36 horas	* Resumen de lo más importante del curso.		

## **4.6 ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA**

La administración del programa se refiere a lo que se le conoce como logística, es la administración en forma general del programa de capacitación, esto incluye; selección de los participantes, inscripción de los participantes, entrega del programa de actividades, refrigerio para los participantes, búsqueda del lugar idóneo para capacitación, material audiovisual, contratación de los instructores y financiamiento.

- **Selección de los participantes**

Es el inicio de la capacitación, y el proceso de selección de los participantes para el primer curso que se impartirá en el programa continuo de capacitación. Posteriormente se hará la selección de otro grupo de participantes que no haya recibido el primer curso y así sucesivamente. Los grupos que reciban el primer curso, se irán programando para el segundo curso.

La idea de esta rotación es porque no se puede dejar durante tres horas, dos o tres veces a la semana sin ninguna persona las oficinas de la Coordinación de Contribuyentes Especiales. Es por eso que mientras un grupo asiste a capacitación, otro u otros grupos se queden en su puesto de trabajo, luego se enviará al siguiente grupo y así sucesivamente hasta que todos los grupos hayan asistido y recibido todos los cursos de capacitación.

- **Inscripción de los participantes**

Antes de enviar a los participantes seleccionados a los cursos de capacitación, es necesario que se inscriban y que proporcionen sus datos; nombre completo, número de identificación tributario, y a qué unidad dentro de la Coordinación de Contribuyentes Especiales pertenece; esto es, para llevar un mejor control por medio de una bitácora con información acerca de la asistencia de los participantes y su puntualidad.

- **Entrega del programa de actividades**

El programa de actividades deberá ser entregado al inicio de cada evento de capacitación y a cada uno de los participantes para que sepan cuál va a ser la metodología y a su vez el contenido de los cursos.

- **Refrigerio para los participantes**

Es muy importante este aspecto, de tal forma que la alimentación sea de calidad y lista a la hora contemplada en el programa de actividades, para esta propuesta, el refrigerio o “coffee break” está contemplado a la mitad de la capacitación en el caso que se programen los cursos por la mañana. Si se llegaran a programar en otro horario, también deberá contemplarse un refrigerio en un horario adecuado.

- **Lugar de realización de la capacitación**

Es importante contar con un local adecuado, con ambiente para realizar dinámicas de grupo, buena iluminación y ventilación suficiente. Se sugiere que la capacitación se imparta en hoteles que brinden comodidad a los participantes.

- **Material audiovisual**

Es necesario que el lugar o lugares donde se ejecute la capacitación cuente con una pizarra como mínimo. Además los instructores deberán utilizar equipo audiovisual, como retroproyector, una cañonera y laptop para apoyarse en ellos y que la capacitación sea ejecutada magistralmente, asimismo, que los participantes, además del expositor tengan la información de las exposiciones en pantalla aparte del material de resumen de los cursos que se les deberá entregar al final de cada clase.

- **Instructores**

Los instructores o capacitadores, en el caso que sean ajenos al personal externo de SAT, como el caso de personal especializado en materia tributaria o firmas de auditoría, deberán ser contratados con anticipación.

También se puede dar el caso, en que el mismo personal de la institución sea nombrado para capacitar a los compañeros, pero se deberá estar plenamente seguros que los instructores internos dominan ampliamente el tema que vayan a impartir, para evitar improvisaciones o malentendidos por parte de los participantes, ya que han manifestado inconformidad al finalizar ciertos cursos que han recibido por la falta de capacidad de los instructores internos.

- **Financiamiento**

Los organizadores del programa continuo o permanente de capacitación, de acuerdo a la planificación deberán tener el presupuesto de cada evento para evitar gastos innecesarios.

Deberá contarse con dinero extra o adicional para gastos imprevistos, en el caso de que a última hora se necesite algún recurso para la continuidad del evento.

El programa de capacitación deberá ser financiado por la Superintendencia de Administración Tributaria, quien tendrá que crear una cuenta específica para gastos de elaboración y administración de dichos programas. En la siguiente página se encuentra el presupuesto de cada uno de los cursos de capacitación.

**Tabla 1**  
**Presupuesto de capacitación sobre el curso**  
**de la Ley del Impuesto Sobre la Renta**

Pago de expositores (Q 400.00 * 36 hrs. al mes) Firma de auditoría y consultoría.	Q 14,400.00
Pago de alquiler de salón para las exposiciones en un hotel de 3 estrellas (12 días de capacitación en el mes * Q 2,500.00 c/d)	Q 30,000.00
Refrigerio durante el receso del curso (150 personas * Q 15.00 * 12 días de capacitación en el mes)	Q 27,000.00
Útiles y suministros de oficina (impresión del contenido de los cursos, lápices, lapiceros, etc.)	Q 5,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q 76,400.00</b>

**Tabla 2**  
**Presupuesto de capacitación sobre el curso**  
**de la Ley del Impuesto al Valor Agregado**

Pago de expositores (Q 400.00 * 36 hrs. al mes) Firma de auditoría y consultoría	Q 14,400.00
Pago de alquiler de salón para las exposiciones en un hotel de 3 estrellas (12 días de capacitación en el mes * Q 2,500 c/d)	Q 30,000.00
Refrigerio durante el receso del curso (150 personas * Q 15.00 * 12 días de capacitación en el mes)	Q 27,000.00
Útiles y suministros de oficina (impresión del contenido de los cursos, lápices, lapiceros, etc.)	Q 5,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q 76,400.00</b>

**Tabla 3**  
**Presupuesto de capacitación del curso**  
**sobre el Código Tributario**

Pago de expositores (Q 400.00 * 24 hrs. al mes) Firma de auditoría y consultoría	Q 9,600.00
Pago de alquiler de salón para las exposiciones en un hotel de 3 estrellas (8 días de capacitación en el mes * Q 2,500.00 c/d)	Q 20,000.00
Refrigerio durante el receso del curso (150 personas * Q 15.00 * 8 días de capacitación en el mes)	Q 18,000.00
Útiles y suministros de oficina (impresión del contenido de los cursos, lápices, lapiceros, etc.)	Q 5,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q 52,600.00</b>

Sucesivamente se irán programando los demás cursos, y así serán los costos de la capacitación, dependiendo de cuántas horas vayan a ser utilizadas en el mes, dependiendo del curso en que se capacite a los participantes.

#### **4.7 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Es importante evaluar el aprendizaje para determinar el logro de los objetivos planteados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes. La base de la evaluación del aprendizaje es la planificación y el diseño didáctico. Esta es una evaluación del contenido del curso; sin embargo, es importante que los propios participantes evalúen el proceso educativo en el que estuvieron inmersos, lo que permitirá mejorar aquellos aspectos que así lo requieran.

- **Evaluación del aprendizaje**

Es tradicional la aplicación de pruebas objetivas, consistentes en cuestionarios con preguntas sobre la temática estudiada para realizar este tipo de evaluación.

El aprendizaje puede evaluarse a través de preguntas de los instructores al grupo de participantes, trabajos grupales en los que se observe el grado de participación de cada persona, y evaluaciones grupales al finalizar cada día de labores en las que las personas puedan escribir lo que aprendieron.

El uso de pruebas escritas individuales es posible. Estas pruebas pueden contener distintas modalidades de preguntas, por ejemplo, selección múltiple, de paréntesis, o preguntas directas.

- **Evaluación del proceso de capacitación**

Permitirá a los organizadores del proceso educativo retroalimentarse y mejorar aquellos aspectos en cuanto a los eventos de capacitación que así lo requieran. En esta modalidad de evaluación es importante recalcar en los participantes, que se expresen claramente y con objetividad señalando los diversos aspectos a evaluarse, de acuerdo con sus apreciaciones personales.

Se presenta a continuación, un modelo de cuestionario de la evaluación del proceso con los aspectos que se consideran importantes conocer.

## EVALUACIÓN DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN

Instrucciones: el objetivo de este cuestionario es conocer su opinión respecto a la actividad de capacitación en que usted ha participado. La información que proporcione servirá para mejorar futuras actividades.

Se le agradecerá que conteste con objetividad y franqueza.

DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_

	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>
1. Organización del evento			
2. Presentación de los temas			
3. La metodología de estudio			
4. Participación del grupo			
5. Dominio del tema por los facilitadores			
6. Capacidad de comunicación de los facilitadores			
7. Me aclaró dudas satisfactoriamente			
8. El material proporcionado fue			
9. La refrigerio estuvo			

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

- **Evaluación del impacto de la capacitación**

Para poder evaluar el impacto de la capacitación será necesario comparar el desempeño antes del proceso educativo con el desempeño después del mismo. Es allí donde nuevamente el diagnóstico de necesidades de capacitación puede ser útil, al compararse los aspectos que fueron investigados en el diagnóstico, con el dominio actual de esos aspectos, por parte de las personas que se capacitaron lo que permitirá obtener una mejor retroalimentación.

La anterior evaluación es responsabilidad de las personas que realizaron el diagnóstico y de las personas que capacitarán al personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales.

Otra forma de evaluar el impacto de la capacitación es a través de las técnicas de evaluación del desempeño, practicadas en la Administración de Recursos Humanos, que retroalimentarán a los participantes y les permitirán tener elementos de juicio objetivos para reforzar su aprendizaje en aquellas áreas que así lo requieran.

La evaluación del impacto deberá hacerse inmediatamente después de ejecutada la capacitación, de forma que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos.

#### **4.8 SEGUIMIENTO AL PROCESO DE CAPACITACIÓN**

Es importante que los esfuerzos realizados en la capacitación tengan seguimiento para que no queden sin fruto. El proceso educativo debe tener como uno de sus propósitos, el lograr que el personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales aplique lo aprendido en el desarrollo de su actividad diaria; es decir, en la realidad objetiva.

Puede combinarse la evaluación de impacto y el seguimiento al establecer una conexión entre lo estudiado y el desempeño de los participantes en la dependencia que laboran.

A lo largo de todo el evento debe recordarse a los participantes la importancia de llevar a la práctica lo aprendido y la responsabilidad personal de cada uno de ellos. Para ello es importante que los participantes se reúnan cada cierto tiempo y elaboren una actividad de retroalimentación que les servirá para seguir recordando y aplicando los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación.

Es deseable que cada persona capacitada presente ante un grupo máximo de seis personas ya capacitadas un problema que haya surgido en el desempeño de sus tareas, asimismo deberá exponer la solución propuesta y posteriormente los miembros del grupo deberán dar sus comentarios y acordar con la propuesta o dar opinión de otra alternativa de solución.

Ejemplo:

Problema: la Superintendencia de Administración Tributaria ha dejado de percibir una fuerte cantidad de dinero por la falta de cobro y control a los contribuyentes.

Propuesta de solución: se elaborará un programa específico para el cálculo de multas, intereses y mora, además se llevará un estricto control de las empresas que no han realizado el pago y la presentación de sus declaraciones.

Esta actividad además de contribuir a llevar a la práctica lo estudiado, facilita el seguimiento. Para ello es conveniente fijar de común acuerdo entre los coordinadores del programa de capacitación y los participantes, una fecha futura para analizar los logros obtenidos, discutir los problemas encontrados en la implementación de la actividad anteriormente descrita y reforzar el aprendizaje en los aspectos que así lo requieran.

## CONCLUSIONES

1. La Coordinación de Contribuyentes Especiales no cuenta con un programa continuo de capacitación en materia tributaria, eso implica que el personal de dicha dependencia no sea capacitado adecuadamente para el mejor desempeño de sus actividades.
2. La Gerencia de Recursos Humanos ha realizado cursos de capacitación a través de CENSAT, pero no en forma permanente para el personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales, sino que en general para varias dependencias de la SAT y para muchos contribuyentes.
3. La mayoría del personal que labora en la Coordinación de Contribuyentes Especiales no está conforme con los cursos de capacitación que se han impartido, los cuales son limitados; esta inconformidad es con respecto a la metodología utilizada, así como los expositores y el tiempo, porque han sido cursos cortos en duración.
4. En la Coordinación de Contribuyentes Especiales no se ha realizado desde su creación, ningún diagnóstico de necesidades de capacitación, por lo que cuando se envía a algún profesional operativo a algún curso es sin previo estudio de sus necesidades.
5. Los empleados solicitan que se les capacite con cursos que se relacionan con materia tributaria; es decir, con las leyes fiscales más importantes como la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), Ley del

Impuesto al Valor Agregado (IVA), Ley del Impuesto a las Empresas Mercantiles y Agropecuarias (IEMA), etc.

6. La mayoría del personal posee un regular conocimiento de leyes tributarias, no están plenamente capacitados, lo cual es inaceptable porque siendo una dependencia en donde se generan grandes disputas en cuanto a la interpretación y aplicación legal entre la Administración Tributaria y los Contribuyentes, se debe tener el suficiente conocimiento al momento de aplicar las diferentes leyes en los ajustes realizados y que en los casos se generen resultados positivos para la SAT.
  
7. Se determinó que la mayoría de los empleados de la Coordinación de Contribuyentes Especiales, prefiere que el horario y lugar para recibir cursos de capacitación sea en las mañana, en hoteles. Adicionalmente a eso, desean que se les proporcione material de apoyo de los cursos que les gustaría recibir capacitación.

## RECOMENDACIONES

1. Que la Gerencia de Recursos Humanos y CENSAT sean los encargados de elaborar el programa continuo de capacitación en materia tributaria de los empleados de la Coordinación de Contribuyentes Especiales para la adecuada capacitación del personal de dicha dependencia.
2. Que la Gerencia de Recursos Humanos en coordinación con CENSAT, velen porque el personal de la Coordinación de Contribuyentes Especiales tenga acceso a cursos de capacitación antes de preocuparse por capacitar a los contribuyentes en general.
3. Que se planifique, se administre y se controle adecuadamente, tomando como base la propuesta elaborada, al personal que se contrate para capacitar, así como facilitar los insumos necesarios, el lugar y el período de duración del programa de capacitación, para que los empleados de la Coordinación de Contribuyentes Especiales se encuentren conformes al finalizar dicho evento.
4. Que la Gerencia de Recursos Humanos utilice el diagnóstico de necesidades de capacitación de este trabajo de tesis en la Coordinación de Contribuyentes Especiales para conocer las debilidades de esta dependencia y así conocer con exactitud en qué materias necesita reforzarse o ampliar sus conocimientos.

5. Que se programen las ocho leyes tributarias según el listado que aparece en la determinación de los cursos dentro de la propuesta.
  
6. Que se contraten expositores calificados para mejorar y elevar el nivel de conocimientos en materia tributaria del personal, tales como consultores tributarios de alguna firma de auditoría o personal que labora para la Institución, pero que sus conocimientos y experiencia sean comprobados.
  
7. Que los cursos de capacitación sean programados para ser recibidos en la mañana y en hoteles, para mejorar y elevar el nivel de conocimientos en materia tributaria del personal; asimismo, se les deberá proporcionar material de apoyo de los cursos que se impartan.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. GUATEMALA. *Ley Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria*. Decreto No. 1-98 del Congreso y sus Reformas. Guatemala. 20p.
2. DESSLER, Gary. *Administración de Personal*. 6ª. Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, 1994. 615, p.
3. Folletos sobre Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Sin nombre de autor.
4. Folletos sobre Programas de Capacitación. Sin nombre de autor.
5. HARRIS, Jeff Jr. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Limosa, 1987. 586, p.
6. HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. *Administración de Personal, desarrollo de los recursos humanos*. Southwestern Publishing Co. 1984. 344, p.
7. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. *Administración. Una perspectiva global*. McGraw-Hill Interamericana, 11a. edición. 1998. 796, p.
8. MÉNDEZ ESTRADA, Adriana Elizabeth. *Modernización y Optimización de Procesos del Manual de Normas y Procedimientos, una Propuesta para Contribuyentes Especiales de SAT*. Universidad Mariano Gálvez. 2001. 106, p.

9. MUNDY, Wayne y NOE, Robert. *Administración de Recursos Humanos*. 6ª Edición, Prentice Hall Hispanoamericana. 1995. 663, p.
10. WERTHER, William Jr. y DAVIS, Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ª. Edición, McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. 582, p.
11. ZAMORA HERRARTE, Carlos Alberto. *Formación y Capacitación de Recursos Humanos en la Empresa Cooperativa (Región Metropolitana)*. Universidad de San Carlos de Guatemala. 1996. 102, p.
12. [http://erc.msh.org/fpmh\\_spanish/chp6/técnicos\\_2.html](http://erc.msh.org/fpmh_spanish/chp6/técnicos_2.html)
13. <http://www.lagente.com/cgi-bin/contenido.pl?ART=113>
14. <http://www.sat.gob.gt/pls/publico/portal.documentos?codigo=1>

**ANEXO**

**BOLETA DE ENCUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
PROGRAMA PERMANENTE DE CAPACITACIÓN**

**DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN  
DE CONTRIBUYENTES ESPECIALES DE LA SAT**

1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar laborando para esta Institución?  
0 a 1 año\_\_      1 a 2 años\_\_      2 a 3 años\_\_      3 a 5\_\_
2. ¿Ha recibido cursos en general de capacitación?  
Si\_\_      No\_\_
3. ¿Qué cursos de capacitación en general ha recibido?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿Ha recibido cursos sobre la interpretación de leyes tributarias?  
Si\_\_      No\_\_
5. ¿Cuántas veces ha recibido capacitación en materia tributaria durante el tiempo que tiene de estar laborando para la SAT?  
1 vez\_\_      2 a 3 veces\_\_      4 a 6 veces\_\_      7 a 10 veces\_\_  
  
más de 10 veces\_\_
6. ¿Hace cuánto tiempo fue la última capacitación en materia tributaria que usted recibió?  
0 a 6 meses\_\_      7 meses a 1 año\_\_      1 a 2 años\_\_      2 a 3 años\_\_  
más de 3 años\_\_
7. ¿Si su respuesta fue más de 1 año, por qué considera usted que no ha sido tomado(a) en cuenta para otros cursos de capacitación en materia tributaria?\_\_\_\_\_

---

---

---

8. ¿Ha quedado conforme y satisfecho(a) al final de las capacitaciones recibidas? Si\_\_ No\_\_ por qué:\_\_\_\_\_

---

---

---

9. ¿Qué conocimientos posee relacionados en materia tributaria? Muy poco\_\_ Poco\_\_ Regular\_\_ Mucho\_\_ Demasiado\_\_

10. ¿Si se organizaran cursos de capacitación en materia tributaria, en qué aspectos le interesaría capacitarse y especializarse?\_\_\_\_\_

---

---

---

11. ¿Qué dependencia según su criterio, es la que debe organizar la capacitación del personal en materia tributaria?\_\_\_\_\_

---

---

---

12. ¿Esta dependencia ha organizado cursos de capacitación en materia tributaria para el personal de ésta Coordinación? Si\_\_ No\_\_

13. ¿Sabe usted si la Coordinación actualmente posee un programa permanente de capacitación en materia tributaria? Si\_\_ No\_\_

14. ¿Si su respuesta fue no, por qué cree usted que no existe dicho programa?\_\_\_\_\_

---

---

---

15. ¿De acuerdo con su conocimiento, cual cree usted que debe ser la función de la Gerencia de Recursos Humanos en cuanto a la capacitación de personal en materia tributaria? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Cuántas horas al mes considera usted que es necesario deben ser utilizados en capacitación? 1 a 5\_\_ 6 a 10\_\_ 11 a 15\_\_  
más de 15\_\_

17. ¿Qué horario considera usted conveniente para recibir cursos de capacitación?  
Por la mañana\_\_ Por la tarde\_\_ Después de la jornada laboral\_\_  
Sábados\_\_

18. ¿En cual de las siguientes alternativas cree usted que sería el lugar ideal para recibir capacitación? CENSAT\_\_ Edificio SAT\_\_  
Hoteles\_\_  
Otros\_\_  
(especifique): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Por  
qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. ¿Además de los cursos de capacitación en materia tributaria, qué tipo de materiales considera necesarios para la mejor asimilación de los cursos recibidos?  
Material bibliográfico\_\_ Material magnético\_\_ Otros\_\_  
(especifique): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. ¿Considera usted que los facilitadores o expositores con los que ha recibido alguna capacitación son expertos en las materias impartidas?

Si\_\_ No\_\_ Por  
qué:\_\_\_\_\_

21. ¿Por quiénes preferiría usted recibir cursos de capacitación en materia tributaria? Personal de SAT\_\_ Personal externo especializado (consultores o firmas de auditoría)\_\_

Por  
qué:\_\_\_\_\_

22. ¿Cree usted que es de suma importancia la creación e implementación de un programa permanente de capacitación en materia tributaria para el personal de esta Coordinación?

Si\_\_ No\_\_

Por  
qué:\_\_\_\_\_

23. ¿Qué importancia le da usted a la necesidad que al realizarse un programa permanente de capacitación en materia tributaria deba dársele seguimiento para que sea ejecutado? Sin

importancia\_\_ Poca importancia\_\_ Regular importancia\_\_  
mucho importancia\_\_

Por  
qué:\_\_\_\_\_

24. ¿Qué importancia le da usted a la necesidad de evaluar al personal luego de haber recibido algún curso de capacitación en materia tributaria?

Sin importancia\_\_ Poca importancia\_\_ Regular  
importancia\_\_  
Mucha importancia\_\_

Por

qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

25. ¿Considera usted que el Centro de Estudios Tributarios (CENSAT) cumple a cabalidad las funciones para el cual fue creado?

Si\_\_ No\_\_ Por

qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_