



La Universidad  
**de postgrado**  
del Estado

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES  
UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**

**TÍTULO DE LA TESIS**

**Adaptación del Modelo Sistémico de Capacitación a la Administración Tributaria  
Ecuatoriana, SRI.**

**Tesis para optar al  
Título de Máster en Administración Tributaria**

**Autora:** Elizabeth Esthela Porras Silva

**Director:** Juan Francisco Villacís Paz y Miño

Quito, enero 2014

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES  
SECRETARIA GENERAL

No. 003-2014

ACTA DE GRADO

En la ciudad de Quito, a los trece días del mes de enero, del año dos mil catorce, **ELIZABETH ESTHELA PORRAS SILVA** portadora de la cédula de ciudadanía: 1712229895, **EGRESADA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Tesis, con el tema: **"ADAPTACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO DE CAPACITACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA ECUATORIANA-SERVICIO DE RENTAS INTERNAS-SRI"**, dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de: **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	9.14
Tesis Escrita:	8.79
Grado Oral:	8.87
<b>Nota Final Promedio:</b>	<b>8.93</b>

En consecuencia, **ELIZABETH ESTHELA PORRAS SILVA**, ha obtenido el título mencionado.

Para constancia firman:



Mgs. Karina Jara  
PRESIDENTA Y MIEMBRO DEL TRIBUNAL



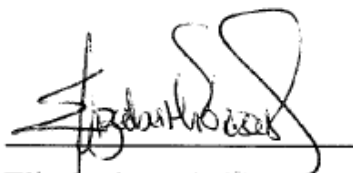
Mgs. Humberto Serrano  
MIEMBRO



Ab. Elio Valencia  
SECRETARIO GENERAL

## AUTORIA

Yo, Elizabeth Esthela Porras Silva con CI 171222989-5 declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así cómo, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de la autora de la Tesis.



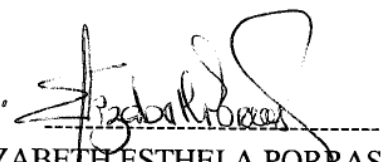
Elizabeth Esthela Porras Silva

C.I. 171222989-5

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos, como artículo en publicaciones para lectura seleccionada o fuente de investigación, siempre dando a conocer el nombre del autor y respetando la propiedad intelectual del mismo.

Quito, enero 2014



ELIZABETH ESTHELA PORRAS SILVA

## **RESUMEN**

La presente tesis trata de la adaptación del Modelo Sistémico de Capacitación propuesto por el BID-CIAT a la Administración Tributaria Ecuatoriana, Servicio de Rentas Internas, para su elaboración se analizó las experiencias de varias Administraciones Tributarias de América y Europa además de las teorías de aprendizaje y las nuevas tendencias sobre la capacitación por competencias laborales y el conectivismo, se realiza un diagnóstico comparativo con los subsistemas planteados por el modelo del BID – CIAT, sobre como el SRI lleva a cabo y administra el proceso de capacitación de su personal, considerando el contexto normativo.

Resultado del trabajo de investigación se plantea reformas en el Reglamento Orgánico Funcional del Servicio de Rentas Internas, además para que los programas de capacitación sean más efectivos y alcance sus objetivos, se sugiere el uso de herramientas para la detección de necesidades de capacitación y la implementación de un programa de capacitación inicial para personal nuevo como parte de la inducción al puesto.

### **Palabras Claves**

Capacitación

Inducción

Subsistemas

Detección

Competencias

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de tesis de grado está dedicado a DIOS, y a mis PADRES quienes con su cariño y ejemplo me han guiado y apoyado en todos los retos que me he planteado.

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

A mis HIJOS, que son la causa y el motor de mi existencia, lo que me permite luchar por mis deseos de superación y así dejarles el legado de que cuando nos proponemos podemos alcanzar todo en la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al Servicio de Rentas Internas a través de sus autoridades, quienes me dieron la oportunidad de seguir esta maestría y a los docentes que con su profesionalismo y vocación permitieron que adquiriera nuevos conocimientos que me servirá para ser útil a la sociedad.

A mi director Economista Juan Villacís Paz y Miño quien con su experiencia se constituyó en la ayuda idónea durante la elaboración del presente trabajo.

## INDICE

CONTENIDO	Pág.
<u>Listado de cuadros.....</u>	<u>8</u>
<u>Listado de gráficos.....</u>	<u>8</u>
<u>Capítulo I.....</u>	<u>9</u>
<u>Definición del problema.....</u>	<u>9</u>
<u>Delimitación.....</u>	<u>11</u>
<u>Objetivos.....</u>	<u>11</u>
<u>Objetivo General.....</u>	<u>11</u>
<u>Hipótesis de la investigación.....</u>	<u>12</u>
<u>2.1.1 Estructura del Modelo .....</u>	<u>12</u>
<u>2.2 Subsistemas del Modelos Sistémico de Capacitación (MSC).....</u>	<u>13</u>
<u>Capítulo III.....</u>	<u>28</u>
<u>4.1.2 Instituto de Estudios Tributarios, Aduaneros y de los Recursos de Seguridad Social – Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), Argentina.....</u>	<u>54</u>
<u>Capítulo V.....</u>	<u>62</u>
<u>Capítulo VI.....</u>	<u>69</u>
<u>Capítulo VII.....</u>	<u>85</u>
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</u>	<u>85</u>
<u>7.1 Conclusiones.....</u>	<u>85</u>
<u>7.2 Recomendaciones.....</u>	<u>87</u>
<u>ANEXOS.....</u>	<u>88</u>
<u>Anexo I: Matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación por actividades y cargo .....</u>	<u>88</u>
<u>Anexo II: Matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas.....</u>	<u>90</u>
<u>Anexo III: Matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación por proceso.....</u>	<u>91</u>
<u>Anexo IV: Perfil de competencias servidores del departamento de Servicios Tributarios .....</u>	<u>93</u>
<u>Anexo V: Resultado del diagnostico de necesidades de capacitación por actividad y cargo.....</u>	<u>94</u>
<u>Anexo VI: Malla temática del programa de capacitación inicial.....</u>	<u>95</u>
<u>Anexo VII: Horario de ejecución del programa de Capacitación Inicial.....</u>	<u>96</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>99</u>

## Listado de cuadros

Cuadro	Pág.
Cuadro No. 1: Métodos didácticos	15
Cuadro No. 2: Funciones de evaluación en las fases de la capacitación	18
Cuadro No. 3: Técnicas de extracción de información	19
Cuadro No. 4: Estrategias de capacitación de los servidores del SRI	22
Cuadro No. 5: Programas de Capacitación año 2011	34
Cuadro No. 6: Perfil requerido - Facilitadores Internos	35
Cuadro No. 7: Parámetros de Selección – Facilitadores Internos	36
Cuadro No. 8: Evaluación de Reacción	39
Cuadro No. 9: Áreas de trabajo del Instituto de Estudios Fiscales	42
Cuadro No. 10: Programas de postgrado del IEF	46
Cuadro No. 11: Publicaciones del IEF	47
Cuadro No. 12: Actividades Instituto de Estudios Tributarios, Aduaneros y de los Recursos de Seguridad Social	50
Cuadro No. 13: Programas de Formación DGFIP - Francia	53
Cuadro No. 14: El conectivismo y su relación con las teorías de aprendizaje	60
Cuadro No. 15: Distribución de actividades de la función de capacitación	67
Cuadro No. 16: Proceso de los programas de formación y capacitación	72



## Listado de gráficos

Gráfico	Pág.
Gráfico No. 1: Sistema de capacitación en la página web institucional	5
Gráfico No. 2: Organigrama Instituto de Estudios Fiscales	42
Gráfico No. 3: Organigrama Instituto de Estudios Tributarios, Aduaneros y de los Recursos de Seguridad Social	49
Gráfico No. 4: Estructuración de los Programas de Formación y Capacitación	64
Gráfico No. 5: Tipos de Diagnóstico de Necesidades	68
Gráfico No. 6: Enfoque de capacitación del SRI	73
Gráfico No. 7: Flujograma del Proceso	77

## Capítulo I

### Definición del problema

Las organizaciones sufren cambios permanentes, acelerados e interdependientes (Prieto y Revilla; 2001:2) lo que genera una dinámica orientada a fomentar la capacidad de aprendizaje entre sus miembros, para de esta manera lograr alcanzar un estado de mejora continua.

Los recursos humanos se caracterizan por que poseen una casi ilimitada aptitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes y comportamientos que permiten el logro y consecución de los objetivos trazados de cualquier organización (Sorondo; 1994:314).

El modelo burocrático de la organización weberiana, enfatiza en el carácter profesional de la función pública como un instrumento de la superioridad de la administración

burocrática. Las Administraciones Tributarias tienen a su cargo funciones especializadas de control, por lo que es necesario que cuente con personal con conocimientos técnicos especializados en el ámbito tributario que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas.

La función que cumple la Administración Tributaria (AT) presupone normalmente un concienzudo aprendizaje profesional y especializado en: materia tributaria, procesos internos y en el desarrollo de habilidades y destrezas (Córdoba; 2008:4) además debe contener un esfuerzo sistemático y permanente para garantizar hábitos de acción honesta al servicio de los ciudadanos (Beltrán; 2002: 52).

El factor humano es el capital más valioso de una institución, y más aun de la AT que tienen como propósito el optimizar sus índices de productividad y así generar mayor recaudación de impuestos para mejorar el bienestar de la sociedad, por esto la capacitación y profesionalización de sus servidores es la estrategia más viable para alcanzar estos objetivos.

La AT ecuatoriana considera al talento humano como el principal pilar de actuación, es así, que ha establecido dentro de sus objetivos estratégicos el “Fomentar la especialización del talento humano a través de la formación y la investigación permanente”<sup>1</sup>, el mismo que será factible a través de la implementación de modelos integrales que viabilicen y aseguren el óptimo desarrollo de los programas de capacitación y especialización de su personal, de esta manera cumplir con los grandes desafíos técnicos<sup>2</sup> encomendados para impulsar la economía del país.

En el proceso de selección de perfiles para los nuevos servidores del SRI se prioriza profesiones afines con el ámbito tributario, más del 70% de los servidores se encuentran cursando los últimos niveles de su carrera (654 servidores); u obtuvieron su título de tercer nivel (1.922 servidores)<sup>3</sup>; a pesar de lo indicado los conocimientos que tienen sobre el sistema tributario al ingresar a la institución son escasos o inexistentes, debido

---

<sup>1</sup> Plan estratégico 2010-2013, Departamento de planificación, Servicio de Rentas Internas.

<sup>2</sup> Desafíos SRI, Aumentar 15% la presión tributación al 2013. Alcanzar al menos una participación del 50% de los impuestos directos en el total impuestos al 2013. Aumentar en un 10% la progresividad del IVA y del Impuesto a la Renta de personas naturales 2013. Aumentar 10% el efecto redistributivo del IVA y del Impuesto a la Renta de personas naturales al 2013.

<sup>3</sup> Departamento de Gestión del Talento Humano, Servicio de Rentas Internas, abril 2010.

a que en la oferta académica externa de pregrado no existe una especialización en esta rama.

En la actualidad la AT ecuatoriana no cuenta con un proceso de capacitación técnica inicial y permanente, que induzca y potencie al nuevo servidor en su puesto de trabajo, lo cual limita su crecimiento profesional así como el de su carrera en la institución.

Los recursos y tiempo que se destinen para el desarrollo de programas permanentes de capacitación del personal, permitirá que la Administración Tributaria se desenvuelva de forma eficiente y exitosa, logrando de esta forma el cumplimiento de las metas establecidas.

### **Delimitación**

En la presente investigación se realizará el diagnóstico de la AT ecuatoriana de acuerdo al Modelo Sistémico de Capacitación propuesto por el CIAT, no incluirá un análisis del impacto de los programas de capacitación que se han ejecutado en el SRI, ya que no existe la información necesaria en la que se pueda fundamentar el mismo, pero se propondrán metodologías para las mediciones de impacto de los programas de capacitación posteriores.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Adaptar el Modelo Sistémico de Capacitación<sup>4</sup> para el Servicio de Rentas Internas, tomando como referencia el modelo desarrollado por el CIAT, de tal forma que los programas de formación y capacitación dirigidas a los servidores se convierta en una inversión sostenible en el tiempo.

#### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar los procedimientos vigentes de: Detección de necesidades de capacitación (DNC) diseño, ejecución, evaluación y seguimiento de los programas de capacitación dirigidos a los servidores de la A T.
- Investigar sobre las mejores prácticas de capacitación desarrolladas en otras AT que se puedan aplicar en el SRI.

---

<sup>4</sup> Modelo Sistémico de Capacitación: modelo elaborado por el BID-CIAT, con la finalidad de fortalecer los centros de capacitación de las AT. (BID,CIAT:1996).

- Investigar sobre los aportes de las teorías de aprendizaje de la escuela conductista, constructivista y cognitivista incluyendo las últimas tendencias del conectivismo y sobre la capacitación por competencias.

### **Hipótesis de la investigación**

La implementación y desarrollo de un Modelo Sistémico de Capacitación se constituye en una herramienta fundamental para el óptimo desarrollo de los procedimientos de DNC, diseño, ejecución y evaluación y seguimiento de los programas de capacitación dirigidos a los servidores de la Administración Tributaria Ecuatoriana.

## **Capítulo II**

### **MODELO SISTÉMICO DE CAPACITACIÓN**

#### **2.1 Antecedentes**

En 1996 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) con la finalidad de fortalecer la función de capacitación y profesionalización de los servidores de las AT, trabajaron en el “Proyecto de Fortalecimiento de los Centros de Capacitación de las Administraciones Tributarias de la Región Latinoamérica.

Como resultado de este proyecto se elaboró el Modelo Sistémico de Capacitación MSC, el mismo que está sustentado en la teoría de sistemas, que considera que toda sus partes o combinación de ellas se encuentran relacionadas y a la vez se complementan y forman en conjunto un sistema<sup>5</sup>.

##### **2.1.1 Estructura del Modelo**

*“El MSC está conformado por once aspectos fundamentales -subsistemas- que a su vez están conformados por sus componentes –microsistemas- y un sistema automatizado de consulta con su respectiva información –Subsistema-, que en forma interrelacionada conformar un todo unitario, MSC el mismo que provee a los centros de capacitación – microsistemas- de las AT – suprasistemas- la metodología, materiales educativos y asistencia técnica especializada –*

---

<sup>5</sup> Conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas y proveyendo salidas procesadas. Se encuentra en un medio ambiente y constituye una totalidad diferente de otra. Ramírez, Luz, 2002.

*insumos- que le permita fortalecer los diferentes aspectos del proceso de capacitación con la finalidad de lograr la profesionalización de sus servidores” (BID,CIAT:1996).*

En el Gráfico 1 se detalla la estructura del MSC, que está compuesto por 11 subsistemas y se incluye un sistema informático que servirá como herramienta de consulta de todo el macro proceso de capacitación.

**Gráfico 1. Sistema de capacitación en la página web institucional**



**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Modelo Sistémico de Capacitación, BID-CIAT

## 2.2 Subsistemas del Modelos Sistémico de Capacitación (MSC)

### 2.2.1 Subsistema de institucionalización

De acuerdo al modelo, la institucionalización tiene como principal función reglamentar y regular el comportamiento y estructura de toda la organización, con base en ordenamientos que permiten dimensionarla al proveerla de normatividad que la rige y da vigencia (BID,CIAT, 1996: 4).

Según este modelo es necesario que las AT posean un centro de capacitación interna para su personal, constituido como una unidad administrativa independiente que cuente con el respaldo de la normativa necesaria en la que incluye su ordenamiento y funciones, con el objetivo de constituirse la formación y profesionalización de los

servidores de la Administración en un requerimiento imprescindible para que la misma funcione de una forma eficaz y eficiente (BID,CIAT, 1996: 4).

Este subsistema contiene los siguientes componentes de acuerdo al MSC:

1. **Normas:** incluye los lineamientos o acciones concretas que determina el comportamiento a seguir de los servidores de las AT.
2. **Políticas:** son los criterios a observar en la toma de decisiones sobre situaciones que se presenten en la organización para alcanzar las metas propuestas. Las funciones de las políticas son: Inspirar, interpretar e impulsar las normas.
3. **Estrategias:** están constituida por el conjunto coherente de decisiones que deberán tomarse para establecer la dirección de una organización y adecuarse a un entorno determinado (BID,CIAT, 1996: 4).

### 2.2.2 Subsistema de planeación estratégica

Según el modelo, el objetivo de la planeación es prever y organizar la evolución y la diversificación de las actividades del centro de capacitación en un horizonte plurianual, se configura en un instrumento eficaz para el centro de capacitación (BID,CIAT, 1996:5).

Este subsistema contiene los siguientes componentes:

1. **Misión:** establece, el motivo, propósito y la razón de ser del centro de capacitación, en el que se incorporan los valores de la institución.
2. **Diagnóstico situacional:** permite identificar los puntos fuertes y débiles del centro de capacitación de la institución como resultado del análisis de las amenazas y oportunidades de los problemas existentes.
3. **Estrategias y objetivos:** detallan los objetivos generales y específicos tanto cuantitativos como cualitativos en un marco temporal de mediano plazo.
4. **Plan estratégico:** está constituido por el plan de acción a corto plazo que detalla la estrategia elegida, estableciendo la movilización interna para la puesta en práctica de la fase operativa y presupuestaria. (BID,CIAT, 1996: 5).

### 2.2.3 Subsistema de estructura organizacional

En el modelo se contempla a la elaboración y diseño de la estructura organizacional<sup>6</sup> como el resultado de un análisis y estudio dirigido a la elaboración de organigramas y manuales de funciones del personal del centro de capacitación así como la asignación presupuestaria para el desarrollo de las diferentes actividades administrativas (BID,CIAT, 1996: 6).

Este subsistema contiene los siguientes componentes:

1. **Funciones y competencias:** Las funciones determinan la capacidad de acción del centro de capacitación para la consecución de sus objetivos y metas, mientras que las competencias son las atribuciones legítimas asignadas al centro de capacitación (BID,CIAT, 1996:6).

a) Funciones operativas.- Estas muestran explícitamente la capacidad de acción del centro de capacitación se proyectan en tres grandes áreas: la capacitación, la investigación y desarrollo y las relaciones institucionales.

b) Funciones instrumentales.- Son las funciones que permiten que las funciones operativas se puedan materializar (BID, CIAT,1996:6).

2. **Niveles Estructurales:** Engloban todas las posibilidades organizativas de un Centro de Capacitación, para el cumplimiento de sus funciones y ejercicios de sus competencias. (BID, CIAT,1996:6)

3. **Procedimientos de actuación:** Está relacionado con la organización y descripción de los puestos de trabajo del Centro de Capacitación (BID, CIAT, 1996:6)

#### **2.2.4 Subsistema de presupuesto**

De acuerdo a lo que indica el MSC, en este subsistema se definen los recursos necesarios para cumplir con las metas planificadas del centro de capacitación, la metodología empleada para esta asignación presupuestaría dependerá del modelo de gestión pública empleada en el país, por lo que se condicionará de acuerdo a los aspectos constitucionales, legales, sociales y económicos de la AT (BID, CIAT, 1996:7).

---

<sup>6</sup> La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Internet. <http://admindeempresas.com>. Acceso: 15 de febrero 2011.

Este subsistema contiene los siguientes componentes:

1. **Planificación:** se subdivide en dos etapas:
  - a) Planificación estratégica: define las metas y objetivos a alcanzar por la organización, así como las líneas de actuación que se van a seguir (BID, CIAT, 1996:7).
  - b) Planificación Operativa: define los planes anuales de ejecución y operación que deben estar relacionados con los objetivos trazados a largo plazo (BID, CIAT, 1996:7).
2. **Presupuestación:** es el establecimiento del presupuesto en base a los planes operativos, identificando y clasificando los costos, esta información provee los planes anuales operativos (BID, CIAT, 1996:7).
3. **Ejecución Presupuestaria:** está relacionada con las normas, procedimientos y formatos que garanticen una gestión eficaz de los recursos presupuestarios (BID, CIAT, 1996:7).

### 2.2.5 Subsistema del proceso diagnóstico

En este subsistema se analizan los elementos que entran en juego en la administración de la función de capacitación. La que se debería considerar como un proceso que se inserta dentro de la dinámica de la administración (BID, CIAT, 1996:7).

El proceso de diagnóstico es el primer paso para la implementación de una adecuada política para el desarrollo del recurso humano de la AT (BID, CIAT, 1996:7).

Este proceso también se lo denomina Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, DNC, y es la fase inicial del sistema de capacitación, en el que a través de una consulta se establece la situación actual de los servidores de la AT y la problemática que conlleva la falta de conocimiento, habilidades y destrezas de los mismos (BID, CIAT, 1996:7).

Este diagnóstico trata de establecer: ¿Qué conocimientos, técnicas, habilidades y qué le hace falta al servidor para que ejecute bien su función? (BID, CIAT, 1996:7).

Componentes del subsistema:

1. **Proceso Administrativo del proceso del diagnóstico:** está compuesto por las etapas de: Planificación, organización, ejecución y dirección.



- a) **Planificación:** establece el alcance, objetivos, las estrategias y las metas a ser alcanzadas. Para realizar exitosamente esta etapa es necesario tener bien definido la estructura administrativa y las funciones de cada dependencia.
- b) **Organización:** en esta etapa se debe relacionar lo proyectado con los recursos humanos, materiales y financieros con los que dispone la AT.
- c) **Ejecución:** se efectúa las tareas, acciones planificadas y organizadas anteriormente contemplando las políticas y estrategias programadas y los procedimientos para lograr los objetivos propuestos.
- d) **Dirección y control:** se establecen las normas de evaluación y seguimiento que permiten asegurar que los hechos se ajusten o se corrijan en el caso de necesitarlo para cumplir con las metas propuestas (BID,CIAT,1996:8).

2. **Tipos de necesidades a identificar:** se refiere a la identificación de las faltas de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes del personal que se requiere desarrollar para el buen desempeño del cargo actual o futuro o lo que le hace falta desarrollar o aprender para ejecutar sus funciones de una forma eficiente y eficaz.

Las necesidades se clasifican en:

- a) Encubiertas: son las más complicadas de descubrir ya que se encuentran encubiertas en variables como actitudes, estilos de liderazgo, costumbres, motivación, etc.
  - b) Manifiesta: son aquellas que se observan en la organización, no requieren de un procedimiento o entrenamiento para detectar los problemas que acarrear en la misma.
  - c) Para ascenso: son las que se requiere para ejercer un nuevo cargo sea que ya se encuentre la persona en el nuevo puesto o que próximamente sea ascendido.
  - d) Para el cargo actual: se presentan cuando existe carencias en el desempeño del cargo actual por lo que son urgentes para atenderlas.
  - e) Para el futuro: se presentan cuando está planificado un nuevo departamento, cambios tecnológicos, instalación de nuevos equipos, aprobación o reformas de leyes o procedimientos internos (BID,CIAT,1996:8).
3. **Métodos:** se constituyen en los procedimientos e instrumentos que se utilizan para obtener la información sistematizada (BID,CIAT,1996:8).

4. **Resultados:** al ser el diagnóstico la principal fuente –insumo- para la fijación de objetivos es importante que los resultados vayan encaminados hacia los insumos (BID,CIAT,1996:8).

### 2.2.6 Subsistema de planes y programa de capacitación

En este modelo se plantea la necesidad de que la planeación de capacitación deba efectuarse de una forma integral y permanente, y que forme parte importante de la planificación estratégica de la organización. (BID,CIAT,1996:9).

De acuerdo al marco temporal, la planeación de capacitación tiene tres elementos:

1. **Plan a largo plazo:** debe encontrarse en concordancia del Plan Estratégico de la organización el que debe contener las pautas, instrumentos así como los lineamientos de la política de capacitación.
2. **Plan a mediano plazo:** se encuentra en el Plan General Plurianual de capacitación, el que debe contener los programas de capacitación necesarios para alcanzar los objetivos de acuerdo a la información obtenida en el diagnóstico de necesidades de capacitación.
3. **Plan a corto plazo:** engloba las acciones formativas definidas para alcanzar los objetivos del Plan Anual operativo. (BID,CIAT,1996:9).

Este subsistema está compuesto por los siguientes componentes

1. **Objetivos:** son las metas que se pretende alcanzar mediante la capacitación. Para la consecución de estos objetivos se requiere de un proceso de enseñanza – aprendizaje en tres áreas: conocimientos, habilidades y actitudes.

De acuerdo al tiempo de su consecución los objetivos se clasifican en:

- |                  |                         |
|------------------|-------------------------|
| a) Corto Plazo   | Plan Anual Operativo    |
| b) Mediano Plazo | Plan General Plurianual |
| c) Largo Plazo   | Plan Estratégico        |

De acuerdo al alcance se clasifican en:

- a) Generales: establecen los resultados conseguir de forma implícita y poco precisa.

- b) Específicos: son resultado de la desagregación de los objetivos, son más precisos.
  - c) Operativos: contienen de forma concreta y cuantificable las acciones previstas, sirven de base para la evaluación del aprendizaje (BID,CIAT,1996:9).
2. **Plan anual operativo:** contiene los programas de acciones formativas dirigidas al cumplimiento de los objetivos de corto plazo, previa definición de una planeación estratégica que establece tanto los lineamientos como los objetivos a largo plazo de acuerdo a los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación, integra además las estrategias para la consecución de los objetivos trazados (BID, CIAT, 1996:9)
  3. **Programas:** están conformados por acciones planificadas conforme a modelos establecidos que forman parte de un plan global que tiene como objetivo satisfacer una de las necesidades de la organización y el cumplimiento de un capacitación para el puesto, de promoción, de actualización normativa, capacitación específica (BID,CIAT,1996:9).
  4. **Evaluación:** es el proceso de medición de los resultados y metas obtenidas a través de los planes anuales, contiene registro de estadísticas, valores, indicadores que permitan la elaboración de informes de gestión (BID,CIAT,1996:8).

### 2.2.7 Subsistema de formación de instructores

En el MSC se establece la necesidad de que la organización cuente con un banco de instructores, para de esta manera aprovechar el recurso humano experto altamente calificado con el que cuenta la organización, y asegurar que el proceso de capacitación funcione de una forma eficaz (BID,CIAT,1996:10).

Para la creación de este banco de instructores se deberá realizar la selección de acuerdo a los parámetros que se identifiquen y se acoplen a las necesidades del área de capacitación como: profesión, lugar de residencia, tiempo disponible, por temas o áreas de dominio.

Con la finalidad de administrar este banco de facilitadores se deberá establecer un proceso metodológico que incluya, el reclutamiento, selección, formación ubicación e incorporación y la actualización.

Los componentes de este subsistema son:

1. **Reclutamiento y selección:** en este proceso el centro de capacitación realizará la búsqueda y selección de los candidatos a formar parte del grupo de instructores, para ello se deberá definir el perfil que deberá cumplir el candidato y que deberá ser constatado mediante una validación psicométrica y de conceptos técnicos definidos. El proceso de reclutamiento externo es la contratación de servicios de una persona o institución que a través de los cuales se suministra los programas de capacitación.
2. **Formación/Contratación:** es el proceso a través del cual se suministra al participante el encuadre metodológico indispensable para el desempeño de la función instruccional, además se le capacita en el manejo de los métodos técnicos y los conocimientos didácticos para que pueda impartir las clases bajo su responsabilidad. (BID,CIAT,1996:10).

El proceso de formación se estructura en tres ramas:

- a) Formación de instructor de instructores: en este proceso se forma al personal que por sus funciones se encuentra potencialmente apto para transmitir cierta información relacionada con la finalidad de formar técnicamente en la actividad de instrucción para habilitar a los participantes en la tarea de transmisión de conocimientos (BID,CIAT,1996:10).
- b) Formación de instructores técnicos: es el proceso por medio del cual los participantes (personal técnico especializado) se capacita en conocimientos técnicos y pedagógicos necesarios para formar a personas en el desempeño de las tareas relacionadas con su puesto de trabajo (BID, CIAT, 1996:10).
- c) Actualización de Instructores: este proceso busca el fortalecimiento tanto de las habilidades de conducción como de instrucción del participante que se detectarán en la evaluación de desempeño como instructor técnico (BID,CIAT,1996:10).
- d) Con respecto a los instructores externos, se establecen los mecanismos necesarios para formalizar la relación contractual de los servicios que se

requieren (BID,CIAT,1996:10).

3. **Ejecución / Evaluación:** en este proceso se obtendrá información precisa sobre el desempeño de los instructores internos y externos, para esto es necesario supervisar los aspectos relacionados a la estructuración y conformación de su programación didáctica para la formación, verificación de su actuación dentro del aula, así como el dominio de las técnicas y medios pedagógicos, considerando también todos los aspectos de la evaluación de reacción del evento<sup>7</sup> (BID, CIAT, 1996:10).

Gracias a este subsistema el modelo contará con un banco de instructores pedagógicamente formados, que serán capaces de desarrollar y transmitir de manera eficiente y eficaz los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para un puesto de trabajo. Este subsistema se constituye como el insumo principal para el alcance de los objetivos de los otros subsistemas como son los planes y programas y plan integral de formación (BID, CIAT, 1996:10).

### **2.2.8 Subsistema de metodologías didácticas**

Dentro de la estructura del MSC, son consideradas como las diferentes alternativas de métodos de transferencia de conocimientos para procesos de educación presencial masiva y/o a distancia, teniendo como propósito el apoyar el diseño, aplicación y evaluación de experiencias de enseñanza – aprendizaje entre formadores y servidores participantes (BID, CIAT, 1996:11).

Las metodologías didácticas tienen como objetivos:

- Capacitar de forma oportuna y homogénea sobre la formación básica para el puesto, actualización o especialización de grupos de servidores de la Administración de acuerdo a las necesidades detectadas.
- Contribuir a la formación de personal tributario considerando las características del perfil disponibilidad de tiempo y condiciones de estudio.
- Fomentar la formación continua como un valor de cultura organizacional para su proyección al futuro (BID,CIAT,1996:11).

Existen dos grupos de metodologías:

---

<sup>7</sup> Evaluación de reacción: Evaluación que permite mediar la cota de satisfacción de los alumnos respecto a la formación que acaban de recibir (Jimenez, Barchino 2003:2)

1. **Metodologías presenciales:** son las que se administra de forma directa al grupo a capacitarse con la intervención de un facilitador o instructor, su proceso de sistematización se vincula a la relación tiempo y espacio de estudio. En este grupo se puede encontrar: curso directo, curso en cascada, seminario, entrenamiento para el puesto de trabajo (BID, CIAT, 1996:11).
2. **Metodologías a distancia:** en este grupo no se requiere de un facilitador de forma directa, ya que el medio a utilizarse se fundamenta en apoyos tecnológicos masivos y a distancia. En este grupo se puede encontrar: material de autoestudio, historieta, televisión educativa y sus modalidades (BID, CIAT, 1996:11).

Los componentes de este subsistema son:

1. **Diseño:** con el propósito de atender las necesidades dar formación es necesario diseñar sus propios productos o métodos instruccionales, para lo cual se deben considerar los subsistemas de Presupuesto de Métodos didácticos y relacionados con los resultados obtenidos en el Proceso de Diagnóstico (BID, CIAT, 1996:11).
2. **Aplicación:** los eventos formativos deben contar con las condiciones físicas, técnicas y didácticas, necesarias para cumplir con los objetivos establecidos en capacitación, debe contar además con la claridad operativa para la ejecución de metodologías de transferencia de conocimientos (BID, CIAT, 1996:11).
3. **Sistematización:** son las herramientas informáticas necesarias para efectuar el control de los eventos y emisión de reportes acerca del impacto del usuario en la organización. Los resultados de este componente se utilizan para la planeación selección y aplicación e futuras acciones formativas (BID, CIAT, 1996:11).
4. **Investigación:** Está relacionada con la investigación de nuevas alternativas de formación para la aplicación futura de nuevos proyectos de formación apoyados por la organización (BID, CIAT, 1996:11).

#### **Métodos didácticos - otros autores**

Si bien es cierto lo enunciado anteriormente considera el MSC como metodologías didácticas, es importante señalar lo que autores Renzo Titone e Imideo Nérice, consideran como métodos didácticos que se utilizan en el proceso de enseñanza aprendizaje y que deben ser considerados de acuerdo al programa de capacitación a desarrollarse. En el Cuadro 1 se plantea la clasificación de estos métodos.

**Cuadro 1. Métodos didácticos**

	CLASIFICACIÓN	DETALLE
En cuanto al razonamiento	Deductivo	El profesor presenta conceptos, definiciones generales, para de esta manera llegar a conclusiones ( de lo general a lo particular)
	Inductivo	Se expone el análisis de casos particulares para llegar a conocer el concepto general que los rige ( de lo particular a lo general).
	Analógico - Comparativo	Este método se presenta cuando los datos particulares que se exponen permiten realizar comparaciones semejantes. ( de lo particular a lo particular)
En cuanto a la organización de la materia	Basado en la lógica de la tradición o disciplina científica	Se presenta cuando los hechos que se exponen van de lo simple a lo complejo o de lo atecedente a lo consecuente, el profesor puede cambiar esta estructura para adecuarlo a la lógica del aprendizaje del alumno.
	Basado en la Psicología del alumno	Cuando el orden de presentación de los hechos obedece a los intereses y conocimiento o desconocimiento de los alumnos.
En cuanto a su relación con la realidad	Simbólico o Verbalístico	Cuando el único recurso de explicación que puede utilizar el profesor es el oral o escrito.
	Intuitivo	Cuando se trata de acercar los hechos a la realidad inmediata del alumno.
En cuanto a las actividades externas del alumno	Pasivo	Cuando no existe participación de los alumnos y prevalece la del profesor.
	Activo	Se presenta cuando los alumnos tienen participación activa en la clase lo que logra motivar el aprendizaje.
En cuanto a la sistematización de conocimientos	Globalizado	Este método se presenta cuando a partir de un necesidad de capacitación se establece varios temas o materias a tratar.
	Especializado	En este caso los temas o materias se tratan de forma independiente.
En cuanto a la aceptación de lo enseñado	Dogmático	Se impone lo que indica el profesor, presuponiendo que lo que expone es verdad, de esta manera no se comprende sino se aprende lo impartido en clase.
	Heurístico o de descubrimiento	Con este método es importante primero comprender antes de aprender, el profesor debe presentar elementos a sus alumnos para que descubran.

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0031clasificacionmetodos.htm>, Acceso: 20 de julio del 2013

### 2.2.9 Subsistema de Medios y Apoyos para la Capacitación

El modelo lo relaciona con la organización de los recursos utilizados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que media entre el instructor y el participante en la acción formativa, considerando el aspecto intelectual, la organización y la estructura de este proceso para la elaboración del contenido que se va a transmitir, también incluye los aspectos mecánicos, maquinaria, equipo, diseño del aula, funcionamiento técnico de producción y de trasmisión o logística necesaria para materializar el mensaje (BID, CIAT, 1996:12)

Es importante el uso adecuado de los medios y apoyos de capacitación ya que estos facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje y permiten que sean más efectivos los resultados.

Los componentes de este subsistema son:

**Recursos humanos:** se refiere a la administración del banco de instructores tanto internos como externos considerando que éste es uno de los pilares para garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Además se enfatiza en la necesidad de contar con la información necesaria que permita realizar el control, mantenimiento y actualización del grupo de instructores de una forma eficiente y eficaz (BID, CIAT, 1996:12).

**Recursos materiales:** se relacionan al análisis del entorno de la acción formativa, el espacio físico, es decir a las instalaciones, aulas de capacitación, talleres y laboratorios, adicionalmente el mobiliario y equipamiento.

Además se detallan los medios didácticos, su función y utilización de los mismos en la acción formativa. Se trata también del diseño del material y medios audiovisuales, los parámetros y sugerencias para su elaboración (BID, CIAT, 1996:12).

**Recursos financieros:** Es la aplicación del presupuesto en la tareas planificadas de capacitación, que debe considerar las políticas, procedimientos, mecánica de ejecución y calendarización que señala el subsistema de presupuesto en este rubro.

Se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: honorarios del personal interno, gastos de operación, servicios a contratar, materiales didácticos, viáticos y otros gastos (BID, CIAT, 1996:12).

**Otros apoyos:** Son todos los aspectos logísticos en la organización del evento de capacitación y que facilita su consecución

Este componente se divide en:

- a) Apoyos internos.- Servicios de reproducción, diseño, dibujo, refrigerios, suministros de papelería, difusión de eventos y de mantenimiento.
- b) Apoyos externos.- Contratación de instructores externos o de empresas de capacitación (BID, CIAT, 1996:12).

#### **2.2.10 Subsistema de evaluación y seguimiento.**



Dentro del MSC la evaluación se la considera como un proceso continuo y sistemático de identificación y obtención de información para la toma de decisiones. Se pretende medir la adecuación del sistema (BID, CIAT, 1996:13).

Las funciones y objetivos de la evaluación se centran en:

- Valorar las ventajas que aporta la capacitación a la organización.
- Asegurar que los resultados sean benéficos.
- Investigar la relación entre los resultados de la capacitación y las necesidades de la organización.
- Averiguar el grado de cumplimiento del desarrollo de programas en relación con las previsiones.
- Valorar el ajuste de la planificación de la actividad concreta al plan de capacitación y al programa específico.
- Proporcionar retroalimentación sobre áreas de mejora de la capacitación, para la toma de decisiones (BID, CIAT, 1996:13).

El proceso de evaluación valora los conocimientos y habilidades del facilitador como los métodos y técnicas empleadas en el proceso de capacitación, con la finalidad de corregir las desviaciones de realizar lo planificado considerando el cumplimiento de los objetivos trazados (BID, CIAT, 1996:13).

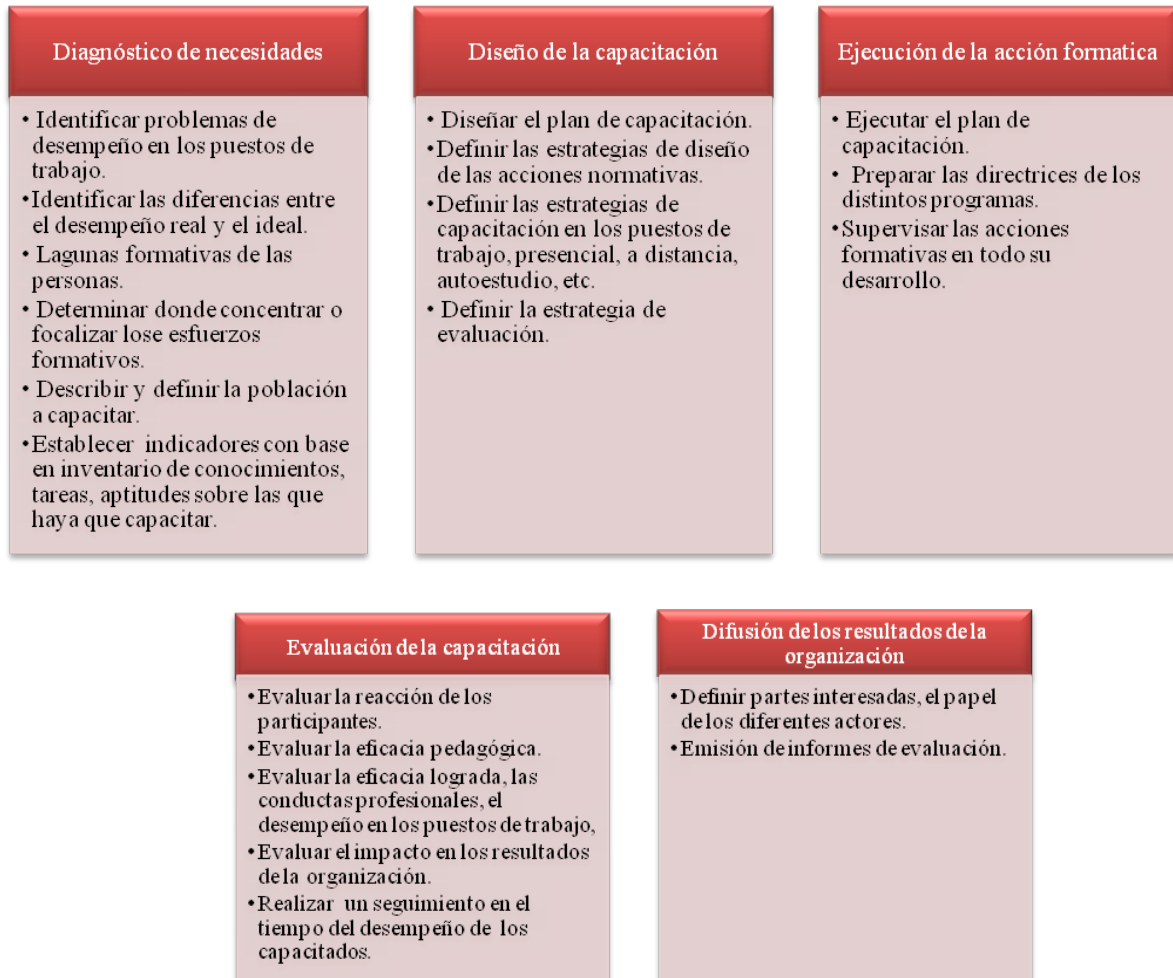
El proceso de seguimiento es la continuidad, integración y retroalimentación que ejerce el sistema con la actividad capacitadora que aspira a mejorar. Esta información se obtiene del resultado reflejado en el desempeño y desenvolvimiento del trabajador en su puesto en relación a las metas propuestas y sus actitudes después de haber sido capacitado (BID, CIAT, 1996:13).

Los componentes del Subsistema son:

1. **Concepto y funciones de la evaluación:** debido a que la evaluación y seguimiento del proceso de capacitación nos permite la obtención de la información acerca del diseño, planeación, realización y los resultados e impacto de la capacitación, se relaciona con cada una de las fases de capacitación para valorar de forma continua, identificando lo que es susceptible de mejorar y la forma de cómo lograrlo (BID, CIAT, 1996:11).

En el Cuadro 2 se plantea cada una de los procesos a seguir en las fases de capacitación las mismas que deben ser evaluadas de forma permanente para retroalimentar su ejecución.

**Cuadro 2. Funciones de evaluación en las fases de la capacitación**



**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Modelo Sistémico de Capacitación, BID-CIAT

2. **Niveles de evaluación:** se refieren a los distintos niveles de evaluación que podrá aplicar la AT de acuerdo a los criterios de medida e indicadores que posee en los siguientes niveles:

- De la reacción.
- De los conocimientos (aprendizaje/eficiencia pedagógica).
- De la aplicación práctica (conducta/desempeño en el puesto de trabajo/eficiencia).
- De los resultados en la organización (impacto en los resultados).

3. **Instrumentos:** son todas las técnicas y métodos para la extracción de información y toma de decisiones con el objetivo de mejorar las acciones formativas o cualquier elemento del proceso de capacitación.

En el Cuadro 3 se detalla las diferentes técnicas de extracción de información que pueden ser utilizadas para mejorar los procesos de formación.

**Cuadro 3. Técnicas de extracción de información**

<b>TÉCNICAS</b>		
<b>Obtención de opinión e información</b>	<b>Observación</b>	<b>Evaluación de aprendizaje</b>
Cuestionario	Directa	Pruebas Objetivas
Entrevista abierta	Escalas de valoración o estimaciones	Test estandarizados, inventarios y escalas de actitudes
Entrevista Colectiva		Pruebas prácticas

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Modelo Sistémico de Capacitación, BID-CIAT

4. **Procedimientos y sistematización:** Está relacionado con los parámetros, lineamientos e indicadores para el desarrollo de la función de evaluación y seguimiento.

### 2.2.11 Subsistema de plan integral de formación

El MSC considera al plan integral como un esquema curricular que sea el marco referencial para la definición de acciones, eventos y programas de capacitación, con el objetivo de lograr que los servidores de las AT obtengan los conocimientos necesarios para desarrollarse dentro de la institución (BID, CIAT, 1996:12).

### 2.3 Sistema automatizado de Consulta (SAC)

El modelo contempla la necesidad de contar con un sistema que provea mediante su consulta y uso, la información necesaria para respaldar la toma de decisiones, en base a resultados periódicos que se encuentren y permitan que el centro se administre de una forma objetiva y así lograr su fortalecimiento.

Esta base de datos se alimentará con la información periódica de los resultados obtenidos en la ejecución de los planes de capacitación, también se propone contar con información sobre instituciones educativas, centros de investigación relacionadas con el contexto tributario (BID, CIAT, 1996:13).

### **Capítulo III**

#### **SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI)**

##### **3.1 Antecedentes**

El SRI fue creado con la Ley No. 41 del 2 de diciembre del 1997, como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, en la que se establece además sus facultades, atribuciones y obligaciones que deberá cumplir para ejercer la administración y control de los impuestos internos del país (Ley de creación del SRI, R.O. 206, 2 de diciembre de 1997).

Esta institución nació de forma posterior a un cambio estructural total de la AT llevado a cabo por la Dirección General de Rentas. En ese entonces uno de sus principales problemas era la falta de credibilidad de la ciudadanía resultado de posibles actos de corrupción realizados por sus servidores dentro de los procesos de controles que se llevaban a cabo.

El entorno del país no era favorable, la economía estaba atravesando por una gran crisis que se reflejaban en el déficit del 5% del PIB, una caja fiscal en cero, una tasa de desempleo cercana al 46%, con un nivel de subocupación del 11.5% y el precio del petróleo que fluctuaba entre USD 9,00 y USD 7,00 (SRI, 2002:2).

Se requería un nuevo estilo de gerencia pública que tenga como pilar fundamental la confianza, cimentado en el respeto a la ciudadanía para generar un respeto recíproco a

la institución, así como los valores de la honestidad, transparencia y vocación de servicio.

La nueva institución SRI, surgió con el slogan “Cumplir para hacer cumplir” posicionándose frente a la ciudadanía como una entidad honesta y eficiente, que podía exigir porque cumplía con sus obligaciones. Una de sus principales estrategias fue iniciar su gestión con personal nuevo reclutado en las diferentes universidades del país.

El personal que ingresó a la institución tenía que cumplir con un proceso riguroso de selección en el que se consideraba: a) revisión de perfiles profesionales, b) pruebas psicotécnicas y c) entrevistas técnicas.

El problema inicial que tuvo que superar en los primeros años de trabajo el SRI fue la carencia de conocimientos especializados y la experiencia necesaria de su personal sobre cómo llevar a cabo sus funciones de atención, control y recaudación de impuestos. El SRI tenía que establecer estrategias para capacitar a sus servidores, de esta manera cumplir de forma eficiente y eficaz sus objetivos.

En el transcurso de los 15 años de existencia del SRI se pueden identificar tres estrategias adoptadas por la institución para capacitar a sus servidores detalladas en el Cuadro 4.

**Cuadro 4. Estrategias de capacitación de los servidores del SRI**

Período	Estrategia	Descripción
1998-2002	Pasantías y cursos	Los servidores responsables de los procesos de control y atención visitaron otras Administraciones Tributarias para enriquecerse de su experiencia, además participaron de capacitaciones por lo general fuera del país.
2004-2008	Capacitación servidores operativos	Los servidores operativos comenzaron a capacitarse en temas puntuales para su puesto de trabajo con instructores externos, no de la institución.
2009-2011	Capacitación con facilitadores internos	Los servidores que han adquirido mayor experiencia y conocimientos son los responsables de capacitar al personal antiguo para unificar criterios, los eventos formativos se realizaron bajo la modalidad virtual y presencial.

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Dirección Nacional de Recursos Humanos - SRI

## **3.2 Subsistemas del Modelo Sistémico de Capacitación**

### **3.2.1 Institucionalización**

La normativa legal en la que se enmarca las disposiciones relacionadas con los derechos y obligaciones de los servidores del sector Público es la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, publicada con fecha 6 de octubre del 2010, en su artículo 1 señala:

*“El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión de talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación”* (LOSEP, SSR.O. 294, 6 de octubre del 2010).

En el literal q) del artículo 23 señala como parte de los derechos de las servidoras y servidores públicos :

*“Recibir formación y capacitación continua por parte del estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades”* (LOSEP, SSR.O. 294, 6 de octubre del 2010).

Adicionalmente señala en el literal g) del artículo 51 como parte de las competencias del Ministerio de Relaciones Laborales:

*“Establecer políticas nacionales y normas técnicas de capacitación, así como coordinar la ejecución de programas de formación y capacitación”* (LOSEP, SSR.O. 294, 6 de octubre del 2010).

Esta Ley señala como unidad responsable de los programas de formación y capacitación a la de Administración de Talento Humano, en sus literales i) y p) del artículo 52 indica:

*“Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de relaciones Laborales, sobre selección personal, capacitación y desarrollo profesional con sustente en el estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional”*

*“Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Rede de formación y Capacitación continuas del Servicio Público”* (LOSEP, SSR.O. 294, 6 de octubre del 2010).

La Unidad de Administración de Talento Humano está compuesta por 6 subsistemas: planificación del talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento y selección de personal, formación y capacitación, desarrollo profesional y evaluación de desempeño, En relación al que se encarga de la Administración de la capacitación, el de Formación y Capacitación, el artículo 69 de la Ley señala:

*“De la Formación de las y los servidores públicos: La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permita a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación, aplicada a las áreas de prioridad para el país definidas en la Plan Nacional de Desarrollo”* (LOSEP, SSR.O. 294, 6 de octubre del 2010).

En el artículo 70 menciona sobre el subsistema de Capacitación y Desarrollo del personal como:

*“El subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho del buen vivir”* (LOSEP, SSR.O. 294, 6 de octubre del 2010).

En el Reglamento de aplicación a la Ley de Servicio Público dado por el Decreto Ejecutivo No. 710 publicado en Registro Oficial Suplemento 418 de 1 de abril del 2011, entre los artículos 195 al 200 se establecen las normas legales en las que se basarán los programas de formación y capacitación y las obligaciones tanto de las entidades públicas como de los servidores para la correcta aplicación y ejecución de los mismos.

Cabe resaltar que en el artículo 196 se enlistan los objetivos que deben alcanzar los programas de capacitación y formación:

- “a) Contar con servidoras y servidores con formación y capacitación técnica, profesional o con especializaciones de cuarto nivel vinculadas con las necesidades y objetivos institucionales y nacionales;*
- b) Propender a la generación de conocimientos científicos a través de la investigación aplicada a campos de interés nacional; y,*
- c) Generar el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades en los servidores públicos” (RLOSEP, R.O. 418, 1 de abril del 2011).*

Con relación a la Formación profesional en el artículo 200 indica:

*“Del IAEN.- Corresponde al Instituto de Altos Estudios Nacionales, de conformidad con lo establecido en la Ley de Educación Superior, brindar la formación de las y los servidores públicos a fin de obtener títulos de cuarto nivel, sin perjuicio de que los programas de formación puedan realizarse en otras instituciones de educación superior legalmente reconocidas” (RLOSEP, R.O. 418, 1 de abril del 2011).*

Sobre la capacitación y desarrollo del personal trata en los artículos del 201 al 214, en el 201 indica:

*“De la capacitación.- La capacitación y el desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales” (RLOSEP, R.O. 418, 1 de abril del 2011).*

Considerando las disposiciones legales internas de la Administración Tributaria Ecuatoriana relacionadas a los programas de formación y capacitación, señala en el artículo Art. 55, literal e) del Estatuto de Personal, el Comité de Talento Humano tendrá entre sus funciones:

*“... Calificar y aprobar los eventos de capacitación interna, externa, nacional o internacional, en los que deba participar el personal del SRI, cuando no hayan sido considerados en el Plan Anual de Capacitación Institucional y los participantes, en base al proceso de selección seguido por el departamento de Recursos Humanos...”.*  
(Estatuto de personal, RO 779, 31 de agosto del 2012).



Adicionalmente el Servicio de Rentas Internas con la finalidad de contar con un personal preparado y desarrollar trabajos de investigación en materia tributaria y económica, creó el Centro de Estudios Fiscales, CEF, como parte de las reformas del Reglamento Orgánico Funcional del SRI publicado en el Registro Oficial 389, publicado con fecha 25 de julio del 2008. Esta instancia está encargada, según reza en el plan estratégico 2007 – 2011, de *“promover a nivel interno y externo la investigación en materia tributaria y a la vez, coordinar la oferta de capacitación, formación y perfeccionamiento de los servidores”* (Plan estratégico 2007-2011, SRI)

En el artículo 29L del mencionado Registro Oficial se establecen como funciones del CEF:

- 1. Realizar, en coordinación con el Departamento de Normativa Tributaria y otras unidades relacionadas, estudios sobre los avances técnicos y doctrinarios mundiales, y formular opiniones y recomendaciones relacionados con reformas a la normativa tributaria;*
- 2. Asistir en la realización de estudios e investigaciones que permitan sustentar técnicamente la formulación de propuestas de políticas fiscales y la definición de planes de control;*
- 3. Realizar, en coordinación con el Departamento de Programación y Sistemas de Control Tributario, investigaciones tendientes a medir la evasión tributaria;*
- 4. Apoyar la labor de análisis de las estadísticas económicas y tributarias, así como su impacto en el entorno económico y fiscal;*
- 5. Coadyuvar en la realización de estudios tributarios y fiscales con otras instituciones locales e internacionales;*
- 6. Garantizar la excelencia académica en la formación e investigación en temas teórico prácticos sobre fiscalidad, tributación y finanzas públicas;*
- 7. Coordinar la ejecución de los programas de Educación y Cultura Tributaria; en coordinación con las Direcciones Nacionales relacionadas, para sustentar el aprendizaje y conocimiento de la ciudadanía en general;*
- 8. Potenciar la comunicación, el debate, encuentro y reflexión sobre temas tributarios y fiscales; y,*

9. *Administrar la biblioteca del SRI.*” (Reformas ROF del SRI, R.O. 389, 25 de julio del 2008)

En la actualidad el Área de Capacitación del Departamento de Gestión del Talento Humano, está trabajando en colaboración con el Departamento de Formación Tributaria y fiscal del CEF en el documento sobre el procedimiento que regirá la Planificación de Capacitación y en el cual se sustentará el Plan Anual de capacitación dirigido a las servidoras y los servidores del SRI.

### **3.2.2 Planeación Estratégica**

El CEF del SRI de acuerdo a lo señalado en el artículo 18 del R.O. 389 del 25 de julio del 2008 está conformado por dos departamentos, el departamento de estudios y el departamento de formación tributaria y fiscal

La misión del CEF en la que enmarca su trabajo es:

*“Somos un Centro de excelencia que facilita la toma de decisiones en política fiscal y apoya la gestión eficiente y eficaz en el SRI, a través de la investigación, la formación especializada e integral del Talento Humano y el fortalecimiento de la cultura tributaria de la sociedad. Para ello, contamos con un equipo de trabajo ético, motivado, multidisciplinario e innovador, comprometido con la gestión del conocimiento y el mejoramiento continuo.”* (Reformas ROF del SRI, R.O. 389, 25 de julio del 2008)

**Estrategias y Objetivos:** Dentro de los lineamientos estratégicos del SRI se establece la necesidad de contar con un personal ético, capacitado y motivado. En el Plan estratégico 2010 -2013 se definen tres objetivos estratégicos relacionados con el Talento Humano:

*“1. Fomentar la especialización del Talento Humano a través de la formación e investigación*

*Una Administración Tributaria moderna se caracteriza por contar con personal capacitado y enfocado al logro de objetivos por lo que es necesario renovar las capacidades técnicas del servidor tributario como promotor de iniciativas de cambio fundamentadas en la discusión técnica de políticas públicas y en la especialización en el campo tributario, lo que redundaría en la construcción de una adecuada política y gestión fiscal*

*En este sentido, se prevé el fortalecimiento del Centro de Estudios Fiscales, que en coordinación con el Área de Capacitación de Recursos Humanos son los encargados de promover a nivel interno y externo la investigación en materia tributaria y a la vez, promover la oferta de capacitación, formación y perfeccionamiento de los servidores del SRI.*

### ***Estrategias***

- *Impulsar y difundir la investigación tributaria fiscal.*
  - *Promover espacios de discusión académica en el ámbito tributario fiscal*
  - *Promover los programas de capacitación y formación alineados a la mejora de las competencias técnicas y competencias organizacionales de los servidores.*
1. *Fortalecer la cultura organizacional, el liderazgo, valores, ética y trabajo en equipo.*

*La percepción ciudadana respecto a la trascendencia de la gestión de la Administración Tributaria se sustenta no solo en el resultado de la recaudación una adecuada atención al ciudadano, sino en el grado de consolidación de una cultura organizacional de sus servidores basada en liderazgo, ética y trabajo en equipo, valores fundamentales de nuestro modelo de gestión.*

*En este sentido para implantar una estrategia sólida de Recursos Humanos un aspecto clave es fortalecer la cultura organización, basada en valores y competencias. Para ello se impulsará a través de distintas programas el desarrollo del liderazgo, trabajo en equipo, dirección y gestión siempre enmarcados en nuestros principios y valores.*

### ***Estrategias***

- *Implementar iniciativas de administración al cambio.*
  - *Fortalecer el comportamiento ético y transparente del servidor del SRI.*
2. *Contar con el mejor lugar para trabajar, implementado los subsistemas de Recursos Humanos.*

*Contar con el mejor lugar para trabajar demanda de la Administración tributaria promover condiciones idóneas para atraer y mantener al personal calificado. Por lo que se hace necesario implementar una estrategia sólida respecto a los sistemas de administración del recurso humano.*

*Para que un servidor del SRI se sienta valorado, motivado y comprometido con la institución, un lugar ideal para trabajar, compre tanto el reconocimiento a su labor, como la dotación de condiciones adecuadas y un entorno de desarrollo personal, profesional y grupal. En complemento, este objetivo estratégico reconoce a la comunicación interna como instrumento motor del cambio, con información e calidad, veraz y planificado.*

### **Estrategias**

- *Promover el desarrollo de los servidores alineado a la equidad, bienestar y desempeño.*
- *Estandarizar, automatizar, los subsistemas de recursos humanos.*
- *Mejorar la comunicación interna institucional.*
- *Contar con una infraestructura física acorde a las necesidades de la operación y servicios de apoyo.” (SRI, 2010:13-15)*

### **3.2.3 Estructura Organizacional**

Al ser la Administración Tributaria ecuatoriana una entidad joven, y con la finalidad de acoplar su estructura orgánica a las diferentes tendencias adoptadas para el cumplimiento de sus funciones, el Reglamento Orgánico Funcional del Servicio de Rentas Internas ha sufrido varias reformas

En el Registro Oficial 389 del 25 de julio del 2008, en una de las reformas realizadas en el Reglamento Orgánico Funcional se establecieron las funciones que debe cumplir el Centro de Estudios Fiscales. En su artículo 29N del citado reglamento se establecen que serán funciones del Departamento de Formación Tributaria y Fiscal:

- “1. Definir las estrategias y políticas de capacitación institucional y al contribuyente, en coordinación con las Direcciones Nacionales relacionadas;*
- 2. Participar en la elaboración del plan de capacitación institucional, conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos;*
- 3. Participar en la elaboración del Plan Nacional de Asistencia e Información al Contribuyente, en lo relativo a la capacitación al contribuyente, conjuntamente con el Departamento de Servicios Tributarios;*
- 4. Coordinar la oferta de capacitación, formación y perfeccionamiento técnico de los servidores del SRI, en función de las necesidades determinadas por el Área de Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, en especial, se encargará de la*

*estructuración de programas, determinando contenidos, mallas curriculares, nivel académico de los profesores y metodología;*

*5. Administrar el sistema de enseñanza en línea (e-learning);*

*6. Proponer la celebración de convenios con instituciones y universidades de reconocido prestigio, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, para la formación profesional de los servidores del SRI y, el intercambio y apoyo en materia de investigación, realización de estudios e intercambio de experiencias con otras administraciones tributarias;*

*7. Establecer las políticas y directrices que normen la ejecución de los programas de Educación y Cultura Tributaria, en coordinación con las unidades administrativas relacionadas;*

*8. Fortalecer la participación de los actuales centros educativos, e incorporación de nuevos, para el programa de Educación y Cultura Tributaria;*

*9. Coordinar con las unidades administrativas de Gestión Tributaria, la elaboración de los contenidos tributarios y la ejecución de los programas de Educación y Cultura Tributaria; y,*

*10. Coordinar con las unidades administrativas relacionadas, el desarrollo del contenido de las publicaciones asociadas al programa de Educación y Cultura Tributaria; y, su difusión de acuerdo a los medios establecidos para el efecto.” (Reformas ROF del SRI, R.O. 389, 25 de julio del 2008)*

Con fecha 30 de diciembre del 2009 en el Suplemento de Registro Oficial No. 497 se efectuó nuevamente una reforma al Reglamento Orgánico Funcional en el que en su artículo 5 señala la creación de la Dirección Nacional de Recursos Humanos bajo la dependencia de la Dirección Nacional y como parte de sus funciones en el numeral 7 señala que deberá:

*“Coordinar la ejecución del Plan Anual de Capacitación para el personal del Servicio de Rentas Internas con el Centro de Estudios Fiscales”.*

Como parte de la Dirección Nacional de Recursos Humanos se crea el área de Capacitación que tiene como funciones de acuerdo al literal h) artículo 5 de este registro oficial:

*“1. Diseñar, aplicar y evaluar los planes y programas de capacitación orientados a la adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas y habilidades, y al cambio de actitudes y comportamientos de los servidores, de acuerdo con las políticas, normas e instrumentos definidos por la SENRES y la LOSCCA, con el propósito de*

*reforzar e incrementar la formación y competencias de los servidores, e impulsar la eficiencia y eficacia de ejecución de los procesos;*

*2. Realizar el seguimiento, control y evaluación de la capacitación, de conformidad con la normativa interna de cada institución;*

*3. Coordinar con el Centro de Estudios Fiscales la ejecución de los programas internos de inducción y capacitación, de acuerdo a las necesidades reales de formación y competencia requeridas para la ejecución de los procesos institucionales;*

*4. Brindar apoyo técnico a los responsables de los procesos que tengan a su cargo la programación y dirección de eventos de capacitación relacionados con su campo de especialización;*

*5. Presentar a la Dirección General para su autorización las solicitudes realizadas por servidores de la institución relacionadas con licencias con remuneración, licencias para participar en cursos, seminarios, talleres y conferencias en el exterior;*

*6. Suscribir contratos de devengación en los casos de concesión de licencia al servidor para capacitación o estudios regulares, dentro o fuera del país; y,*

*7. Contratar servicios especializados de capacitación, con personas naturales o jurídicas, del sector público o privado, debidamente calificadas e inscritas en la SENRES.” (Reformas ROF del SRI, R.O. 389, 25 de julio del 2008)*

### **3.2.4 Presupuesto**

Dentro del documento de Planeación Estratégica Institucional 2010-2013 se establecen las metas y desafíos institucionales, además los lineamientos, objetivos y estrategias para alcanzar los mismos.

En los objetivos estratégicos relacionados con el talento humano de la institución se incluye: “Fomentar la especialización del talento Humano a través de la formación e investigación”, definiendo como una de las estrategias “Promover programas de capacitación y formación alineados a la mejora de las competencias técnicas y competencias organizacionales de los servidores. (Planeación Estratégica Institucional 2010-2013).

Alineados a esta planificación estratégica se estableció el Plan Operativo Anual el mismo que incluyó el Plan Anual de Capacitación que se ejecutará de acuerdo al resultado del diagnóstico de necesidades.

Luego de definir el Plan Anual de capacitación se estableció el presupuesto necesario que viabilizó su cumplimiento y que se encontró correctamente distribuido considerando el presupuesto general de la institución.

Para el año 2011 se estableció dentro del Presupuesto Anual de Contrataciones (PAC) a los programas de capacitación del personal USD 609.342. Para el control del gasto de este presupuesto el departamento financiero realizó un seguimiento y los responsables de ejecución de los programas el Área de Capacitación y el Departamento de Formación Tributaria y Fiscal realizaron informes semestrales sobre los programas ejecutados y por ejecutarse (Departamento Financiero SRI, 2011).

### **3.2.5 Proceso Diagnóstico de Necesidades de capacitación (DNC)**

El DNC es el resultado de la información recabada por el departamento de Recursos Humanos de las Direcciones Regionales, que a su vez fue alimentado por cada uno de los jefes departamentales de cada oficina provincial, dicha información es entregada al Área de Capacitación del Departamento de Gestión de Talento Humano de la Dirección Nacional

Para definir el Plan de Capacitación que se ejecutará en el transcurso del año se realiza una reunión con los siguientes asistentes:

- Jefes nacionales de departamentos y áreas
- Representante del Departamento de Formación Tributaria y Fiscal del CEF.
- Responsable del Área de Capacitación del Departamento de Gestión del Talento Humano.

En esta reunión se expone y evalúan las necesidades de capacitación, revisando además la información recabada por el Área de Capacitación del Departamento de Gestión de Talento Humano, definiendo el Plan de Capacitación del año siguiente, previo establecimiento de la metodología y el tipo de facilitador a emplearse.

En la actualidad el Área de Capacitación del Departamento de Gestión de Talento Humano está trabajando en el documento sobre el Procedimiento para la Planificación de la capacitación (Plan de Capacitación Anual), en la que se incluye el Formulario de Detección de Necesidades el que fue aplicado para el año 2012 (Departamento de Gestión de Talento Humano, 2011).

### **3.2.6 Planes y programa de Capacitación**

El Artículo 202 del Reglamento a la Ley de Servicio Público señala con respecto a las instancias y responsables de desarrollar los planes y programas de capacitación que deben implementar las instituciones públicas:

*“Procesos de capacitación: Los planes y programas de capacitación a favor de las y los servidores públicos, serán planificados por las UAT de cada una de las instituciones que están en el ámbito de la LOSEP acorde a las políticas y normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales,*

*Los planes, procedimientos y proceso de capacitación, previa su ejecución, deberán contar con disponibilidad presupuestaria”.* (RLOSEP, R.O. 418, 1 de abril del 2011).

De acuerdo al plan operativo 2011 los programas de capacitación que se dictaron a los servidores son los que se detallan en el Cuadro 5.

**Cuadro 5. Programas de Capacitación año 2011**

TIPO	PROGRAMA	DESCRIPCIÓN
Capacitación básica y técnico no tributaria	Programas Técnicos no tributarios	Desarrollo de programas permanentes. Programas Básicos y programas técnicos no tributarios
Capacitación técnica tributaria	Certificación del Sistema Tributario Ecuatoriano	Instruir, capacitar y analizar el papel de Estado en la economía, la manera como financia sus actividades y poder evaluar los efectos de la intervención estatal en temas impositivos y en los niveles de equidad y bienestar.
	Normas Internacionales de información financiera - NIIF'S	Instruir, capacitar y analizar el papel del Estado en la economía, la manera como financia sus actividades y poder evaluar los efectos de la intervención estatal en temas impositivos y en los niveles de equidad y bienestar
	Escuela de contabilidad	Al finalizar el curso en varios niveles, los participantes estarán en capacidad de aplicar correctamente las normas contables de acuerdo a sus necesidades.
	Escuela de Servicios-ventanillas	Capacitación y formación para personal de atención en ventanillas. El curso cuenta con un plan completo dividido en diferentes niveles.
	Seminarios y Jornadas académicas	Se realizarán seminarios internacionales relacionados a temas jurídicos y derechos al contribuyente.
Capacitaciones competencias organizacionales	Programa de competencias	Desarrollo de la segunda fase del Programa de Competencias (tres competencias) para funcionarios del Servicio de Rentas Internas
	Competencias para jefaturas	Desarrollo del programa cierre de formación de técnica para niveles de jefatura.
	Maestría en Administración Tributaria	Continuación del programa de formación que se desarrolla en convenio con el IAEN.
	Gestión de conocimiento	Eventos de formación que brinden capacitación en el uso de herramientas de gestión del conocimiento

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Área de Capacitación y Departamento de Formación Tributaria y Fiscal - CEF



### 3.2.7 Formación de instructores

A partir del mes de abril del año 2010 el Centro de Estudios Fiscales creó la Escuela de Facilitadores Internos que tiene por objetivo, formar a ciertos y ciertas servidoras y servidores como instructores de la AT potenciando sus conocimientos técnicos a través del uso de herramientas pedagógicas y tecnológicas para socializar conocimientos en los distintos programas de capacitación que se desarrolle en el Servicio de Rentas Internas.

La Escuela de Facilitadores Internos es una de las principales estrategias para implementar planes de capacitación continuos (presenciales y virtuales) dirigidos a los servidores de la Administración, contando con la participación de sus propios servidores como instructores de los cursos de capacitación, logrando potencializar sus conocimientos técnicos, habilidades y destrezas.

Los servidores que quieran formar parte de la escuela de facilitadores deben en primera instancia cumplir con los requisitos y perfiles establecidos y posteriormente someterse a un proceso de selección y capacitación.

En el Cuadro 6 se detalla el perfil de arranque y requisitos deseables que se requieren a los facilitadores internos del SRI.

**Cuadro 6. Perfil requerido - Facilitadores Internos**

Perfil de Arranque	
Nivel Académico:	Título Superior de tercer nivel
Experiencia Profesional:	Mínimo 2 años en la institución.
Grupo Ocupacional:	A partir de SPU6 (Especialista 1)
Nivel de actualización en el tema:	Acreditar en los últimos 5 años cursos sobre el tema a impartir
Requisitos deseables	
Nivel de actualización en los procesos de facilitación:	Acreditar en los últimos 5 años cursos recibidos sobre facilitación y procesos de enseñanza aprendizaje
Aporte Intelectual:	Autor de investigaciones, proyectos, artículos, etc.

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Departamento de Formación Tributaria y Fiscal - CEF

**Parámetros de selección:** los servidores y servidoras que hayan cumplido con el perfil de arranque mínimo requerido para la selección de facilitadores internos, son evaluados considerando los parámetros y puntajes de acuerdo a lo detallado en el Cuadro 7.

**Cuadro 7. Parámetros de Selección – Facilitadores Internos**

Parámetro		Puntaje	Puntaje máximo por parámetro
Nivel académico	Título de PHD	20	20
	Título de maestría	17	
	Título de diplomado o especialización superior	15	
	Título de Tercer Nivel	10	
Experiencia en la capacitación a impartir.	De 2 años en adelante	30	30
	De 2 años	25	
	De 1 año	20	
Experiencia como facilitador en la capacitación a impartir	De 50 horas en adelante	20	20
	De 20 a 50 horas de cátedra o facilitación	15	
	Hasta 20 horas de cátedra o facilitación	10	
Capacitación recibida en el tema	De 24 horas en adelante	20	20
	De 10 a 24 horas	15	
	Hasta 10 horas	10	
Capacitación recibida en facilitación	De 24 horas en adelante	5	5
	De 10 a 24 horas	3	
	Hasta 10 horas	2	
Aporte intelectual (Investigaciones, proyectos, artículos, etc.)	Elaboración de 2 documentos o más	5	5
	Elaboración de 2 documentos	3	
	Elaboración de 1 documento	2	
<b>TOTAL PUNTAJE</b>			<b>100</b>

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Departamento de Formación Tributaria y Fiscal – CEF

### 3.2.8 Metodologías Didácticas

Considerando lo planteado como metodología didáctica por el MSC, en la ejecución de los diferentes programas de capacitación dirigidos a los servidores del SRI se ha

aplicado principalmente las siguientes metodologías presenciales que facilitan la administración del grupo y del evento:

1. **Curso directo:** este tipo de eventos son organizados cuando se encuentran dirigidos a los responsables de procesos y en programas masivos con facilitadores externos.
2. **Curso Cascada:** los responsables de procesos o jefes de área son los encargados de capacitar al personal a su cargo, esta metodología es utilizada en el caso de transmitir conocimientos sobre actualizaciones de normativa tributaria o de procesos.
3. **Seminarios:** este tipo de eventos son organizados en el caso que se expongan temas de interés. Al mismo son invitados expositores externos o de otras administraciones tributarias, los participantes son los servidores que están relacionados con el tema a exponerse (Departamento de Gestión del Talento Humano, 2011).

**Educación a distancia:** A partir del mes de julio del año 2008 se implementó el uso de la plataforma virtual en los programas de capacitación (metodología a distancia). Hasta la actualidad se han capacitado al 100% de los servidores en temas de conocimiento general como: Código de Ética, El Servicio de Rentas Internas, RUC y Comprobantes de venta, teniendo como tutores a servidores de la administración que se han capacitado previamente para cumplir con esta tarea (Departamento de Formación Tributaria y Fiscal, CEF, 2011).

La preparación y diseño de la información que se entrega en cada una de las acciones formativas es responsabilidad de los facilitadores, instructores y tutores, quienes con la coordinación de servidores del Departamento de Formación Tributaria y fiscal del CEF, obtienen el producto final a ser impartido.

### **Métodos didácticos - otros autores**

En los programas de capacitación desarrollados en el SRI se utiliza el método especializado, ya que se estructura por temas o materias y la exposición necesariamente es activa, por que contempla la participación de quienes asisten al evento, adicionalmente se utiliza el método Heurístico, el participante en primera instancia debe comprender lo explicado para luego entender, considerando que estos conocimientos impartidos se aplican en forma directa en sus funciones.

### 3.2.9 Medios y Apoyos para la capacitación

Los programas de capacitación se ejecutan a nivel nacional de acuerdo a la planificación de eventos que se incluyen en el plan operativo y también a las necesidades que se presentan en cada dependencia:

- a. **Recursos humanos:** la escuela de facilitadores es el principal proveedor de instructores de los diferentes programas de capacitación que desarrolla el SRI, los servidores son escogidos, capacitados y evaluados de acuerdo a la acción formativa que se pretenda dictar, en el caso que sean temas que no puedan dictar los facilitadores internos se realizará la contratación de empresas o facilitadores externos de acuerdo a la normativa vigente de contratación ( Departamento de Formación Tributaria y Fiscal, CEF, 2011)
- b. **Recursos materiales:** los programas de capacitación generales de acuerdo a su cobertura se ejecutan en las direcciones regionales más grandes, en las ciudades de Quito y Guayaquil, si los temas son puntuales y de acuerdo a las necesidades de cada oficina se los llevarán a cabo en cada oficina. Es responsabilidad del personal de las UATH la provisión y adecuación tanto del espacio físico como de los materiales necesarios para llevar a cabo los programas de capacitación (Departamento de Gestión del Talento Humano, 2011).
- c. **Recursos financieros:** los programas de capacitación se ejecutarán de acuerdo a la planificación aprobada que cuenta con la asignación del presupuesto necesario para su desarrollo (Departamento de Gestión del Talento Humano, 2011).

### 3.2.10 Evaluación y seguimiento.

En el Artículo 203 del Reglamento a la Ley de Servicio Público señala con respecto al control y evaluación de los programas de capacitación:

*“Durante la ejecución de los programas de capacitación, las UATH tendrán la responsabilidad de realizar el seguimiento de la capacitación, de conformidad con la LOSEP, este Reglamento General y la norma que para el efecto emita el*

*Ministerio de Relaciones Laborales, observándose las necesidades institucionales”.* (RLOSEP, R.O. 418, 1 de abril del 2011).

d. Actualmente al finalizar todos los programas de capacitación ejecutados en el Servicio de Rentas Internas se aplica la “Evaluación de reacción del evento” que tiene como objetivo, determinar el nivel de satisfacción de los participantes con todos los elementos que definen el nivel de calidad de la acción formativa en la que participan, en esta evaluación se considera: La planificación, ejecución de la acción formativa, desempeño del facilitador y metodología utilizada (Departamento de Formación Tributaria y Fiscal, Modelo Educativo, 2009).

En el Cuadro 8 se detalla las dimensiones que son consideradas en la evaluación de reacción y los actores que son responsables de los resultados obtenidos.

**Cuadro 8. Evaluación de Reacción**

Fase de la acción formativa	Dimensiones	Dueño – Responsable del resultado
Planificación de la acción formativa	Planificación	Organizador
Ejecución de la acción formativa	Logro de objetivos y contenidos	Facilitador
	Facilitador	Facilitador
	Metodología utilizada	Facilitador
	Recursos y medios didácticos utilizados	Facilitador
	Nivel de aplicabilidad de la acción formativa	Facilitador
	Duración y puntualidad	Organizador
	Ambiente de la Capacitación	Organizador
	Percepción global de la acción formativa	Facilitador / Organizador

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Departamento de Formación Tributaria y Fiscal - CEF

Adicionalmente se aplica en las acciones formativas la “Evaluación de aprendizajes o técnicas” que tiene como objetivos verificar el grado de aprendizaje del participante, así

como el cumplimiento de los objetivos previstos en la acción formativa de que se trate. Permite medir cuánto se han incrementado los conocimientos en los participantes. Este tipo de evaluación no se aplican en todas las acciones formativas, esto dependerá del objetivo e implicaciones de la misma. Por lo general se aplica a las acciones formativas que se encuentran atadas a las evaluaciones de desempeño de los servidores de la Administración. Bajo este modelo el servidor o servidora se considera aprobado cuando este o esta obtiene una calificación de siete punto cuarenta y cinco puntos (7.45) o más. Un curso se considera reprobado con una calificación menor que dicho valor (7.45) puntos (Departamento de Formación Tributaria y Fiscal, Modelo Educativo, 2009).

## **Capítulo IV**

### **EXPERIENCIAS DE OTRAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS**

En el presente capítulo se analizará la organización, estructura y programas de capacitación y formación que se ejecutan en el Instituto de Estudios Fiscales de España considerando que es uno de los centros de formación para el servidor público mejor estructurado cuyo fin es obtener una mayor eficiencia del sector público, además su estructurado fue un referente para la creación del Centro de Estudios Fiscales del SRI, también se explicará la experiencia del Instituto de Estudios Tributarios, Aduaneros y de los Recursos de Seguridad Social – Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) Argentina, ya que al ser una país latinoamericano su realidad socio-económica se ajusta más a la del Ecuador.

Adicionalmente luego de la revisión realizada sobre los programas implementados de formación y capacitación de varias AT de Latinoamérica se detallan las experiencias que se podrían aplicar en la AT ecuatoriana relacionadas con los procesos de formación y capacitación.

#### **4.1 Experiencia Administraciones Tributarias**

##### **4.1.1 Instituto de Estudios Fiscales (IEF) – España**

El Instituto de Estudios Fiscales de España fue creado como organismo autónomo por la Ley 14/2000, de 29 de diciembre, de Medidas fiscales, Administrativas y del Orden

Social. Está adscrito al Ministerio de Economía y Hacienda, a través de la Secretaría de Estado de Hacienda y Presupuestos, y cuenta con un estatuto propio, aprobado por Real Decreto 63 /2001, de 26 de enero (BOE de 27 de enero), que regula la estructura orgánica y funciones del IEF y como una organización que “da respuesta a las necesidades de reforma de las instituciones financieras y tributarias que la sociedad y la economía reclaman”. (Estatuto del IEF, Decreto 63/2001, 26 de enero).

**Cuadro 9. Áreas de trabajo del Instituto de Estudios Fiscales**



**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Internet. <http://www.ief.es>, Acceso: 20 de marzo 2011.

De acuerdo a lo detallado en el Cuadro 9, el IEF está estructurado en dos grandes áreas de trabajo: la de Investigación y Estudios que se encarga de efectuar las estadísticas tributarias y realizar los estudios económicos que servirán como referente para la toma de decisiones y el área de Formación que se encarga tanto de seleccionar como de capacitar a los servidores del Ministerio de Economía y Hacienda.

### 1. Organización Administrativa:

La estructura orgánica del IEF está conformada por el director general, que tiene como dependientes a los Subdirectores encargados de las áreas de: formación, de gestión y biblioteca, de investigación, asesoramiento y publicación, además de 4 vocalías asesoras que trabajan directamente con el director general de acuerdo a lo detallado en el Gráfico 2.

**Gráfico 2. Organigrama Instituto de Estudios Fiscales**



**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Internet. <http://www.ief.es>, Acceso: 20 de marzo 2011.

## **2. Actividad de Formación**

En el área de formación del IEF se planifican y ejecutan programas dirigidos a los servidores del Ministerio de Economía y Hacienda, MEH y además se coordina programas de formación voluntaria para los servidores que forman parte de la Administración General del Estado y de otras esferas administrativas.

### **a) Formación Permanente**

Para la planificación de programas de formación permanente inicialmente se define la necesidad de capacitación para el puesto de trabajo en coordinación con los centros destinatarios y posteriormente se definen los programas que se ejecutarán de forma anual, estas acciones formativas incluyen también planes específicos de:

- Plan de Formación de la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE)
- Plan de Formación de la Dirección General de Catastro
- Plan de Formación de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones
- Plan de Formación de la Dirección General de Patrimonio del Estado
- Plan de Formación de la Dirección General de Presupuestos
- Formación específica de la Dirección General de Coordinación Financiera con las CCAA



- Formación específica de la Inspección General de los Servicios del MEH. (Internet. <http://www.ief.es>, Acceso: 20 de marzo 2011).

## **b) Formación voluntaria**

Estos programas tienen por objetivo apoyar a la promoción interna de los servidores, se encuentran enmarcados en los acuerdos de formación continua celebrados entre los sindicatos y la Administración Pública. En el marco de estos se dictan materias generalmente instrumentales como: informática, idiomas, contabilidad, prevención de riesgos laborales, habilidades directivas, etc.

## **c) Nuevo Ingreso**

Para ingresar a la Función Pública, dentro del ámbito del Ministerio de Economía y Hacienda de España los aspirantes deben superar un proceso de selección que está conformado por dos fases:

1. Oposición: en la que se evalúan los conocimientos de los aspirantes a través de pruebas selectivas orales y escritas, cuyo número, dificultad y contenido varía dependiendo del cuerpo o escala en el que se pretende ingresar, ofreciendo ciertas ventajas a la promoción interna. (Internet. <http://www.ief.es>, Acceso: 20 de marzo 2011).
2. Ejecución de un curso: se trata de un programa de capacitación realizado por la Escuela de Hacienda Pública, su duración es de cuatro a doce meses, tiene como propósito asegurar que los nuevos servidores reciban los conocimientos y destrezas necesarias para desarrollar con eficacia las funciones de los respectivos puestos de trabajo. (Internet. <http://www.ief.es>, Acceso: 20 de marzo 2011).

Esta fase también es de carácter selectivo, debe cumplir con los siguientes objetivos:

*“Proporcionar los conocimientos técnicos específicos imprescindibles para el desempeño de las actividades propias del Cuerpo al que se pretenda acceder.*

*Ofrecer elementos formativos ligados al desarrollo de conocimientos y habilidades necesarios para optimizar el ejercicio de las actividades funcionariales.*

*Durante el periodo de tiempo de desarrollo del curso, los asistentes son considerados como “servidores en prácticas”, y no serán servidores de*

*carrera hasta que no lo hayan superado y hayan sido nombrados por la autoridad competente*". (Internet. <http://www.ief.es>. Acceso: 20 de marzo 2011).

#### **d) Programas de Carrera Administrativa**

Está conformado por programas de formación relacionados con el desarrollo profesional de los servidores y que les permita desarrollar una carrera dentro de la institución.

- **Formación para la promoción interna y la carrera administrativa**

Este Plan de Formación con los objetivos siguientes:

*“Apoyar y favorecer el acceso de los servidores a Cuerpos y Escalas superiores (cursos de promoción interna).*

*Adquirir la formación necesaria para desempeñar otra especialidad dentro de su mismo Cuerpo o Escala (cursos de movilidad funcional).*

*Proporcionar los conocimientos técnicos específicos necesarios para ocupar determinados puestos de trabajo o para conseguir una valoración suficiente en los procesos de provisión de determinados puestos de trabajo.*

*Ofrecer los conocimientos técnicos específicos para desempeñar un determinado puesto de trabajo con posterioridad al nombramiento en el mismo”* (Internet. <http://www.ief.es>. Acceso: 20 de marzo 2011).

- **Programas de Postgrado**

Estas acciones formativas están dirigida a licenciados que trabajen en el Sector Público, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, así como a estudiosos e investigadores que deseen especializarse, conocer en profundidad o realizar estudios e investigaciones en el campo del Derecho Financiero y Tributario y de la Administración Pública. (Internet. <http://www.ief.es>. Acceso: 20 de marzo 2011).

En el desarrollo de estos objetivos, las actividades realizadas se engloban en dos grandes áreas planteadas en el Cuadro 10.

## Cuadro 10. Programas de postgrado del IEF

POSTGRADO	
<u>Maestrías</u> Maestría Internacional en Administración Tributaria y Hacienda Pública Maestría Internacional en Hacienda Pública y Administración Financiera Máster en Dirección Pública IEF-EOI	<u>Doctorados</u> Doctorado en Derecho (UCM-IEF) Doctorado en Dirección y Administración Pública (UNED-UCM-IEF)

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Internet. <http://www.ief.es>, Acceso: 20 de marzo 2011.

### **Centro Especial Institucional de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.**

Tiene como objetivo facilitar el acceso a la enseñanza universitaria a todas las personas, especialmente aquellas que prestan sus servicios en el Ministerio de Economía y Hacienda que por diferentes razones: laborales, económicas, de residencia o cualquier otra de similar consideración, no pudieran acceder a las aulas universitarias. De estos programas pueden beneficiarse los servidores interinos, laborales que presten sus servicios en la Administración Pública además de sus familiares en primer grado de consanguinidad. (Internet. <http://www.ief.es>, Acceso: 20 de marzo 2011).

#### **e) Programas de formación abierta**

- **Cursos**

Son actividades de formación al servicio de la mejora de la calidad en la actividad investigadora, bien por su enfoque metodológico, por su orientación al conocimiento

de las diversas técnicas de investigación o por contribuir al debate y al análisis de los aspectos más relevantes y actuales en el campo de la economía pública. (Internet. <http://www.ief.es>, Acceso: 20 de marzo 2011).

- **Seminarios**

Su objetivo es servir de punto de encuentro para compartir experiencias investigadoras y reflexionar conjuntamente sobre diferentes temas de interés o actualidad, relacionados con las líneas prioritarias de trabajo de la Institución. (Internet. <http://www.ief.es>, Acceso: 20 de marzo 2011).

### **3. Actividad de Investigación y Estudio**

El IEF desarrolla un importante papel como centro de investigación en las materias relativas a los ingresos y gastos públicos y su incidencia sobre el sistema económico y social, materias que tiene atribuidas expresamente por su propio Estatuto.

Adicionalmente el IEF tiene también asignada la función de asesoramiento económico a la Secretaría de Estado de Hacienda y Presupuestos en las materias. (Internet. <http://www.ief.es>, Acceso: 20 de marzo 2011).

#### **Estadísticas**

El IEF, recopila, actualiza y difunde las bases de datos estadísticos que permitan a los investigadores profundizar en los distintos problemas planteados en el campo de la economía pública. Como resultado se provee de información y de asesoramiento estadístico a los investigadores y analistas del sector público la misma que se encuentra registrada en diferentes tipos de publicaciones planteadas en el Cuadro 11.

**Cuadro 11. Publicaciones del IEF**

POR TIPO	POR MATERIA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Revistas</li><li>• Documentos de trabajo</li><li>• Papeles de trabajo</li><li>• Libros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingresos Públicos</li><li>• Gastos Públicos</li><li>• Derecho fincaero y tributario</li><li>• Fiscalidad Internacional</li></ul>

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Internet. <http://www.ief.es>, Acceso: 20 de marzo 2011.

#### 4. Campus Virtual

Este tipo de formación a distancia en línea se imparte desde el año 2001 por la Escuela de la Hacienda Pública, de esta manera el IEF se enmarca dentro de la innovación tecnológica aplicada a la formación acogiendo las características del e-learning.

Cuenta con las siguientes líneas de formación e-learning:

- **Maestrías Internacionales:** dirigidas a formar cuadros directivos y técnicos en el ámbito de las Administraciones Financieras y Tributarias Iberoamericanas.
- **Cursos cortos en el ámbito Iberoamericano:** compuestos de materias económicas, financieras y tributarias con la colaboración de otros organismos y centros directivos.
- **Formación Voluntaria:** constituye un complemento de la formación presencial de los programas voluntarios.
- **Formación permanente:** integrada por programas de formación que se ejecutan en colaboración con los distintos Centros Directivos del Ministerio.

Adicionalmente la plataforma de educación virtual brinda apoyo a la formación de Nuevo Ingreso. (Internet. <http://www.ief.es>, Acceso: 20 de marzo 2011).

##### 4.1.2 Instituto de Estudios Tributarios, Aduaneros y de los Recursos de Seguridad Social – Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), Argentina

El Instituto de Estudios Tributarios, Aduaneros y de los Recursos de Seguridad Social, (IETARSS), fue creado con Disposición 178-06 en el año 2006, como organismo desconcentrado de la Hacienda Pública, formando parte de la AFIP.

El IETARSS está estructurado en cinco áreas de trabajo: La de investigación, de formación, de difusión, de publicaciones y de seminarios e intercambios, de acuerdo a lo planteado en el Grafico 3

### Gráfico 3. Organigrama Instituto de Estudios Tributarios, Aduaneros y de los Recursos de Seguridad Social



**Elaboración:** Autora

**Fuente:** (<http://www.afip.gov.ar/instituto/> Acceso: 22 de marzo 2011).

#### 1. Funciones

Las funciones que cumple el instituto se enmarcan en dos grandes áreas: la investigación y la formación profesional de los servidores de la AFIP, son las siguientes:

- *“Realizar investigaciones y estudios en materia de sistemas y administración tributaria, aduanera y de la seguridad social, y su relación con temas económicos y sociales.*
- *Contribuye a la formación profesional y la especialización técnica del personal perteneciente a la AFIP y de otras administraciones tributarias.*
- *Otorga becas y pasantías para realizar estudios, investigaciones e intercambios de experiencias en el país o en el exterior.*
- *Propicia espacios para el intercambio de experiencias en materia de sistemas tributarios, comercio internacional y gestión de los recursos de la seguridad social, a través de asambleas, congresos, conferencias y seminarios.*
- *Realiza acciones de cooperación y colaboración con las administraciones tributarias provinciales, municipales y del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mediante actividades de estudio, capacitación y asesoramiento.*

- *Difunde mediante publicaciones, aportes al conocimiento sobre la temática del Instituto, sus actividades y el resultado de estudios e investigaciones realizados*” Internet. (<http://www.afip.gov.ar/instituto/> Acceso: 22 de marzo 2011).

## 2. Objetivos

El Instituto tiene como objetivo desarrollar tareas de investigación que cubran un amplio espectro de temáticas, partiendo desde el estudio de la cultura tributaria argentina, el análisis de tipo técnico vinculado a cuestiones tributarias, aduaneras y de recursos de la seguridad social. (<http://www.afip.gov.ar/instituto/> Acceso: 22 de marzo 2011).

Las investigaciones que se desarrollan son de naturaleza aplicada, buscando analizar las temáticas propuestas por el accionar cotidiano de la AFIP que se revelen como susceptibles de ser estudiadas científicamente. El enfoque metodológico es flexible. Se utiliza una perspectiva tanto cuantitativa como cualitativa. (<http://www.afip.gov.ar/instituto/> Acceso: 22 de marzo 2011).

Los estudios, se realizan pensando en la aplicabilidad de las conclusiones como aportes a las propuestas de cambio que define la AFIP.

En el Cuadro 12 se detalla las actividades realizadas por IETARSS relacionadas a la formación presencial del personal y publicaciones.

**Cuadro 12. Actividades Instituto de Estudios Tributarios, Aduaneros y de los Recursos de Seguridad Social**

Formación Presencial	Publicaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ciclo de conferencia</li> <li>• Seminarios</li> <li>• Ciclo de conclusiones de investigaciones</li> <li>•Jornadas de actualización de jurisprudencia</li> <li>•Jornadas de temática tributaria.</li> <li>•Jornadas de temática aduanera</li> <li>•Jornadas de temática previsional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cuadernillos</li> <li>•Separatas temáticas</li> <li>•Panorama Global</li> <li>•Revista Impuesto a la Renta.</li> </ul>

Elaboración: Autora

Fuente: (<http://www.afip.gov.ar/instituto/> Acceso: 22 de marzo 2011).

## **4.2 Programas de formación desarrollados en otras AT**

### **4.2.1 Programas de Formación**

#### **4.2.1.1 Programa de Formación de Jefaturas - Servicios de Impuestos Internos (SII)- Chile.**

Chile ha desarrollado a partir del año 2006 un programa de Formación de Jefaturas que consiste en la ejecución inicial de inducción de 16 horas, posteriormente cada uno de los funcionarios de las jefaturas ingresan a un programa de diplomado de formación general en habilidades directivas de 6 módulos (100 horas), impartidas por una universidad nacional en 3 años. Conjuntamente reciben un programa de 32 horas sobre habilidades de retroalimentación (CIAT, 2010:228).

Las fortalezas del este programa son:

- Cobertura del 100% de las jefaturas y directivos del SII.
- Altos niveles de motivación y participación del personal.
- Se ha identificado patrones de cambio gracias a las prácticas y metodologías de liderazgo aplicadas por el entrenamiento recibido.
- Existe apoyo especializado por parte de la institución educativa superior. (CIAT, 2010:228).

#### **4.2.1.2 Derecho Individual a la Formación (DIF) – Francia.**

El DIF es la principal innovación que se encuentra vigente a partir del 1 de enero del 2008, publicada con la ley del 2 de febrero del 2007 y su decreto de aplicación del 15 de octubre del 2007 en Francia, que tiene como objetivo, desarrollar la formación más allá de la modernización y adaptación inmediata al puesto de trabajo, se encuentra enfocada a la formación vinculada a la evolución de la carrera profesional con una perspectiva de movilidad y promoción.

Se establece un crédito de 20 horas por año por servidor, que puede ser acumulable hasta 120 horas, el servidor puede solicitar con el acuerdo de la Administración



Tributaria una preparación especializada para un concurso, un examen o una acción de formación continua.

Los programas de formación basados en el DIF pueden tomarse dentro o fuera del horario laboral. La administración asume todos los gastos de formación correspondientes a este tipo de programas. (CIAT, 2010:229-231).

#### **4.2.1.2 Formación de jefaturas, Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) – Honduras.**

Como resultado de las Reforma de Recursos Humanos la DEI ha desarrollado diferentes programas de formación que coadyuven al mejor desempeño de sus jefaturas en los diferentes ámbitos de la administración pública en Honduras (CIAT, 2010:234).

**Programas de reclutamiento y selección:** en estos programas se forman a todos los niveles gerenciales, en talleres relacionados a cómo conducir entrevistas, basadas en competencias, considerando tres aspectos:

- Preparación de la entrevista.
- Conduciendo la entrevista
- Evaluación de entrevista.

**Programas de evaluación de desempeño:** cursos dirigidos a funcionarios de niveles gerenciales para que puedan adquirir habilidades en:

- Elaborar compromisos de desempeño en posiciones gerenciales.
- Conducir reuniones de trabajo.
- Brindar seguimiento y llegar a acuerdos
- Determinar elementos críticos de los puestos para evaluar a los empleados.

Este tipo de programas de formación ha logrado que las jefaturas adquieran mayor compromiso y apoyo con los procesos emprendidos con los diferentes sistemas de Recursos Humanos, además incentiva a un mejor desempeño de los funcionarios incrementando la participación en el cumplimiento de las metas institucionales (CIAT, 2010:228).

#### **4.2.2 Tipos de formación**

#### 4.2.2.1 Esquema general de las etapas de formación, Dirección General de Finanzas Públicas (DGFIP) – Francia.

La administración tributaria francesa ha desarrollado un programa de formación integral dirigido a los servidores a partir del momento en el que ingresan a la institución. Esta formación acompañará al funcionario a lo largo de toda la carrera administrativa.

En el Cuadro 13 se plantea los programas de formación que desarrolla de DGFIP durante la carrera laboral del servidor de la AT.

**Cuadro 13 Programas de Formación DGFIP - Francia**

	TIPO DE FORMACIÓN	DURACIÓN	PROFESORES
AÑO N	Formación teórica	Contralores: 9 meses Inspectores: 1 año	Permanentes, funcionarios de categorías A que recibieron formación para ser profesor y realizan esta actividad por un período de 6 años
	Períodos de Prácticas		
	Complemento de formación teórica		
AÑO N+1	Incorporación	Formación práctica:	Se asignan un tutor para ayudar a l funcionario a adaptarse en su nuevo puesto de trabajo
	Formación complementaria práctica	Contralores: 3 meses Inspectores: 6 meses	
	Afectación definitiva sobre un puesto de trabajo	El funcionario acabó su formación inicial. Si aparecen necesidades complementarias, seguirá la formación continua (en curso de carrera) la que se imparte	
AÑO N+2	Formación Continua: Formación obligatoria prevista por el plan nacional de formación o a solicitud del funcionario y/o de su jefe de servicio	De acuerdo al curso de carrera	A nivel nacional: Son profesores permanentes . A nivel de provincias, regiones o inter-regiones: Son los funcionarios de los servicios quienes realizan las formaciones.
AÑO N+3	Cuando el funcionario pide un cambio de puesto se realiza un balance de competencia con el fin de medir su necesidad de formación . Se le propone distintas etapas de formación.		

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Material revisado

Este programa dispone de una formación inicial de alta calidad que permite que el nuevo personal desempeñe sus funciones con altos niveles de eficiencia y eficacia, de igual manera la oferta de formación continua es muy amplia y completa permitiéndole al servidor desarrollar su plan de carrera en la institución. (CIAT, 2010:240).

#### 4.2.2.2 Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) – Honduras.

Los programas de capacitación que desarrolla la Administración Tributaria de Honduras están focalizados de acuerdo a los objetivos y funciones que el personal va ha

desempeñará dentro de la institución son impartidos por la DEI y se ordenan en los siguientes programas: (CIAT, 2010:244).

**Programa de inducción general:** en este programa se da entrenamiento al personal nuevo que ingresa a la institución, considerando aspectos relacionados con la organización, desde un enfoque integral, su objetivo es permitirles ubicarse dentro del contexto donde van a trabajar.

La modalidad utilizada son e seminarios estructurados por temas, duración y grupo objetivo.

**Programa de inducción en el puesto:** el personal nuevo recibe una formación de temas directamente relacionados con la posición para la cual fueron elegidos.

Se realiza a través de capacitaciones con una duración aproximada de 350 horas, la misma que es certificada por la Escuela Integral de Capacitación Aduanera y Tributaria (EICAT).

**Programas especializados:** su objetivo es formar personal técnico en un área determinada.

**Programa de formación complementaria:** tiene el propósito de desarrollar habilidades, destrezas y apoyar el mejoramiento, los servicios y desempeño de las personas que participan en este tipo de formación; incluye cursos de formación de instructores y gerencia básica. (CIAT, 2010:245).

#### **4.2.3 Evaluación de la Formación.**

Son las diferentes técnicas de evaluación, aplicadas a los programas de formación desarrollados en las Administraciones Tributarias, uno de los objetivos es la medición de impacto de programas de formación implementados.

##### **4.2.3.1. Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) – Guatemala.**

En Guatemala se ha considerado a la evaluación como una herramienta para el fortalecimiento y el desarrollo de los programas de formación y desempeño del personal, se aplican los siguientes tipos de evaluaciones:

**Evaluación de satisfacción:** tiene por objetivo el mejoramiento de la logística y espacio físico para generar un mejor ambiente de aprendizaje. (CIAT, 2010:267).

**Evaluación de conocimientos:** su propósito es determinar el grado de aprendizaje del participante el momento post aprendizaje (CIAT, 2010:267).

**Evaluación de aplicación de conocimientos:** ayuda a evidenciar el nivel de aprendizaje, aplicación y de transferencia de conocimientos, a través una entrevista dirigida al jefe inmediato y al participante un mes después de ejecutado el evento de formación (CIAT, 2010:267).

#### **4.2.3.2. Dirección General de Finanzas Públicas (DGFIP) – Francia.**

La evaluación de la formación es considerada una operación que tiene como objetivo la producción de un juicio de valor, antes, durante y como conclusión de los resultados acorde a criterios preestablecidos, se subdivide en dos fases: (CIAT, 2010:265).

**Evaluación en caliente:** se aplica al final de la formación, tiene por objetivo valorar la formación a nivel general, desde las condiciones materiales (logística, espacio físico) hasta su contenido. Este tipo de evaluación se aplica al 100% de las acciones formativas (CIAT, 2010:265).

**Evaluación en frío:** se aplica luego de transcurridos 6 meses del evento formativo en el cual el participante y su jefe de servicio tienen que informar sobre la calidad de la formación respecto al impacto sobre el oficio ejercido por el beneficiario de la formación, este tipo de evaluación se aplica alrededor de un tercio de los eventos formativos (CIAT, 2010:266).

## **Capítulo V**

### **TEORÍAS DE APRENDIZAJE**

En el presente capítulo se detallará los aportes realizados por cada una de las teorías de aprendizaje en el proceso de enseñanza –aprendizaje con los finalidad de diseñar las estrategias y técnicas más adecuadas, así como la fundamentación para seleccionarlas en los programas de formación que se desarrollen en la AT ecuatoriana. Adicionalmente se tratará la capacitación por competencias laborales y el diseño de programas con esta metodología.

#### **5.1 Escuela del conductismo**

John B. Watson desarrolló el conductismo a comienzos del siglo XX, cuya teoría principal se basa en dos objetivos específicos: predecir la respuesta conociendo el

estímulo y predecir el estímulo conociendo la respuesta; es decir estímulo – respuesta denominado “condicionamiento clásico” (Hernández, 1999:6-12)

Skinner señala que el aprendizaje ocurre como consecuencia de un estímulo provocado por la conducta del individuo, comprobando que inclusive los comportamientos más complejos como el lenguaje o la resolución de problemas, podrían estudiarse científicamente a partir de su relación con las consecuencias que tiene para el sujeto, ya sean positivas con los refuerzos positivos o negativas con los refuerzos negativos. (Labrador, 1997:477).

Uno de los aportes más destacados de esta escuela es el proceso planteado por Skinner para el diseño de instrucción programada, que es válido tanto para la formación presencial como virtual y se caracteriza por:

- a) *“Dividir la enseñanza en pasos muy pequeños.*
- b) *Establecer los objetivos de aprendizaje correspondientes a cada paso.*
- c) *Definir de manera clara, concisa y observable las conductas que se espera que desarrollen quienes aprenden (los objetivos de la formación).*
- d) *Informar sólo sobre cada uno de los pequeños pasos en que se dividió el proceso.*
- e) *Permitir que quien aprende avance a su propio ritmo.*
- f) *Requerir una respuesta a una pregunta o la interpretación de un gráfico o la resolución de un problema (estímulo).*
- g) *Suministrar de inmediato, si la respuesta es correcta, un refuerzo positivo que, de acuerdo con la teoría de Skinner, aumenta la probabilidad de que se incorpore el conocimiento que se pretende transferir; o, si la respuesta no es correcta, un refuerzo negativo, el cual disminuye la probabilidad de que se incorpore el conocimiento erróneo.*
- h) *Plantear inmediatamente una nueva pregunta, generalmente vinculada con la pregunta anterior y volver al literal f. Este proceso se repite (literal f, g y h), siempre en intervalos de tiempo muy cortos, hasta evaluar el nivel de aprendizaje del tema trabajado.”* (Acosta, 2011:21)

## **5.2 Escuela Cognitivista**

A finales de los años 50, el conductismo comenzó a decaer y varios autores como Piaget, Ausubel, Bruner, Vigotsky, entre otros, con sus aportes de neurolingüística, la teoría de la información, la cibernética y la psicología; comenzaron a impulsar sus teorías en relación con el aprendizaje (Ertmer, Newby: 1993 10-21).

El enfoque cognitivo se concentra en las actividades mentales del estudiante que conduce a una respuesta, reconociendo los procesos de planificación mental; así mismo, afirman que el ambiente y sus componentes de la instrucción no pueden explicar todo el aprendizaje que resulta de una instrucción (Ertmer, Newby: 1993 10-21))

El Cognitivismo enfatiza en la adquisición de conocimientos y estructuras mentales internas, tomando en cuenta en el estudiante la conceptualización de los procesos; así como la manera de recibir, organizar y almacenar la información (Ertmer, Newby: 1993 10-21).

A diferencia del Conductismo, el Cognitivismo asume que el conocimiento se genera a través de la experiencia, siendo una representación de la misma.

El maestro, trabajará directamente con el estudiante, motivando al reconocimiento de las propias ideas a través de actividades predictivas o solución de problemas que activen el aprendizaje. De esta manera se intenta favorecer en el estudiante la comprensión, organización y elaboración de la información que recibe (Ertmer, Newby: 1993 10-21).

Así, el aprendizaje cognitivo incluye diferentes fases: la de exploración, la de comprensión y la de retención de la información. Esto implica que el estudiante debe pasar de una fase de aprendizaje inductivo (exploración de conceptos) a una de aprendizaje deductivo (aplicación de la información).

De acuerdo a este modelo el maestro deberá proponer prácticas con retroalimentación para que la nueva información se asimile y se ajuste la estructura cognitiva del estudiante.

El estudiante como tal, deberá tomar conciencia de sus propias limitaciones de la concepción y de las diferencias con el conocimiento científico, tendrá que elaborar activamente relaciones entre el material nuevo y sus conocimientos previos. Es un participante activo del proceso de aprendizaje. Existen otros factores que influyen para que el estudiante se encuentre en óptimas condiciones de aprendizaje, como:

1. El estudiante deberá mantener una cierta predisposición inicial hacia lo que se le enseña. Por ello, son necesarias estrategias motivadoras que provoquen su atención.
2. El estudiante deberá poseer los conocimientos previos adecuados para poder acceder a los conocimientos nuevos. En este sentido, se precisa estrategias metodológicas que activen los conceptos previos.
3. Los contenidos informativos que se van a procesar, han de presentarse estructurados, formando cada bloque de estos contenidos un Organizador Secuencial. Las estrategias de estructuración del contenido conllevan el uso de un vocabulario y terminología adaptados al estudiante, el establecimiento de relaciones potentes entre todos los conceptos y la concreción y aplicación de lo conceptual a situaciones reales y cercanas al mundo experiencial del estudiante. (Ertmer, Newby: 1993 10-21).

En el estudiante actúan las actividades mentales que conducen a una respuesta, a desarrollar el proceso de planificación mental, a formular metas y a organizar estrategias, es aquí en donde la memoria juega un papel muy importante ya que el aprendizaje se produce cuando la información se almacena en la memoria de una manera organizada y significativa, denominado aprendizaje significativo. (Ertmer, Newby: 1993 10-21).

### **5.3 Escuela Constructivista**

Jean Piaget y John Dewey desarrollaron teorías sobre el desarrollo del niño y la educación, que nos conducen a la evolución del constructivismo. Piaget creía que los humanos aprenden a través de la construcción de una estructura lógica luego de otra. Dewey establece que la educación está basada en la experiencia real (Feixas 1999:32).

El constructivismo define al aprendizaje como una actividad mental dinámica, continua, intensiva, personalizada y autónoma, en donde el estudiante construye su propio conocimiento, lo enriquece y lo desarrolla progresivamente, donde cuestionarse es la clave en el aprendizaje. (Feixas 1999:35).

Los principales aportes del constructivismo son:

1. Aprender es buscar significados: En los procesos de formación el aprendizaje debe iniciar por problemas acerca de los cuales el estudiante esté tratando continuamente de construir significados.
2. Para encontrar significados se debe comprender el todo y las partes: los conocimientos deben estructurarse de tal forma que sus partes o componentes se entiendan en un contexto integral.
3. Para enseñar bien es necesario entender los modelos mentales que los participantes utilizan para percibir el mundo y las hipótesis que construyen para sostener esos modelos (estilos de aprendizaje de los participantes). El maestro debe desarrollar en el estudiante un conjunto de habilidades cognitivas que les permitan optimizar sus [procesos](#) de razonamiento; es decir, ayudarle a pensar.
4. El propósito del aprendizaje es que el participante construya sus propios significados, es decir, enseñar al estudiante sobre la base del pensar. (Feixas 1999:38).

#### **5.4 El Conectivismo.**

El conectivismo es una teoría de aprendizaje que surgió en el año 2004 su precursor es George Siemens, la misma reconoce los movimientos existentes en una sociedad en la que el aprendizaje deja de ser una actividad interna e individualista.

El conectivismo instrumenta las habilidades de aprendizaje para que los aprendices se desarrollen en una era digital.

#### **Cuadro 14 El conectivismo y su relación con las teorías de aprendizaje**



PROPIEDAD	CONDUCTISMO	COGNITIVISMO	CONSTRUCTIVISMO	CONECTIVISMO
¿Cómo se produce el aprendizaje?	Enfoque principal en el comportamiento observable	Estructuración computacional	Social, significado creado por cada estudiante (personal)	Distribuido dentro de una red, social, mejorado tecnológicamente, reconociendo e interpretando patrones.
Factores que influyen	Naturaleza de recompensa, castigo, estímulo.	Esquema existente, experiencias anteriores	Compromiso, participación, sociales, culturales.	Diversidad de la red, la fuerza de los vínculos.
Rol de la memoria	La memoria es el resultado de repetidas experiencias, donde la recompensa y el castigo son influyentes	Codificación almacenamiento, recuperación	Conocimiento previo	Patrones de adaptación, representativos del estado actual que existe en las redes
¿Cómo ocurre la transferencia?	Estímulo, respuesta.	Duplicación de las construcciones de conocimientos del "conocedor"	Socialización	Conectando a redes
Otra forma de conocerlo	Aprendizaje basado en tareas	Razonamiento, objetivos claros, la resolución de problemas	Social vago	Aprendizaje complejo, diversas fuentes de conocimiento

**Elaboración:** Rodríguez, Arlines y Molero, Doris

**Fuente:** Conectivismo como gestión del conocimiento

Como se puede observar en el Cuadro 14 el conectivismo al utilizar como medio las redes informáticas, permite que el aprendizaje y el conocimiento sea el resultado del análisis de diversidad de opiniones, por lo tanto, también considera como principio la actualización de información ya que existe diversas fuentes de conocimiento.

## 5.5 La Capacitación por competencias laborales

Las condiciones laborales en la actualidad tiene como característica principal el dinamismo y constante cambio, como resultado de la globalización de la economía, el manejo de la información y el desarrollo tecnológico, es por esto que es necesario que los trabajadores o empleados posean y desarrollen de forma integral conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan desempeñarse de forma eficiente y eficaz en su puesto de trabajo y además mantenerse competitivo en el mercado laboral.

La capacitación por competencias laborales es una concepción técnico pedagógica que responde a la necesidad de que los trabajadores cuenten con el perfil necesario para asumir, reflexionar y actuar en los diferentes escenarios del mercado laboral.

La capacitación por competencias laborales está basado en el Modelo de Gestión por Competencias<sup>8</sup>, el mismo que sostiene que el ser humano desarrolla su potencial de aprendizaje cuando muestra interés en aprender (BID-CLARA, 6).

Este modelo se sustenta en 4 pilares

1. Aprender a aprender: tener control en el proceso de formación, es decir conocer claramente lo que están aprendiendo y como lo hacen, de esta manera poder seleccionar la información que requieren para solucionar los problemas que se le presente.
2. Aprender a hacer: que las personas aprendan a aplicar lo aprendido considerando los cambios y contingencias.
3. Aprender a convivir: que se aprenda a trabajar en equipo, que su formación y desarrollo profesional se integre al pluralismo y a lo interdisciplinario.
4. Aprender a ser: que la persona se visualice como un ser independiente, responsable y comprometido con su formación profesional (BID-CLARA, 6).

### **Tipos de competencias laborales**

Las competencias laborales<sup>9</sup> pueden clasificarse en 4 clases

1. Competencias técnicas: el trabajador evidencia esta competencia cuando es experto en las tareas asignadas y tiene el conocimiento necesario para ejecutarlas.
2. Competencias metodológicas: el trabajador que sabe reaccionar de acuerdo a los procedimientos establecidos logrando solucionar los problemas que se le presente posee este tipo de competencia.
3. Competencia social: cuenta con esta competencia el trabajador que puede relacionarse, comunicarse y además colabora con otra personas de forma constructiva.

---

<sup>8</sup> Competencia: conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos que se expresan mediante desempeños relevantes para dar solución a la problemática social, Cooperación Latinoamericana de Redes Avanzadas. 2006.

<sup>9</sup> Competencias laborales: Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Ludeña, Aida. 2004.

4. Competencia participativa: el trabajador que posee esta competencia sabe intervenir en la organización, es capaz de aceptar nuevas responsabilidades, organizar y dirigir. (Ludeña, 2004:16)

Las cuatro competencias en su conjunto forman la “competencia de acción”, la capacitación por competencias laborales procura que los alumnos posean esta competencia.

### **Niveles de competencias laborales**

Según Ludeña las competencias se agrupan según el grado y complejidad requerida en 5 niveles.

1. Nivel 1 – Obrero aprendiz: Competencias necesarias para realizar un conjunto pequeño de actividades donde predominan las operativas y rutinarias.
2. Nivel 2 – Obrero calificado: Competencias que se relacionan con la aplicación de conocimientos en una amplia gama de actividades en diferentes escenarios, pueden incluirse actividades complejas y exigen bajo grado de responsabilidad y autonomía e incluye actividades en equipo.
3. Nivel 3 – técnico: competencias que se relacionan con la aplicación de conocimientos en una amplia gama de actividades en diferentes escenarios, pueden incluirse actividades complejas y exigen alto grado de responsabilidad y autonomía, incluye control y supervisión a terceros.
4. Nivel 4 – profesional: competencias que se relacionan con la aplicación de conocimientos en una amplia gama de actividades complejas y técnicas desempeñadas en una variedad más amplia de contextos, incluye control y supervisión a terceros.
5. Nivel 5 – gerente profesional directivo: Aplica una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, alto grado de autonomía, respetabilidad en la asignación de recursos, planificación, ejecución y evaluación de actividades. (Ludeña 2004: 17)

### **Diseño de programas de capacitación por competencias laborales.**

Según la consultoría realizada por BID-CLARA, para el diseño de los programas de capacitación por competencias laborales se debe considerar 4 etapas:

#### 1. Análisis del Perfil de Competencias

En esta etapa se debe realizar el estudio y análisis del perfil de competencias que se requiere para el desempeño de un cargo o puesto de trabajo y de esta manera definir el perfil de competencias deseado.

#### 2. Análisis de Detección de Necesidades

En esta etapa se debe analizar el resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación, de esta manera se establecerá las brechas entre el perfil de competencias existente y perfil de competencias deseado.

#### 3. Agrupación de Competencias

En esta etapa se agrupan las competencias, partiendo de la identificación de un problema de gestión o de resultados obtenidos en el desempeño de las labores designadas.

#### 4. Identificación de Competencias Críticas

Finalmente en esta etapa se identifican las competencias que tienen menor grado de presencia en los trabajadores y que se requieren para el desempeño de sus funciones, a estas competencias se las denominan críticas.

Las competencias críticas también resultan de la comparación del perfil de competencias deseado con el perfil de competencias actual, cuando la brecha es superior.

Es pertinente que el programa de capacitación tenga mayor profundidad para desarrollar este tipo de competencias (BID-CLARA 8-10)

## **Capítulo VI**

### **ADAPTACIÓN DEL MODELO SISTÉMICO DE CAPACITACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA ECUATORIANA**

Al ser el factor o capital humano el principal recurso para alcanzar los metas institucionales, es responsabilidad de la organizaciones plegar sus esfuerzos para diseñar programas de desarrollo y planes de formación de conocimientos, habilidades y de competencias que permitan contar con talento disponible dentro de la organización sin necesidad de recurrir al mercado laboral (Alles, 2009:15)

Para que sean consideradas como inversiones, todos los esfuerzos y actividades emprendidas por las organizaciones para el desarrollo de planes de formación y capacitación, dirigidos a sus servidores deberán estar atados a los objetivos estratégicos; a la misión y visión de la mismas; y deberán presuponer como resultado no únicamente el acrecentamiento de conocimientos presentes sino también la mejora global del desempeño en su puesto de trabajo y la construcción de un mejor desempeño futuro.

En el Gráfico 4 se plantea la importancia de considerar los objetivos institucionales dentro del diseño de los programas de capacitación y formación, además dentro de las estrategias a seguir lo relacionado con los recursos y entorno de la AT.

**Gráfico 4. Estructuración de los Programas de Formación y Capacitación**



**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Revisión bibliográfica incluida en este capítulo.

Una de las tendencias de las organizaciones es la polifuncionalidad de sus empleados tanto en las tareas operativas como también en las gerenciales, esto agudiza la necesidad de las mismas para considerar al diseño y planificación de los programa de formación como una estrategia institucional que coadyuve al alcance de metas institucionales.

### 6.1 Identificación de aspectos a modificarse.

Como resultado del diagnóstico realizado en el SRI se sugieren las siguientes modificaciones para el buen desempeño de la función de capacitación:

### **6.1.1 En relación al responsable de los programas formación y capacitación – Subsistema de Institucionalización.**

Es necesario en primera instancia recalcar lo señalado en el capítulo 3 de la presente tesis sobre la diferencia en la conceptualización de programas de formación y capacitación, de acuerdo lo indica los artículos 69 y 70 de la LOSEP entendiéndose a los mismos como:

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

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

Estos conceptos deberán ser claramente definidos en el Reglamento Orgánico Funcional del Servicio de Rentas Internas, para evitar confusiones en el momento de estructurar planes de formación o capacitación dirigido a sus servidores.

En el SRI a pesar que la normativa vigente que rige señala que el área responsable del diseño, aplicación y evaluación de planes y programas de capacitación dirigidos a los servidores y servidor del SRI, se encuentra a cargo del Área de Capacitación de la Dirección Nacional de Recursos Humanos, esta responsabilidad se la ha llevado conjuntamente con el Departamento de Formación Tributaria y Fiscal del CEF, desde donde se han diseñado y ejecutado diferentes programas de formación y capacitación, en forma independiente.

Como resultado de esta situación se ha generado una duplicación de esfuerzos, y una confusión de responsabilidades de las áreas indicadas y del personal de la AT, que al no conocer exactamente el área encargada de esta importante tarea, no sabe a quién acudir para realizar las consultas y sugerencias necesarias.

Con la finalidad de definir y delimitar la responsabilidad de cada área y departamento que participa en la función de capacitación se sugiere realizar una reforma al Reglamento Orgánico Funcional del SRI en los artículos referentes a las funciones que cumplen las áreas administrativas relacionadas, de la siguiente manera:

1. En relación a la reforma al Reglamento Orgánico funcional publicada en el Registro Oficial 389 del 25 de julio del 2008, Art. 29 donde se enumeran las funciones del Departamento de Formación Tributaria y Fiscal del Centro de Estudios Fiscales; se sugiere considerar como parte de sus funciones:

- El diseño, ejecución y evaluación de programas de formación y capacitación dirigidos a servidores.

2. La reforma al Reglamento Orgánico funcional publicado en el Registro Oficial 497 del 30 de diciembre del 2009, en el Art. 5 correspondiente a las funciones del área de Capacitación de la Dirección Nacional de Recursos Humanos; se sugiere considerar como parte de sus funciones:

- Realizar el proceso de detección de necesidades de capacitación.
- Realizar los informes de resultados de los programas de formación y capacitación ejecutados para las diferentes áreas de la Dirección Nacional de Recursos Humanos.

Modificar los siguientes numerales del mencionado artículo:

- Numeral 1 y 2, realizar la evaluación de impacto y seguimiento de los planes de capacitación.

En el Cuadro 15 se detalla las actividades de capacitación y las áreas que se plantea deben ser las responsables de cumplir con las mismas.

**Cuadro No 15. Distribución de actividades de la función de capacitación**

		Área de Capacitación	Departamento de Formación Tributaria y Fiscal
Diagnóstico de necesidades de capacitación		X	
Diseño			X
Ejecución			X
Evaluación	Reacción y Aprendizaje		X
	Impacto	X	
Seguimiento	Desarrollo		X
	Post Evento	X	

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Revisión bibliográfica incluida en este capítulo.

Esta sugerencia se encuentra fundamentada en el objetivo de creación del Centro de Estudios Fiscales y considerando la estructura planteada para el mismo, ya que tiene un Departamento específico de Formación Tributaria y Fiscal.

### **6.1.3 En relación al diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Subsistema Proceso de Diagnóstico.**

La detección de necesidades es el primer paso para el diseño de los programas de formación y capacitación. En este proceso se identifican las discrepancias entre el “debe ser” y “el es”; es decir, en esta fase se debe hacer un análisis de la situación actual del personal y la situación esperada del mismo.

En el SRI, el diagnóstico de necesidades es únicamente el resultado de una recolección de requerimientos de capacitación realizada por los jefes de área y los departamentos de cada provincia. De este diagnóstico se obtienen un listado de cursos que no siempre reflejan las verdaderas necesidades, ni se ajustan a los objetivos institucionales.

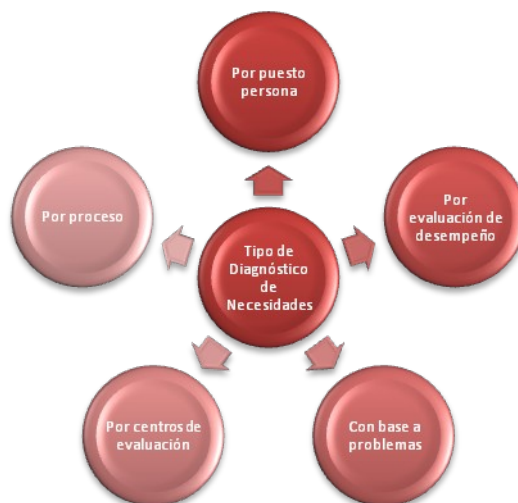
Para que el diagnóstico de necesidades de capacitación sea congruente, en primera instancia debe ser analizado en base a las metas, objetivos y misión institucional, para posteriormente, definir la metodología y los recursos que se van emplear.

De acuerdo al Modelo Sistémico de Capacitación existe 5 tipos de diagnóstico de necesidades: 1. Por puesto – persona, 2. Por evaluación de desempeño, 3. Con base a problemas, 4. Por centros de evaluación; y, 5. Por procesos

En el Gráfico 5 se detallan los Tipos de Diagnósticos de Necesidades para el planteamiento de programas de formación y capacitación.

#### **Gráfico 5. Tipos de Diagnóstico de Necesidades**





**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Diagnóstico de necesidades y plan de capacitación, CIAT

### **1. En relación al diagnóstico de necesidades de capacitación por puesto - persona**

Este tipo de diagnóstico determina los conocimientos y destrezas con los que debe contar la persona que ocupe determinado puesto de trabajo, centrándose en el puesto y no en la persona.

Si bien, en el SRI esta metodología no se podría aplicar directamente, ya que no se ha definido el manual de puestos de trabajo, se propone una matriz para la obtención de esta información, (Ver el Anexo I). Es necesario que la Dirección Nacional de Recursos Humanos elabore este documento que sería un insumo importante en el marco de esta metodología.

### **2. En relación al diagnóstico de necesidades de capacitación por evaluación de desempeño**

Este tipo de diagnóstico parte de los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño. En el SRI, este tipo de diagnóstico se podría aplicar con facilidad, ya que de forma semestral los servidoras y servidores son evaluados por su jefe inmediato. En esta evaluación se miden tanto los conocimientos como destrezas, para el buen desempeño de las funciones del servidor público de la AT.

### **3. En relación al diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas**

Este tipo de diagnóstico es correctivo, ya que se lo emplea cuando se presenta un problema imprevisto o conflictos, en áreas o departamentos. Constituye una respuesta frente al acaecimiento de problemas, la falta de conocimientos o destrezas del personal. Esta metodología es utilizada en el SRI, pero aun no ha sido sistematizada, se propone una matriz para su uso (Ver Anexo II).

En el SRI se pueden utilizar como insumos de este tipo de diagnóstico:

- Resultados de las encuestas de satisfacción al contribuyente.
- Sugerencias y quejas ingresadas por los diferentes medios.
- Cumplimiento de plazos de atención en los trámites.
- Resultados de evaluaciones de clima laboral.

#### **4. En relación al diagnóstico de necesidades de capacitación por centros de evaluación**

Esta metodología es utilizada principalmente para diagnosticar el potencial de desarrollo del personal que formará parte del cuerpo directivo de la institución, se encuentra ligado al plan de carrera de los servidores. Como se indicó en el capítulo 2, en el SRI no se tiene definido el plan de carrera de sus servidores que oriente esta metodología, por lo que en primera instancia la Dirección Nacional de Recursos Humanos debe trabajar en este importante documento para su aplicación

#### **5. En relación al diagnóstico de necesidades de capacitación por proceso**

Este tipo de diagnóstico se aplica cuando existe énfasis en los resultados del grupo y no sólo en desempeño individual. Esta metodología es aplicable en el SRI porque su forma de gestión se basa en equipos de trabajo que a su vez tienen definidas metas u objetivos a alcanzar; dichos resultados serían el insumo para la detección de necesidades de capacitación, se propone una matriz para su uso (ver Anexo III).

#### **6.1.4 Evaluaciones aplicadas. Subsistema de evaluación y seguimiento.**

Como se detalló en el capítulo 2, las evaluaciones que actualmente se aplican en los programas de formación y capacitación, son de dos tipos: la de reacción y la de conocimientos o aprendizaje, las cuales tienen lugar al finalizar el evento formativo; es decir, “en caliente”.

No se realiza una evaluación que mida los resultados posteriores a la acción formativa que permita medir el impacto que un evento formativo ha tenido en el desempeño del participante y en su productividad. En otras palabras, no existe una evaluación de seguimiento o de impacto “en frío”.

Este tipo de evaluación permitiría determinar si el objetivo pedagógico de la acción formativa se alcanzó, y si la misma permitió al participante progresar en el ejercicio de sus funciones.

Existen varias técnicas que se pueden aplicar luego de transcurrido un tiempo de 1 a 6 meses posteriores a la ejecución de la acción formativa. A continuación detallo las más idóneas para el caso de los programas que se ejecutan en el SRI:

### **1. Reuniones de Seguimiento**

Se programan reuniones con los participantes de las acciones formativas, para el intercambio de experiencias sobre la aplicación de la capacitación recibida y para verificar los aportes para la solución de alguna problemática específica.

### **2. Elaboración y supervisión de planes de aplicación y mejora**

Los participantes deberán seleccionar los aspectos más impactantes de una acción de formación o capacitación y determinar en qué problemas de su experiencia laboral se pueden aplicar. De esta forma, al finalizar el programa se puede desarrollar un plan individual de aplicación y mejora.

Posteriormente, el Área de Capacitación del Dirección Nacional de Recursos Humanos deberá efectuar el seguimiento al cumplimiento de este plan de mejora y de cómo impactó en el desarrollo de sus funciones.

### **3. Revisión de estándares de desempeño antes y después de las acciones de capacitación**

Este tipo de evaluación es aplicable cuando la acción formativa es para mejorar el desempeño en actividades operativas o cuando están establecidos claramente los estándares de desempeño o productividad de los servidores públicos.

Esta revisión implica un análisis de índices relacionados con la productividad del participante para establecer si existió mejora o no, de su desempeño, se realiza luego e la acción formativa.

#### **4. Asignación de trabajos especiales relacionados con el tema**

Con este tipo de evaluación se puede potenciar la experiencia adquirida por los participantes de las acciones formativas, para que analicen las posibilidades de aplicar los conocimientos adquiridos en la solución de problemas existentes en su área de trabajo.

Para este tipo de técnica es necesario escoger a los participantes que muestren mayor disponibilidad hacia los temas tratados, para que tengan una posterior revisión y análisis del material recibido, con la ayuda y dirección del facilitador del evento.

#### **5. Desdoblamiento de eventos formativos**

Consiste en la multiplicación de los conocimientos recibidos en acciones formativas especializadas en el exterior. Los participantes deben asumir la responsabilidad de compartir con otros colegas sus conocimientos y experiencia en programas de capacitación dirigidos al personal.

Esta técnica se la puede trabajar en conjunto con la Escuela de Facilitadores Internos de la institución, ya que se utilizará como una herramienta para el reclutamiento de nuevos facilitadores para el desarrollo de acciones formativas especializadas.

#### **6. Entrevistas o cuestionarios con los jefes inmediatos**

Esta técnica puede servir como complemento de las anteriormente señaladas, de esta manera se comprueba la información obtenida. Se la puede aplicar por medio de entrevista o encuestas y tiene como objetivo obtener la opinión cualitativa del jefe inmediato respecto a los cambios que se generaron o no en los servidores que participaron en la acción formativa.

#### **4.1.5 Proceso de los programas de formación y capacitación.**

En el Cuadro No. 16 se detallan las áreas responsables de las actividades del proceso de los programas de formación y capacitación y los resultados deseados.

**Cuadro No 16 Proceso de los programas de formación y capacitación**

Área Responsable	Actividad		Resultado
Capacitación DNRH	Diagnóstico de necesidades de capacitación		Definición de las brechas de conocimiento.
Formación tributaria y fiscal – CEF	Diseño del programa de formación o capacitación		Programa de formación o capacitación de acuerdo a las necesidades encontradas.
Formación tributaria y fiscal – CEF	Ejecución del programa de formación o capacitación		Desarrollo operativo del programa de formación o capacitación
Formación tributaria y fiscal – CEF	Evaluación	Reacción y Aprendizaje	Resultados mediatos sobre los conocimientos adquiridos.
Capacitación DNRH		Impacto	Resultados estratégicos en el desempeño de sus funciones. Posterior al evento formativo.
Formación tributaria y fiscal – CEF	Seguimiento	Durante el Desarrollo del Evento	Monitoreo en el desarrollo del programa de formación o capacitación con acciones oportunas para el óptimo desarrollo del programa.
Capacitación DNRH		Post Evento	Monitoreo de los resultados obtenidos, informe de resultados para retroalimentar el siguiente programa de formación o capacitación.

**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Bibliografía analizada

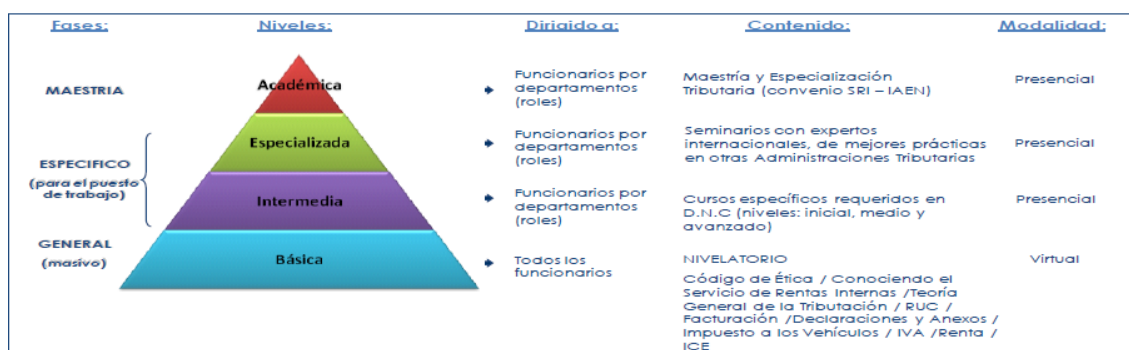
## 6.2 Incorporación de nuevos elementos

### 6.2.1 Propuesta de un Programa de Capacitación Inicial

El enfoque de capacitación del SRI está encaminado a fomentar la especialización y profesionalización del talento Humano.

En el Gráfico 6 se plantea el enfoque de capacitación de la AT ecuatoriana, considerando los niveles, grupo objetivo y modalidad empleada.

**Gráfico 6 Enfoque de capacitación del SRI**



**Elaboración:** Centro de Estudios Fiscales – Dirección de Recursos Humanos

**Fuente:** Informe de actividades del SRI año 2009

Como se puede apreciar el enfoque de capacitación del SRI tiene como objetivo desarrollar conocimientos técnicos y habilidades necesarias para el cumplimiento del ejercicio de las funciones de sus empleados y para que puedan acceder a otros cargos, adicionalmente apoyar a su profesionalización.

Con relación a los programas de inducción dirigidos a los nuevos servidores que ingresan a la institución, se han desarrollado charlas informativas sobre las funciones que cumplen cada uno de los departamentos del SRI, con una duración que oscila entre 1 a 3 días. En este tiempo reciben información general no necesariamente relacionada específicamente a las funciones que cumplirán dentro de su puesto de trabajo.

Al haber analizado los diferentes programas de formación y capacitación que se ejecutan en las diferentes Administraciones Tributarias y más específicamente en el caso de España y Francia, se aprecia que uno de los programas de mayor relevancia y al cual se le destina más recursos y tiempo, es el programa de inducción al puesto de trabajo.

En el caso de España este programa dura 2 años y en Francia 9 meses; de esta manera el Estado se asegura que el nuevo personal esté totalmente capacitado y apto para el cumplimiento de sus funciones.

Considerando además las delicadas funciones que se cumplen en cada una de las áreas y departamentos de la Administración, es importante que el nuevo servidor conozca claramente cuál es su papel y tenga los conocimientos necesarios para desempeñar su tarea de forma eficiente y eficaz.

Con estos antecedentes es necesario implementar en el SRI un Programa de capacitación para el personal nuevo, basado en la capacitación por competencias laborales, considerando los conocimientos técnicos necesarios, las habilidades y competencias que debe desarrollar; y además, el manejo de herramientas y aplicativos informáticos que en cada puesto de trabajo se requiere.

Para esto se consideró además la esencia del aprendizaje del adulto el cual se fundamenta en la experimentación de los conocimientos adquiridos, y el aporte de la escuela constructivista que señala que el aprendizaje se da dentro de la relación social, tomado en cuenta además lo resaltado por el conectivismo en el que se sugiere el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC'S.

Para la construcción de la propuesta se trabajó con el departamento de Servicios Tributarios donde existe mayor rotación de personal y por ende, ingresa de forma continua, un mayor número de servidores.

#### **6.2.1.1 Propuesta del Programa de Capacitación Inicial – Departamento de Servicios Tributarios.**

##### **Procedimiento de construcción**

Para la construcción de la propuesta se considerará la metodología descrita en el capítulo 5 para el diseño de programas de capacitación por competencias laborales.

##### **1. Análisis del Perfil de Competencias**

Con la finalidad de obtener la información sobre el perfil de competencias de los diferentes cargos del Departamento de Servicios Tributarios, se solicitó al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Regional Norte se entregue el detalle del perfil de los servidores de acuerdo a los cargos del mencionado departamento para el respectivo análisis.

##### **2. Análisis de detección de necesidades**

Con la finalidad de diagnosticar las necesidades de capacitación del personal del Departamento de Servicios Tributarios se efectuó las siguientes actividades:

### **Reunión con el Jefe Nacional de Servicios Tributarios.**

Para definir las brechas de conocimientos, habilidades y destrezas que se han presentado en los nuevos servidores que ingresan al departamento de SSTT, se mantuvo una reunión con el responsable nacional del mismo, para evaluar el desempeño de los nuevos servidores del departamento obteniendo la siguiente información.

- a) Los conocimientos en normativa tributaria son escasos, considerando que el perfil académico requerido para ocupar el cargo de asistente de ventanilla, es de egresado o que curse los últimos niveles de su carrera,
- b) Sobre el 90% de las funciones desempeñadas en este departamento se basan en el manejo de herramientas o aplicativos informáticos que no conocen previamente los aspirantes.
- c) Es necesario que antes de ingresar hayan recibido cursos sobre manejo y atención de clientes.

### **Ejecución de Grupo Focal.**

Se convocó a 12 servidores representantes de cada una de las direcciones regionales del departamento de Servicios Tributarios. Para su participación, se consideró como requisito, que tengan más de 3 años de experiencia en este departamento. Además se incluyó en el grupo de trabajo a 1 representante del Departamento de Formación Tributaria y Fiscal del CEF y a un Representante de la Dirección Nacional de Recursos Humanos.

Se formaron tres grupos de trabajo y con la ayuda de una matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación, se extrajo la siguiente información Anexo V:

- a) Conocimientos técnicos generales mínimos de los nuevos servidores.
- b) Conocimientos técnicos tributarios.
- c) Competencias necesarias
- d) Conocimiento sobre el manejo de aplicativos informáticos.

### **3. Agrupación de Competencias e Identificación de Competencias Críticas**

Luego de haber detectado cuales son las brechas de conocimiento que tienen los nuevos servidores del Departamento de Servicios Tributarios, se definirá la malla de



conocimientos y competencias necesarias para desempeñar las funciones de forma eficiente y eficaz.

### **Definición de mallas de conocimientos técnicos, competencias Anexo VI**

Se analizó la información extraída del grupo focal, los temas que contendrían cada una de las acciones formativas y se definió:

- a) Mallas de conocimientos generales y específicos del departamento
- b) Modalidad de aprendizaje de acuerdo al contenido del curso.
- c) Duración de cada una de las acciones formativas y del programa de capacitación.
- d) Tipo de facilitador.
- e) Propuesta de horario Anexo VII.

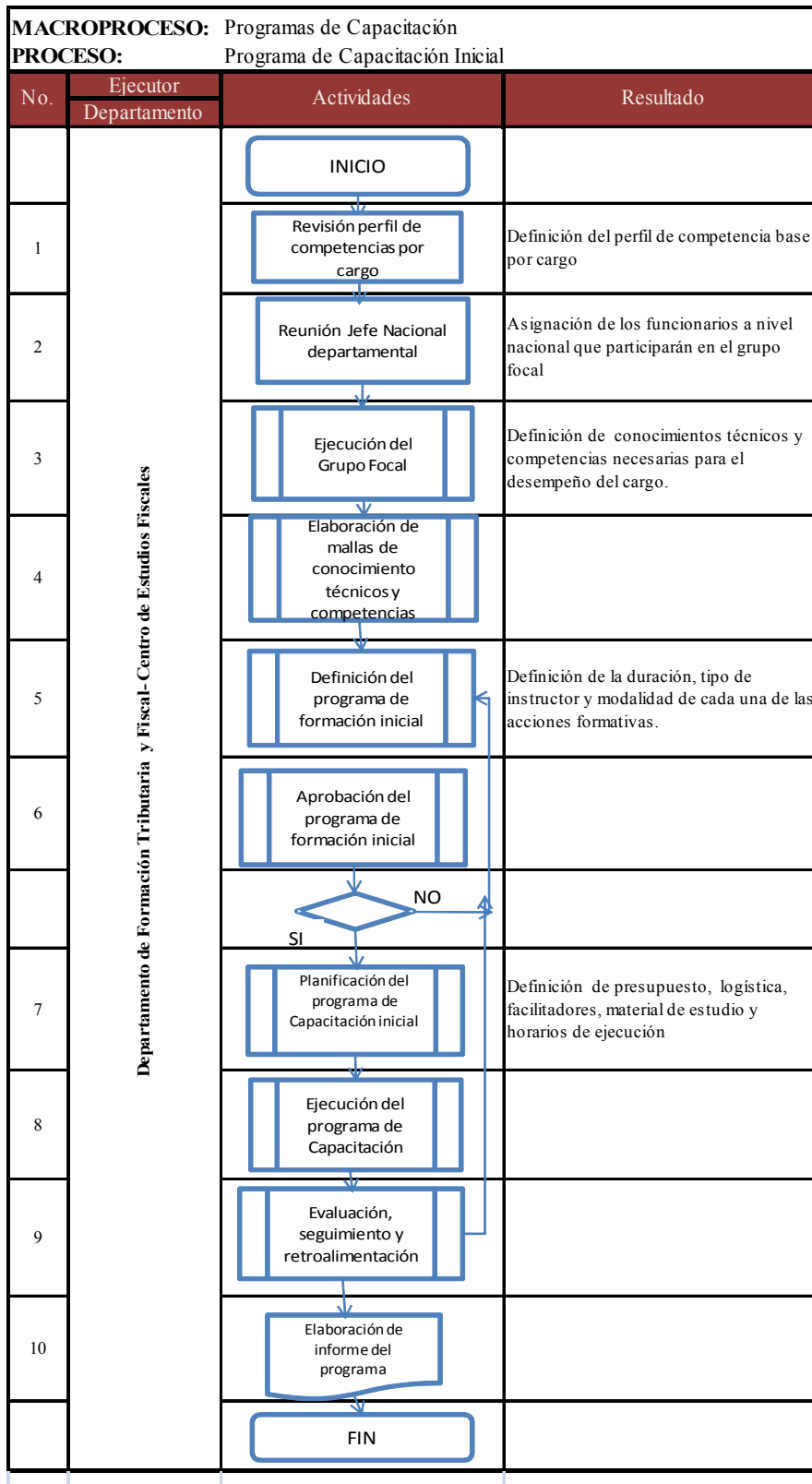
### **Pasantías en el puesto de trabajo**

Considerando además que una de los estilos de aprendizaje en adultos es la experimentación activa (Alles 2009:51) en la que el aprendiz pone en práctica las instrucciones dadas, mejorando la calidad en el aprendizaje, se consideró una duración de 6 días de 8 horas diarias, destinadas a pasantías en las áreas en las que desarrollará su trabajo.

### **Socialización de los resultados**

Los resultados obtenidos fueron socializados a la Dirección nacional de Recursos Humanos y al Jefe Nacional de Servicios Tributarios para su análisis y aplicación, fruto de lo cual se definió el siguiente flujo del proceso, detallado en el Gráfico 7.

**Gráfico 7 Flujograma del Proceso**



**Elaboración:** Autora

**Fuente:** Información analizada

### **6.2.1.2 Características del Programa de Capacitación Inicial**

1. Es de carácter obligatorio.
2. Todos los nuevos servidores y servidores deberán recibir el Programa de Capacitación Inicial previo a asumir su puesto de trabajo.
3. Su duración es de seis semanas.
4. Todas las acciones formativas que forman parte del programa son evaluadas y deberán los participantes aprobarlas, de acuerdo al reglamento académicos, con una calificación mínima de 7.45 puntos.
5. La etapa de pasantía será evaluada por el servidor o servidor encargado del área o punto de atención.
6. Los resultados se entregarán al Área de Capacitación de la Dirección Nacional de Recursos Humanos, para que tome las acciones necesarias de requerimientos de eventos formativos de reforzamiento.

### **6.2.1.3 Aportes del Programa de Capacitación Inicial**

1. Malla general de conocimientos técnicos y de competencias que todo nuevo servidor que ingresa al SRI debe conocer.
2. Malla específica de los conocimientos y habilidades para el departamentos de Servicios tributarios
3. Metodología utilizada para la extracción de información.

### **6.2.2 Programa de Capacitación de Jefaturas**

Considerando que del desempeño de las jefaturas depende directamente de la productividad del personal a su cargo, el clima laboral y la motivación de sus empleados, es necesario implementar programas dirigidos a los mandos medios y altos en forma continua, asegurándose que la cobertura del programa sea del 100% de los servidores que tengan personal a cargo y que sobre todo exista un seguimiento de los conocimientos adquiridos a fin de asegurar un mejor desenvolvimiento de sus funciones.

Tomando en cuenta las mejores prácticas de las AT, se sugiere considerar el programa de capacitación de jefaturas aplicado en la AT Chilena ya que este incluye dos aportes importantes:

- Implementar el programa de capacitación de jefaturas con el auspicio de una universidad, en la modalidad de diplomado que contiene 6 módulos en el que se estudia la formación general de habilidades directivas.
- Dictar un modulo específico de capacitación de habilidades de retroalimentación y aplicación de evaluaciones de desempeño.

### **6.2.3 Sistema de capacitación**

Con la finalidad de consolidar la información de las acciones formativas impartidas a los servidores que sirva como una herramienta de control y de apoyo para la toma de decisiones con respecto al reforzamiento y al desarrollo de nuevos programas de capacitación, es necesario que se desarrolle un sistema que contenga información por servidor sobre:

- Programas de capacitación recibidos de acuerdo al puesto de trabajo.
- Programas de capacitación que necesita recibir para los puestos de trabajo que puede aplicar de acuerdo al plan de carrera institucional.
- Resultados obtenidos en los programas de formación.

## **Capítulo VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 Conclusiones**

1. Se debe considerar la importancia cuantitativa y estratégica de la función de la AT con respecto a la economía del país en el que se desenvuelve, además las repercusiones políticas y sociales que son consecuencias del grado de satisfacción de los servicios prestados al contribuyente.

Por lo señalado anteriormente y para que la AT se desarrolle con éxito y cumpla con sus propósitos y objetivos, es necesarios que disponga de personal calificado para las actividades y funciones técnicas que deben desempeñar.

2. El factor humano es el único en una organización que puede desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes y compartimientos (Sorondo:1994); en consecuencia, es necesario que la organización sea responsable de considerar a la actividad de capacitación de sus empleados y servidores dentro de su plan estratégico, con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos por la misma.
3. Para el correcto funcionamiento del Modelo Sistémico de Capacitación, todos sus subsistemas deben sustentarse en la utilización de métodos y procedimientos técnicos que permitan la óptima administración de la función de capacitación.
4. Para que los programas de formación y capacitación dirigidos a los servidores sean más efectivos y cumplan con sus propósitos, deben encontrarse ligados a los objetivos institucionales, también deberán considerar las estrategias implementadas para alcanzar los mismos, logrando de esta manera que los gastos incurridos para el desarrollo de estos programas se conviertan en una inversión para la institución y no en un gasto.
5. Es importante que la formación y aprendizaje se institucionalice en la Administración Tributaria, para esto, es necesario que los programas de formación y capacitación que ésta desarrolle, tengan el carácter de continuos, de acuerdo a las necesidades existentes en el manual de puestos y en el desarrollo de las actividades diarias.
6. Los programas de formación y capacitación que se planifique en la Administración Tributaria deben considerar el desarrollo integral de sus servidoras y servidores. Su objetivo será el acrecentamiento de conocimientos técnicos en la rama técnica tributaria y también el desarrollo de habilidades y competencias que permita el eficiente y eficaz desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo, siempre en concordancia con la estrategia institucional.

## **7.2 Recomendaciones.**

1. Es necesario definir claramente la unidad o departamento responsable de la planificación, ejecución, evaluación y seguimiento de los programas de capacitación y difundir esta información a todo el personal de la institución, para que de esta forma se mantenga un contacto abierto a sugerencias y requerimientos que se presenten en los servidores.
2. En la definición de las brechas de conocimientos y de las competencias necesarias para el eficiente y eficaz desempeño de las funciones, es necesario que la Dirección Nacional de Recursos Humanos del SRI elabore el Manual de Puestos de Trabajo, en el que se determinen los perfiles y requerimientos con los que deben cumplir los servidores en cada cargo.

Este manual se constituirá en la fuente de información principal para definir la programación de eventos de capacitación e inducción al puesto de las y los nuevos servidores y servidores.

3. Con la finalidad de definir programas de capacitación continua de promoción para las y los servidores y servidores del SRI que además de cumplir con su profesionalización, permita definir planes de desarrollo dentro de la institución, es necesario que la Dirección Nacional de Recursos Humanos elabore el Plan de Carrera de sus empleados

Para que el diagnóstico de necesidades de capacitación refleje los requerimientos de capacitación que se necesita para mejorar el desenvolvimiento de los empleados, logrando altos grados de productividad y de calidad en el desempeño de sus funciones, se debe incluir en este proceso, a todos sus actores, servidores, jefes inmediatos, directivos y responsables de capacitación.

4. Con el propósito de retroalimentar la función de administración de capacitación se debe evaluar y dar seguimiento a todos los subsistemas relacionados; para, de esta forma, lograr la mejora continua del proceso.
5. Por último, pero no por ello menos importante, se deben desarrollar programas de capacitación de jefaturas, a todos los niveles, considerando que los jefes, son los

responsables del cumplimiento de metas institucionales y de la optimización de los recursos para la consecución de las mismas. Estos programas deben incluir temas sobre las principales habilidades gerenciales, pero sobre todo, de cómo evaluar y retroalimentar a los servidores a su cargo.

## ANEXOS

### Anexo I: Matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación por actividades y cargo

#### DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR ACTIVIDADES Y CARGO

<b>Dirección</b>		<b>Fecha de levantamiento</b>	
<b>Departamento</b>		<b>Responsable</b>	
<b>Área</b>			

NOMBRE DEL CARGO	FUNCIONES QUE DESEMPEÑA	CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y COMPETENCIAS		PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		
	Detalle	Listado	Niveles	Prioridad	Modalidad	Instructor

#### **Metodología de diseño:**

Para el diseño de esta matriz se propone detallar los diferentes cargos existentes en cada uno de los departamentos de la AT, señalando las actividades que se realiza y los conocimientos, habilidades y competencias que requieren los servidores para su óptimo desempeño.

Considerando que los recursos de la AT son limitados se ha colocado la opción de determinar la prioridad del programa de capacitación, determinando además la modalidad e instructor que coadyuve a obtener los resultados deseados en los programas de capacitación.

#### **Protocolo de aplicación:**

Para la correcta aplicación de esta matriz se deberá considerar lo siguiente:

- **Responsable de aplicación:** Área de Capacitación de la Dirección Nacional de Recursos Humanos.
- **Actores:** quienes alimentarán la matriz de acuerdo a los casilleros son:

CASILLERO	RESPONSABLE
Nombre del cargo	Dirección Nacional de Recursos Humanos
Funciones que desempeña	Dirección Nacional de Recursos Humanos Jefe Departamental
Conocimientos, Habilidades y Competencias	Jefe Departamental
Detalle del programa de capacitación	Jefe Departamental

- **Información:** Se deberá colocar la información de acuerdo al siguiente detalle:

CASILLERO	DETALLE
Nombre del cargo	Colocar el cargo de acuerdo al Manual de Puestos o información existente en la Dirección de Talento Humano.
Funciones que desempeña	Detallar las funciones que desempeña el servidor, en el caso de existir polifuncionalidad el Jefe de departamento deberá detallar (Situación presentada en las provincias pequeñas)
Conocimientos, Habilidades y Competencias	Detallar los conocimientos, habilidades y competencias que se requiere para el óptimo desempeño del servidor.
<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	
Prioridad	Alta, media o baja
Modalidad	Presencial, Semi-presencial, virtual o B-learning
Instructor	Interno, externo.

- **Periodicidad:** Aplicarla de forma anual y en el momento que se cree un nuevo cargo.



## Anexo II: Matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas

### DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CON BASE A PROBLEMAS

<b>Dirección</b>		<b>Fecha de levantamiento</b>	
<b>Departamento</b>		<b>Responsable</b>	
<b>Área</b>			

FUENTE DE INFORMACIÓN	PROBLEMA PRESENTADO	CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y COMPETENCIAS		PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		
	Detalle	Listado	Niveles	Prioridad	Modalidad	Instructor
Encuesta de Satisfacción al contribuyente						
Buzón de quejas y sugerencias						
Evaluación de Clima laboral						
Otros						

#### Metodología de diseño:

Este tipo de diagnóstico es correctivo es decir es el resultado de la existencia de problemas en los diferentes procesos, para el diseño de esta matriz se propone extraer información de las diferentes fuentes que pueden brindar este tipo de información en el SRI.

Considerando que los recursos de la AT son limitados se ha colocado la opción de determinar la prioridad del programa de capacitación, determinando además la modalidad e instructor que coadyuve a obtener los resultados deseados en los programas de capacitación.

#### Protocolo de aplicación:

Para la correcta aplicación de esta matriz se deberá considerar lo siguiente:

- **Responsable de aplicación:** Área de Capacitación de la Dirección Nacional de Recursos Humanos.
- **Actores:** quienes alimentarán la matriz de acuerdo a los casilleros son:
-

FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE
Encuesta de Satisfacción al contribuyente	Departamento de Servicios Tributarios - Dirección Nacional
Buzón de quejas y sugerencias	Departamento de Derechos al Contribuyente- Dirección Nacional
Evaluación de clima laboral	Dirección Nacional de Recursos Humanos

- **Información:** Se deberá colocar la información de acuerdo al siguiente detalle:

CASILLERO	DETALLE
Problema presentado	Detallar de acuerdo a la fuente, el problema presentado en el proceso y sus consecuencias.
Conocimientos, Habilidades y Competencias	Detallar los conocimientos, habilidades y competencias que se requiere para el óptimo desempeño del servidor.
<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	
Prioridad	Alta, media o baja
Modalidad	Presencial, Semi -presencial, virtual o B-learning
Instructor	Interno, externo.

- **Periodicidad:** Aplicarla de acuerdo a la periodicidad en las que se obtenga los informes de los diferentes departamentos que entregan estos resultados.

### Anexo III: Matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación por proceso

#### DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR PROCESO

<b>Dirección</b> <b>Departamento</b> <b>Área</b> <b>Proceso</b> <b>Responsable</b> <b>Proceso</b>		<b>Fecha de levantamiento</b> <b>Responsable</b>	
--	--	---	--

ACTIVIDAD DESARROLLADA		CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y COMPETENCIAS		PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		
Descripción	Objetivo	Listado	Niveles	Prioridad	Modalidad	Instructor

### Metodología de diseño:

La organización de la AT se encuentra estructurada por equipos de trabajo que llevan a cabo un proceso, los resultados son medidos de acuerdo a los objetivos alcanzados por el equipo de trabajo y no por el desempeño individual, es por esto que para el diseño de esta matriz se propone detallar las actividades que desarrolla cada equipo de trabajo de un proceso determinado, el objetivo que debe alcanzar y cuales son los conocimientos, habilidades y competencias para alcanzar los mismos.

Considerando que los recursos de la AT son limitados se ha colocado la opción de determinar la prioridad del programa de capacitación, determinando además la modalidad e instructor que coadyuve a obtener los resultados deseados en los programas de capacitación.

### Protocolo de aplicación:

Para la correcta aplicación de esta matriz se deberá considerar lo siguiente:

- **Responsable de aplicación:** Área de Capacitación de la Dirección Nacional de Recursos Humanos.
- **Actores:** quienes alimentarán la matriz de acuerdo a los casilleros son:

CASILLERO	RESPONSABLE
Actividad Desarrollada	Jefe Departamental del Departamento Requirente
Descripción	Jefe Departamental del Departamento Requirente
Objetivo	Jefe Departamental del Departamento Requirente

- **Información:** Se deberá colocar la información de acuerdo al siguiente detalle:

CASILLERO	DETALLE
<b>ACTIVIDAD DESARROLLADA</b>	
Descripción	Detallar la actividad o tarea a realizar
Objetivo	Colocar la meta u objetivo que debe cumplir.
Conocimientos, Habilidades y Competencias	Detallar los conocimientos, habilidades y competencias que se requiere para el óptimo desempeño del servidor.
<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	
Prioridad	Alta, media o baja
Modalidad	Presencial, Semi-presencial, virtual o B-learning
Instructor	Interno, externo.

- **Periodicidad:** Aplicarla de cuando se presente necesidades específicas de capacitación por la signación de nuevas actividades o funciones..

**Anexo IV: Perfil de competencias servidores del departamento de Servicios Tributarios**

<b>CARGO</b>	<b>NIVEL</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
Asistente	Estudiante universitario	Último año en carreras afines a: Administración, Ciencias Humanas, Finanzas , Derecho, Economía, informática	Orientación al servicio Análisis y síntesis Organización de la información
Analista	Tercer Nivel	Título Profesional en: Administración, Economía, Ingeniería comercial, Derecho, sistemas y comunicación social	Solución de problemas Análisis y síntesis Manejo del tiempo Organización de la información
Especialista	Tercer Nivel	Título Profesional en: Administración de empresas, Ingeniería comercial o afines	Orientación al servicio Manejo del tiempo Búsqueda de información Planificación Comunicación verbal
Supervisor de Agencia	Tercer Nivel	Título Profesional en: Administración de empresas, Ingeniería comercial, Derecho, Ingeniería en sistemas.	Seguimiento y supervisión Manejo de tiempo Planificación
Jefe de área	Tercer Nivel	Título Profesional en: Administración de empresas, Ingeniería comercial, Derecho, Ingeniería en sistemas.	Seguimiento y supervisión Manejo de tiempo Planificación
Jefe departamental	Tercer Nivel	Título Profesional en: Economía, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Derecho, Ingeniería comercial o afines	Solución de problemas Seguimiento y supervisión Manejo de tiempo Planificación Pensamiento Crítico

## Anexo V: Resultado del diagnostico de necesidades de capacitación por actividad y cargo

### GRUPO FOCAL - SERVICIOS TRIBUTARIOS LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN CONOCIMIENTOS REQUERIDOS POR ACTIVIDAD Y CARGO

NOMBRE DEL CARGO	FUNCIONES QUE DESEMPEÑA	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS	
	Detalle	Listado	NIVELES
ASISTENTE DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	Recepción y verificación de los documentos del contribuyente, para la realización del trámite.	Etiqueta y protocolo profesional	
		Guías de procesos	Intermedio
	Procesar la información en los sistemas.	Normativa tributaria	Intermedio
		Ofimática	Básico
		Contabilidad	Intermedio
	Realizar los archivos de los trámites realizados a los contribuyentes.	Guías de procesos	
		Ofimática	Básico
Manejo de clientes difíciles			
ANALISTA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	Ejecutar los diferentes procesos del área asignada.	Ofimática	Intermedio
		Guías de procesos	
		Normativa tributaria	Intermedio
	Seguimiento y reporte al jefe de área de los indicadores	Ofimática	Avanzado
		Estadística	Básico
	Organizar procesos del área asignada	Liderazgo y desarrollo	
		Resolución de problemas y desarrollo de conflictos	
Manejo de clientes difíciles			
Gestión del estrés			
ESPECIALISTA DE SERVICIOS TRIBUTARIOS	Organizar y ejecutar las diferentes capacitaciones internas y externa.	Andragogía	
		Pedagogía	
		Preparación de mallas curriculares	
	Organizar y ejecutar oficinas móviles en lugares donde la administración no tiene	Planificación	
		Normativa tributaria	Avanzado
	Organizar y ejecutar los programas de cultura tributaria.	Ofimática	Intermedio
		Etiqueta y protocolo profesional	
SUPERVISOR DE AGENCIA LOCAL 1-3	Supervisar y ejecutar la planificación del Departamento de Servicios Tributarios.	Gestión del estrés	
		Liderazgo y desarrollo	
		Normativa tributaria	Avanzado
	Dar soporte a los asistentes de ventanilla	Ofimática	Avanzado
		Etiqueta y protocolo profesional	
		Guías de procesos	
		Contabilidad	Intermedio
JEFE REGIONAL DE AREA. - SERVICIOS TRIBUTARIOS B1 Y B	Organizar y ejecutar los diferentes procesos del área	Manejo de clientes difíciles	
		Gestión del estrés	
	Supervisar la planificación del área asignada.	Etiqueta y protocolo profesional	
		Guías de procesos	
		Estadística	
	Contestar trámites del área.	Normativa tributaria	Avanzado
		Ofimática	Avanzado
		Contabilidad	Intermedio
	Soporte telefónico a los contribuyentes.	Normativa tributaria	Avanzado
	Resolución de problemas (sistemas, contribuyentes, funcionarios)	etiqueta y protocolo profesional	
Resolución de problemas y desarrollo de conflictos			
	Gestión del estrés		

Anexo VI: Malla temática del programa de capacitación inicial

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INICIAL

### MÓDULO GENERAL

	TEMA	MODALIDAD	CARGA HORARIA	FACILITADOR
<b>ENTORNO (* ) Materias exonerables</b>	Hacienda pública básica *	Presencial	6	INTERNO
	Teoría General de la Tributación *	Presencial	10	INTERNO
	Contabilidad básica *	Presencial	14	INTERNO
	El Servicio de Rentas Internas	Virtual	12	INTERNO
	<b>Total horas presenciales</b>		<b>30</b>	
	<b>Total horas virtuales</b>		<b>12</b>	

	TEMA	MODALIDAD	CARGA HORARIA	FACILITADOR
<b>RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO</b>	Registro Único de Contribuyentes	Presencial	2	INTERNO
	Comprobantes de Venta y Retención	Presencial	4	INTERNO
	Impuesto al Valor Agregado I	Presencial	10	INTERNO
	Impuesto a la Renta I	Presencial	10	INTERNO
	Impuesto a los vehículos	Presencial	2	INTERNO
	Impuesto a los Consumos Especiales I	Presencial	2	INTERNO
	Impuesto a la Salida de Divisas	Presencial	2	INTERNO
	Impuesto a las Tierras Rurales	Presencial	1	INTERNO
	Impuesto a los Ingresos Extraordinarios	Presencial	1	INTERNO
	Impuesto a los Activos en el Exterior	Presencial	1	INTERNO
	Régimen Impositivo Simplificado	Presencial	1	INTERNO
	<b>Total horas presenciales</b>		<b>36</b>	
	<b>Total horas virtuales</b>		<b>0</b>	

	TEMA	MODALIDAD	CARGA HORARIA	FACILITADOR
<b>COMPLEMENTARIAS</b>	Estructura y manejo de la página web institucional y la intranet	Presencial	1	INTERNO
	Derechos del contribuyente	Presencial	1	INTERNO
	Normativa Sector Público	Presencial	8	EXTERNO - INTERNO
	<b>Total horas presenciales</b>		<b>10</b>	
	<b>Total horas virtuales</b>		<b>0</b>	

	TEMA	MODALIDAD	CARGA HORARIA	FACILITADOR
<b>COMPETENCIAS</b>	Código de Ética	Virtual	10	INTERNO
	Competencias Participativas y sociales	Presencial	16	EXTERNO
	Ética Profesional y Protocolo de atención	Presencial	4	EXTERNO
	<b>Total horas presenciales</b>		<b>16</b>	
	<b>Total horas virtuales</b>		<b>10</b>	

<b>TOTAL HORAS MÓDULO GENERAL</b>	<b>PRESENCIAL</b>	<b>92</b>
	<b>VIRTUAL</b>	<b>22</b>

## MÓDULO DE ESPECIALIZACIÓN

<b>DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TRIBUTARIOS</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>CARGA HORARIA</b>	<b>FACILITADOR</b>
	Procedimiento y aplicativo de RUC: inscripción, actualización y cancelación	PRESENCIAL	16	INTERNO
	Procedimientos y aplicativo de comprobantes de venta y retención	PRESENCIAL	8	INTERNO
	Procedimientos y aplicativo de lista blanca	PRESENCIAL	4	INTERNO
	Procedimientos y aplicativo de declaraciones - (DIMM)	PRESENCIAL	8	INTERNO
	Procedimientos y aplicativo de rectificación de formularios y validación	PRESENCIAL	8	INTERNO
	Procedimientos y aplicativo de anexos	PRESENCIAL	16	INTERNO
	Procedimientos y aplicativo de Impuesto a la propiedad de los vehículos.	PRESENCIAL	6	INTERNO
	Procedimientos y aplicativo de contac center	PRESENCIAL	2	INTERNO
	Sistema de trámites - trámites automáticos y semiautomáticos	PRESENCIAL	4	INTERNO
	Prácticas Ventanillas de Atención	PRESENCIAL	40	INTERNO
<b>Total</b>		<b>112</b>		

<b>TOTAL HORAS MÓDULO especialización</b>	<b>PRESENCIAL</b>	<b>112</b>
	<b>VIRTUAL</b>	<b>0</b>

### TOTAL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INICIAL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TRIBUTARIOS

Total horas presenciales	204
Total horas virtuales	22
Pasantías - Prácticas	48

## Anexo VII: Horario de ejecución del programa de Capacitación Inicial

SEMANA 1						
DÍAS	1	2	3	4	5	6
07:00-09:00	Proceso de Inducción	Proceso de Inducción	Proceso de Inducción	Hacienda Pública Básica I *	Contabilidad básica *	Contabilidad básica *
09:00-11:00	Proceso de Inducción	Proceso de Inducción	Proceso de Inducción	Teoría General de la Tributación *	Comprobantes de Venta y Retención	Contabilidad básica *
11:00-11:30	RECESO					
11:30-13:30	Proceso de Inducción	Proceso de Inducción	Proceso de Inducción	Registro Único de Contribuyentes	Comprobantes de Venta y Retención	
13:30 - 14:30	ALMUERZO					
14:30 - 16:30	Proceso de Inducción	Proceso de Inducción	Proceso de Inducción	Estructura y manejo de la página web institucional y la intranet/Derechos del contribuyente	Normativa Sector Público	

SEMANA 2						
DÍAS	1	2	3	4	5	6
07:00-09:00	Hacienda Pública Básica I *	Hacienda Pública Básica I *	Contabilidad básica *	Hacienda Pública Básica I *	Hacienda Pública Básica I *	Contabilidad básica *
09:00-11:00	Teoría General de la Tributación *	Teoría General de la Tributación *	Comprobantes de Venta y Retención	Teoría General de la Tributación *	Teoría General de la Tributación *	Contabilidad básica *
11:00-11:30	RECESO					
11:30-13:30	Impuesto al Valor Agregado I	Registro Único de Contribuyentes	Comprobantes de Venta y Retención	Impuesto al Valor Agregado I	Impuesto al Valor Agregado I	
13:30 - 14:30	ALMUERZO					
14:30 - 16:30	Normativa Sector Público	Estructura y manejo de la página web institucional y la intranet/Derechos	Normativa Sector Público	Normativa Sector Público	Normativa Sector Público	

SEMANA 3						
DÍAS	1	2	3	4	5	6
07:00-09:00	Impuesto a los vehículos	Impuesto a la Salida de Divisas	Contabilidad básica *	Estructura y manejo de la página web institucional y la intranet / Derechos del contribuyente	Competencias Universales	Competencias Universales
09:00-11:00	Impuesto a los Consumos Especiales I	Teoría General de la Tributación *	Impuesto a los Activos en el Exterior / Régimen Impositivo Simplificado	Teoría General de la Tributación *	Competencias Universales	Competencias Universales
11:00-11:30	RECESO					
11:30-13:30	Impuesto a la Renta I	Impuesto al Valor Agregado I	Impuesto a la Renta I	Impuesto al Valor Agregado I	Competencias Universales	Competencias Universales
13:30 - 14:30	ALMUERZO					
14:30 - 16:30	Impuesto a las Tierras Rurales / Impuesto a los Ingresos	Normativa Sector Público	Ética Profesional y Protocolo de atención	Ética Profesional y Protocolo de atención	Competencias Universales	Competencias Universales



SEMANA 4						
DÍAS	1	2	3	4	5	6
07:00-09:00	Procedimiento y aplicativo de RUC: inscripción, actualización y cancelación	Procedimiento y aplicativo de RUC: inscripción, actualización y cancelación	Procedimiento y aplicativo de RUC: inscripción, actualización y cancelación	Procedimiento y aplicativo de RUC: inscripción, actualización y cancelación	Procedimiento y aplicativo de RUC: inscripción, actualización y cancelación	Protocolo de servicios y PNL aplicada a la atención
09:00-11:00	Procedimientos y aplicativo de comprobantes de venta y retención	Procedimientos y aplicativo de comprobantes de venta y retención	Procedimientos y aplicativo de comprobantes de venta y retención	Procedimientos y aplicativo de comprobantes de venta y retención	Procedimientos y aplicativo de declaraciones - (DIMM)	Protocolo de servicios y PNL aplicada a la atención
11:00-11:30	RECESO					
11:30-13:30	Procedimientos y aplicativo de lista blanca	Procedimientos y aplicativo de lista blanca	Sistema de trámites - trámites automáticos y semiautomáticos	Sistema de trámites - trámites automáticos y semiautomáticos	Procedimientos y aplicativo de rectificación de formularios y validación	Protocolo de servicios y PNL aplicada a la atención
13:30 - 14:30	ALMUERZO					
14:30 - 16:30	Procedimientos y aplicativo de anexos	Procedimientos y aplicativo de anexos	Procedimientos y aplicativo de anexos	Procedimientos y aplicativo de anexos	Procedimientos y aplicativo de anexos	

SEMANA 5						
DÍAS	1	2	3	4	5	6
07:00-09:00	Procedimiento y aplicativo de RUC: inscripción, actualización y cancelación	Procedimiento y aplicativo de RUC: inscripción, actualización y cancelación	Procedimiento y aplicativo de RUC: inscripción, actualización y cancelación	Procedimientos y aplicativo de Impuesto a la propiedad de los vehículos.	Prácticas Ventanillas de Atención	
09:00-11:00	Procedimientos y aplicativo de declaraciones - (DIMM)	Procedimientos y aplicativo de declaraciones - (DIMM)	Procedimientos y aplicativo de declaraciones - (DIMM)	Procedimientos y aplicativo de Impuesto a la propiedad de los vehículos.	Prácticas Ventanillas de Atención	
11:00-11:30	RECESO					
11:30-13:30	Procedimientos y aplicativo de rectificación de formularios y validación	Procedimientos y aplicativo de rectificación de formularios y validación	Procedimientos y aplicativo de rectificación de formularios y validación	Procedimientos y aplicativo de Impuesto a la propiedad de los vehículos.	Prácticas Ventanillas de Atención	
13:30 - 14:30	ALMUERZO					
14:30 - 16:30	Procedimientos y aplicativo de anexos	Procedimientos y aplicativo de anexos	Procedimientos y aplicativo de anexos		Prácticas Ventanillas de Atención	

SEMANA 6						
DÍAS	1	2	3	4	5	6
07:00-09:00	Prácticas Ventanillas de Atención	Prácticas Ventanillas de Atención	Prácticas Ventanillas de Atención	Prácticas Ventanillas de Atención	Prácticas Ventanillas de Atención	
09:00-11:00	Prácticas Ventanillas de Atención	Prácticas Ventanillas de Atención	Prácticas Ventanillas de Atención	Prácticas Ventanillas de Atención	Prácticas Ventanillas de Atención	
11:00-11:30	RECESO					
11:30-13:30	Prácticas Ventanillas de Atención	Prácticas Ventanillas de Atención	Prácticas Ventanillas de Atención	Prácticas Ventanillas de Atención	Prácticas Ventanillas de Atención	
13:30 - 14:30	ALMUERZO					
14:30 - 16:30	Prácticas Ventanillas de Atención	Prácticas Ventanillas de Atención	Prácticas Ventanillas de Atención	Prácticas Ventanillas de Atención	Prácticas Ventanillas de Atención	

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

BECK, Aaron

2002 T. *Terapia cognitiva de la depresión*. España, Desclee de Brouwer.

FEIXAZ, Guillermo.

1999 *Constructivismo y Psicoterapia*, España: Desclee de Brouwer

ERTMER, P. & Newby, T

1993 *Behaviorism, cognitivism, constructivism: Comparing critical features from an instructional design perspective*. Performance Improvement Quarterly.

GARCÍA, Ingrid.

S.D. *La teoría de la conectividad como solución emergente a las estrategias de aprendizaje innovadoras, SD*

SIEMENS, George,

2007 *Conectivismo: Una teoría de aprendizaje para la era digital*, SD.

VALLE, Ramón.

2006 *La gestión estrategia de los Recursos Humanos*, México, Segunda edición.

ALLES, Martha Alicia.

2009 *Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje*, Argentina, 200 Primera edición

2010 *Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*, Argentina, Primera edición.

RAMÍREZ, Luz,

2002 *Teoría de los Sistemas*, Colombia.

## Artículos

SORONDO, Alberto

- 1994 *De la política y de los medios para optimizar los recursos humanos de una Administración Tributaria*, en revista de Administración Tributaria, No. 14, Argentina.

JONASSEN, D

- 1991 *Objetivism versus constructivism: Do we need a new philosophical paradigm?*, Review of Educational Research.

SHUELL, T.J.

1986. *"Cognitive conceptions of learning."* Review of Educational Research. Condensed version published in *Effective School Practices*

LLORENS, Susana.

- SD *Detección de necesidades formativas: Una clasificación de instrumentos, Jornadas de fomento de la Investigación, España, Universidad Jaume.*

HERNÁNDEZ POU, Priscila

- 1999 *El conductismo y su influencia en la educación.* Santo Domingo: Universidad del Caribe.

RODRÍGUEZ, Arlines y Doris MOLERO,

- 2009 *Conectivismo como gestión del conocimiento*, Venezuela: Universidad Rafael Beloso Chacin.

BELTRÁN, Miguel.

- 2002 *La Formación de los empleados públicos*, Universidad Autónoma de Madrid, España.

FLORES, Pedro

- 2004 *Capacitación Basada en competencias*, División consultora PRODEM, Chile.

### **Documentos de trabajo**

ERTMER, Peggy y Timothy NEWBY

1993 *Conductismo, cognitivismo y constructivismo: Una comparación de los aspectos críticos desde la perspectiva del diseño de instrucción*, Caracas.

PRIETO, María José y Elena REVILLA

S.D *El aprendizaje organizativo en la Administración Tributaria Española. Propuesta de un modelo*, España.

LABRADOR, Francisco J.

1993 *Manual de Técnicas de Modificación y Terapia de Conducta*. Madrid: Pirámide.

JIMENEZ, María & Barchino Roberto.

2003 *Evaluación e implementación de un modelo de evaluación de acciones formativas*. España

LUDEÑA, Aida.

2004 *La formación por Competencias Laborales Guía técnico – pedagógica para docentes de formación profesional*. Lima, Segunda edición.

ACOSTA, Paulina

2011 Tesis *Modelo para evaluar los programas de capacitación y educación tributaria del Servicio de Rentas Internas*, Quito.

BID, CLARA *Consultoría para diseñar un plan de capacitación destinado al fortalecimiento de la capacidad de gestión de redes nacionales*

### **Ponencias y seminarios**

CÓRDOBA, Ana.

2008 *La formación como un instrumento de selección*, XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Argentina.

### **Documentos oficiales**

Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, RO 206, 2 de diciembre del 2007, Ecuador.

Ley Orgánica de Servicio Público, SSRO 294, 6 de octubre del 2010, Ecuador.

Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público, Decreto ejecutivo No. 710, SRO 418, 1 de abril del 2011, Ecuador.

Reformas al Reglamento Orgánico Funcional del SRI, RO 389, 25 de julio del 2008, Ecuador.

Reformas al Reglamento Orgánico Funcional del SRI, SRO 497, 30 de diciembre del 2009, Ecuador.

### **Documentos Administración Tributaria Ecuatoriana**

Estatuto de personal del Servicio de Rentas Internas.

Servicio de Rentas Internas, Plan estratégico 2010 -2013, Ecuador.

Servicio de Rentas Internas, Plan operativo 2011, Ecuador.

Servicio de Rentas Internas, Plan anual de contrataciones 2011, Ecuador.

Servicio de Rentas Internas, Memorias Institucional 1998-2002, Ecuador

Servicio de Rentas Internas, CEF, Modelo Educativo, 2009, Ecuador

### **Documentos BID-CIAT**

BID, CIAT, *Modelo Sistémico de Capacitación*, 1996.

BID, CIAT, *Evaluación de la Acción formativa*, 1994

BID, CIAT, *Diagnóstico de necesidades y plan de capacitación*, 1994

CIAT, *Manual CIAT para la Gestión de los Recursos Humanos en las Administraciones Tributarias Centro Interamericano de Administraciones Tributarias*, 2010.

### **Páginas WEB**

<http://www.ief.es>. Acceso: Marzo 2011

<http://www.afip.gov.ar/>. Acceso: Marzo 2011

<http://admindeempresas.com>. Acceso: febrero 2011.

[www.monografias.com](http://www.monografias.com). Acceso: Abril 2011.

<http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0031clasificacionmetodos.htm>. Acceso: 20 de julio 2013