

Arminda Florián Paredes

**“ LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL COMO MEDIO PARA LOGRAR EL
DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL SECTOR PUBLICO ”**

Asesor: Lic. Carlos Aldana Mendoza



Universidad de San Carlos de Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

Guatemala, 1995

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
07
T(477)

**Este trabajo fue presentado por el autor
como trabajo de tesis, requisito previo a
su graduación de Licenciada en
Pedagogía y Ciencias de la Educación.**

Guatemala, Mayo de 1995

INDICE GENERAL

	PAGINA
<u>INTRODUCCION</u>	01
CAPITULO I	
EL PROBLEMA DE INVESTIGACION	05
1. ANTECEDENTES	05
2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	12
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
4. ALCANCES Y LIMITES DE LA INVESTIGACION	16
CAPITULO II	
MARCO TEORICO - CONCEPTUAL	18
1. CONCEPTOS BASICOS	18
1.1 SISTEMA	18
1.2 SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL	18
1.3 EDUCACION	20
1.4 TIPOS DE EDUCACION	21
1.5 EDUCACION DE ADULTOS	26
1.6 METODOLOGIA DE LA EDUCACION DE ADULTOS	27
1.7 EDUCACION PERMANENTE	29
1.8 CAPACITACION - ENTRENAMIENTO	32
1.9 ENTRENAMIENTO O CAPACITACION DE PERSONAL	32
1.10 UNIDADES DE CAPACITACION	34
1.11 DESARROLLO INSTITUCIONAL U ORGANIZACIONAL	35
1.12 CONTRIBUYENTE	35
1.13 RECEPTOR FISCAL	35
2. ASPECTOS TEORICOS GENERALES	35
2.1 ELEMENTOS TEORICOS QUE CONFORMAN LAS ACCIONES DE CAPACITACION	35
2.1.1 INVENTARIO DE NECESIDADES	35
2.1.2 PLANEAMIENTO DEL ENTRENAMIENTO	39
2.1.3 EJECUCION DEL ENTRENAMIENTO	41
2.1.4 EVALUACION DE LOS RESULTADOS	43
2.2 LIMITACIONES DEL ENTRENAMIENTO O CAPACITACION DE PERSONAL	44
2.3 DECALOGO DE LA CAPACITACION	46
3. DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO	49
3.1 SISTEMA NACIONAL DE FORMACION Y CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO -SINAFOC-	50
3.1.1 INSTITUCIONES MIEMBROS DEL SINAFOC	53
3.2 DEPARTAMENTO DE RECEPTORIA DE LA DIRECCION GENERAL DE RENTAS INTERNAS DEL MINISTERIO DE FINANZAS PUB.	54
3.2.1 NUMERO DE RECEPTORES FISCALES	60
3.2.2 CALIDAD DE RECEPTORES FISCALES (ONSEC)	61

CAPITULO III	PAGINA
MARCO METODOLOGICO	62
1. OBJETIVOS	62
1.1 OBJETIVO GENERAL	62
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	62
1.3 OBJETIVO TERMINAL	63
2. VARIABLES	63
2.1 VARIABLE: CAPACITACION DE PERSONAL	63
2.2 VARIABLE: ACTIVIDADES DEL RECEPTOR FISCAL	64
 CAPITULO IV	
PRESENTACION DE ANALISIS DE RESULTADOS	65
1. UNIDAD DE CAPACITACION	65
1.1 PRESENTACION DE CUADROS Y ANALISIS DE RESULTADOS	68
1.2 ENTREVISTA ESPECIAL	80
1.3 DIAGNOSTICO DE LAS UNIDADES DE CAPACITACION	81
2. CAPACITACION DE PERSONAL: RECEPTORES FISCALES	89
2.1 PRESENTACION DE CUADROS Y ANALISIS DE RESULTADOS	91
3. CONTRIBUYENTE	101
3.1 PRESENTACION DE CUADROS Y ANALISIS DE RESULTADOS	103
4. COMPARACION DE LA CAPACITACION RECIBIDA POR LOS RECEPTORES FISCALES CON NECESIDADES REALES Y SUS EXPECTATIVAS	107
 CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFIA	113
ANEXOS	115
1. DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECEPTORIA DEL MINISTERIO DE FINANZAS PUBLICAS	116
2. BOLETA No. 1	126
3. BOLETA No. 2	130
4. BOLETA No. 3	132

INDICE DE GRAFICAS

PAGINA

1. ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE RENTAS INT.	58
2. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECEPTORIA	59

INDICE DE CUADROS

UNIDADES DE CAPACITACION

CUADRO No. 1	INFORMACION GENERAL	68
CUADRO No. 2	DEL JEFE DE UNIDAD	69
CUADRO No. 3	RECURSOS: FINANCIEROS Y MATERIALES	70
CUADRO No. 4	RECURSOS HUMANOS (1)	71
CUADRO No. 5	RECURSOS HUMANOS (2)	72
CUADRO No. 6	APOYO DE AUTORIDADES	73
CUADRO No. 7	TECNICAS DEL PROCESO DE CAPACITACION (1)	74
CUADRO No. 8	TECNICAS DEL PROCESO DE CAPACITACION (2)	75
CUADRO No. 9	TECNICAS DEL PROCESO DE CAPACITACION (3)	76
CUADRO No. 10	CAPACITACION A OTRAS UNIDADES	77
CUADRO No. 11	OPINION SOBRE EL SINAFOC	78
CUADRO No. 12	OPINION SOBRE LA CAPACITACION EN GENERAL	79

RECEPTORES FISCALES

CUADRO No. 13	INFORMACION GENERAL (1)	91
CUADRO No. 14	INFORMACION GENERAL (2)	92
CUADRO No. 15	CURSOS DE CAPACITACION RECIBIDOS (1)	93
CUADRO No. 16	CURSOS DE CAPACITACION RECIBIDOS (2)	94
CUADRO No. 17	CURSOS DE CAPACITACION RECIBIDOS (3)	95
CUADRO No. 18	NECESIDADES REALES DE CAPACITACION	96
CUADRO No. 19	SATISFACCION EN EL TRABAJO	97
CUADRO No. 20	MOTIVACION PARA EL TRABAJO	98
CUADRO No. 21	OPINION (1)	99
CUADRO No. 22	OPINION (2)	100

CONTRIBUYENTE

CUADRO No. 23	ATENCION DEL RECEPTOR FISCAL	103
CUADRO No. 24	CUALIDADES DEL RECEPTOR FISCAL	104
CUADRO No. 25	ORIENTACION PARA PAGAR IMPUESTOS	105
CUADRO No. 26	OPINION	106
CUADRO No. 27	COMPARACION DE LA CAPACITACION RECIBIDA POR LOS RECEPTORES FISCALES, CON SUS NE- CESIDADES REALES Y SUS EXPECTATIVAS.	107

INTRODUCCION:

El tema del presente estudio, responde a una inquietud personal, como resultado de las experiencias adquiridas en el campo de la capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público.

La capacitación en el trabajo ha existido siempre, pero no es sino hasta la década de los años setenta en que se elevó a rango de derecho social, cuando las empresas e instituciones principian a capacitar en forma sistemática.

Fundamentalmente, se capacita con base en necesidades específicas, para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado de trabajo. Se capacita para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones y en general, para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones.

En síntesis, la capacitación se ha utilizado, lo mismo como un medio puramente cultural que como una forma de entretenimiento, un instrumento de manipulación o una estrategia de productividad.

La capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples y que no es solamente el ingreso económico lo que se busca al realizar un trabajo determinado; también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el

trabajo y en general, en todos los aspectos de la vida; en este sentido, la capacitación se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral y familiar en que éste se desenvuelve.

La filosofía de la capacitación, se orienta, pues, al análisis de las formas de pensar, sentir y actuar de los trabajadores en el ámbito de la organización, la familia y la comunidad, con el propósito de elaborar una "filosofía organizacional", que guie la realización y los satisfactores individuales para que sean acordes con los objetivos de la empresa.

Es, sobre esta base, que se realiza la presente investigación, para conocer el estado actual de la capacitación del personal que labora en el sector público, iniciándola, por lo tanto, con el diagnóstico de las unidades de Capacitación que forman parte del Sistema Nacional de Formación Y Capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público (SINAFOC), en el que se obtiene datos muy importantes; pero además este trabajo conlleva, la investigación de necesidades de los Receptores Fiscales del Departamento de Receptoría del Ministerio de Finanzas Publicas y la comparación de la capacitación, recibida por ellos y sus propias necesidades de capacitación, las necesidades del público contribuyente y de la propia institución, todo lo cual conduce a la elaboración de un "Diseño de Capacitación" para este grupo, diseño que pretende responder a la filosofía de la capacitación, colocando en primera línea un curso que lleva el nombre de:

I. "Desarrollo Humano" cuyo objetivo es precisamente el

desarrollo cualitativo del personal , es decir su "Calidad Humana", que abarca 1) Motivación y 2) Relaciones Humanas.

Este curso es el primero de un grupo de cinco que constituye el programa para Receptores Fiscales; lo completan, los siguientes:

II. Atención al Contribuyente

III. Informática

IV Legislación tributaria

V Código tributario

El programa se cierra con tres talleres:

1. Manejo de formularios nuevos,
2. Procesos Administrativos Básicos de la Dirección de Rentas Internas; Y,
3. Manejo adecuado del Billete.

Al final del proceso, se propone el Certificado de "Diplomado en Receptoría Fiscal".

Por último, atendiendo a las expectativas del personal encuestado, se propone lo siguiente:

- Diplomado en Gerencia y Finanzas Públicas; y
- Curso de Auditoria Fiscal

Estos logros, descritos someramente, fueron orientados por los objetivos propuestos y que, consecuentemente, se alcanzaron.

Lo anteriormente descrito, llevó a las conclusiones y a las recomendaciones consideradas pertinentes, todo lo cual conforma el contenido de la presente tesis titulada:

"LA CAPACITACION DE PERSONAL COMO MEDIO PARA LOGRAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL SECTOR PUBLICO"

Propone un programa de capacitación, que permita cumplir con las necesidades reales y expectativas de los Receptores Fiscales, en áreas que son básicas, a efecto que, el departamento de Receptoría cuente con un elemento humano eficiente, logre el desarrollo institucional y el servicio cumpla con esta misión asignada al Ministerio de Finanzas Públicas; responsabilidad que recae en el Centro de Formación Fiscal de la Dirección de Recursos Humanos (C.F.F.), de dicho Ministerio.

Además, se pretende en el presente informe, presentar el estado actual de la capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público, para estimular a las Unidades de Capacitación miembros del SINAFOC, a reestructurarse y activar su funcionamiento, para beneficio de los trabajadores y el buen desempeño en los servicios que proporciona el Estado a la población.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1. ANTECEDENTES

Dentro de las funciones del Estado resalta la prestación de servicios a la población mediante instituciones establecidas para tal efecto y, dentro de este contexto, los procesos de formación y capacitación del personal, constituyen una función ineludible de la Administración Pública, para proporcionar esos servicios a efecto de alcanzar sus objetivos y cumplir con los programas de las instituciones eficiente y eficazmente, los cuales deben ejecutarse en forma técnica, adecuada y permanente.

Sin embargo, uno de los problemas que más afecta el funcionamiento del Sector Público -así lo han confirmado múltiples diagnósticos-, es la deficiente formación del empleado público en todos sus niveles, lo que se agrava por el hecho de que no siempre los cargos son desempeñados por personas con la especialización necesaria, sobre todo en aquellos sectores en los que no se puede improvisar el personal.

La capacitación para el trabajo ha existido siempre en forma natural y espontánea desde la época de los Mayas, pasando por la época colonial hasta llegar a la vida independiente; se crean a finales del siglo pasado y principios del presente, Escuelas Prácticas, de Arte y Oficios e Institutos Industriales, pero no es sino a

principios de la década de los 70s cuando crece la preocupación por la capacitación de los Recursos Humanos para propiciar el desarrollo socioeconómico del país.

A este tipo de educación se le reconoce oficialmente como "Educación Extraescolar" porque está fuera del subsistema escolarizado y predomina en ella la formación acelerada y el carácter funcional que se le suele asignar a sus objetivos. Aparece por primera vez incluida en la legislación del País, Ley de Educación Nacional. 1976, artículo 56 (Decreto 73-76 del Congreso de la República).

Todavía no existen realizaciones significativas en este subsistema que satisfagan las demandas de la población para recibir una educación en y para el trabajo, no obstante que, instituciones públicas y privadas se dedican a este fin. Entre las primeras pueden citarse: Dirección de Servicios Agrícolas (DIGESA), Desarrollo de las Comunidades, Formación y Adiestramiento en Salud Pública (DIGESS), Dirección de Alfabetización y Educación de Adultos, Comité Nacional de Alfabetización (CONALFA), Dirección General de Educación Extraescolar y otras. En el Sector Privado han proliferado las acciones de educación Extraescolar, especialmente para la mujer que pueda costearlas en oficios o campos tradicionales, como Cultoras de Belleza, Vendedoras, Floristas y otras.

Aquí cabe mencionar especialmente, al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), creado por decreto No. 17-72 del Congreso de la República, que contiene la ley Orgánica, la cual señala en el capítulo I lo

siguiente:

Disposiciones Fundamentales, Artículo 1o. que: "Se declara de beneficio social, interés nacional, necesidad y utilidad pública, la capacitación de recursos humanos y el incremento de la productividad en todo los campos de las actividades económicas".

Del artículo 2o. de la misma ley, se copia parcialmente lo siguiente: "Artículo 2o. para los efectos de esta ley deberá entenderse: 1. Por capacitación de los recursos humanos: El aprendizaje, adiestramiento, formación profesional y perfeccionamiento de los trabajadores del país, en las diversas actividades económicas y en todos los niveles ocupacionales. 2. Por incremento de la productividad: El aumento del producto por unidad de recurso empleado".

El INTECAP se crea como una entidad descentralizada, técnica, no lucrativa, patrimonio propio, fondos privativos y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones; la coordinación de sus actividades con la política general del Estado se hace de acuerdo con la ley, por conducto del Ministerio de Trabajo y Previsión Social como órgano competente y de comunicación con el ejecutivo, quien deberá señalarle los lineamientos de la política gubernativa en lo que se refiere al aprendizaje, adiestramiento, formación profesional y perfeccionamiento de los recursos humanos.

El INTECAP trabaja conjuntamente con el Sector Privado, quien contribuye con una tasa del 1% del valor total de sus

planillas mensuales de sueldos y salarios, tasa que es recaudada por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), quien recibe por este servicio el 2% de las sumas recaudadas, que las deduce de las mismas. Está dirigido por una Junta Directiva y el Consejo Consultivo o Cuerpo Asesor, ambos integrados por elementos del Sector Público y el Sector Privado. El Gerente es el funcionario ejecutivo del Instituto, quien es nombrado por el Organismo Ejecutivo por conducto del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

De acuerdo con la ley orgánica, el INTECAP realiza las siguientes actividades con relación a los recursos humanos:

"Artículo 6o. El Instituto realizará las siguientes actividades: 1. Con relación a recursos humanos: a) Estudios cuantitativos y sistemáticos de las necesidades de adiestramiento de los trabajadores, para establecer el déficit de mano de obra calificada, en los diversos niveles de los sectores agrícola, industrial, comercial y de servicios y sus requerimientos futuros; así como de los medios existentes o necesarios para remediar dichos déficit; b) Programa de capacitación con énfasis en la formación profesional acelerada, de acuerdo a un orden de prioridades, para capacitar fundamentalmente a los trabajadores del nivel primario y en especial a aquellos que carezcan de ocupación; c) Programas de actualización y de perfeccionamiento en todos los niveles de trabajo, inclusive becas y viajes de investigación y de estudio.

El INTECAP, desde su creación hasta la fecha, se ha desarrollado cuantitativa y cualitativamente; realiza su

capacitación en 4 Centros ubicados en la ciudad capital y en 18 Centros ubicados en el interior del país. En el aspecto cualitativo, proporciona capacitación en todos los sectores y ramas de la actividad económica de la República: Sector Primario (Agropecuaria), Sector Secundario (Industria) y Sector Terciario (Comercio, Turismo, Transportes, Comunicaciones y Energía) además, desarrolla programas para los pequeños empresarios y programas de capacitación a minusválidos.

Cumple con una función de capacitación efectiva, no solamente al sector privado y público, sino además realiza un trabajo social para los grupos que forman la llamada economía subterránea o economía sumergida (Trabajadores ambulantes, a domicilio, tales como plomeros, albañiles, electricistas y otros).

El INTECAP fue creado para dar asesoría técnica a las empresas que lo soliciten, así como también tiene a su cargo fortalecer la productividad de las mismas que abarcan los 3 sectores (Agropecuario, industrial y comercial) en los niveles socioeconómicos, sin embargo, es necesario hacer conciencia en los empresarios para que manden a capacitar a su personal, aprovechando el apoyo que dicha Institución proporciona.

Específicamente, la capacitación de los Recursos Humanos que laboran en el sector Público, nace con la creación del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), con el Decreto No. 25-80 del Congreso de la República.

Su nacimiento no obedece a una mera ocurrencia de las

autoridades de turno, sino al resultado de múltiples diagnósticos realizados sobre la Administración Pública y, consecuentemente, sobre el empleado público, más el hecho real de la creciente complejidad del aparato estatal que crecía ya para ese entonces, en multiplicidad de unidades y en especialización y variedad de funciones.

La ley orgánica del INAP, expone en el capítulo I, lo siguiente: "Artículo 1o. FUNDAMENTO. Se declara de necesidad y urgencia gubernamental, el desarrollo administrativo en los organismos, instituciones y dependencias públicas. Artículo 2o. CREACION. Se crea el Instituto Nacional de Administración Pública, que se denominará abreviadamente -INAP-, con carácter de entidad estatal descentralizada, semiautónoma, no lucrativa, personalidad jurídica, patrimonio propio y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones".

El objetivo del INAP dice lo siguiente: "Artículo 5o. OBJETIVO. El INAP es el órgano técnico de la administración pública, responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas para que éstas sean eficientes y eficaces en los aspectos que le son propios en la producción de bienes y prestación de servicios destinados al sector público y a la sociedad en general".

Consecuentemente, todas las actividades que procuren el desarrollo de la Administración Pública, constituyen obligaciones del INAP. De sus múltiples funciones,

únicamente se realizará una síntesis de las que competen al presente estudio, siendo las siguientes:

1. FORMACION DE FUNCIONARIOS PUBLICOS DE NIVEL SUPERIOR:

Desarrolla desde 1980 el programa de Maestría en Administración Pública tiempo completo y tiempo parcial, también Maestría en Planificación y Asentamientos Humanos, la cual cuenta con el reconocimiento de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Los cursos son impartidos por expertos nacionales y extranjeros.

2. CURSOS DE CAPACITACION: el INAP desarrolla anualmente un promedio de 120 cursos de entrenamiento o capacitación en servicio para empleados públicos de nivel operativo, de oficina y técnico; también desarrolla cursos de especialización para funcionarios públicos en servicio, de nivel profesional y administrativo; y,

3. SISTEMA NACIONAL DE FORMACION Y CAPACITACION: el INAP, de acuerdo con su ley orgánica, Artículo 14, establece y coordina el Sistema Nacional de Formación y Capacitación (SINAFOC), en el cual se integran las actividades de formación especializada y de capacitación de todos los funcionarios públicos. Consecuentemente, SINAFOC, significa el conjunto integrado de Centros y Programas de Formación y/o Capacitación para los empleados públicos en servicio de las diferentes instituciones del sector público, para lograr un impacto mayor en la profesionalización de los servicios públicos que proporciona el Estado de

Guatemala.

Este sistema constituye el objeto de estudio de la presente investigación, es decir que, se realiza un diagnóstico de las actividades de capacitación efectuadas por las Unidades que conforman el SINAFOC, durante el período 1991-1993, las cuales tienen una vigencia que va desde los 5 a los 20 años.

Asimismo es necesario evidenciar los cambios sustanciales en el desarrollo de las actividades de los trabajadores, tanto en su relación personal con el público, como en su rendimiento en el puesto de trabajo del Departamento de Receptoría, de la Dirección General de Rentas Internas del Ministerio de Finanzas Públicas.

2.- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.

En Guatemala la legislación que se produce en materia de formación y capacitación de los Recursos Humanos, generalmente es abundante y buena como el Decreto 25-80 ya mencionado, sin embargo, su aplicación u operatividad muchas veces se ve limitada por diversos factores, tal es el caso de las Unidades de Capacitación, que de haber funcionado tal y como fue concebido el Sistema, se habría obtenido mayor eficiencia y eficacia en los servicios públicos que presta el Estado.

El propósito de este trabajo consiste en dar a conocer los logros alcanzados en este campo, también se espera detectar los factores que han dificultado el desarrollo del Sistema y los que han incidido en el desenvolvimiento de las actividades de los servidores públicos. Además y como parte

medular de la investigación, se pretende establecer las necesidades de capacitación del personal que labora en la Dirección General de Rentas Internas del Ministerio de Finanzas Públicas, especialmente en el Departamento de Receptoría, por ser éste el encargado de atender al público en diversas formas.

Si se logra establecer por medio de este trabajo, los factores que inciden en la eficiencia del personal, se podrá presentar el diseño de un programa de capacitación que tienda al mejoramiento de los servicios y la atención al público, así como recomendar las medidas pertinentes para mejorar el Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público (SINAFOC).

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todos los gobiernos contemporáneos se encuentran en la situación de tener que cumplir sus promesas para satisfacer las esperanzas populares. La capacidad para satisfacer el mínimo más sencillo de esas esperanzas y expectativas populares, exige un personal capacitado que, pocos gobiernos pueden tener a su disposición en un nivel aceptable en concordancia con sus necesidades y, consecuentemente, se encuentran con el problema de poder obtener administradores y técnicos competentes para lograr sus propósitos.

El conocimiento y la destreza que se exige en las sociedades modernas, solo se logra a través de esfuerzos continuos, sistemáticos y especializados. Acciones que deben tener un propósito dirigido hacia metas definidas y una organización que proporcione un suministro continuo de

fuerza humana competente en las diversas ocupaciones y profesiones que exige la sociedad actual. De esta manera la disposición para obtener y mantener los recursos humanos adecuados, ha llegado a ser más importante para un gobierno, de lo que era antes.

Los cambios continuos en la tecnología, exigen constantemente la reeducación y el readiestramiento, porque las necesidades educativas y de capacitación son demasiado diversas, demasiado dinámicas y, con frecuencia demasiado costosas, para que se cumplan con arreglos informales por mera casualidad. Por lo tanto, debe encontrarse las formas más adecuadas de producir y mantener la clase de fuerza de trabajo necesario para satisfacer las demandas de las funciones públicas. Son muchos los medios de que se puede valer un gobierno para mejorar sus servicios públicos, desde programas educativos de preservicio, educación técnica en universidades y escuelas superiores hasta los programas formales de capacitación en servicio.

En la teoría y en la práctica administrativa se viene tratando de utilizar concepciones nuevas de organización de las actividades públicas a fin de dar a éstas un sentido de eficiencia dentro del concepto de productividad; tales conceptos son del dominio de un reducido grupo de profesores, expertos y técnicos, cuya acción en su enseñanza y divulgación no va mas allá de los Centros Científicos o se quedan diluidos en el sistema educativo tradicional. La burocracia pública no tiene todavía acceso a esta fuente de tecnología administrativa moderna y, por otro lado, los

gobiernos no poseen, frecuentemente, los mecanismos adecuados para aprovechar en el proceso administrativo a aquellas personas formadas con las nuevas orientaciones científicas y técnicas.

Las actividades de capacitación exigen a su vez que aquellos que las desempeñan, sean también capacitados para llevarlas a cabo; aún las personas más capacitadas en su campo, necesitan recibir orientación, principios y técnicas para realizar su labor.

Las circunstancias actuales obligan a redimensionar el tamaño, la estructura y las funciones del sector público guatemalteco; el gobierno deberá hacerle frente al dilema de como aumentar sus ingresos en forma eficiente; realizar ajustes institucionales; reorientar y hacer más eficiente la ejecución del gasto público; definir y aplicar una política coherente y congruente en relación a las empresas públicas; modificar las tendencias de crecimiento del número de empleados; concientizar a los servidores públicos acerca de su responsabilidad, derechos y obligaciones; fortalecer los programas sociales para compensar las secuelas del proceso de ajuste macroeconómico; darle mayor transparencia al funcionamiento del sector público y redimensionar sus funciones.

Afortunadamente en Guatemala, se ha tomado conciencia de este problema y es así como, aisladamente, se crearon en las diversas instituciones unidades y/o centros de capacitación para sus empleados. La primera fue creada en 1958 y cuenta ya con 36 años de funcionamiento. De las

instituciones investigadas, la que tiene menor tiempo lleva 6 años. Con la Constitución del Sistema de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público (SINAFOC), en 1982, se da otro paso hacia adelante; sin embargo, no se han realizado evaluaciones sistemáticas que permitan comprobar objetivamente, los logros alcanzados.

El problema se pone de manifiesto, por cuanto, a pesar de las actividades de capacitación desarrolladas, no se evidencian cambios sustanciales en los servicios que prestan los empleados del Sector Público; específicamente, en el desarrollo de las actividades de los trabajadores de Rentas Internas, tanto en su relación personal con el público, como en el rendimiento de su puesto de trabajo; por lo que se plantea el siguiente problema:

¿ De qué manera la capacitación del Centro de Formación Fiscal, de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas, influye en el desenvolvimiento de las actividades del trabajador (Receptor Fiscal) del Departamento de Receptoría de la Dirección General de Rentas Internas, del citado Ministerio ?

4. ALCANCES Y LIMITES DE LA INVESTIGACION.

Los alcances y límites de la investigación, están determinados por las tres unidades investigadas siguientes:

4.1 Unidad 1. Unidades de Capacitación:

Espacio Geográfico: ciudad capital con 28 unidades de capacitación.

Espacio Temporal: Período 1991-1993

4.2 Unidad 2. Receptores Fiscales:

Espacio Geográfico: Dirección General de Rentas Internas del Ministerio de Finanzas Públicas, Departamento de Receptoría. Ciudad Capital.

Espacio Temporal: Un mes (Enero de 1994)

4.3 Unidad 3. Contribuyente:

Espacio Geográfico: Ministerio de Finanzas Públicas

Espacio Temporal: Un mes hábil del año 1994

Las dos primeras, constituyen las unidades primarias de análisis y la tercera, la unidad secundaria.

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1. CONCEPTOS BASICOS

Para facilitar la comprensión del contenido del presente estudio se hace necesario definir algunos conceptos que son utilizados en el sentido o significación con que se manejan actualmente, debido a que a veces se usan en forma indistinta y, algunos de ellos pueden presentarse a confusión, tales como: Educación Extraescolar, Educación no formal y Educación de Adultos, de manera que su significado este en congruencia con el trabajo en su conjunto. Para ello se han utilizado documentos oficiales del país, documentos científicos y diccionarios que, reunidos, permitieron realizar paráfrasis en algunos conceptos y otros se tomaron textualmente indicando la fuente. Ambos se presentan a continuación.

1.1 SISTEMA

Por sistema en general, se entiende un conjunto de elementos ordenados con un propósito fundamental y que conforman una unidad estructural.

1.2 SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

La ley de educación Nacional (Decreto 12-91) define el Sistema Educativo Nacional en su Artículo 3., así " El Sistema Educativo Nacional es el conjunto ordenado e interrelacionado de elementos, procesos y sujetos a través de los cuales se desarrolla la acción educativa, de acuerdo con las características, necesidades e

intereses de la realidad histórica, económica y cultural guatemalteca".

" EL Sistema Educativo Nacional se conforma con dos subsistemas (Artículo 6):

- a) Subsistema de Educación Escolar,
- b) Subsistema de Educación Extraescolar o Paralela ".

La misma ley describe en el Artículo 28, al subsistema de Educación Escolar, de la siguiente manera:

" Para la realización del proceso educativo en los establecimientos escolares, esta organizado en niveles, ciclos, grados y etapas en educación acelerada para adultos, con programas estructurados en los currícula establecidos y los que se establezcan, en forma flexible, gradual y progresiva para hacer efectivos los fines de la educación nacional. En el artículo 29 dice: El Subsistema de educación escolar, se conforma con los niveles, ciclos, grados y etapas siguientes:

1er Nivel EDUCACION INICIAL

2do Nivel EDUCACION PREPRIMARIA

Párvulos 1,2,3

3er Nivel EDUCACION PRIMARIA

1ro al 6to grado

Educación acelerada para adultos de 1ra a 4ta etapa.

4to Nivel EDUCACION MEDIA

Ciclo de Educación Básica

En el Artículo 30 define al subsistema de Educación Extraescolar así: " El subsistema de educación extraescolar o paralela, es una forma de realización del proceso educativo, que el Estado y las instituciones proporcionan a la población que ha estado excluida o no ha tenido acceso a la educación escolar y a las que habiéndola tenido desea ampliarlas". Al hablar de sus características dice en el inciso b) del Artículo 31, lo siguiente: "No esta sujeta a un orden rígido de grados, edades ni a un sistema inflexible de conocimientos". Y en el inciso c) del mismo artículo agrega que: "Capacita al educando en el desarrollo de habilidades y destrezas, hacia nuevos intereses personales, laborales, sociales, culturales y académicos" (2) . .

Lo que la ley de Educación Nacional no dice y aquí se agrega, es que el Sistema Educativo de un país cualquiera, se organiza para formar y capacitar a los recursos humanos que promuevan y mantengan su desarrollo socioeconómico.

1.3 EDUCACION

La educación es un proceso que se inicia desde el nacimiento hasta la muerte; está basado en principios

(1) MINISTERIO DE EDUCACION. Ley de Educación Nacional. Decreto Legislativo No. 12-91 CENALTEX. Guatemala. C.A. 1991 pp. 10-11

(2). Ibid: 11

humanos, culturales, científicos, técnicos y espirituales que forman integralmente al ser humano, para adaptarlo a las normas y valores vigentes y aceptados; lo prepara para el trabajo y le permite el acceso a otros niveles de vida.

La educación representa, en síntesis, toda la influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante toda su existencia. Esta influencia puede ser de tres tipos, los cuales se exponen a continuación.

1.4 TIPOS DE EDUCACION

1.4.1 Educación Informal o Refleja

A este tipo de educación también se le llama espontánea o natural, porque está constituida por ese conjunto de influencias que actúan en forma permanente, sobre el ser humano, por el hecho de vivir en sociedad en contacto con el medio. Mediante este tipo de educación, a través de la experiencia diaria, cada individuo adquiere conocimientos, ciertas calificaciones, hábitos, habilidades, destrezas, valores y actitudes que inciden en su manera de pensar, sentir y actuar.

Dentro de las fuentes principales en las que se origina y actúa, cabe mencionar a la familia, la calle, los vecinos, el trabajo, los juegos y los medios de comunicación masiva.

En este tipo de educación existe siempre una interrelación o relación recíproca en la que los individuos se influyen mutuamente, el grupo influye en

el individuo y viceversa, e igual cosa ocurre con respecto a los grupos entre si.

Herrera, dice a este respecto: "EL hombre participa en una dinámica en la que es influido e influye a su vez, en una relación nunca ajena al esquema general en que se desarrollan sus procesos existenciales". (3).

Una característica que singulariza a la educación informal o refleja es que carece hasta cierto punto de organización y sistematización, no se seleccionan sus contenidos y el individuo aprende tanto lo que socialmente puede ser considerado positivo, como también lo negativo.

El medio natural y social es la fuente que más fuerza posee en este tipo de educación, pues forma concretamente una cultura específica (cultura de la pobreza, de la riqueza, cultura marginal, etc.), que presiona fuertemente en la interiorización de las "ideas fuerza" que constituyen la Concepción del mundo y de la vida del grupo y, consecuentemente, determinan su comportamiento. Es una verdad evidente que el individuo de cualquier estrato social, desarrolla una especial sensibilidad a las acciones y deseos del grupo al que pertenece ya que es inherente al ser humano, la necesidad de aprobación social.

(3). HERRERA, Javier. Boletín Informativo de la Comisión Guatemalteca de Cooperación con UNESCO. Edit. J. Pineda Ibarra, Guatemala, 1974 p. 7

1.4.2 Educación escolarizada

Con este nombre se encierra a todos aquellos procesos educativos que se imparten jerárquicamente estructurados y cronológicamente graduados, conformando un subsistema que va desde el nivel inicial y preprimario, hasta los estudios universitarios o superiores.

Se le reconoce como una responsabilidad del Estado, ya sea que el gobierno imparta la educación directamente a través de establecimientos públicos, subvenciones o simplemente controle a entidades particulares para conferir el reconocimiento legal de los estudiantes. Este tipo de educación actúa como un elemento aglutinante y pretende construir el cimiento de la unidad nacional proporcionando una plataforma básica común.

1.4.3. Educación Extraescolar

Hace algunas décadas se estuvo manejando el concepto de Educación no Formal, en lugar del concepto Educación Extraescolar, en oposición a "Formal" como también se le llama a la educación escolar; sin embargo existen fuertes argumentos para eliminar el primero; estos argumentos son los siguientes: a) desde el punto de vista semántico, entre educación NO formal y educación INformal o refleja que es el primer tipo de educación ya descrito, no existen diferencias; b) porque

este tercer tipo de educación es organizada y se toma "lo organizado" como equivalente a "forma", no puede ser "no formal", ya que la condición de "organizada" significa que siempre cuenta con: contenidos seleccionados y ordenados, destinatarios (cliente o grupo meta) de la enseñanza aprendizaje y objetivos bien definidos y claramente identificables. En síntesis, cuenta con un plan para la acción.

Por otra parte, la ley de educación Nacional, reconoce el subsistema de Educación Extraescolar dentro del Sistema Educativo Nacional (Art. 6 y 30), por consiguiente, este es el concepto oficial dentro de la legislación Educativa Guatemalteca; sin embargo, dentro de este trabajo se aceptan ambos términos como sinónimos, para ubicar dentro de su contexto la Capacitación de Personal, tema del presente estudio.

Ahora bien, ¿qué se entiende por educación extraescolar? Es cualquier tipo de actividad educativa organizada que se realice fuera del subsistema escolarizado. Puede funcionar separadamente o como parte importante de una actividad más amplia dentro del contexto de educación permanente.

Los campos de actividad comprendidos en educación extraescolar son vastos, van desde la alfabetización funcional de adultos hasta las actividades científicas y tecnológicas, pasando por educación para la salud, el sexo, la vida familiar y la preparación para el trabajo

en todos sus niveles: formación y capacitación de mano de obra semicalificada, calificada y altamente calificada, así como actividades estéticas, deportivas, de recreación y otras.

Predomina en este tipo de educación, la formación acelerada y el carácter funcional que se le suele asignar a los objetivos, contenidos y actividades, ligándose directamente a la satisfacción de necesidades específicas del individuo y de la sociedad.

La Educación extraescolar trasciende, la concepción de una educación limitada en el tiempo (edad escolar) y encerrada en el espacio (establecimientos educativos); es optativa para el "cliente" frente a la oferta educativa, ya que éste ejerce una autoevaluación para decidir la continuación o terminación de sus estudios; el carácter flexible que poseen sus formas, la convierte en un medio multiplicador que va generando cada vez más, nuevas modalidades; es impartida en unidades temáticas que en General se caracterizan por:

- Su relativa autosuficiencia, la que hace innecesaria una secuencia rígidamente estructurada de un subsistema que otorga y exige créditos legales; y
- La gran variedad de contenidos y de duración de los estudios requeridos por distintos tipos de programas.

Dentro de su desarrollo histórico, este tipo de

educación nace formalmente, como un recurso que vino a suplir insuficiencias cuantitativas y cualitativas de la educación escolar, como una acción supletoria o de rescate destinada a la población que por diversas causas no pudo asistir al principio a la educación escolar. Luego aparece cumpliendo labores de complementación hasta llegar a inscribirse dentro del concepto de educación permanente, como uno de los medios para abrir opciones educativas a los individuos a lo largo de toda su vida.

Con respecto a estos tres tipos de educación, se dice lo siguiente: "Aún cuando por necesidades operativas hay que distinguir estas tres categorías de educación, no se debe prescindir de una concepción de la educación como un todo único, como un proceso permanente, global y unificado que, para su mejor y más completa realización, adopta diferentes modalidades y canales donde realizarse" (4)

1.5 EDUCACION DE ADULTOS

El concepto de "adulto", ha variado según la época y los países; desde este punto de vista y dentro del aspecto legal viene a ser sinónimo de "mayor de edad"; sin embargo, dentro del campo educativo y atendiendo a las características de los países de desarrollo tardío, la Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura (UNESCO), generalizó

(4). Ibid : 8

un término para las personas que ya han cumplido los 15 años de edad y que, por razones socioeconómicas no han podido ingresar a la educación escolarizada. Partiendo de esta connotación, la educación de adultos viene a ser, todo tipo de educación que se imparte a grupos de personas de 15 años de edad en adelante y designa, la totalidad de procesos organizados de educación, sea cual sea su contenido, dentro o fuera de la educación escolarizada.

Consecuentemente, la educación de adultos puede estar adscrita al tipo de educación escolar o bien, al tipo de educación extraescolar; por ejemplo, en Guatemala existe dentro del subsistema escolar la llamada "Educación acelerada para adultos", destinada a personas de 15 años en adelante y comprende 4 etapas, en lugar de 6 años que comprende la primaria corriente; asimismo, en el Nivel Medio existe el Bachillerato por madurez y otros; en cuanto a la educación de adultos dentro del subsistema extraescolar, abarca multiplicidad de matices como ya se mencionó antes.

1.6 METODOLOGIA DE LA EDUCACION DE ADULTOS

La metodología es el conjunto de métodos y técnicas que se utilizan para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje. Cada edad del desarrollo humano posee, de acuerdo con la pedagogía contemporánea, su propia metodología, es decir, un conjunto de métodos y técnicas para cada nivel de que se trate; así aparecen

diversas metodologías que responden fundamentalmente a principios psicológicos de acuerdo con la etapa en cuestión.

En la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), reunida en Nairobi en noviembre de 1976, en su 19a. reunión, relativa al "Desarrollo de la Educación de Adultos", se determina que, para la selección de la metodología a emplearse en la educación de adultos, debe tomarse en cuenta además de los contenidos y las formas de entrega, una serie de principios básicos que ayudarán a la mejor selección de métodos y técnicas que permitan alcanzar los objetivos propuestos. Esos principios son los siguientes:

1. Confiar en las posibilidades y en la voluntad de todo ser humano, de progresar durante toda su vida, tanto en el plano del desarrollo personal como en relación con su actividad social.
2. Debe estar concebida en función de las necesidades, intereses, problemas y expectativas de los participantes.
3. Tomar en cuenta la experiencia adquirida por el grupo en el marco de sus obligaciones familiares, sociales y laborales.
4. Suscitar y mantener el interés de los adultos en formación, recurriendo a su experiencia, reforzar su confianza en sí mismos y facilitar su partici-

pación activa en todas las fases del proceso educativo que les concierne.

5. Desarrollar para crear solo o en grupos, nuevos bienes materiales y nuevos valores espirituales y estéticos.
6. Desarrollar la capacidad de aprender a aprender.
7. Despertar el interés por la lectura y el aprovechamiento en la forma creadora del tiempo libre.
8. Reconocer que cada adulto, en virtud de su experiencia vivida es portador de una cultura que le permite ser simultáneamente educando y educador en el proceso educativo en que participa; y,
9. Debe tomarse muy en cuenta, la capacidad del adulto para dirigir su propia formación.

1.7 EDUCACION PERMANENTE

El concepto de "educación permanente" designa un proyecto global encaminado tanto a estructurar el sistema educativo existente, como a desarrollar todas las posibilidades de formación del ser humano. En este proyecto el hombre y la mujer son agentes de su propia educación, por medio de la interacción permanente de sus acciones y reflexión.

Se pretende que la educación permanente lejos de limitarse al período de escolaridad, debe abarcar todas las dimensiones de la vida, todas las ramas del saber y todos los conocimientos prácticos que puedan adquirirse por todos los medios para el desarrollo equilibrado de la personalidad de todos los seres humanos que habitan

un país cualquiera, respondiendo a las situaciones particulares creadas por las necesidades específicas de su desarrollo. Constituye por el momento, un ideal del desarrollo democrático de los pueblos.

El año 1970, Año Internacional de la Educación, ha marcado para la UNESCO un giro en la manera de abordar los problemas de educación de sus Estados miembros. Así por ejemplo, el poder educativo se extiende cada vez más, fuera de la familia y de la escuela, en la prensa, en el cine, en la radio, en la televisión, en las bibliotecas, en los museos y en los grupos culturales de todo orden desde la juventud y durante toda la vida.

La evaluación de los resultados del año Internacional de la Educación, mostró que la educación permanente se había convertido, de hecho, en uno de los temas sobresalientes de los diferentes proyectos ejecutados por los estados miembros durante ese año; en el informe respectivo se intenta dilucidar de una manera explícita el concepto de "Educación Permanente"; examinar sus incidencias sobre los actuales programas en aspectos tales como la Alfabetización y reciclaje profesional o, aplicar nuevas actividades a la planificación; sin embargo, se puso de manifiesto que, a pesar del interés general habido en la institucionalización de la educación permanente, tanto por parte de la Secretaría como por parte de los Estados Miembros, el concepto estaba todavía lejos de

ser perfectamente comprendido.

En líneas generales puede afirmarse que, la educación permanente en manera alguna consistirá, en la prolongación de los años de escolaridad; "Son otros los objetivos que se propone: Intenta alcanzar una nueva noción del quehacer educativo que rompa con la tradicional forma de entenderlo. La educación permanente se propondrá modificar la sociedad y consecuentemente, la cultura a través de la cual se manifiesta aquella. Uno de los objetivos centrales consistirá en abarcar a todos los ciudadanos, durante su vida, con el ánimo de que alcancen su máxima realización".

Consecuentemente, los objetivos de la educación permanente, no se reducen al campo recortado de la actividad escolar; es mucho más ambiciosa tanto en lo referente al ámbito abarcado con respecto a la profundidad a que se apunta. Para ella la existencia entera de los hombres es objeto de preocupación. Hay que contar con el tiempo de la vida como valor positivo, por cuanto posibilita una educación incesante, así como con todas las situaciones, las extremas y las cotidianas, en las que se realizan los seres humanos. (5).

(5). Legrand Paul. Introducción a la Educación Permanente. Colección Unesco Programas y Metodos de Enseñanza .. Paris 1970. p.p. 57-58

El célebre Pedagogo Juan Amos Comenio afirmaba hace más de tres siglos "que se debe aprender desde la cuna hasta la tumba". En su forma reciente puede decirse que el concepto de Educación Permanente, procede de la educación de adultos y de la reflexión a la que ésta dió lugar como uno de los esfuerzos para responder a una demanda creciente de democratización de la educación; en este sentido la educación de adultos constituye actualmente una de las condiciones para que se pueda realizar el derecho a la educación permanente.

1.8 CAPACITACION -ENTRENAMIENTO

En algunos documentos oficiales aparecen indistintamente los términos : Capacitación y Entrenamiento y, los libros de que se dispone en el mercado sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos, hablan Exclusivamente de entrenamiento; consecuentemente, en este trabajo se utiliza el concepto de capacitación con la misma connotación de entrenamiento; ambos conceptos significan: preparar a la persona para el cargo que desempeña dentro de una organización o para un oficio.

1.9 ENTRENAMIENTO O CAPACITACION DE PERSONAL

Chruden/Sherman, define el entrenamiento o capacitación de personal como: " El proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesi-

dades y las de su organización. (6).

Por su parte Chiavenato, dice que Entrenamiento de Personal significa: " Adaptar al ser humano para el ejercicio de determinada función o para la ejecución de una tarea específica en determinada empresa; sus objetivos son inmediatos con el fin de dar al trabajador, los elementos necesarios para el buen desempeño del cargo que ocupa o pretende ocupar. El aprendizaje es dirigido para facilitar aumentos considerables en el desempeño del cargo que exige aplicación inmediata del conocimiento". Según el mismo autor, el entrenamiento de personal, pretende cuatro tipos de cambio, a saber:

1. Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido, es decir, repartir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimiento.
2. Desarrollo de habilidades: principalmente aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Se trata de un entrenamiento orientado directamente al trabajo.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: generalmente cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del

(6) .CHRUDEN/SHERMAN. Administración de personal. Edit. Continental S.A. México, 1987 p.186

personal de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las otras personas; desarrollo del autoanálisis como medio eficaz para obtener la renovación o el cambio de actitudes planeado. En este sentido, el entrenamiento es considerado como una de las principales fuerzas capaces de cambiar la naturaleza de la sociedad.

4. Desarrollo del nivel conceptual: el entrenamiento puede ser llevado para desarrollar un alto nivel de abstracción y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, para elevar el nivel de generalización que forma Gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. (7).

A continuación se presenta una definición parafraseada del mencionado concepto:

Capacitación o Entrenamiento de personal , es un proceso de enseñanza/aprendizaje, por medio del cual se imparten conocimientos, se desarrollan destrezas y se fomentan cambios de comportamiento, acordes con los objetivos y las funciones a cumplirse en las organizaciones.

1.10 UNIDADES DE CAPACITACION

Para el presente estudio, se entenderá por " Unidades de Capacitación " a todo centro que realiza funciones de capacitación de personal en cada

(7).CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de recursos Humanos. McGraw Hill. México, D.F. 1992 pp.460-461

institución del Estado y que es miembro del Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público (SINAFOC).

1.11 DESARROLLO INSTITUCIONAL U ORGANIZACIONAL

Significa un proceso tendiente a mejorar o perfeccionar la funcionalidad de las instituciones como organizaciones sociales, establecidas para cumplir con determinados objetivos.

1.12 CONTRIBUYENTE

Ciudadano responsable de pagar los tributos al Estado, que por ley le corresponden.

1.13 RECEPTOR FISCAL

Es el Empleado del Departamento de Receptoría de la Dirección General de Rentas Internas del Ministerio de Finanzas Públicas, encargado de recibir los tributos o impuestos fiscales que los contribuyentes pagan al Estado.

2. ASPECTOS TEORICOS GENERALES

2.1 ELEMENTOS TECNICOS QUE CONFORMAN LAS ACCIONES DE CAPACITACION.

Los diferentes autores consultados coinciden en señalar que los procesos de capacitación o entrenamiento de personal deben incluir actividades básicas para cumplir con sus objetivos.

Chiavenato, divide el proceso de la capacitación en cuatro actividades básicas:

2.1.1. "Inventario de necesidades y diagnóstico

2.1.2. Planeamiento del Entrenamiento

2.1.3. Ejecución del Entrenamiento

2.1.4. Evaluación de los resultados" (8).

2.1.1. Inventario de Necesidades

El inventario de necesidades del entrenamiento puede ser efectuado en tres diferentes niveles de análisis:

2.1.1.1. Al nivel de análisis de la organización total: el sistema organizacional;

2.1.1.2. Al nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de entrenamiento;

2.1.1.3. Al nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

2.1.1.1 Nivel de análisis de la organización total

El análisis organizacional involucra el estudio de la organización como un todo, es decir, sus objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos y además, el ambiente socioeconómico y tecnológico en el que la organización está localizada. Este análisis ayuda a resolver la cuestión sobre lo que debe enseñarse en términos de un plan a largo plazo y sobre todo, establece la filosofía de entrenamiento para toda la empresa.

2.1.1.2. Nivel de análisis de los Recursos Humanos

El análisis de los recursos humanos busca verificar si los recursos son suficientes cuantitativa y cualitati-

(8).Ibid: 465

vamente para las actividades actuales y futuras de la organización.

Se trata pues, del análisis de la fuerza de trabajo, que parte del supuesto de que los empleados poseen las habilidades, conocimientos y actitudes deseados por la organización, lo cual es necesario verificar; además es igualmente importante determinar si los empleados que ocupan buenas posiciones son capaces de avanzar a través del entrenamiento, o si es necesario la adquisición de nuevo personal.

El análisis de los recursos humanos se hace a nivel del Departamento de Entrenamiento o de la Unidad de Capacitación de la organización, para lo cual se necesita del uso y manejo de técnicas específicas que permitan realizar una buena detección de necesidades de capacitación.

2.1.1.3. Análisis de las operaciones y tareas

La consideración sobre las necesidades de entrenamiento debe también abarcar los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas. El análisis de los cargos sirve, entre otras cosas, para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos en general, así como las características personales necesarias para el desempeño eficaz de los cargos.

Se trata aquí del nivel de enfoque más restringido en el inventario de necesidades de entrenamiento, porque el análisis se hace a nivel de cargo, teniendo

como fundamento, los requisitos exigidos por él o su ocupante.

El análisis de las personas en contraste con el análisis de las operaciones, ubica el desempeño de los empleados y sus papeles específicos. La intención es verificar si los empleados están o no están desempeñando sus tareas asignadas y elevar su eficacia con el entrenamiento apropiado. Con esta finalidad se usan procedimientos generales de evaluación del desempeño y de contribución del personal a los objetivos de la organización.

El análisis de operaciones consiste en estudios definidos que determinan qué tipos de comportamientos deben seguir los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus cargos. Generalmente el análisis de operaciones consiste en establecer los siguientes datos relacionados con un puesto.

- a. Qué es el puesto?,
- b. Qué se hace en él?,
- c. Cuáles son los modelos de desempeño para la tarea o el puesto?,
- d. Cómo debe ser desempeñada cada tarea para atender a esos modelos de desempeño?, y
- e. Qué habilidades físicas y mentales, conocimientos y actitudes se precisan para su ejecución?.

En síntesis, puede afirmarse que la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de

eficiencia deseado, significa una necesidad de entrenamiento. El objetivo principal de entrenamiento es eliminar o por lo menos reducir esa diferencia.

Con los continuos cambios organizacionales y de personal, este objetivo se vuelve un proceso sin fin. El primer cuidado que se debe tener para eliminar la distancia entre el nivel actual y el nivel deseado de eficiencia, es verificar cuáles son realmente las necesidades de entrenamiento. Al respecto dice Chiavenato que, " Dentro de una Concepción ligeramente más amplia, las necesidades de entrenamiento pueden ser definidas como la diferencia entre los objetivos de una organización, un departamento o una unidad y, la descripción del cargo del funcionario y la realización actual y real de esos objetivos. (9).

2.1.2. Planeamiento del Entrenamiento

El Plan de entrenamiento es el resultado del inventario y diagnóstico de necesidades de entrenamiento, exige ciertos puntos claves:

- Definición de los objetivos del entrenamiento,
- Desarrollo del contenido,
- Definición de métodos y materiales,
- Establecimiento de criterios de medidas para evaluar el entrenamiento,
- Integración del programa de entrenamiento y de los entrenados, y

(9). Ibid : 472-478

- Recursos

Lo más importante en esta etapa es "la programación" adecuada, interrelacionando todos los elementos y recursos que incluye un plan de entrenamiento; los puntos principales en una programación de entrenamiento según Chiavenato , son los siguientes:

1. Conseguir una visión clara de sus objetivos,
2. Planear primero lo general y enseguida lo particular,
3. Entregar el planeamiento de detalles a los responsables de ellos ,
4. El plan debe responder a las preguntas : ¿Por que?, ¿qué?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿cuándo?;
5. Planear en relación con las necesidades futuras,
6. No olvidar los planes anteriores,
7. Hacer un plan simple y buscar controles de estandarización;
8. Coordinar el plan con los demás;
9. Evaluar el costo del plan (costo/beneficio); y
10. "Vender" el plan antes de ponerlo en funcionamiento. (10).

Además de estos diez puntos señalados, es muy importante dentro del planeamiento, señalar las técnicas que deben ser utilizadas para optimizar el aprendizaje, con el menor gasto de tiempo y de dinero;

(10).Ibid: 480

consecuentemente, debe tenerse presente hacia donde está orientado el entrenamiento, así se diseñarán las técnicas para la transmisión de conocimientos, o bien, para cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí y de los otros y desarrollar habilidades interpersonales. O si al mismo tiempo se transmiten conocimientos o contenidos que procuran cambiar las actitudes, la conciencia de sí, la eficacia interpersonal y además desarrollar destrezas, deben utilizarse técnicas mixtas, cada una bien seleccionada para lograr el objetivo deseado.

También las técnicas variarán según el sitio y el tiempo, así:

- Entrenamiento de inducción (o de nuevo ingreso)
- Entrenamiento después del ingreso al trabajo, que puede ser:
 - a) Entrenamiento en el sitio de trabajo (en el servicio), y
 - b) Entrenamiento fuera del sitio de trabajo (fuera de servicio).

Cada una de estas modalidades presenta aspectos particulares.

2.1.3. Ejecución del Entrenamiento

Una vez elaborado el plan de entrenamiento con su respectivo programa en donde los recursos esten bien distribuidos e interrelacionados, el siguiente paso es su ejecución, o sea, ponerlo en práctica.

El éxito de la ejecución del entrenamiento depen-

derá principalmente de los siguientes factores:

- a. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de organización.
- b. La calidad del material presentado como recursos didácticos.
- c. La cooperación de los jefes y directivos de la empresa.
- d. La calidad y preparación de los instructores
- e. La calidad de los aprendices. (11).

Todos estos factores son importantes para tomarse en cuenta, sin embargo, el principal es el referido a los instructores o capacitadores, ya que el éxito de la ejecución dependerá del interés, de la calidad y del entrenamiento de los instructores. Es sumamente importante el criterio de selección de los instructores. Estos deberán reunir ciertas cualidades personales como: facilidad en las relaciones humanas, motivación para la función que van a desempeñar, raciocinio, facilidad de palabra o exposición fácil, didáctica y por supuesto, buenos conocimientos sobre la materia. Podrán ser seleccionados entre los distintos niveles y áreas de la organización, para lo cual se requiere que conozcan perfectamente las responsabilidades de la función y estén dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e incluye algunos sacrificios personales. A mayor grado de requisitos que se exijan, mejor desempeñarán

(11).Ibid: 502

su función.

Es muy importante también, la selección adecuada de los "aprendices", en función de la forma y contenido de los programas y de los objetivos de entrenamiento, para que se llegue a disponer de las personas más adecuadas para cada trabajo.

2.1.4 Evaluación de los resultados

La parte final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos.

Uno de los problemas más serios relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia; en tal sentido, los instrumentos de evaluación deben estar en consonancia con las técnicas de entrenamiento empleadas y, debe considerarse dos aspectos principales:

1. Determinar hasta que punto el entrenamiento realmente produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados; y
2. Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de metas de la institución. (12)

Además de estas cuestiones básicas, será necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son más efectivas que otras, que podrían ser consideradas. El Entrenamiento efectuado podrá también ser comparado con otros enfoques para desarrollar los

(12). Ibid: 507

recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección, o el reestudio de las operaciones que faciliten su ejecución. Es importante también evaluar el desempeño del instructor, la capacidad de conquistar la aceptación, comprensión y empleo de métodos y capacidad para desarrollar el programa.

2.2 LIMITACIONES DEL ENTRENAMIENTO O CAPACITACION DE PERSONAL

De nuevo se cita a Chiavenato: " La capacitación o entrenamiento de personal puede sufrir limitaciones muy variadas que dependen de la organización del órgano de entrenamiento, del interés de la gerencia, de las calificaciones del administrador de entrenamiento, o bien, del clima existente entre el personal de la línea y de STAFF. Si embargo, aún cuando las condiciones fuesen óptimas, el entrenamiento no puede:

1. Resolver los problemas de una organización defectuosa. No hay duda de que una estructura organizacional defectuosa, generalmente crea bloqueos en el aprendizaje e impide la realización de los conocimientos o habilidades adquiridas mediante una ejecución mejorada.
2. Servir como reemplazo de una selección de nuevos empleados.
3. Aumentar el potencial de aprendizaje. El entrenamiento puede estimular el uso posterior de aptitu-

des innatas, pero no puede crear potencial.

4. Asegurar aumento de ejecución o de eficiencia. Debe haber una transferencia de conocimiento adquirido, habilidades o actitudes mejoradas en una determinada situación de trabajo. Sin embargo, esa transferencia no es automática y es controlada por factores situados fuera de los objetivos de la función de entrenamiento; el entrenamiento proporciona los medios para que se efectúe el aprendizaje, si los aprendices en potencia no quieren aprender, entonces el entrenamiento será inútil.
5. Ignorar el hecho de que el olvido es más fácil y más rápido que el aprendizaje. Sólo la práctica continuada en el uso de un nuevo conocimiento, habilidad o actitud adquirida, puede combatir el olvido." (13).

En términos más amplios y a manera de síntesis, se reafirma el criterio de que el entrenamiento o capacitación de personal, viene a ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales muy variables y a nuevos requisitos exigidos para la supervivencia y desarrollo organizacional; además -se debe insistir en ello-, de procurar al personal un desarrollo humano acorde con los tiempos que corren y con la necesidad de contar con un personal creativo, capaz de contribuir

(13) .Ibid: 508-509

con su concurso al desarrollo de la institución. En este sentido la capacitación puede contribuir a aumentar la aptitud para identificar problemas y generar estrategias de acción para su superación, pero las posibilidades de complementar alguna de éstas, está condicionada por elementos políticos y estructurales.

2.3 DECALOGO DE LA CAPACITACION

- " 1. La capacitación no es sinónimo de educación. La capacitación o entrenamiento en las empresas forman parte de la educación y de la formación integral de las personas. En las organizaciones de trabajo, el entrenamiento de los trabajadores debe vincularse y complementarse con otras actividades que contribuyan a su formación.
2. La capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta; por lo tanto, los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.
3. La capacitación solamente constituye un insumo de la productividad; por lo tanto, los programas de entrenamiento que se dirijan a acrecentarla deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que enlacen o conecten los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas filosóficas, procedimientos y tecnología del trabajo.
4. El entrenamiento efectivo modifica a las personas

en su forma de pensar, de actuar y de sentir. La capacitación efectiva, por lo tanto, es la que desarrolla habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso particular.

5. Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos. El capacitador que no conoce los objetivos que debe lograr, no sabe dónde debe llegar; y el capacitador que no sabe a dónde quiere llegar.... ya llegó.
6. El entrenamiento efectivo no es sinónimo de efectivo aprendizaje, por lo que cualquier conocimiento que no modifique al individuo se puede considerar como buena enseñanza, pero no como efectiva capacitación. Los cursos no deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, sino por la calidad del cambio, de modificación o de transformación que ese conocimiento provoca en las personas que reciben ese estímulo.
7. La capacitación efectiva debe ser la enseñanza específica para la específica necesidad; por lo tanto, un curso debe ser siempre originado por un problema o una necesidad. Si un curso no se orienta a reducir ese problema o a satisfacer esa

necesidad, estrictamente no se justifica su desarrollo.

8. La capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales y sus resultados se deben apreciar en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio logrado en su aplicación.
9. La capacitación, al igual que las medicinas, pueden ser peligrosas; un curso de "Calidad" pero mal dirigido, puede provocar malestar a la empresa al propiciar cambios de conducta no deseados; por su parte, el sobrecapacitar puede despertar falsas expectativas en los trabajadores.
10. Por lo tanto, la capacitación al igual que la medicina para recetarla con éxito:
 - Debe conocerse el malestar y detectar sus causas (Diagnóstico de necesidades de capacitación).
 - Debe elaborarse con el tipo y cantidad de ingredientes necesarios para curar el mal detectado (diseño didáctico, metodología, técnica y materiales de apoyo).
 - Debe administrarse y dosificarse bajo tratamiento estricto (conducción y dosificación del aprendizaje).
 - Debe verificarse hasta qué punto el mal ha sido superado (evaluación de cambios o de

conducta y evaluación de resultados).

- Debe tomarse medidas suplementarias para evitar que el malestar vuelva (seguimiento, reentrenamiento y reforzamiento, así como modificación de factores organizacionales que se adecúen a estas nuevas conductas modificadas).
- Debe ser diagnosticada, recetada, administrada y controlada por un médico experto y no por un aficionado (que además transmita credibilidad). (14)

3. DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO

La presente investigación se realiza en tres direcciones siempre dentro del contexto de la capacitación , respondiendo a las dos unidades primarias de análisis seleccionadas. En la primera se estudia a las Unidades de Capacitación que conforman el Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público (SINAFOC), en la segunda, al Departamento de Receptoría de la Dirección General de Rentas Internas del Ministerio de Finanzas Públicas y la tercera dirección la constituyen los contribuyentes. Por lo tanto, se presenta la descripción de las dos primeras Unidades de Capacitación y el mencionado Departamento.

(14). PINTO VILLATORO. Roberto, proceso de Capacitación. 2a Edición, Editoria DIANA, Mexico, 1990 p.p. 30-32

3.1 SISTEMA NACIONAL DE FORMACION Y CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO (SINAFOC)

Del trifoliar editado por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP, s/f), que se refiere al Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público (SINAFOC), se extrae en síntesis, la siguiente información: "El Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público, responde a un conjunto integrado de Centros, Programas y Proyectos, creados para impartir formación y/o capacitación a los Servidores del Estado".

La base legal para la existencia del SINAFOC, está en el Artículo 14 del Decreto No. 25-80 del Congreso de la República de Guatemala, que dice textualmente: "Se designa al Instituto Nacional de Administración Pública, INAP, la responsabilidad de integrar las actividades de formación especializada y capacitación de los Servidores Públicos; para el efecto debe establecer, reglamentar y coordinar el Sistema Nacional de Formación y capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público".

El SINAFOC, fue constituido después de dos años de emitida la ley, el 10. de octubre de 1982, en Asamblea General de Miembros adscritos al Sistema, según Acta Constitutiva en la cual surgió la Primera

Junta Directiva.

SINAFOC, tiene tres órganos de dirección:

- Asamblea General, es la máxima autoridad y está integrada por un representante de cada institución miembro del Sistema.
- Junta Directiva, tiene a su cargo la dirección y gestión general del Sistema; se elige anualmente por la Asamblea General.
- Secretaría Ejecutiva, es el organismo de apoyo permanente que proporciona INAP al Sistema.

Son objetivos del SINAFOC, los siguientes:

- Formular y proponer políticas y estrategias comunes y coherentes para el desarrollo de los recursos humanos a las instituciones de Planificación Nacional.
- Priorizar las acciones a ejecutar para obtener el reconocimiento de la capacitación en el Sector Público.
- Evitar la duplicación de esfuerzos en formación y capacitación.
- Optimizar los recursos disponibles.
- Implementar los mecanismos que permitan la coordinación entre los Centros y Programas.

Los requisitos exigidos para pertenecer al SINAFOC, son los siguientes:

- Ser dependencia o institución estatal, autónoma, semiautónoma o descentralizada.
- Tener Centro, Programa, Proyecto o Unidad de Formación y/o Capacitación.
- Cumplir con los estatutos del Sistema.
- Presentar ante la Junta Directiva del SINAFOC, por escrito a un representante institucional, generalmente al funcionario responsable del Centro, Programa, Proyecto o Unidad de Formación y/o Capacitación en el servicio. La presentación deberá ser avalada por la autoridad máxima de su institución.

Los beneficios que otorga el SINAFOC, son los siguientes:

- Contar con el apoyo de las Instituciones miembros del Sistema, en lo que a actividades de formación y capacitación se refiere.
- Oportunidad de obtener capacitación especializada, a través de cooperación técnica internacional de Organismos como: ICAP, OEA, CLAD, PNUD y otros.
- Participación en todas las actividades programadas por el SINAFOC.
- Gozar de todos los beneficios que implica la calidad de ser miembro activo del Sistema.

Entre las actividades que realiza el SINAFOC, están las siguientes:

- Seminario-Talleres y cursos para ejecutivos e instructores.
- Mesas redondas.
- Investigaciones.
- Sesiones de trabajo.
- Elaboración y distribución de boletines informativos.
- Conferencias.
- Visitas de información y promoción del Sistema.
- Cooperación intercentros y programas.
- Coordinación interinstitucional.
- Programas de actividades con INAP.
- Asamblea General.

3.1.1 INSTITUCIONES MIEMBROS DEL SINAFOC:

1. Banco Nacional de Desarrollo Agrícola.
2. Comité de Reconstrucción Nacional.
3. Contraloría de Cuentas.
4. Dirección de Bienestar Infantil y Familiar.
5. Dirección de Desarrollo de la Comunidad.
6. Dirección General de Caminos.
7. Dirección General de Correos y Telégrafos.
8. Dirección General de Servicios Agrícolas.
9. Dirección General de Servicios de Salud.
10. Dirección General de la Guardia de Hacienda.
11. Dirección General de la Policía Nacional.
12. Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones.

13. Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla.
14. Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas.
15. Instituto de Fomento Municipal.
16. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
17. Instituto Nacional de Administración Pública.
18. Instituto Nacional de Comercialización Agrícola.
19. Instituto Nacional de Cooperativas.
20. Instituto Nacional de Electrificación.
21. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.
22. Ministerio de Finanzas Públicas.
23. Municipalidad de Guatemala.
24. Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa.
25. Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República.
26. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.
27. Ministerio de Educación.
28. Instituto Nacional de Estadística. (15).

3.2 DEPARTAMENTO DE RECEPTORIA DE LA DIRECCION GENERAL DE RENTAS INTERNAS DEL MINISTERIO DE FINANZAS PUBLICAS.

Para describir el Departamento de Receptoría y Cobros de la Dirección de Rentas Internas del Ministerio de Finanzas Públicas, se ha tomado el Reglamento

(15). INAP Sistema Nacional de Formación y Capacitación de Recursos Humanos. TRIFOLIAR. Guatemala. s/f.

Interno de dicha Dirección General, del cual se copian textualmente los artículos que se consideró pertinentes.

"Artículo 1o. Corresponde a esta Dirección, la recaudación y la fiscalización de los impuestos internos y demás ingresos que deba percibir el Estado, cuya recaudación no esté recomendada por ley a otras Dependencias o Entidades Gubernamentales.

Artículo 2o. La Dirección General de Rentas Internas, se integra así: Dirección General, Subdirección de Recaudación, Subdirección de Fiscalización y Subdirección Técnica Administrativa.

La Dirección General para el debido cumplimiento de sus funciones y atribuciones cuenta con los servicios de: Asesoría, Secretaría General y Departamento de Auditoría Interna.

La Sub-Dirección de Recaudación comprende: Departamento de Receptoría, Departamento de Actividades Comerciales, Departamento de Registro Fiscal de Vehículos, Departamento de Control Tributario y de Coordinatura Departamental.

La Sub-Dirección de Fiscalización comprende: Departamento de Impuesto al Valor Agregado y Departamento de Impuesto sobre la Renta.

La Sub-Dirección Técnica Administrativa comprende: Departamento de Registro Tributario Unificado, Departamento

mento Administrativo, Departamento de Estudios, Departamento de Operación Informática y del Departamento de Archivo.

Artículo 24. El Departamento de Receptoría está integrado con las siguientes Secciones:

De Caja, Atención al Contribuyente, Control de Ingresos, Sección de Especies Fiscales.

Asimismo cuenta con las Agencias en la Tipografía Nacional y en la Dirección General de Correos, así como con la Unidad de Correo Certificado y de Remesas del Sistema Bancario.

Artículo 25. Las principales atribuciones de la Sección de Receptoría, son las siguientes:

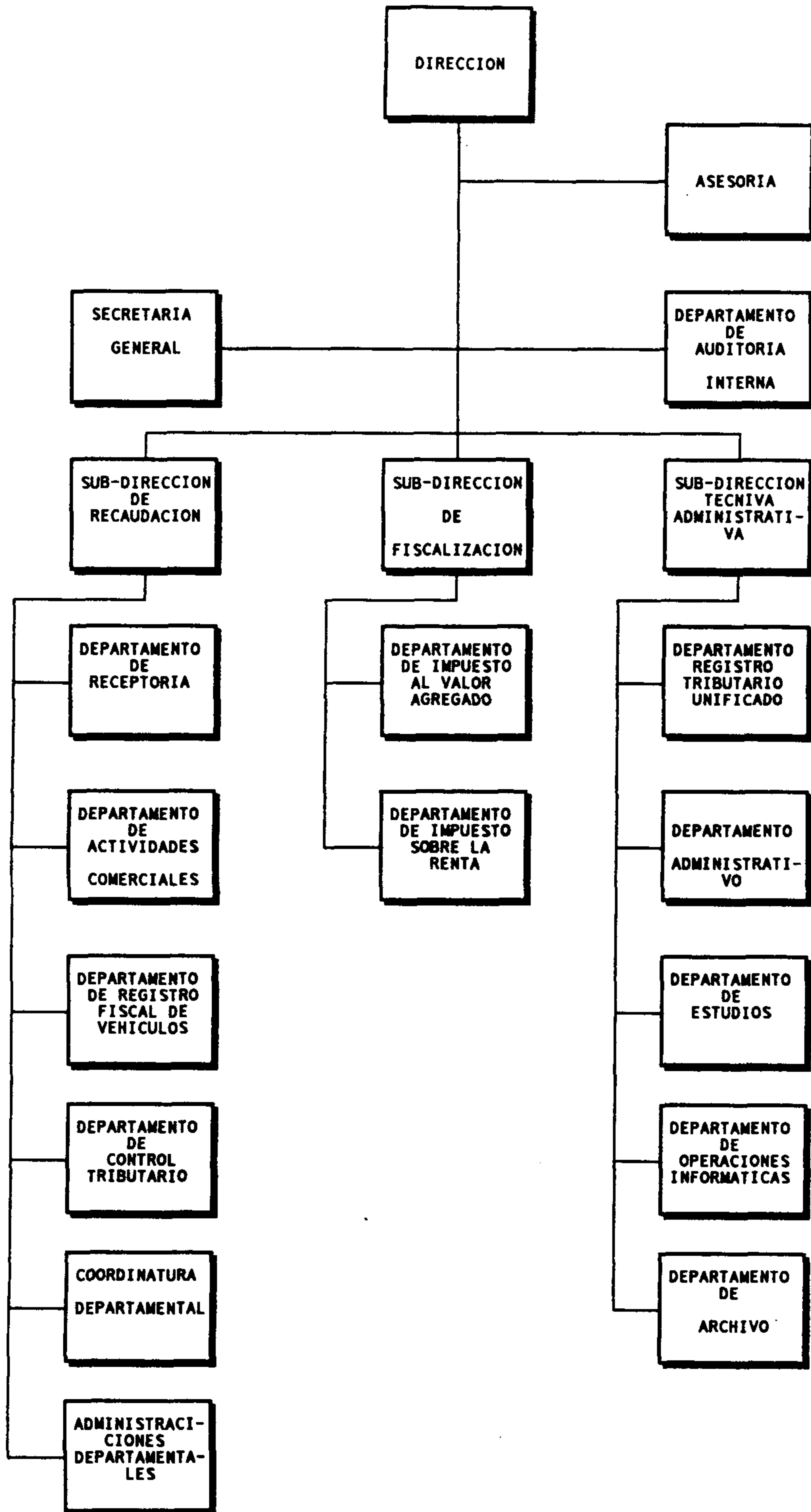
1. Percibir y controlar los ingresos a cargo de la Dirección General;
2. Tramitar los documentos a cargo de esta Sección
3. Entregar los fondos recaudados al Banco de Guatemala o a sus Agencias, durante las primeras horas del día hábil siguiente a la fecha en que sean percibidos; adoptándose para el efecto, las medidas de seguridad que se estimen pertinentes;
4. Adoptar las medidas que considere necesarias para el buen servicio al público en la percepción de los impuestos;
5. Proporcionar al Departamento Electrónico de Datos, para su procesamiento, la información sobre recau-

daciones fiscales, en la forma que le fuere requerida; y,

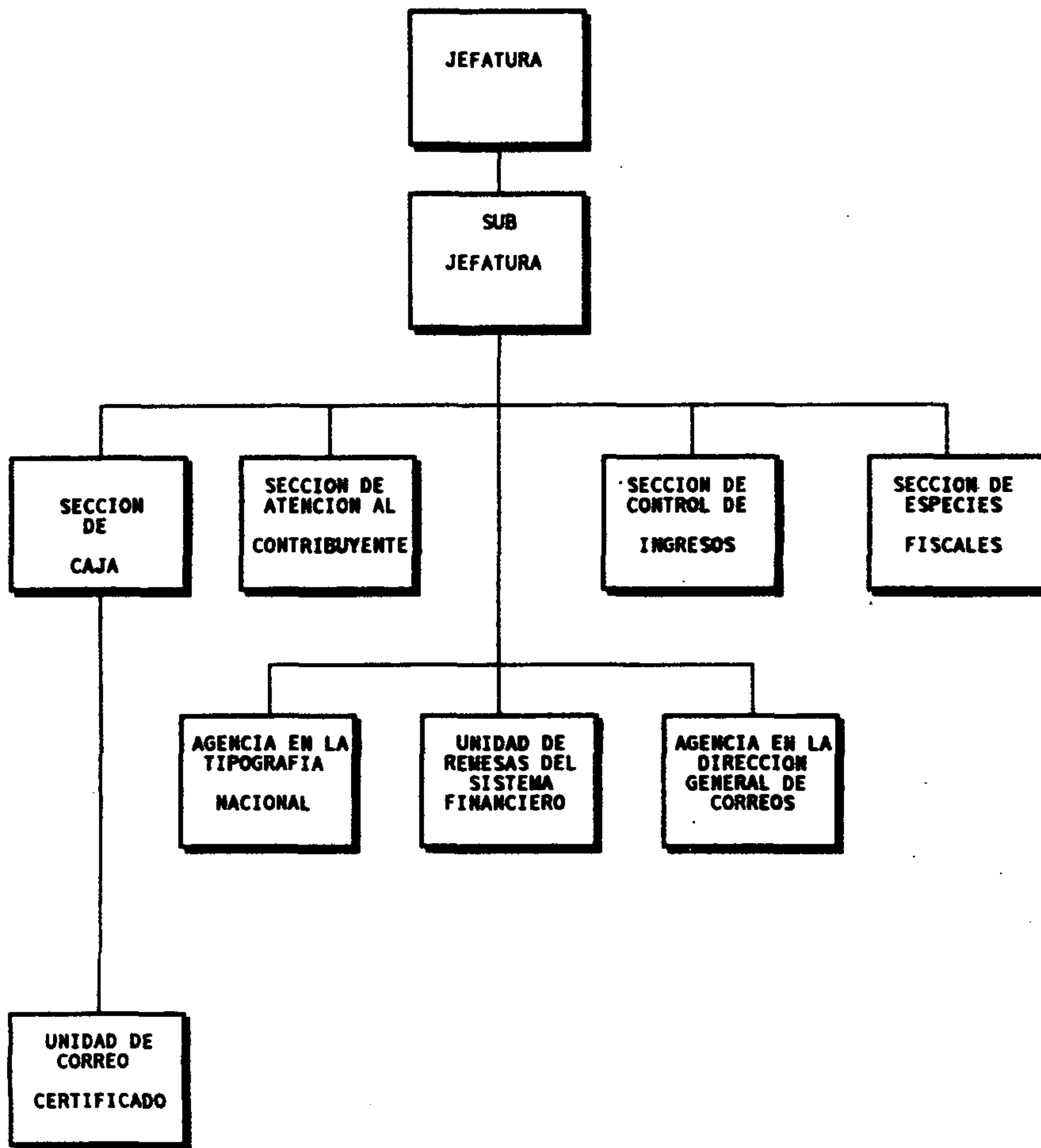
6. Las demás que fueren de su competencia, o le encomiende el Jefe del Departamento". (16).

(16). Ministerio de Finanzas Públicas. Reglamento Interno de la Dirección General de Rentas Internas. Mimeografo. Guatemala. 1972 p.p. 31-32.

DIRECCION GENERAL DE RENTAS INTERNAS



DEPARTAMENTO DE RECEPTORIA



3.2.1. NUMERO DE RECEPTORES FISCALES

"De acuerdo con el Reglamento Interno de la Dirección General de Rentas Internas ya descrito, el cual está avalado por el Acuerdo Ministerial de fecha 13 de Abril de 1972; con el Organigrama de la página anterior y las necesidades funcionales de atención al contribuyente, los Receptores Fiscales están distribuidos así:

- Sección de Caja:	
M. de F. P. -----	26
Policía Nacional -----	3
Migración -----	3
Sub-total -----	32
- Sección de atención al contribuyente ----	0
- Sección de Control de Ingresos -----	0
- Sección de Especies Fiscales -----	2
- Agencia de la Tipografía Nacional -----	2
- Agencia de la Direc. Gral. de Correos ---	2
- Unidad de Correo Certificado -----	1
- Unidad de Remesas del Sistema Bancario --	1
TOTAL DE RECEPTORES FISCALES -----	40" (17) .

(17) .Ibid: 33

3.2.2. CALIDAD DE LOS RECEPTORES FISCALES

La Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC), clasifica a los Receptores Fiscales dentro de la Serie Asistente Profesional como: Asistente Profesional II y Asistente Profesional III y exige los requisitos siguientes:

Asistente Profesional II

Haber aprobado el octavo ciclo de una carrera universitaria afín al puesto y acreditar cuatro años de experiencia en tareas relacionadas con la especialidad que el puesto requiera.

Asistente Profesional III

Acreditar currículum cerrado en una carrera universitaria afín al puesto y acreditar cinco años de experiencia en tareas relacionadas con la especialidad que el puesto requiere. (18).

(18). LEY DE SERVICIO CIVIL, Decreto 1748 del congreso de la república. Manual de ONSEC. Guatemala, C. A. s/f.

CAPITULO III
MARCO METODOLOGICO

1. OBJETIVOS:

1.1. Objetivo General

Establecer de qué manera la capacitación del Centro de Formación Fiscal de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas, influye en el desenvolvimiento de las actividades del trabajador (Receptor Fiscal) del Departamento de Receptoría de la Dirección General de Rentas Internas del citado Ministerio.

1.2. Objetivos Específicos

1.2.1. Realizar un diagnóstico de las actividades de capacitación, efectuadas por las Unidades de Capacitación, que conforman el Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público - SINAFOC-, durante el período 1991-1993.

1.2.2. Comparar la capacitación recibida por el personal del Departamento de Receptoría de la Dirección General de Rentas Internas, con sus necesidades reales y sus expectativas.

1.3. Objetivo Terminal

1.3.1. Diseñar un programa de capacitación para el personal del Departamento de Receptoría que atienda las necesidades detectadas y que contribuya a mejorar los servicios y la atención al público contribuyente.

2. VARIABLES

2.1. Variable: Capacitación de Personal (V.I)

Definición Conceptual

Es un proceso de enseñanza-aprendizaje por medio del cual se imparten conocimientos, se desarrollan destrezas y se fomentan cambios de comportamiento, acordes con los objetivos y las funciones a cumplirse en las organizaciones.

Definición operacional:

Como se trata de una variable compleja, la investigación se dirige hacia los siguientes indicadores:

- Información General
- Recursos Financieros
- Recursos Materiales
- Recursos Humanos
- Apoyo de Autoridades
- Técnicas del proceso de Capacitación
- Capacitación de la Unidad a otras Instituciones

- Opinión
- Información General
- Curso de Capacitación recibidos
- Necesidades reales de Capacitación
- Satisfacción en el trabajo
- Motivación para el trabajo
- Opinión

2.2. Variable: Actividad del Receptor Fiscal (V.D.)

Definición conceptual

Habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos en general que realizan los receptores fiscales en el desempeño de su cargo.

Definición Operacional

Esta variable se operacionaliza con los indicadores siguientes:

- Percepción y control de ingresos
- Entrega de los fondos regulados al Banco de Guatemala
- Trámite de documentos
- Entrega de información al Departamento Electrónico de Datos para su procesamiento
- Adopción de las medidas necesarias para la buena atención al público
- Otras que sean de su competencia

C A P I T U L O IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

La investigación de campo constituye el aspecto medular de la tesis; su diseño fue elaborado de acuerdo con los objetivos que identifican y detallan las distintas acciones realizadas, así como las variables que conforman los elementos centrales de la investigación.

De acuerdo con las variables identificadas en número de dos: 1. Capacitación de Personal y 2. Actividades del Receptor Fiscal; se realizó la investigación en tres direcciones, mismas que se describen por separado, ya que la evaluación de cada una requirió de población, muestra, técnicas e instrumentos diferentes.

Se inicia el informe con las "Unidades de Capacitación", que constituyen la unidad mayor de investigación y que conduce a un diagnóstico de las mismas, conforme al objetivo específico 1.2.1.

1. UNIDADES DE CAPACITACION

El Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público -SINAFOC-, esta conformado por 28 unidades de capacitación, que constituyen la POBLACION investigada; aplicando la fórmula muestral con un nivel de confianza del 95%, se obtiene

una MUESTRA de 10 Unidades, las cuales fueron seleccionadas con la técnica aleatoria simple, sin reemplazo.

La TECNICA empleada es la ENTREVISTA ESTRUCTURADA, dirigida a los Jefes de las Unidades de Capacitación que conforman la muestra. Consecuentemente, la entrevista se realizó sobre la base de una Boleta (No. 1), para unificar las respuestas y poder tabular los datos obtenidos.

La entrevista obviamente se realizó en forma personal (cara a cara) con cada jefe de Unidad, cuya estructura se organizó con los siguientes indicadores y número de items:

I.	Información General	4 items
II.	Recursos Financieros	1 item
III.	Recursos Materiales	1 item
IV.	Recursos Humanos	9 items
V.	Apoyo de Autoridades	1 item
VI.	Técnicas del Proceso de Capacitación	9 items
VII.	Capacitación de la Unidad a otras Insti..	2 items
	tuciones	
VIII.	Opinión	2 items
	TOTAL	29 items

La tabulación de los resultados de los indicadores señalados se diseñó para realizarse a mano y de acuerdo

con los requerimientos del análisis; se presenta en las páginas siguientes en un total de 12 cuadros; al calce de cada uno se hace un pequeño comentario, que sirve para estructurar el Diagnóstico de las Unidades de Capacitación que conforman el SINAFOC.

CUADRO No. 1
I. INFORMACION GENERAL

(1)

No.uni- dad	1.Año de Funcio- namien- to:	Inicio	Número de Cursos Impartidos:			Total en el perío- do:
			1991	1992	1993	
01.	8 años	1986	20	20	20	60*
02.	6 años	1988	30	30	30	90
03.	16 años	1978	50	50	50	150
04.	8 años	1986	10	12	44	66
05.	22 años	1972	2500	2500	2500	7500
06.	17 años	1977	70	70	70	210
07.	5 años	1989	10	20	20	50
08.	8 años	1986	37	43	60	140
09.	11 años	1983	40	40	40	120
10.	36 años	1958	12	12	12	36

De las unidades investigadas, 5 se crearon antes de constituirse el SINAFOC, de manera que son pioneras en la creación del Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público (1982); las otras 5 Unidades se fueron incorporando en la medida en que se crearon.

Durante el período investigado, todas han impartido cursos que van desde 36 durante el período, hasta 7,500 en la Unidad mayor que llega a capacitar hasta 40,000 personas al año, porque aglutina al sector público, privado y hasta trabajadores del sector informal de la economía.

Todas han llevado, desde su creación hasta la fecha, una intensa actividad en la formación y capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público.

CUADRO No. 2
I. INFORMACION GENERAL

(2)

No. UNIDAD	3. TIEMPO DE SERVICIO COMO JEFE	4. TITULO O GRADUADO ACADEMICO
01	08 AÑOS	Lic. Relaciones Internacionales
02	02 AÑOS	Lic. Literatura y Planificación Cultural
03	02 AÑOS	Lic. En Economía
04	02 AÑOS	Lic. En Administración Educativa
05	14 AÑOS	Medico Veterinario y Zootecnista
06	02 AÑOS	Lic. en Psicología
07	03 AÑOS	Administrador de Sistemas
08	03 AÑOS	Lic. En Psicología
09	10 AÑOS	Ingeniero Industrial
10	04 AÑOS	Abogado y M.A. en Administración Pública

Todos los jefes de la Unidad poseen grado Universitario y tienen ya una experiencia en el cargo, que va desde dos años en cuatro jefes, hasta 14 años en el que lleva mayor tiempo.

Esta experiencia significa de alguna manera, cierto nivel de estabilidad para el funcionamiento de las Unidades de Capacitación.

CUADRO No. 3
II. RECURSOS FINANCIEROS III. RECURSOS MATERIALES

5. El presupuesto asignado a la unidad es:	6. El equipo e instrumentos de que dispone es:
Suficiente 01	Suficiente 02
Insuficiente 08	Insuficiente 07
Otro: No tienr recursos Propios 01	Otro: No es moderno ... 01
Total 10	Total 10

Las Unidades de Capacitación adolecen de presupuesto propio, equipo e instrumentos, los cuales son insuficientes y hasta obsoletos; una no posee presupuesto propio, las restantes si, pero insuficiente para satisfacer con margenes adecuados, las necesidades de capacitación del empleado público.

CUADRO No. 4
IV. RECURSOS HUMANOS

No. Unidad	7. Cantidad personal capacitador de planta:	8. Nivel Académico del personal capacitador:	9. El número de Pedagogos que existen en la Unidad es de:
1.	No hay. Colaboran empleados.	Técnico	1 ----- 2 2 ----- 3
2.	10, por contrato		3 ----- 1
3.	No hay de planta, se contrata de acuerdo con las necesidades.	Universitario	Mas de 3 -- 1 Ninguno --- 3
4.	Contratados de acuerdo a necesidades	Universitario	TOTAL 10
5.	500 Instructores	Universitario y operativo o nivel operacional	
6.	10 Instructores	Técnico y Universitario	
7.	2 Instructores	1 Técnico y 1 Universitario	
8.	10 Instructores	Universitarios	
9.	5 Instructores	1 Técnico y 4 Universitarios	
10.	20 Instructores	Técnico y Universitario	

De las diez unidades de capacitación encuestadas, el 70% , poseen personal capacitador de planta el 20%, contratan a capacitadores de acuerdo con los cursos que se imparten y el 10%, realiza la capacitación con colaboración de los mismos empleados de la Institución.

Con respecto al nivel académico del personal capacitador, este depende también de los cursos que se impartan, así hay personal de nivel universitario y técnico, hasta el nivel operativo.

Resulta interesante hacer notar que en 7 unidades existen trabajando Pedagogos dentro del personal capacitador, desde 1 Pedagogo hasta 5 en la Unidad de Capacitación mas grande.

CUADRO No. 5
IV. RECURSOS HUMANOS
(2)

10. Se tiene elaborado un perfil del capacitador?	f.	11. Se cumple con el perfil?	f.	12. El nivel salarial del capacitadores?	f.	13. El personal capacitadores?	f.	14. El personal capacitador tiene Suficientes incentivos para sentirse motivado?	f.
SI NO	5 5	Siempre Algunas veces Nunca	2 3 5	Ade- cuado Inade- cuado Ad- Hono- rem	5 4 1	Sufi- ciente Insufi- ciente	2 8	Si No	6 4
Total	10		10		10		10		10

Con respecto al perfil del capacitador, 5 unidades lo tienen elaborado y 5 no lo tienen; sin embargo, de las 5 que si lo poseen, exigen siempre las calidades del capacitador, solamente 2 unidades y 3 sólo algunas veces; las otras 5 por supuesto, carecen de términos de referencia para contratar a los capacitadores. Con respecto al nivel salarial 5 afirman que es adecuado y 6 que el personal capacitador tiene suficientes incentivos para sentirse motivado, por el contrario las que afirman que el nivel salarial es inadecuado coinciden en afirmar que no tiene suficientes incentivos, 4 en total. Existe una Unidad que su personal realiza las actividades en colaboración con los mismos empleados de la Institución.

BOLETA No. 1
U. de C.

CUADRO No. 6
V. APOYO DE AUTORIDADES

15. Las unidades de la Institución apoyan a la Unidad de Capacitación:	. f.
Suficientemente	5
Un poco	5
No hay apoyo	0
TOTAL	10

Las Unidades de Capacitación son parte constitutiva de cada organización institucional a la que pertenecen; sin embargo, conco afirman que la ayuda que reciben es muy poca.

CUADRO NO. 7

IV. TÉCNICAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

16. Durante el período descrito han realizado detección de necesidades de capacitación:	f.	17. La unidad elabora programas de capacitación con base a la detección de necesidades:	f.	18. La unidad elabora programas de capacitación con base a otras fuentes:	f.
Una vez.....	02	si.....	08	si.....	10
Dos veces.....	01	No.....	0	No.....	00
Tres veces.....	02	No siempre.....	02	Total.....	10
Mas de tres veces.....	05	Total.....	10		
Nunca.....	00				
Total.....	10				

Todas las unidades investigadas cumplen con el primer paso del proceso de capacitación, es decir con las técnicas de detección de necesidades para elaborar sobre esa base, sus programas de capacitación; sin embargo, reconocen que puede haber programas sin ese proceso previo completo, porque surgen necesidades coyunturales tales como: uso y manejo de nuevo equipo; capacitación sobre nuevo código procesal; requerimientos de nueva tecnología implantada en la Institución; necesidades que surgen a última hora con base a las políticas de gobierno; demandas puntuales de ordenes superiores; por solicitud de jefes de sección o departamento; por solicitud de otras unidades de capacitación, como una colaboración y otras que puedan surgir de última hora, que como se dijo antes, siempre son necesidades, aunque coyunturales, que exigen su momento.

CUADRO NO. 8

IV. TÉCNICAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN, PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN

(2)

19. La planificación de las actividades de capacitación se realiza:			20. Los periodos de programación se realizan en:			21. Las actividades de capacitación programadas se han ejecutado:			22. Señale la causa o causas por las que la programación no se ha ejecutado:		
		f.			f.			f.			f.
A corto plazo	3 meses	01	Anualmente		04	Siempre		05	Por los instructores		00
a corto plazo	1 años	07	semestralmente		01	algunas veces		05	por los participantes		01
a mediano plazo	2 años	01	trimestralmente		03	nunca		00	por falta de fondos		05
a largo plazo	5 años	01	mensualmente		02				otros: acumulación de trabajo		
			variable		00				falla la u. Operativa.		
totales.....		10	total.....		10	total.....		10	Respuesta múltiple		

En todas las unidades de capacitación se realiza la planificación de las actividades, desde el corto al mediano y largo plazo; la mayoría planifica para un año, aunque solamente 4 realizan la programación también para un año, el resto programa semestral, trimestral o mensualmente, de acuerdo con el contenido y duración de los cursos a impartir; sin embargo, esta programación siempre se ha cumplido en la mitad de las unidades investigadas y en las otras cinco se ha dejado de ejecutar la actividad programada debido a varias causas como falta de fondos, falla de la unidad operativa, por los participantes o bien por acumulación de trabajo, todas producto de falta de previsión oportuna de recursos ajustados a la realidad de las instituciones donde la programación algunas veces ha dejado de efectuarse.

CUADRO NO. 9

IV. TÉCNICAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN
(3)

23. Cada actividad de capacitación ha sido evaluada:	f.	24. Se realiza seguimiento a los capacitados en los puestos de trabajo.	f.
siempre.....	07	En forma programada.....	1
Algunas veces.....	03	Eventualmente	6
Nunca.....	00	No se hace seguimiento	3
Total.....	10	Total	10

76

En la pregunta no. 23 Se establece que 7 unidades siempre evalúan la actividad de capacitación y 3 unidades algunas veces; lo que implica que el 70% de las unidades de capacitación si realizan evaluación y el resto no.

Con respecto a la pregunta no. 24 Se establece que solo 1 unidad realiza el seguimiento de capacitación en forma programada y 6 lo realizan eventualmente; y en 3 unidades no se hace seguimiento; reflejando dichos datos que el 90% de las unidades de capacitación no realiza seguimiento. Lo que implica que la actividad de capacitación no se le da continuidad.

CUADRO NO. 10

VII. CAPACITACIÓN DE LA UNIDAD A OTRAS INSTITUCIONES

25. Su unidad ha capacitado a personal de otras instituciones:	f.	26. El personal de su institución ha recibido capacitación de otras unidades de capacitación:	f.
Si.....	08	Si.....	08
No.....	02	No.....	02
Totales.....	10	10

77

El 80% de las unidades encuestadas (8 u.), Han capacitado a personal de otras instituciones y asimismo han recibido capacitación de otras unidades; solamente 2 unidades, las de mas reciente creación, no han compartido experiencias con otras unidades. Por ejemplo, una unidad ha impartido cursos al ministerio publico, a la procuraduría de los derechos humanos, al colegio de abogados y a la policía nacional.

Otra: al ministerio de desarrollo, ministerio de salud, al ministerio de finanzas publicas. Se ha recibido del instituto técnico de capacitación y productividad (INTECAP); de la secretaria general de planificación (SEGEPLAN); de la universidad de san Carlos (USAC); de centro de desarrollo empresarial (cede); de TAYASAL y de centro de estudios cooperativos (CENDEC). En síntesis, el intercambio de experiencias de capacitación ha sido frecuente durante el periodo que se analiza (1991 - 1993)

CUADRO NO. 11
VIII. OPINIÓN SOBRE EL SINAFOC

27. Sírvase emitir opinión sobre el sistema nacional de formación y capacitación de los recursos humanos -SINAFOC-

preguntas concretas:

27.1 Considera que la asistencia técnica del SINAFOC ha sido eficaz.?

27.2 Que beneficios ha obtenido su centro al pertenecer al SINAFOC.?

27.3 Están dispuestos a continuar formando parte del SINAFOC.?

Las respuestas obtenidas a las preguntas anteriores en forma resumida, son las siguientes:

	f.
1. El SINAFOC ha sido una institución muy efectiva, cuando funcionaba se recibía mucho apoyo.	08
2. Si, las reuniones eran muy motivadoras, lograban integrar los conocimientos sobre capacitación y mantener al día a las instituciones del sector público.	08
3. La relación ha sido muy enriquecedora.	06
4. Se capacitaba a los docentes de las demás instituciones integrantes del SINAFOC.	08
5. Por cambio de política gubernamental, últimamente no se le ha dado apoyo presidencial, sería bueno que se unificaran todos los centros de capacitación del sector público.	05
6. Actualmente no se ha tenido noticias del SINAFOC, sería muy importante reactivar su función, para beneficio de la capacitación en general.	05
7. Los directores de los centros de capacitación deben unificarse para que siga funcionando.	06
8. Debe darse todo el apoyo al SINAFOC porque allí convergen todas las unidades del sector público y permite el intercambio de experiencias de los centros de capacitación.	04
9. El sistema es bueno porque unifica esfuerzos y proporciona mucha ayuda técnica, debe ser reestructurado y recibir todo el apoyo de la presidencia y por supuesto de todas las unidades de capacitación del sector público, que lo conforman.	07

De las respuestas tabuladas arriba, en líneas generales, el 80% de acuerdo en que el SINAFOC ha sido muy bueno, ha proporcionado ayuda técnica y por supuesto, unifica esfuerzos; solamente 2 no respondieron porque cuando ellas se incorporaron al sistema, éste se estaba ya debilitando y consecuentemente, recibieron poca ayuda.

CUADRO NO. 12

VIII. OPINION SOBRE LA CAPACITACIÓN EN GENERAL

28. Desea agregar otra opinión sobre:

28.1 Su unidad de capacitación

28.2 Sobre la capacitación de los recursos humanos del sector público en forma unificada, se obtuvieron las respuestas siguientes:

1. La capacitación en servicio es fundamental para que los empleados hagan un mejor trabajo, porque se obtiene mucho beneficio al estar siempre actualizado, para el desarrollo de las instituciones.
2. En cada ministerio deben fortalecerse los centros o unidades de capacitación y darles todo el apoyo financiero que necesitan.
3. Porque contribuyen al desarrollo personal y por ende, al desarrollo de las instituciones que proporcionan servicios al público.
4. Es importante continuar con los esfuerzos de capacitación permanente de los recursos humanos del sector público, capacitación que debe hacerse a todo nivel de las dependencias del estado.
5. La capacitación es una actividad a la que se le debería dar todo el apoyo, porque se considera que el desarrollo humano de cualquier institución redundará en una mayor productividad de la misma.
6. La capacitación es fundamental, sobre todo en empleados de bajo nivel académico, porque los ayuda a superarse para encontrarse a sí mismos y a desarrollar a la institución para la cual trabajan.
7. Debe existir un ente que defina las políticas de capacitación para los recursos humanos del sector público.
8. Que los centros de capacitación del sector público, deben estar unidos, para evitar la duplicidad de esfuerzos y el desperdicio de los recursos humanos para la capacitación, ya que estos recursos con que se cuenta en la administración pública, no son aprovechados en toda su dimensión.

Todas las opiniones son positivas en torno a la capacitación permanente de los recursos humanos del sector público e insisten en la unificación de los centros, para aprovechar al máximo al personal capacitador que se encuentra en las dependencias, las cuales deben unirse para ahorrar costos y compartir experiencias.

1.2 ENTREVISTA ESPECIAL REALIZADA CON EL SECRETARIO EJECUTIVO DEL SINAFOC.

SINTESIS

- El SINAFOC se inició el 1 de Octubre de 1982, entró en receso en mayo de 1991, por falta de presupuesto; los fondos fueron transferidos a los consejos de Desarrollo.
- Actualmente se está reactivando el Sistema; se han realizado ya tres reuniones con representantes de Instituciones adscritas a SINAFOC y también han asistido representantes de otras Instituciones que estaban afuera del sistema, todos, por unanimidad, están de acuerdo en reactivarlo, ya que, según afirman, es importante definir políticas globales y sectoriales para la capacitación de los recursos humanos del sector público, a través de un "ente" que aglutine a todos los Centros de Capacitación; y que además esas políticas deben aparecer dentro de los planes de Gobierno, en un capítulo dedicado para este fin.
- Debe reformarse el SINAFOC, para que haya un esfuerzo conjunto y se tracen objetivos y estrategias generales que permitan aunar esfuerzos y evitar el desperdicio de recursos.
- En consecuencia, se inicia nuevamente el SINAFOC el 12 de abril de 1994; los representantes de las

Unidades de Capacitación que han asistido a las sesiones y que han dejado constancia de sus inquietudes, insisten en que debe existir un Proyecto Nacional de Capacitación, con objetivos y estrategias generales para todo el país.

1.3 DIAGNOSTICO DE LAS UNIDADES DE CAPACITACION

1.3.1. INFORMACION GENERAL

- Tiempo de vigencia: De todas las Unidades Investigadas, 5 tienen un promedio de existencia de 20 años; las otras 5 promedian cinco años de vida y todas, a partir de su creación, han realizado sistemáticamente, programas de capacitación para el personal de la Institución; asimismo, su respectivo personal ha recibido algunos cursos en otras unidades de capacitación.
- Dirección: Todos los Jefes de Unidad poseen grado universitario y tienen experiencia en el cargo, experiencia que va de los 2 años hasta los 14, el Jefe que lleva mayor tiempo.

1.3.2. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

- Las unidades de Capacitación como parte de las Instituciones del Estado, tienen presupuesto insuficiente, equipo e instrumentos escasos y hasta obsoletos; una

no posee presupuesto propio, las restantes sí, pero insuficiente para satisfacer con márgenes adecuados, las necesidades de capacitación del empleado público.

1.3.3. RECURSOS HUMANOS Y APOYO DE AUTORIDADES

- El 70% de las Unidades de Capacitación encuestadas, poseen personal capacitador de planta; el 20% contratan a capacitadores de acuerdo a los cursos que se imparten y el 10%, realiza la capacitación con la colaboración de los mismos empleados de la institución.

Con respecto al nivel académico del personal capacitador, éste depende también de los cursos que se impartan, así hay personal de nivel universitario y técnico, hasta el nivel operativo.

Resulta interesante hacer notar que en siete Unidades están trabajando PEDAGOGOS dentro del personal capacitador, desde un Pedagogo hasta cinco en la Unidad de capacitación más grande.

Por lo que se manifiesta, de alguna manera, la necesidad, de la orientación pedagógica de éstas Unidades de Capacitación.

Es evidente la urgente necesidad de impulsar la contratación de Pedagogos en mayor número, para dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje, de

acuerdo a las innovaciones de la ciencia pedagógica, tomando en cuenta que CAPACITACION es aprendizaje y aprendizaje es cambio de conducta, de esta manera la capacitación ayuda a desarrollar habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes.

Con relación al PERFIL DEL CAPACITADOR, cinco Unidades lo tienen elaborado y cinco Unidades no tienen dicho perfil; sin embargo, de las cinco que si lo poseen, solamente dos Unidades exigen siempre las calidades del capacitador que aparecen en el perfil, y tres Unidades sólo algunas veces; las otras cinco por supuesto, carecen de términos de referencia para contratar a los capacitadores.

En lo que se refiere al nivel salarial, cinco afirman que es adecuado y seis que el personal capacitador tiene suficientes incentivos para sentirse motivados , por el contrario las que afirman que el nivel salarial es inadecuado, coinciden en afirmar que no tienen suficientes incentivos, cuatro en total. Existe una Unidad cuyo personal trabaja adhonorem porque se pide colaboración a los mismos empleados de la institución.

Las Unidades de Capacitación son parte constitutiva de cada Organización institucional a la que pertenecen; sin embargo, cinco afirman que la ayuda que reciben es muy poca.

1.3.4. TECNICAS DEL PROCESO DE CAPACITACION

Todas las Unidades investigadas cumplen con el primer paso del proceso de capacitación, es decir, con las Técnicas de Detección de Necesidades, para elaborar, sobre esa base, sus programas de capacitación; sin embargo, reconocen que puede haber programas sin ese proceso previo, porque surgen necesidades coyunturales tales como: Uso y manejo de nuevo equipo; nuevo Código Procesal; requerimientos de nueva tecnología implantada en la institución; necesidades que surgen a última hora con base a las políticas emergentes del gobierno y otras que pueden surgir de última hora, que como se dijo antes, siempre son necesidades, aunque coyunturales, pero que exigen su espacio en el momento preciso.

La Planificación, que constituye el segundo paso del proceso, se realiza en todas las Unidades de Capacitación, desde el corto, mediano y largo plazo; la mayoría (.70%), planifica para un año aunque solamente cuatro realizan la programación también para un año, el resto programa semestral, trimestral o mensualmente, de acuerdo con el contenido y duración de los cursos a impartir; sin embargo, esta programación siempre se ha cumplido en la mitad de las Unidades investigadas y en las

otras cinco se ha dejado de ejecutar la actividad programada debido a varias causas, como falta de fondos, falla de la unidad operativa, por los participantes o bien por acumulación de trabajo; todas, producto de falta de previsión oportuna de recursos ajustados a la realidad de las Instituciones donde la programación algunas veces se ha dejado de efectuar.

Con respecto a la técnica de EVALUACION, siete unidades evalúan siempre los resultados de la capacitación realizada, tres lo hacen sólo algunas veces; con respecto al seguimiento de los capacitados en los puestos de trabajo, se realiza eventualmente en seis unidades, en una se hace en forma programada y en tres no se hace seguimiento.

1.3.5. CAPACITACION DE LA UNIDAD A OTRAS INSTITUCIONES.

El 80% de las Unidades encuestadas, ha capacitado a personal de otras Instituciones y asimismo, han recibido capacitación de otras Unidades; solamente dos Unidades, las de más reciente creación, no han compartido experiencias con otras Unidades.

El intercambio de experiencias de capacitación ha sido frecuente durante el período que se analiza (1991-1993).

1.3.6. OPINION SOBRE EL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION Y CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR PUBLICO (SINAFOC).

De las opiniones vertidas sobre el SINAFOC, se sintetizan las siguientes, no sin antes agregar que de las opiniones recibidas, todas fueron positivas, exceptuando dos que se abstuvieron de opinar:

- El SINAFOC ha sido una institución muy efectiva, cuando funcionaba se recibía mucho apoyo.
- Ha sido muy eficaz, las reuniones eran muy motivadoras, lograban integrar los conocimientos sobre capacitación y mantenían al día a las instituciones del Sector Público. La relación ha sido enriquecedora.
- Se capacitaba a los docentes de las demás Unidades integrantes del SINAFOC.
- Por cambio de Política Gubernamental, últimamente no se le ha dado apoyo presidencial, sería bueno que se unificaran todos los Centros de Capacitación del Sector Público, para lograr que se reactive el SINAFOC.
- Actualmente no se ha tenido noticias del SINAFOC, sería muy importante reactivar su función, para beneficio de la capacitación en

general.

- Los Directores de los Centros de Capacitación, deberían unificarse para pedir que siga funcionando.
- Debe darse todo el apoyo a SINAFOC porque allí convergen todas las Unidades del Sector Público y permite el intercambio de experiencias de los Centros de Capacitación.
- El Sistema es bueno porque unifica esfuerzos y proporciona mucha ayuda técnica, debe ser reestructurado y recibir todo el apoyo de la Presidencia y por supuesto, de todas las Unidades de Capacitación del Sector Público que lo conforman.

1.3.7. OPINION SOBRE LA CAPACITACION EN GENERAL.

En forma unificada, se obtuvieron las respuestas siguientes:

- La capacitación en servicio es fundamental para que los empleados hagan un mejor trabajo, porque se obtiene mucho beneficio al estar actualizado, para el desarrollo de las Instituciones.
- En cada Ministerio deben fortalecerse los Centros o Unidades de Capacitación y darles todo el apoyo financiero que necesitan.
- Porque contribuyen al desarrollo personal y

por ende, al desarrollo de las instituciones que proporcionan servicios al público.

- Es importante continuar con los esfuerzos de capacitación permanente de los recursos humanos del sector público, capacitación que debe hacerse a todo nivel de las dependencias del Estado.
- La capacitación es una actividad a la que se debería dar todo el apoyo, porque se considera que el desarrollo humano de cualquier Institución, redundará en una mayor productividad de la misma.
- La capacitación es fundamental, sobre todo en empleados de bajo nivel académico, porque los ayuda a superarse para encontrarse a sí mismos y a desarrollar a la Institución para la cual trabajan.
- Que los centros de capacitación del Sector Público, deben estar unidos, para evitar la duplicidad de esfuerzos y el desperdicio de los recursos humanos para la capacitación, ya que los recursos con los que se cuenta, no son aprovechados en toda su dimensión.

1.3.8. ANOTACION FINAL.

SINAFOC, se crea el 1 de Octubre de 1982, entra en receso el 1 de Mayo de 1991. Permanece

activo 8 años, 7 meses; durante su funcionamiento cumplió con los objetivos para los que fue creado.

Se reactiva el 12 de Abril de 1994, con las mismas Unidades con que fue creado el Sistema, más las otras Unidades no incorporadas.

2. CAPACITACION DE PERSONAL: RECEPTORES FISCALES

Para realizar la segunda parte de la investigación de campo, se tomó la variable: "Capacitación de Personal" a efecto de alcanzar el objetivo: 1.2.2 que lleva a comparar la capacitación recibida por el personal del Departamento de Receptoría de la Dirección de Rentas Internas del Ministerio de Finanzas Públicas, con sus necesidades reales y expectativas y, sobre esta base, proponer al Centro de Formación Fiscal de la Dirección de Recursos Humanos, un Diseño de Capacitación de acuerdo con las necesidades detectadas.

La población la constituye los "Receptores Fiscales" que existen en un total de 40 en esa Dirección; aplicando la fórmula muestral con un nivel de confianza del 95%, se obtiene una muestra de 36 sujetos, los cuales fueron seleccionados con la técnica aleatoria simple, sin reemplazo.

La técnica empleada para recabar los datos es la Encuesta y el instrumento, el Cuestionario o Boleta (No.2), el cual se elaboró con los indicadores y número de items siguientes:

I. INFORMACION GENERAL.....	7	items
II. CURSOS DE CAPACITACION RECIBIDOS.....	5	"
III. NECESIDADES REALES DE CAPACITACION.....	2	"
IV. SATISFACCION EN EL TRABAJO.....	3	"
V. MOTIVACION PARA EL TRABAJO.....	2	"
VI. OPINION.....	2	"
TOTAL.....		21 items

La tabulación de los resultados obtenidos, se presenta en las páginas siguientes, en un total de 9 cuadros; al pie de cada uno se hace un comentario, cuya síntesis servirá para elaborar el Diseño de Capacitación previsto.

CUADRO NO. 13
INFORMACION GENERAL
(1)

No. Orden	Información general	f.	Total
1. Cargo nominal:	Asistente Profesional I	06	
	Asistente Profesional II	06	
	Asistente Profesional III	13	
	Técnico Profesional I	05	
	Técnico Profesional III	06	
	Total.....		
2. Cargo funcional:	Receptor Fiscal	31	
	Grabador de Datos	03	
	Operador de Terminal	02	
	Total.....		
3. Sección o unidad:	Sección de Caja	31	
	Atención al Contribuyente	03	
	Sistema Bancario	02	
	Total.....		
4. Para desempeñar el cargo posee:	Nombramiento	30	
	Contrato	06	
	Otro documento	00	
	Total.....		

El cargo nominal de los sujetos investigados de acuerdo con la clasificación de la oficina nacional de servicio civil (ONSEC), es de asistente profesional I, II y III, y técnico profesional I y III; atienden cajas, el 86% como receptores fiscales; el 83% trabaja con nombramiento, el 17% por contrato (no fijo).

CUADRO NO. 14
INFORMACION GENERAL
(2)

No. Orden	Información General	f.	Total
5.	Tiempo de laborar en		
	El cargo.		
	Menos de 1 año	01	
	1 - 3 años	16	
	4 - 6 años	06	
	7 - 9 años	02	
	10 - 12 años	01	
	13 - 15 años	03	

En cuanto al tiempo de trabajo como receptores fiscales, el grupo al que corresponde el mas alto porcentaje, 61%, lleva entre 1 y 6 años; el grupo que lleva mas de 15 años, representa el 19% del total. Todos poseen titulo de nivel medio, además de los que se especifican en el item, en el renglón de otro, hay 3 secretarias, 2 perito en administración publica, nueve estudian una carrera administrativa: arquitectura, auditoría, derecho y administración de empresas.

CUADRO NO. 15
I. CURSOS DE CAPACITACIÓN RECIBIDOS
(1)

8. Ha recibido cursos de capacitación para desempeñar el cargo:	
	f.
Si	23
No	13
No contestaron	00
Total.....	36

El 64% afirma haber recibido capacitación en el centro de formación fiscal (CFF) y el 36% no ha recibido esa capacitación.

CUADRO No. 16
II. CURSOS DE CAPACITACION RECIBIDOS
(2)

9. Conocimientos que ha adquirido en la capacitación o en el cargo.		10. Destreza que ha desarrollado		11. Con la capacitación recibida en la práctica del puesto que ocupa, Usted corrigió algunos comportamientos negativos de su personalidad	
f.		f.		f.	
Administrativos	6	Manejo de equipo de cómputo.	5	SI	23
Motivacionales	33	Manejo de Terminales.	32	No	13
Cómputo	2	Máquinas registradoras	32	Total	36
Aspectos Legales	4	Máquina de calcular	36	Si su respuesta es sí, diga cuales:	
Relaciones Humanas	29	Máquinas de Escribir	36	-Mejoramiento del carácter	23
Catalogación y Archivo	4	Otras: Protectora de cheques.	4	-Seguridad en el desempeño de las funciones	23
Atención al contribuyente	3				
otros	0				

PREGUNTAS MULTIPLES					

La mayoría 92%, ha recibido capacitación en aspectos motivacionales y en Relaciones Humanas 81%; éstas son actividades denominadas "Jornadas Motivacionales" por el C.F.F, que no llegan a una capacitación formal; en cuanto a las destrezas desarrolladas, todas están en relación con el trabajo que realizan y que ejecutan diariamente en el puesto que ocupan; con respecto al comportamiento negativo 64%, afirman haber mejorado en su carácter y en la seguridad en el desempeño de sus funciones.

CUADRO NO. 17
II. CURSOS DE CAPACITACIÓN RECIBIDOS
(3)

12. Los logros alcanzados son consecuencia de:

	F.
-La capacitación recibida	12
-La practica adquirida en el cargo	20
-Ninguna de las dos	04
-Otras fuentes, especifique:	00
Total.....	36

El 56% afirma que los "logros en su formación, han sido alcanzados por la practica en el puesto; el 33% afirma que en la capacitación y, el 11% por cuenta propia (4 en total).

CUADRO No. 18
III. NECESIDADES REALES DE CAPACITACION

<p>13. Necesita usted mayores conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes para desenvolverse mejor?</p>	<p>14. Si usted desea ascender a otro puesto dentro de la Institución, diga en qué área necesitará capacitarse:</p>																																												
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Si</td> <td style="text-align: right;">33</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td style="text-align: right;">36</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Si su respuesta es Sí diga cuales:</td> </tr> <tr> <td>Motivación Personal</td> <td style="text-align: right;">9</td> </tr> <tr> <td>Orientación al público</td> <td style="text-align: right;">12</td> </tr> <tr> <td>Uso de Formularios Nuevos</td> <td style="text-align: right;">17</td> </tr> <tr> <td>Leyes Fiscales</td> <td style="text-align: right;">25</td> </tr> <tr> <td>Aspectos Administrativos</td> <td style="text-align: right;">10</td> </tr> <tr> <td>Relaciones Humanas</td> <td style="text-align: right;">11</td> </tr> <tr> <td>Cómutacion Fiscal</td> <td style="text-align: right;">26</td> </tr> <tr> <td>Código Tributario</td> <td style="text-align: right;">20</td> </tr> <tr> <td>Auditoría Fiscal</td> <td style="text-align: right;">10</td> </tr> <tr> <td>Otros Especifique:</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>1. Inglés-----</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.-----</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.-----</td> <td></td> </tr> </table>	Si	33	No	3	Total	36	Si su respuesta es Sí diga cuales:		Motivación Personal	9	Orientación al público	12	Uso de Formularios Nuevos	17	Leyes Fiscales	25	Aspectos Administrativos	10	Relaciones Humanas	11	Cómutacion Fiscal	26	Código Tributario	20	Auditoría Fiscal	10	Otros Especifique:	2	1. Inglés-----		2.-----		3.-----		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">1. Diplomado en Gerencia y Finanzas públicas</td> <td style="text-align: right;">22</td> </tr> <tr> <td>2. Análisis Financiero</td> <td style="text-align: right;">18</td> </tr> <tr> <td>3.-----</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.-----</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5.-----</td> <td></td> </tr> </table>	1. Diplomado en Gerencia y Finanzas públicas	22	2. Análisis Financiero	18	3.-----		4.-----		5.-----	
Si	33																																												
No	3																																												
Total	36																																												
Si su respuesta es Sí diga cuales:																																													
Motivación Personal	9																																												
Orientación al público	12																																												
Uso de Formularios Nuevos	17																																												
Leyes Fiscales	25																																												
Aspectos Administrativos	10																																												
Relaciones Humanas	11																																												
Cómutacion Fiscal	26																																												
Código Tributario	20																																												
Auditoría Fiscal	10																																												
Otros Especifique:	2																																												
1. Inglés-----																																													
2.-----																																													
3.-----																																													
1. Diplomado en Gerencia y Finanzas públicas	22																																												
2. Análisis Financiero	18																																												
3.-----																																													
4.-----																																													
5.-----																																													
PREGUNTAS MULTIPLES																																													

De los 36 Receptores Fiscales encuestados, el 92% desea ser capacitado y apenas el 8% no lo desea.

Con respecto a sus expectativas de ascensos, 25 desean alcanzar otro cargo dentro de la Institución y son claros en señalar los cursos que consideran importantes de acuerdo con esas expectativas.

CUADRO No. 19
IV. SATISFACCION EN EL TRABAJO

15. Ha tenido ascensos en su Departamento, debido al aumento de sus conocimientos?	16. Ha tenido reconocimientos laborales debido a su continuo esfuerzo de superación?	17. Sus necesidades han sido tomadas en cuenta para la elaboración de programas de capacitación?
SI ----- 6 NO ----- 30	SI----- 1 NO ----- 35 Si su respuesta es SI especifique Palabras de estímulo	Siempre ----- 0 Algunas Veces-- 0 Nunca----- 36
TOTALES ----- 36	----- 36	----- 36

La mayoría de Receptores Fiscales (30 y 35) no han tenido ascensos, ni ningún reconocimiento por superarse y, lo que es muy importante para los efectos del presente estudio, sus necesidades de capacitación no han sido tomadas en cuenta para la elaboración y ejecución de Programas de Capacitación por parte del Centro de Formación Fiscal.

CUADRO No. 20
V. MOTIVACION PARA EL TRABAJO

18. Considera que trabaja en un ambiente adecuado? f.	19. Considera que la relación laboral con sus compañeros es satisfactoria? f.
Si ----- 6	Si ----- 29
No ----- 29	No ----- 7
No Contestaron ----- 1	
En cualquier caso, explique: <u>Ambiente inadecuado porque los espacios son muy reducidos, no hay ventilación. Falta equipo y mobiliario</u>	En cualquier caso, explique: <u>Falta de compañerismo y carecen de buena relaciones interpersonales.</u>
TOTALES ----- 36	----- 36

Sobre el ambiente, afirma la mayoría que es inadecuado por que el espacio es reducido con mala ventilación, además hace falta equipo y mobiliario; con respecto al ambiente psicosocial, el 44% asegura que hay falta de motivación por parte de los jefes y que el trabajo no es equitativo. El 81% afirma que la relación laboral con sus compañeros es satisfactoria, sin embargo existe un 19% que asegura que hay falta de compañerismo y comprensión y que los compañeros "no están capacitados con respecto a las relaciones interpersonales".

CUADRO No. 21
VI. OPINION
(1)

20. Si tiene alguna opinión sobre los programas de capacitación del Ministerio de Finanzas Públicas por favor, extérnela aquí:		
f.		
1	Los programas sólo los reciben los jefes	19
2	Los programas deben darse a todos los trabajadores de Finanzas.....	11
3	Que todo el personal reciba por lo menos un curso al año	10
4	En la capacitación siempre tienen acceso las personas importantes y por compadrazgos, pero no los cajeros ..	8
5	Que el Ministerio remodele los Sistemas y Simplifique el trabajo	11
6	Que se capacite al personal de la Oficina de Orientación al Público, para que el contribuyente lleve bien sus documentos y no tenga que perder mucho tiempo	13
7	Que se impartan cursos de acuerdo con las actividades que realiza cada grupo de empleados	9
8	No manifestaron su opinión	6

Como se puede apreciar en las respuestas, podría decirse que, aunque en diferente forma, la mayoría está de acuerdo en que los programas de capacitación del Ministerio de Finanzas Públicas, están orientados a los jefes, sólo a personas importantes; a los cajeros o receptores fiscales, generalmente se les discrimina y por lo tanto opinan que los cursos deben impartirse a todos los trabajadores de acuerdo con las actividades que realiza cada grupo de empleados.

CUADRO No. 22
VI. OPINION
(2)

21.	Si tiene alguna sugerencia que hacer al Centro de Formación Fiscal de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas, por favor, escríbalas abajo:	f.
1	Que se de capacitación a todo el personal, especialmente a los no universitarios	11
2	Que se modernice la tributacion fiscal	5
3	Se necesita capacitación para llevar Contabilidad Estatal o Integrada	6
4	Que se haga boletines informativos sobre la capacitación para escoger los cursos de acuerdo con las necesidades y no que se tome la opinión de los jefes, ya que ellos, en su mayoría, se oponen a la capacitación	5
5	Que se de capacitación en áreas espeíficas para que el trabajo sea mejor	8
6	Que siempre contraten buenos docentes	16
7	Que se capacite a las personas que trabajan en caja, en lo que se refiere a la relación con el contribuyente	10
8	Que se le dé capacitación al personal que trabaja en la Oficina de Orientación al Público, para facilitarnos el trabajo a los Receptores y al contribuyente	7
9	Que los cursos se programen de acuerdo con el horario de trabajo, caso contrario, los jefes no dejan, porque las cajas no se pueden quedar solas.....	15
10	Que las sugerencias sean tomadas en cuenta .	8
11	No opinaron	5

La mayoría, 31 Receptores Fiscales de los 36 encuestados, opinaron de acuerdo con la síntesis que se elaboró arriba; éstas opiniones que se consideran muy importantes, contribuirán de alguna manera a elaborar el diseño de capacitación que se presenta en esta tesis.

3.3 CONTRIBUYENTE

En la tercera parte de la investigación de campo, se tomó "EL CONTRIBUYENTE", porque es el destinatario del servicio y por ende, el que puede emitir una opinión sobre qué tan buena o qué tan mala resulta la atención de los Receptores Fiscales, para "El Cliente" o "El Contribuyente" que paga sus tributos al Estado; asimismo, de sus respuestas se infiere algunos puntos de referencia que permiten enriquecer el diseño de capacitación elaborado.

Con respecto a la POBLACION, la constituye un promedio de cinco mil usuarios de los servicios, diariamente, que multiplicados por 20 días hábiles que tiene el mes, da un total de 100,000 contribuyentes mensuales, que fue el tiempo estimado para realizar la encuesta.

Al aplicar la fórmula muestral con el factor de corrección finito, con un nivel de confianza del 95%, resulta una MUESTRA DE 379 contribuyentes, seleccionados con la técnica aleatoria simple.

El cuestionario o Boleta (No. 3), se elaboró con los indicadores y número de items, siguientes:

- I. ATENCION DEL RECEPTOR(A) FISCAL.....5 items
- II. CUALIDADES DEL RECEPTOR(A) FISCAL.....4 "
- III. ORIENTACION PARA PAGAR IMPUESTOS.....1 "

IV. RECOMENDACIONES A LA ADMINISTRACION ...1 "

TRIBUTARIA

TOTAL:.....11 items

La tabulación de los resultados obtenidos se presenta en las páginas siguientes, en un total de 4 cuadros; al pie de cada uno se hace un comentario, cuya síntesis contribuirá a elaborar el Diseño de Capacitación anteriormente mencionado.

CUADRO No 23
I. ATENCION DEL RECEPTOR FISCAL

No.	ATENCION AL RECEPTOR FISCAL	f.	TOTAL	
1.	Usted califica la atención del receptor(a) Fiscal, como:	Excelente	11	379
		Buena	80	
		Regular	199	
		Mal	89	
		Total		
2.	Generalmente el Receptor Fiscal lo recibe con cortesía:	SI	159	379
		NO	201	
		No contestarón	19	
		Total		
3.	Usted a pagado sus impuestos en Agencias Bancarias	Sí	95	379
		No	144	
		Algunas Veces	129	
		No Contest.	11	
		Total		
4.	En que lugar es atendido mejor	Agencias Bancarias	216	379
		Ministerio de Finanzas	49	
		En ninguna de las dos	87	
		No contestarón	27	
		Total		
		Algu. veces	269	
5.	Viene usted a pagar sus impuestos hasta el último día de plazo	Siempre	53	379
		Nunca	49	
		No contestarón	8	
		Total		

Los contribuyentes que contestaron regular y malo representan un 76%; el 21% afirma que la atención es buena y solo un 3% que es excelente. El 53% de los contribuyentes afirma que los receptores fiscales no los reciben con cortesía, el 42% que sí son corteses y el 5% no contestaron. En cuanto al lugar donde pagan sus tributos, los contribuyentes en un 57% afirman que son mejor atendidos en las Agencias Bancarias. En cuanto a la pregunta No 5, llama la atención el hecho que la mayoría llega a pagar sus impuestos hasta el último día de plazo, cuando los receptores fiscales están saturados de trabajo y hasta trabajan en tiempo extraordinario.

CUADRO No. 24
II. CUALIDADES DEL RECEPTOR FISCAL

No.	CUALIDADES DEL RECEPTOR FISCAL	f.	TOTAL
6.	Considera que el Receptor Fiscal, debe tener las siguientes cualidades:	Atento	280
		Presentable	87
		Accesible a preguntas	227
		Otras	23
		Total:	Respu.
7.	Considera que la presentación de los Receptores Fiscales es:	Inadecuada	80
		Adecuada	155
		Excelente	15
		No repara en ello	99
		No contestarán	30
	Total:		379
8.	Considera Ud. que muchos contribuyentes no pagan sus impuestos a tiempo porque el trámite es tardado:	Sí	299
		No	57
		No contestarán	23
		Otros, especifique:	
	Total:		379
9.	Cuando usted tiene problemas relacionados con el pago de sus impuestos, se los resuelve:	El Jefe	80
		El Receptor Fiscal	45
		Ninguno	178
		No contestarán	76
	Total:		379

En la pregunta 6, el 74% contesta que el Receptor Fiscal debe ser atento, pero en el renglón de OTRAS, agregan lo siguiente: Que atiendan más rápido (rapidez); no dejarse sobornar; no hacer preferencias; buen caracter (muy enojados); debe ser trabajador y no perder el tiempo; eficiencia y buen conocimiento de las Relaciones Humanas y las Relaciones Públicas. En la respuesta 8, en el renglón de OTROS, agregan lo siguiente: mal atendido; pésimo servicio y porque no llegan los recibos a tiempo. En la respuesta 9, el público afirma fundamentalmente que no son atendidos en un 47%, ni por el jefe, ni por el Receptor Fiscal cuando tienen problemas.

CUADRO No. 25
III. ORIENTACION PARA PAGAR IMPUESTOS

10. Usted necesita una mayor orientación para el pago de sus impuestos:	f.
Si	330
No	30
No contestaron	19
TOTAL	379

El 87% de los contribuyentes encuestados, considera que necesita mayor orientación para poder pagar sus impuestos; esta afirmación coincide con la opinión de varios receptores fiscales cuando piden que se les dé también capacitación al personal de la Oficina de Atención al Contribuyente.

CUADRO No. 26
IV. OPINION

11. Recomendaciones a la Administración tributaria para mejorar el servicio:		f.
1	Capacitar más al personal	94
2	Que se le dé orientación al contribuyente	49
3	Agilizar el sistema de atención al público ...	30
4	Unificar los formularios	4
5	Que los tramitadores tengan ventanilla especial	16
6	Mejor organización de las cajas	12
7	Que no pongan tanto problema para pagar con cheque	4
8	Que no sean policías quienes orienten al público	8
9	Deben hacer formularios más sencillos	22
10	Que el personal de seguridad del Ministerio sea más capacitado	22
11	Que el personal de caja sea más cortés	16
12	Que los formularios sean vendidos	12
13	Que se habilite una oficina de orientación al público	18
14	Hacer manuales de orientación para el público ..	21
15	Que se computarice el sistema	84
16	que respeten a los contribuyentes	27
17	Ampliar el horario de ventanilla especial	36
18	Poner más receptores fiscales	36
19	Que envíen los recibos a las casas con tiempo, para que no se pague con multa	20
20	Mejor distribución del horario de almuerzo de los receptores Fiscales	32
21	Habilitar más cajas en tiempo de vencimiento de los impuestos	91
22	Proporcionar más formularios a los contribuyentes	8
23	Mejorar el ambiente del primer nivel para no hacer muy tediosa la espera en las colas	12
24	Que no aumenten los impuestos sin agilizar el sistema	2

Aquí se trasladaron todas las opiniones vertidas, y, por supuesto, hubo un 32% de contribuyentes que se abstuvieron de opinar, lo cual representa en números absolutos, 120 contribuyentes.

CUADRO No. 27
OBJETIVO ESPECIFICO 1.2.2.
3.4. COMPARACION DE LA CAPACITACION RECIBIDA
POR LOS RECEPTORES FISCALES CON SUS
NECESIDADES REALES Y SUS EXPECTATIVAS

Conocimientos adquiridos en capacitación recibida		Necesidades reales		Expectativas	
	f.		f.		f.
1. Administrativo	6	1. Aspectos Administrativos	10	1. Diplomado en Gerencia y Finanzas Públicas.	22
2. Motivacionales	33	2. Motivación personal	9	2. Análisis Financiero	18
3. Relaciones Humanas	29	3. Relaciones Humanas	11		
4. Atención al Contribuyente	3	4. Orientación al Público	12		
5. Cómputo	2	5. Computación Fiscal	26		
6. Aspectos legales	4	6. Leyes Fiscales	25		
7. Catalogación y Archivo	4	7. Código Tributario	20		
-----		8. Uso de formularios nuevos	12		
-----		9. Auditoría Fiscal	10		
-----		10. Inglés	2		

Aparentemente, existe una semejanza entre la capacitación recibida y las necesidades reales de los Receptores Fiscales, sin embargo, cabe hacer notar que de acuerdo con archivos del C.F.F., el listado de "cursos" de capacitación que dicen haber recibido en el Centro, pertenece al programa llamado "JORNADAS MOTIVACIONALES" que consisten en pláticas de corto tiempo, 2 o 4 horas a lo sumo y que, tocan únicamente los aspectos periféricos de cada título o nombre específico. Ahora bien, para obtener un crédito (Diploma) que enriquezca su currículum dentro de la carrera administrativa, los cursos formales constan como mínimo de 40 horas docentes. Consecuentemente, de las necesidades reales y de las expectativas que aparecen en el presente cuadro, se tomarán elementos para elaborar "EL DISEÑO DE CAPACITACION", de acuerdo con el objetivo terminal del presente estudio.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

I. CONCLUSIONES

1. La capacitación del Sector Público evidencia un significativo descuido por parte de las Autoridades de Gobierno, quienes no han suministrado los debidos recursos al Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, institución responsable del desarrollo administrativo y de la capacitación de los recursos humanos, por medio del Sistema Nacional de Formación y Capacitación -SINAFOC-.
2. El Sistema Nacional de Formación y Capacitación -SINAFOC- ha logrado integrar los conocimientos sobre capacitación y ofrece permanentemente capacitación a los docentes de todas las Unidades; éstas, sin embargo, no siguen estrictamente las técnicas que conlleva el proceso de Capacitación de los Recursos Humanos, debido a problemas coyunturales, que impiden su ejecución.
3. El aporte pedagógico es necesario en el proceso de la capacitación, para cumplir con todas las etapas técnicamente establecidas en las Unidades de Capacitación; esto se ha evidenciado en aquellas Unidades donde existen Pedagogos como personal de apoyo en los procesos de entrenamiento.
4. El personal responsable de la Recaudación de Impuestos, no es tomado en cuenta para la elaboración de programas

de capacitación, ya que sus necesidades son específicas por la especialidad de su trabajo.

5. El Centro de Formación Fiscal ha ejecutado programas de capacitación , que han contribuido al desarrollo del recurso humano del Ministerio de Finanzas Públicas; sin embargo, ha descuidado el área de Receptoría Fiscal, ya que no existe un programa de capacitación específico.
6. La Capacitación específica para los Receptores Fiscales es imprescindible, para la consolidación de su Carrera Administrativa y para que sea más eficiente el desarrollo de sus funciones.
7. La capacitación que imparte el Centro de Formación Fiscal, ha ejercido poca influencia en el desarrollo de las actividades de los Receptores Fiscales, por no tener una capacitación específica para esta área.

II. RECOMENDACIONES

1. Que el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, cumpla estrictamente con el Artículo 14 del Decreto número 25-80 del Congreso de la República de Guatemala, que lo designa responsable de establecer, reglamentar y coordinar el Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público -SINAFOC-, para que se reactive su funcionamiento y supere los logros alcanzados en la etapa anterior. Asimismo, gestione ante la Presidencia de la República, incluir dentro del Plan de Gobierno, las políticas generales de capacitación, para los empleados del Sector Público a nivel nacional.
2. Que las Unidades de Capacitación, hagan conciencia a las Autoridades Superiores, sobre la necesidad imperante de la capacitación permanente del recurso humano, para que refuercen su apoyo político y financiero y que reconozcan en la capacitación, un factor importante para el desarrollo de las Instituciones y el mejoramiento de los servicios que se prestan al público.
3. Para que la capacitación sea realmente efectiva, los responsables del planeamiento y ejecución, deben cumplir con todas las fases del proceso, iniciándose con la detección de necesidades; asimismo, que no se descuide ninguna de las áreas o Secciones, ya que

todos los empleados tienen el derecho humano de recibir capacitación en servicio.

4. Que el Sistema Nacional de Formación y Capacitación - SINAFOC-, promueva la contratación de más Pedagogos en las Unidades de Capacitación, para que orienten a los instructores especialistas en todas las actividades del proceso capacitador, no solamente en las etapas de planeamiento sino fundamentalmente en la programación, para dosificar contenidos; además, utilizar los recursos didácticos adecuados y manejar la metodología correcta, así como las técnicas pertinentes, según las exigencias de la didáctica moderna que permita una participación activa de los servidores públicos, durante todo el proceso enseñanza-aprendizaje.
5. Que la capacitación que se imparta, sea para todo el personal del Ministerio y que no haya discriminación, también que se impartan los cursos de acuerdo a las actividades que realiza cada grupo de empleados y que sea compatible con su horario de trabajo.
6. Que la Dirección General de Rentas Internas, habilite una Oficina de Atención al Público, con personal capacitado para que oriente al contribuyente, en todas las dudas que se le presenten.
7. Que el Centro de Formación Fiscal de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas se sirva considerar el Diseño del Programa de

Capacitación de Receptores Fiscales, que se presenta en esta tesis, como base para la elaboración del programa final.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. A.I.D. Manual de Relaciones Humanas. Boletín Técnico No. 3. Agencia para el Desarrollo Internacional A.I.D. México. 1983. 123 p.p.
2. ABOOD, Amira. Programa de Consolidación del Sistema Tributario. Informe Area de Adiestramiento. Guatemala. Ministerio de Finanzas Públicas. 1990. 94 p.p.
3. ALDANA MENDOZA, Carlos. Pedagogía General Crítica. Tomo I. Primera Edición. Guatemala. Serviprensa Centroamericana. 1993. 223 p.p.
4. ARIAS GALICIA, Fernando. La Motivación. Textos Programados, Serie La Psicología Enfocada a las Organizaciones. México. 1980. 74 p.p.
5. COMPARINI, P. Sergio. Método para el Diagnóstico de Necesidades en la Empresa. Editorial Scennce. 1991. 148 p.p
6. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México. McGraw Hill. 1992. 578 p.p.
7. CHRUDEN/SHERMAN. Administración de Personal. México. Continental. 1987. 661 p.p.
8. DICCIONARIOS. De Pedagogía, Administración y Economía de la Lengua Española. (varios años).
9. DOOHER, M. Joseph y Marquis, Vivianne. Comunicación Efectiva en el Trabajo. Guía para Supervisores y Ejecutivos en sus Comunicaciones con los trabajadores. Barcelona-México. Editorial Reverte. 1960. 113 p.p.
10. GONZALEZ ORELLANA, C. Historia de la Educación en Guatemala. Guatemala. J. de Pineda Ibarra. 1970. 564 p.p.
11. HACON, Richard. Eficiencia Personal y de la Organización. Barcelona España. Hispano Europea. 1978. 497 p.p.
12. HINSBURG, Herbert y otros. Piaget y la Teoría del Desarrollo Intelectual. México. ISBN. 228.p.p.
13. HERRERA, Javier y E: R. Boletín Informativo de la Comisión Guatemalteca de Cooperación con UNESCO. Guatemala. 1974. 40 p.p.
14. HODNETT, Edward. El arte de Trabajar con la Gente. México. Folleto Mimeografiado. 1960. 52 p.p.
15. Instituto Nacional de Administración Pública-INAP-. Ley Orgánica y su reglamento. Guatemala. 1980. 34 p.p.

16. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-. Relaciones Humanas, Capacitación y Productividad. Guatemala. 1983. 95.p.p.
17. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-. Ley Orgánica. Guatemala. 1983. 72 p.p
18. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-. Listado de Centros y Cursos que se imparten. Guatemala. Hojas mimeografiadas. 8 p.p.
19. LEGRAND, Paul. Introducción a la Enseñanza Permanente. Paris. Colección Unesco.1970. 169 p.p.
20. MAQUEDA LA FUENTE, F.J. Cómo crear y desarrollar una Empresa. Madrid España. DEUSTO.1989. 308 p.p.
21. MARTIN, William B. Calidad en el Servicio al Cliente. Guía para la excelencia en el Servicio. 1992. 77 p.p.
22. MINISTERIO DE EDUCACION. Ley de Educación Nacional. Decreto Legislativo No. 12-91. Guatemala. Cenaltex. 1991. 31 p.p.
23. MINISTERIO DE FINANZAS PUBLICAS. Reglamentos, Documentos y Organigramas. Mimeógrafo. (varios años) 112 p.p.
24. ODIORNE, S. George. El Lado Humano de la Dirección. Madrid España. DEUSTO. 1990. 308 p.p.
25. PARDINAS, Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. 29 edición. México. Siglo XXI. 1986. 212 p.p.
26. PETERS, Thomas y otros. En busca de la Excelencia. Colombia. Norma Carvajal. 1984. 340. p.p
27. PINTO VILLATORO, Roberto. Proceso de Capacitación. 2a. Edición. México. Diana. 1992. 199 p.p.
28. SILVERMAN GOLDZIMER, Lidia. Primero estoy yo. Colombia. Norma. 1992.253 p.p.
29. SINAFOC. Sistema Nacional de Formación y Capacitación de Recursos Humanos. INAP. Guatemala. Trifoliar. s/f.
30. W. BURKE, Warner. Desarrollo Organizacional. México. SITESA. 1988. 199 p.p.

ANEXOS

A N E X O N. 1

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECEPTORIA DEL MINISTERIO DE FINANZAS PUBLICAS.

1. PRESENTACION

El presente Diseño de Capacitación para los Receptores Fiscales cumple con el objetivo terminal propuesto en el presente estudio. Es producto de la investigación de campo realizada por dicho personal en cuanto a sus necesidades y expectativas detectadas; asimismo, obedece a las necesidades del Departamento de Receptoría de contar con mejor personal, al análisis de las operaciones, tareas y opiniones del contribuyente.

El Programa consta de cinco Cursos y tres Talleres señalados a continuación:

1.1 CURSOS

- I. DESARROLLO HUMANO
- II. ATENCION AL CONTRIBUYENTE
- III. LEYES FISCALES
- IV. CODIGO TRIBUTARIO
- V. INFORMATICA

1.2 TALLERES

- a. Manejo de Formularios Nuevos
- b. Manejo adecuado del Billete

c. Procesos Administrativos Básicos de la Dirección General de Rentas Internas.

De este Programa propuesto, se presenta en las páginas siguientes, la programación de los dos primeros cursos señalados; los demás cursos y talleres que lo conforman, existen ya dentro de la programación regular del Centro de Formación Fiscal del Ministerio de Finanzas Públicas, pero la cobertura de los mismos no ha llegado hasta los Receptores Fiscales, por lo que, se hace necesario que se satisfagan estas necesidades a efecto que se cumpla con todos los empleados.

2. OBJETIVOS

- 2.1 Proporcionar a los Receptores Fiscales que laboran en la Dirección General de Rentas Internas del Ministerio de Finanzas Públicas, las herramientas necesarias para la superación de obstáculos, tanto personales como laborales que le permitan desarrollar sus funciones con mayor efectividad.
- 2.2 Capacitar y motivar al personal del Departamento de Receptoría de la Dirección General de Rentas Internas del Ministerio de Finanzas Públicas, para que las buenas relaciones humanas se pongan en práctica y el servicio que prestan al contribuyente sea más eficiente.

3. ORGANIZACION

3.1 De los grupos:

Los Receptores Fiscales de la Dirección General de Rentas Internas, se dividirán en 2 grupos, para evitar distraerlos de su función primordial que es la atención al contribuyente y por ende, la captación de los ingresos.

3.2 Horario:

Grupo A, de 7:00 a 9:00 jornada matutina.

Grupo B, de 15:30 a 17:30 jornada vespertina.

Siendo el horario de trabajo de 8:00 a 16:30 horas, el Receptor Fiscal, deberá dar una hora de su tiempo personal y la Institución cederá a los empleados también una hora de su tiempo laboral, por lo que las clases serán de dos horas diarias, para cada curso.

3.3 Tiempo de duración:

Cada curso tiene una duración de 40 horas, distribuidas en 20 días hábiles o sea un mes por curso, que de preferencia deben impartirse uno tras otro durante el año.

Al finalizar la impartición de los cursos se procederá a realizar los talleres, durante 3 sábados consecutivos.

3.4 Carácter del Programa:

Este programa destinado a los Receptores Fiscales, tendrá el carácter de obligatoriedad para ellos y, será con carácter optativo para el personal administrativo del Departamento de Receptoría.

3.5 Créditos:

En cada curso se obtendrá un Certificado, Aprobado o Reprobado, de igual manera se hará con los talleres; al final del Programa se otorgará un Diploma que lo acredite como "DIPLOMADO EN RECEPTORIA FISCAL".

3.6 Evaluación:

Se realizará de la siguiente manera:

- Evaluación del aprendizaje de los Receptores Fiscales.
- Evaluación del capacitador.
- Evaluación del Programa en su conjunto.

CURSO I. DESARROLLO HUMANO

1. MOTIVACION 2. RELACIONES HUMANAS

FECHA: _____

HOJA

1

No.	OBJETIVO	CONTENIDO	METODOLOGIA	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION	HORAS DOCENTES
1	<p>PROPORCIONAR AL RECEPTOR FISCAL, QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO DE RECEPTORIA DE LA DIRECCION GENERAL DE RENTAS INTERNAS, HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LA SUPERACION DE OBSTACULOS, TANTO PERSONALES COMO LABORALES, QUE LE PERMITA DESARROLLAR SUS FUNCIONES CON MAYOR EFECTIVIDAD.</p>	<p>MOTIVACION</p> <p>1.1 QUE ES LA MOTIVACION.</p> <p>1.1.1 CONCEPTO.</p> <p>1.2 MOTIVACION EN EL TRABAJO.</p> <p>1.3 FUNDAMENTOS DEL EXITO.</p> <p>1.4 MOTIVACION PERSONAL Y EL EXITO.</p> <p>1.4.1 LA FELICIDAD.</p> <p>1.5 ACEPTAR LOS DEFECTOS PROPIOS Y DE LAS DEMAS PERSONAS.</p> <p>1.6 DESARROLLO DE ACTITUD POSITIVA ANTE EL TRABAJO.</p> <p>1.7 ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO.</p> <p>1.7.1 REPROGRAMACION DE ACTITUDES MENTALES.</p> <p>1.7.2 COMUNICACION EFECTIVA.</p> <p>1.7.3 ESTIMULOS PARA EL BIENESTAR PERSONAL.</p> <p>1.7.4 AUTOCONCEPTOS.</p> <p>1.7.5 EGOGRAMA Y ESTILOS DE LIDERAZGO</p> <p>1.8 CONCEPTO Y ELEMENTOS DE SUPERACION PERSONAL.</p> <p>1.8.1 PARTICIPACION INDIVIDUAL Y EN GRUPO.</p> <p>1.9 CAMBIOS EN EL ESTILO DE VIDA</p> <p>1.9.1 PSICOHIGIENE DEL TRABAJO</p> <p>1.9.2 CAUSAS Y EFECTOS DEL STRESS.</p> <p>1.9.3 GRADOS DE STRESS Y SALUD.</p> <p>1.9.4 ALTERNATIVAS PARA EL MANEJO DEL STRESS LABORAL.</p> <p>1.9.5 STRESS PRODUCTIVO.</p> <p>1.10 SEGURIDAD Y BIENESTAR PERSONAL</p> <p>1.11 VALORES DEL SER HUMANO.</p> <p>1.12 IMPORTANCIA DE LA LABOR QUE REALIZA,</p>	<p>CLASE MAGISTRAL.</p> <p>GRUPOS DE TRABAJO.</p> <p>DINAMICAS.</p> <p>VIDEOS Y PELICULAS (MANUALES).</p> <p>PARTICIPACION ACTIVA.</p>	<p>PIZARRON.</p> <p>ROTAFOLIO.</p> <p>MARCADORES.</p> <p>ACETATOS.</p> <p>RETROPROYECTOR.</p> <p>CARTULINAS.</p> <p>VIDEO Y PELICULAS.</p> <p>TELEVISION.</p>	<p>TECNICAS E INSTRUMENTOS.</p> <p>PRUEBA DE ENSAYO.</p> <p>TRABAJO EN GRUPO.</p> <p>PRUEBA ESCRITA.</p> <p>NIVEL DE PARTICIPACION.</p> <p>ASISTENCIA 75%</p> <p>ESCALA DE EVALUACION O A 100 A 100 MINIMO 75 PUNTOS.</p>	<p>40</p>

N	OBJETIVO	CONTENIDO	METODOLOGIA	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION	HORAS DOCEN
		<p>PARA EL DESARROLLO DEL PAIS.</p> <p>1.13 COMO SUPERAR LOS OBSTACULOS PERSONALES.</p> <p>1.14 COMO TRABAJAR EN GRUPO.</p> <p>1.15 RELACIONES CON PERSONAS DE IGUAL JERARQUIA.</p> <p>1.16 COMO RELACIONARSE CON SUS JEFE Y SUPERVISORES.</p> <p>1.17 COMO RELACIONARSE CON EL PUBLICO.</p> <p>1.18 CALIDAD EN EL SERVICIO.</p> <p>1.19 COMUNICACION EFECTIVA.</p> <p>1.20 COMO COMUNICARSE MEJOR CON LOS DEMAS.</p> <p>1.21 CONCEPTOS Y ELEMENTOS DE LA COMUNICACION.</p> <p>1.22 BARRERAS DE LA COMUNICACION.</p> <p>1.23 PRINCIPIOS DE CONDUCTA Y CONVIVENCIA PARA EL PROCESO DE CAMBIO.</p> <p>1.24 LA VOLUNTAD.</p> <p>1.25 LA PERSEVERANCIA.</p> <p>1.26 EL ORDEN EN LAS ACTUACIONES.</p> <p>1.27 CONFIANZA Y SEGURIDAD EN SI MISMO.</p> <p>1.28 EL TRABAJO Y SU IMPORTANCIA.</p> <p>1.29 QUE SON RELACIONES PUBLICAS.</p> <p>1.30.4 VISION DE EQUIPO, ESTABLECIMIENTOS DE METAS COMUNES.</p> <p>1.30.5 DECISIONES POR CONSENSO.</p> <p>1.31 DESARROLLO DEL POTENCIAL CREATIVO.</p>	<p>CLASE MAGISTRAL.</p> <p>TRABAJOS DE GRUPO.</p> <p>DINAMICAS.</p> <p>VIDEOS Y PELICULAS (MANUALES).</p> <p>PARTICIPACION ACTIVA.</p>	<p>PIZARRON.</p> <p>ROTAFOLIO.</p> <p>MARCADORES.</p> <p>ACETATOS.</p> <p>RETROPROYECTOR.</p> <p>CARTULINAS.</p> <p>VIDEO Y PELICULAS.</p>	<p>TECNICAS E INSTRUMENTOS.</p> <p>PRUEBA DE ENSAYO.</p> <p>TRABAJO EN GRUPO.</p> <p>PRUEBA ESCRITA.</p> <p>NIVEL DE PARTICIPACION.</p> <p>ASISTENCIA 75%</p> <p>ESCALA DE EVALUACION O A 100 MINIMO 75 PUNTOS.</p>	40

N	OBJETIVO	CONTENIDO	METODOLOGIA	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION	HORAS DOCEN
2	CAPACITAR Y MOTIVAR AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECEPTORIA, DE LA DIRECCION GENERAL DE RENTAS INTERNAS DEL MINISTERIO DE FINANZAS PUBLICAS, PARA QUE LAS BUENAS RELACIONES HUMANAS SE PONGAN EN PRACTICA Y EL SERVICIO SEA MAS EFICIENTE.	<p>1.31.1 POR QUE SER CREATIVO.</p> <p>1.31.2 MEDICION DEL TEMPERAMENTO CREATIVO.</p> <p>1.31.3 SOLUCION CREATIVA DE PROBLEMAS</p> <p>1.31.4 DESARROLLO DE RECURSOS PERSONALES.</p> <p>1.31.5 OPCIONES DE CAMBIO</p> <p>2. RELACIONES HUMANAS.</p> <p>2.1 QUE SON RELACIONES HUMANAS.</p> <p>2.2 QUE ES ETICA.</p> <p>2.2.1 ETICA EN LA OFICINA.</p> <p>2.2.2 VALORES DEL SER HUMANO.</p> <p>2.3 REGLAS DE CORTESIA.</p> <p>2.4 RELACIONES HUMANAS EN EL HOGAR.</p> <p>2.5 COMO RELACIONARNOS CON EXITO CON NUESTROS COMPANEROS DE TRABAJO.</p> <p>2.5.1 DINAMICAS DE GRUPO (ANALIZANDO MIS RELACIONES EN MI PUESTO DE TRABAJO).</p> <p>2.6 LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO.</p> <p>2.6.1 EL TEMPERAMENTO</p> <p>2.6.2 EL CARACTER.</p> <p>2.6.3 DERECHOS Y OBLIGACIONES.</p> <p>2.6.4 EL RECONOCIMIENTO.</p> <p>2.7 LOS VALORES HUMANOS Y CULTURALES Y EL INTERES POR LAS PERSONAS.</p> <p>2.8 COMUNICACION DE PERSONA A PERSONA.</p> <p>2.9 PUNTOS BASICOS DE LA COMUNICACION EFECTIVA.</p> <p>2.10 SABE USTED ESCUCHAR.</p> <p>2.11 LA COMUNICACION</p> <p>2.11.1 LOS TRES SENTIDOS DE LA COMUNICACION.</p>	<p>CLASE MAGISTRAL.</p> <p>TRABAJOS DE GRUPO</p> <p>DINAMICAS.</p> <p>VIDEOS Y PELICULAS (MANUALES)</p> <p>PARTICIPACION ACTIVA.</p>	<p>PIZARRON.</p> <p>ROTAFOLIO.</p> <p>MARCADORES.</p> <p>ACETATOS.</p> <p>RETROPROYECTOR.</p> <p>CARTULINAS.</p> <p>VIDEO Y PELICULAS</p> <p>TELEVISION.</p>	<p>TECNICAS E INSTRUMENTOS</p> <p>PRUEBA DE ENSAYO.</p> <p>TRABAJO EN GRUPO.</p> <p>PRUEBA ESCRITA.</p> <p>NIVEL DE PARTICIPACION.</p> <p>ASISTENCIA 75%</p> <p>ESCALA DE EVALUACION O A 100 MINIMO 75 PUNTOS.</p>	40

1. MOTIVACION 2. RELACIONES HUMANAS

OBJETIVO	CONTENIDO	METODOLOGIA	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION	HORAS DOCE
	2.11.2 LA COMUNICACION EN EL TRABAJO. 2.11.3 EL USO ADECUADO DE LA PALABRA. 2.11.4 EL MENSAJE SIN PALABRAS. 2.11.5 TECNICAS CONCRETAS PARA SER UN BUEN COMUNICADOR Y EVITAR LAS EQUIVOCACIONES. 2.11.6 QUE QUEREMOS DECIR Y COMO TRANSMITIRLO. 2.11.7 EL LENGUAJE DE LA COMUNICACION. 2.11.8 OBSTACULOS PARA LA COMPRESION. 2.11.9 SEMANTICA DE LAS RELACIONES CON EL EMPLEADO. 2.12 EL EQUILIBRIO ES FUNDAMENTAL. 2.13 NECESIDAD Y COMPORTAMIENTO.	CLASE MAGISTRAL. TRABAJOS DE GRUPO. DINAMICAS. VIDEO Y PELICULAS (MANUALES) PARTICIPACION ACTIVA.	PIZARRON. ROTAFOLIO. MARCADORES. ACETATOS. RETROPROYECTOR. CARTULINAS. VIDEO Y PELICULAS. TELEVISION.	TECNICAS E INSTRUMENTOS PRUEBA DE ENSAYO. TRABAJO EN GRUPO. PRUEBA ESCRITA. NIVEL DE PARTICIPACION. ASISTENCIA 75% ESCALA DE EVALUACION O A 100 MINIMO 75 PUNTOS.	40

N	OBJETIVO	CONTENIDO	METODOLOGIA	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION	HORAS DOCEN
1	CAPACITAR AL RECEPTOR FISCAL Y AL PERSONAL QUE INTEGRARA LA OFICINA DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE PARA QUE ATIENDA Y ORIENTE EFICIENTEMENTE LAS NECESIDADES DEL USUARIO.	I. PARTE 1. EL ARTE DE TRABAJAR CON LA GENTE. 1.1 USTED MISMO. 1.2 LA OTRA PERSONA. 1.3 EL JEFE. 1.4 LOS EMPLEADOS. 1.5 QUE ES EL CONTRIBUYENTE.	CLASE MAGISTRAL. TRABAJOS DE GRUPO. DINAMICAS.	PIZARRON. ROTAFOLIO. MARCADORES.	TECNICAS DE INSTRUMENTOS. PRUEBA DE ENSAYO. TRABAJO EN GRUPO.	40
2	HACER CONCIENCIA EN LOS EMPLEADOS PARA QUE RECONOZCAN AL CONTRIBUYENTE COMO UN CIUDADANO IMPORTANTE QUE CON SU APOORTE AYUDA AL DESARROLLO DEL PAIS.	2. LA COMUNICACION. 2.1 TECNICAS. 2.2 FUNCIONES DEL LENGUAJE COMO INSTRUMENTO DE COMUNICACION. 2.3 RESOLVIENDO PROBLEMAS DE GRUPO. 3. COMO TENER UNA ACTITUD POSITIVA. 4. COMO RELACIONARSE POSITIVAMENTE CON EL CONTRIBUYENTE. 5. EL STRESS Y FORMA DE CONTROLARLO PARA UNA ADECUADA ATENCION AL CONTRIBUYENTE. 6. DESEMPEÑO E INTERPRETACION DE ROLES POSITIVOS Y NEGATIVOS EN EL TRABAJO. 7. EL MANEJO DE CONFLICTOS Y COMO EVITARLOS. 8. ANALISIS DE CASOS. 9. ELABORACION DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO.	VIDEOS Y PELICULAS (MANUALES) PARTICIPACION ACTIVA.	RETROPROYECTOR. CARTULINAS. VIDEO Y PELICULA. TELEVISION.	PRUEBA ESCRITA. NIVEL DE PARTICIPACION. ASISTENCIA 75% ESCALA DE EVALUACION O A 100 MINIMO 75 PUNTOS.	
		II. PARTE 1. LA PERSONALIDAD 1.1 ASPECTO FISICO. 1.2 ASPECTO MENTAL. 1.3 ASPECTO AFECTIVO. 1.4 ASPECTO ESPIRITUAL. 1.5 LA AUTOIMAGEN.				

N	OBJETIVO	CONTENIDO	METODOLOGIA	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION	HORAS DOCEN
		2. IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DEL PUBLICO. 3. OCUPARSE DE LAS NECESIDADES DEL PUBLICO. 4. TECNICAS TELEFONICAS PARA UN BUEN SERVICIO AL CONTRIBUYENTE. 5. TECNICAS BASICAS DE SERVICIO AL CONTRIBUYENTE. III PARTE 1. EXPERIENCIAS ESTRUCTURADAS DE BUEN SERVICIO Y ATENCION AL PUBLICO. IV PARTE EL CODIGO DE CALIDAD Y SERVICIO. 1. SALUDE A SU CLIENTE DE INMEDIATO. 2. DE A SU CLIENTE SU ATENCION TOTAL. 3. HAGA QUE LOS PRIMEROS 30 SEGUNDOS CUENTEN 4. SEA NATURAL, NO SEA FALSO NI MECANICO. 5. DEMUESTRE ENERGIA Y CORDIALIDAD. 6. SEA EL AGENTE DE SU CLIENTE. 7. PIENSE, USE SU SENTIDO COMUN. 8. ALGUNAS VECES AJUSTE LAS REGLAS. 9. HAGA QUE LOS ULTIMOS 30 SEGUNDOS CUENTEN 10. MANTENGASE FIRME Y CUIDESE A SI MISMO.	CLASE MAGISTRAL. TRABAJOS DE GRUPO. DINAMICAS. VIDEO Y PELICULAS (MANUALES) PARTICIPACION ACTIVA.	PIZARRON. ROTAFOLIO. MARCADORES. ACETATOS. RETROPROYECTOR. CARTULINAS. VIDEO Y PELICULAS TELEVISION.	TECNICAS DE INSTRUMENTOS PRUEBA DE ENSAYO. TRABAJO EN GRUPO. PRUEBA ESCRITA. NIVEL DE PARTICIPACION. ASISTENCIA 75% ESCALA DE EVALUACION O A 100 MINIMO 75 PUNTOS.	40

BOLETA No. 1
ENTREVISTA ESTRUCTURADA
JEFES DE UNIDADES DE CAPACITACION
SECTOR PUBLICO
1993

NOMBRE DE LA UNIDAD/DEPARTAMENTO
O CENTRO DE CAPACITACION _____

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico de las actividades efectuadas por las Unidades de Capacitación, que conforman el Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público -SINAFOC-, durante el período 1991-1993.

I. INFORMACION GENERAL

1. Años de Funcionamiento de la Unidad:

- 1-2 años
- 3-4 años
- 5-6 años
- 7-8 años
- menos de 1 año
- más de 8 años
- año de inicio

2. Número de cursos de capacitación impartidos, durante el período 1991-1993:

3. Tiempo de Servicio en la Unidad:

Años como Jefe _____

Otro cargo _____

4. Grado Académico:

II. RECURSOS FINANCIEROS:

5. El presupuesto asignado a la Unidad es:

- Suficiente
- Insuficiente
- Otro _____

III. RECURSOS MATERIALES:

6. El equipo e instrumentos de que dispone es:

- Suficiente
- Insuficiente
- Otro _____

IV. RECURSOS HUMANOS:

7. La cantidad de personal capacitador de Planta es:

----- (número)

8. El nivel académico del personal capacitador es:

Nivel medio _____ Número _____
Técnico _____ Número _____
Universitario _____ Número _____
Otros especifique: _____

9. El número de pedagogos que existe en la Unidad es de:
- 1 pedagogo
 - 2 "
 - 3 "
 - Más de 3 pedagogos
 - Ninguno
10. Se tiene elaborado un perfil del capacitador:
- Sí
 - No (si se tiene favor de proporcionar una copia)
11. Se cumple con el perfil:
- Siempre
 - Algunas veces
 - Nunca
12. El nivel salarial del capacitador es:
- Adecuado
 - Inadecuado
13. El personal capacitador es:
- Suficiente
 - Insuficiente
14. El personal capacitador tiene suficientes incentivos para sentirse motivado:
- Sí
 - No
- Sí la respuesta es Sí, sírvase especificar: _____
-

V. APOYO DE AUTORIDADES:

15. Las autoridades de la institución apoyan a la Unidad de Capacitación:
- Suficientemente
 - Un poco
 - No hay apoyo

VI. TECNICAS DEL PROCESO DE CAPACITACION

16. Durante el período descrito han realizado detección de necesidades de capacitación:
- Una vez
 - Dos veces
 - Tres veces
 - más de tres veces
 - Nunca
17. La Unidad elabora programas de capacitación, con base a la detección de necesidades:
- Sí
 - No

18. La unidad elabora programas de capacitación, con base a otras fuentes:

----- Sí
----- No

Si la respuesta es SI, especifique: _____

19. La planificación de las actividades de capacitación, se realiza:

A corto plazo _____ años o meses
A mediano plazo _____ años
A largo plazo _____ años

20. Los períodos de Programación se realizan en:

----- Períodos anuales
----- Períodos semestrales
----- Períodos trimestrales
----- Períodos mensuales
----- Variables

21. Las actividades de capacitación programadas se han ejecutado:

----- Siempre
----- Algunas veces
----- Nunca

22. Señale la causa o causas por las que la programación no se ha ejecutado:

----- Por los instructores
----- Por los participantes
----- Por falta de fondos
----- Otras, especifique: _____

23. Cada actividad de Capacitación ha sido evaluada:

----- Siempre
----- Algunas veces
----- Nunca

24. Se realiza seguimiento a los capacitados, en los puestos de trabajo:

----- En forma programada
----- Eventualmente
----- No se hace seguimiento

VII. CAPACITACION DE LA UNIDAD A OTRAS INSTITUCIONES:

25. Su unidad ha capacitado a personal de otras Instituciones:

----- Sí
----- No

Si la respuesta es SI, especifique: _____

26. El personal de su Institución ha recibido capacitación en otras Unidades de Capacitación:

----- Sí
----- No

Si la respuesta es SI, especifique: _____

VIII. OPINION:

27. Sírvase emitir opinión sobre el Sistema Nacional de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos:

a: Considera que la asistencia técnica del SINAFOC, ha sido eficaz?

b. Qué beneficios ha tenido su Centro, al pertenecer a SINAFOC?

c. Su Centro de Capacitación está dispuesto a continuar con el SINAFOC? porqué?:

28. Desea agregar otra opinión sobre su Unidad de Capacitación o sobre la capacitación de los Recursos Humanos del Sector Público en general?

PARA EL RECEPTOR FISCAL (MFP)

OBJETIVO:

Evaluar las necesidades de capacitación del Receptor Fiscal, para proponer al CFF un Diseño de Capacitación de acuerdo con las necesidades detectadas, que contribuya a mejorar los servicios y la atención al público.

INSTRUCCIONES:

Este instrumento está diseñado para conocer las necesidades reales de - capacitación de los señores Receptores Fiscales del Ministerio de Finanzas - Públicas.

Plantea algunas preguntas que deberá llenar con una X (equis) en donde lo crea conveniente; así mismo contiene preguntas abiertas, en las cuales - podrá externar libremente sus necesidades de capacitación en relación con el trabajo que desempeña u otro al que desee ascender dentro de la Institución.

Se le ruega contestar todas las preguntas y sinceridad en sus respuestas.

"GRACIAS POR SU COLABORACION"

<p>I. INFORMACION GENERAL</p> <p>1. Cargo Nominal: -----</p> <p>2. Cargo Funcional: -----</p> <p>3. Sección o Unidad: -----</p> <p>4. Para desempeñar el cargo Ud. posee: ----- Nombramiento ----- Contrato ----- Otro documento, especifi- que: -----</p> <p>5. Tiempo de labores en el cargo: ----- Años ----- meses</p> <p>6. Título o diploma que posee: ----- Bachiller ----- Perito Contador ----- Maestro de E. Primaria ----- Ninguno ----- Otro, especifique: ----- En caso afirmativo, especifique: ----- -----</p> <p>7. Usted estudia actualmente: ----- Sí ----- No En caso afirmativo, especifique: ----- -----</p>	<p>I 1-7</p> <p>II 8-12</p>	<p>----- Aspectos legales</p> <p>----- Relaciones Humanas</p> <p>----- Catalogación y Archivo</p> <p>----- Atención al Contribuyente</p> <p>----- Otros, especifique: ----- -----</p> <p>10. Destrezas que ha desarrollado: ----- Manejo del equipo de cómputo ----- Manejo de Terminales ----- Máquinas Registradoras ----- Máquinas de calcular ----- Máquinas de escribir ----- Otras, especifique: ----- -----</p> <p>11. Con la capacitación recibida o en la práctica del puesto que ocupa, usted corrigió algunos comportamientos negativos de su personalidad: ----- Sí ----- No</p> <p>Sí su respuesta es afirmativa diga cuales: ----- Mejoramiento del carácter ----- Seguridad en el desempeño de las funciones ----- Otros, especifique: ----- -----</p> <p>12. Los logros alcanzados son consecuencia de: ----- Capacitación recibida ----- Práctica adquirida en el cargo ----- De ambas actividades ----- De ninguna de las dos ----- Cuenta propia ----- Otra, especifique: ----- -----</p>
<p>II. CURSOS DE CAPACITACION RECIBIDOS</p> <p>8. Ha recibido capacitación para desempeñar el cargo: ----- Sí ----- No</p> <p>9. Conocimientos que ha adquirido en la capacitación o en el cargo: ----- Administrativos ----- Motivacionales ----- Cómputo</p>		

III. NECESIDADES REALES DE CAPACITACION

13. Necesita Ud, mayores conocimientos, habilidades, destrezas o actividades para desenvolverse mejor en el área de trabajo:

- Sf
----- No

Si su respuesta es afirmativa diga cuáles:

- Motivación Personal
----- Orientación al Público
----- Uso de Formularios Nuevos
----- Leyes Fiscales
----- Aspectos Administrativos
----- Relaciones Humanas
----- Computación Fiscal
----- Código Tributario
----- Auditoría Fiscal
----- Otros, especifique:

14. Si ud. desea ascender a otro puesto dentro de la Institución, diga en qué áreas necesitará capacitarse:

- 1. -----
2. -----
3. -----
4. -----
5. -----

IV. SATISFACCION EN EL TRABAJO

15. Ha tenido ascensos en su Departamento, debido al aumento de sus conocimientos?

- Sf
----- No

16. Ha tenido reconocimientos laborales debido a su continuo esfuerzo de superación?

- Sf
----- No

Si su respuesta es Sf, diga cuáles:

17. Sus necesidades han sido tomadas en cuenta para la elaboración de programas de capacitación?

- Sf
----- No

V. MOTIVACION PARA EL TRABAJO

18. Considera que trabaja en un ambiente adecuado?

- Sf
----- No

III
13-14

IV
15-17

VI
18-19

VI
20-21

En cualquier caso explique por qué

19. Considera que la relación laboral con sus compañeros es satisfactoria

- Sf
----- No

En cualquier caso, explique:

VI. OPINION

20. Si tiene alguna opinión sobre los programas de capacitación del MFP, por favor, extérnela aquí:

21. Si tiene algunas sugerencias que hacer al Centro de Formación Fiscal del Ministerio de Finanzas Públicas escribalas abajo: