

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO SOCIAL
ESTADO BARINAS

COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO
COMO UN RECURSO GERENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Caso de Estudio: Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria
(S.A.M.A.T.), Municipio Barinas, Estado Barinas.**

Autora: Lcda. Zulay Teresa Terán de Uzcátegui
Tutora: MSc. Ana Iris Peña B.

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social

Coordinación de Área de Postgrado

Maestría en Gerencia Pública

Barinas, Marzo **2021**

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO
HUMANO COMO UN RECURSO GERENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA.**

Caso de Estudio: Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria
(S.A.M.A.T.), Municipio Barinas, Estado Barinas

Requisito parcial para optar al grado de Magíster Scientiarum en Gerencia
Gerencia Pública

Autora: Zulay Teresa Terán de Uzcátegui

C.I.: V-14.662.501

Tutora: MSc. Ana Iris Peña Becerra

Barinas, Marzo 2021

ACTA DE ADMISIÓN

Siendo la 1:00 p.m. del 22 de Abril de 2021, reunidos a través de google meet, los profesores: Ana Iris Peña (TUTORA - Coordinadora), José Yáñez (Jurado Principal UNELLEZ) y Yelinet Ramos (Jurado Principal externo USM), titulares de las Cédulas de Identidad N°:13.501.952, 5.616.702 y 11.191.412, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según RESOLUCIÓN N° CAEA/2019/07/78 DE FECHA: 18/07/2019, ACTA N° 05 ORDINARIA N° 78, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: "PLAN ESTRATEGICO PARA LA CAPACITACIÓN. CASO DE ESTUDIO: SERVICIO AUTONOMO MUNICIPAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (S.A.M.A.T). MUNICIPIO BARINAS, ESTADO BARINAS" presentado por la maestrante ZULAY TERÁN C.I. 14.662.501, estudiante de la Maestría en Gerencia Pública, con el cual aspira obtener el Grado Académico de Magister Scientiarum en Gerencia Pública, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 33, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, ADMITIR el Trabajo de Grado. Así mismo, de acuerdo a la Resolución CD 2020/071 de fecha 13/07/2020, punto N° 04, acta N° 1274 se acordó la presentación virtual a través de la modalidad pregrabado y alojado en canal de vídeo, mediante el envío de link de acceso al jurado evaluador y jefe de subprograma de Estudios Avanzados Ciencias Sociales y Económicas con seis (06) horas de anticipación; el ciclo de preguntas y respuestas se realizará haciendo uso de la plataforma de vídeo conferencia Google Meet para el día 22 de Abril de 2021 a las 2:00 p.m.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:



Dra. ANA IRIS PEÑA
C. I. N° 13.501.952
(TUTORA)



MSc. JOSE YÁÑEZ
C.I. N° 5.616.702
(Jurado Principal UNELLEZ)



MSc. YELINET RAMOS
C. I. N° 11.191.412
(Jurado Principal Externo USM)

ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 2:00 p.m. del 22 de Abril de 2021, reunidos a través de la plataforma de video conferencia Google Meet, Ana Iris Peña (TUTORA - Coordinadora), José Yáñez (Jurado Principal UNELLEZ) y Yelinet Ramos (Jurado Principal externo USM), titulares de las Cédulas de Identidad N°:13.501.952, 5.616.702 y 11.191.412, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según, RESOLUCIÓN N° CAEA/2019/07/78 DE FECHA: 18/07/2019, ACTA N° 05 ORDINARIA N° 78 como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CAPACITACIÓN. CASO DE ESTUDIO: SERVICIO AUTONOMO MUNICIPAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (S.A.M.A.T). MUNICIPIO BARINAS, ESTADO BARINAS" presentado por la masstrante, ZULAY TERÁN C.I. 14.662.501 estudiante de la Maestría en Gerencia Pública, con el cual aspira obtener el Grado Académico de Magister Scientiarum en Gerencia Pública, procedimos a dar apertura al ciclo de preguntas y respuestas sobre la presentación pregrabado y alojado en canal de video del trabajo de grado antes mencionado, con una duración de quince (15) minutos, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el Jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó APROBAR el Trabajo de Grado aquí señalado. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:



Dra. ANA IRIS PEÑA
C. I. N° 13.501.952
(TUTORA)

MSc. JOSE YÁNEZ
C.I. N° 5.616.702
(Jurado Principal UNELLEZ)



MSc. YELINET RAMOS
C. I. N° 11.191.412
Jurado Principal Externo USM

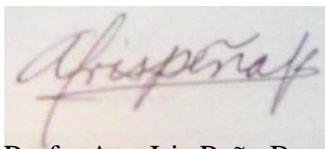
□

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ana Iris Peña Becerra, cédula de identidad N° 13.501.952, hago constar que he leído el Proyecto del Trabajo de Grado, titulado Plan estratégico para la Capacitación del Talento Humano como un Recurso Gerencial en la Administración Pública. Caso de estudio: Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T.), Municipio Barinas, Estado Barinas, presentado por la ciudadana: Zulay Teresa Terán de Uzcátegui, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública, y acepto asesorar a la estudiante, en calidad de tutora, durante el período de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Barinas, a los ocho días del mes de Octubre del año 2019.

Nombre y Apellido:



Profa. Ana Iris Peña B.
C.I. 13.501.952

Fecha de entrega: 18/10/2019

DEDICATORIA

A **DIOS**, en primer lugar porque sin su ayuda no hubiera sido posible llegar hasta estos momentos de mi vida.

A **mis Padres, hijos, Esposo y Familiares** por el apoyo brindado para cumplir esta meta

A **mis Colegas** compañeros de la Maestría en Gerencia Publica, con ustedes compartí gratos momentos que jamás olvidare.

A **mis Profesores**, por compartir sus enseñanzas, conocimientos y dedicación que hicieron posible mi formación.

A **todas aquellas personas** que de alguna manera u otra estuvieron a mi lado brindándome aliento para seguir adelante...

Muchas gracias.

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Por darme la vida, la oportunidad y la bendición para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño, de poder llegar al final de esta Maestría, por proveerme de todo lo necesario para salir adelante y por todo lo que me has dado.

A MI FAMILIA

Mil gracias por el apoyo incondicional que me brindaron, por su comprensión y paciencia en los momentos donde más necesite de su apoyo.

A LOS COORDINADORES Y FACILITADORES DE LA MAESTRIA

Por servir de guías durante toda la prosecución de la Maestría, dedicación y esmero en facilitarnos siempre óptimos conocimientos en nuestra formación y profesionalización.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

Por vivir esta hermosa experiencia, por haber sido un grupo especial muy unido y fue gratificante cada momento vivido, los recordare por siempre.

Gracias a todos...

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA	3
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del Problema.....	11
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Justificación de la Investigación.....	12
Alcance de la Investigación.....	14
Delimitación de la Investigación.....	15
CAPITULO	
II MARCO TEÓRICO	16
Antecedentes.....	17
Bases Teóricas.....	19
Bases Legales.....	47
Definición de Términos Básicos.....	53
Sistema de Variables.....	55
Operacionalización de Variables.....	56
CAPITULO	
III MARCO METODOLÓGICO	58
Enfoque o Paradigma de la Investigación.....	58
Tipo de investigación.....	58
Modalidad de la investigación.....	59
Diseño de la investigación.....	60
Población y Muestra.....	61
Técnica e instrumento de recolección de Datos.....	61
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	62
Técnica de Analisis y Procesamiento de Datos.....	63

CAPITULO	
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	65
Fase I: Análisis de los Resultado de Cuestionario Aplicado a Trabajadores del SAMAT.....	66
Conclusiones del Diagnóstico.....	79
Fase II. Factibilidad de la propuesta.....	86
Factibilidad Técnica.....	86
Factibilidad Institucional.....	86
Factibilidad Financiera	87
CAPITULO	
V DISEÑO DE LA PROPUESTA	89
Título de la Propuesta.....	89..
Presentación de la propuesta.....	89..
Justificación de la propuesta.....	91..
Objetivos de la Propuesta.....	92
Objetivo General de la propuesta.....	92....
Objetivos Específicos de la propuesta.....	92..
Estructura de la Propuesta.....	93
Metodología de Trabajo.....	94
Material de la Propuesta.....	95
CAPITULO	
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
Conclusiones.....	107
Recomendaciones.....	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXOS.....	113
Instrumento de Recolección de Datos.....	114
Validación del Instrumento.....	117
Confiabilidad del Instrumento.....	121..

LISTA DE CUADROS

1	Beneficios de la capacitación para la organización y para el individuo.	27
2	Operacionalización de la Variable.....	57
3	Distribución de la frecuencia. Variable: Planificación Estratégica. Dimensión: Plan. Indicador: Captación.....	66
4	Distribución de la frecuencia. Variable: Planificación Estratégica. Dimensión: Plan. Indicador: Selección.....	68
5	Variable: Planificación Estratégica. Dimensión: Plan. Indicador: Evaluación de Desempeño.....	70
6	Distribución de la frecuencia. Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal. Indicador: Formación.....	72
7	Distribución de la frecuencia Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal. Indicador: Capacitación.....	74
8	Distribución de la frecuencia. Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal. Indicador: Capacitación.....	76
9	Distribución de la frecuencia. Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal. Indicador: Desarrollo Personal.....	78
10	Variables internas y externas para el análisis FODA.....	81
11	FODA.....	82
12	Ficha de detección de necesidades formativas específicas.....	84
13	Estimación de costo de la propuesta.....	88
14	Estructura de la Propuesta.....	93

15	Pliego de condiciones de formación: Taller I. Sensibilización.....	95
16	Pliego de condiciones de formación: Taller II. Lineamientos Estratégicos ...	98
17	Pliego de condiciones de formación: Taller III. Valoración de Cargos	101
18	Pliego de condiciones de formación: Taller IV. Práctica de los Contenidos ...	104

LISTA DE GRÁFICOS

1	Distribución porcentual ítems 1 y 2, de la aplicación de cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas. Variable: Planificación Estratégica. Dimensión: Plan. Indicador: Captación.....	66
2	Distribución porcentual ítems 3 y 4, de la aplicación de cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas. Variable: Planificación Estratégica. Dimensión: Plan. Indicador: Selección.....	68
3	Distribución porcentual ítems 5, 6 y 7, de la aplicación de cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas. Variable: Planificación Estratégica. Dimensión: Plan. Indicador: Evaluación de Desempeño.....	70
4	Distribución porcentual ítems 8, 9, 10 y 11, de la aplicación de cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas. Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal. Indicador: Formación.....	72
5	Distribución porcentual ítems 12, 13 y 14, de la aplicación de cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas. Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal. Indicador: Capacitación.....	74
6	Distribución porcentual ítems 15, 16 y 17, de la aplicación de cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas. Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal. Indicador: Capacitación.....	76
7	Distribución porcentual ítems 18, 19 y 20, de la aplicación de cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas. Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal. Indicador: Desarrollo Personal.....	78

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Gerencia Pública**

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO UN RECURSO GERENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Autora: Zulay Terán.

Tutora: Ana Iris Peña B

Año: 2021

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general: Proponer un plan estratégico para la capacitación del talento humano como recurso gerencial en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas. La metodología del estudio se enmarcó en la naturaleza cuantitativa, en una investigación de campo, ya que se obtuvo la información necesaria directamente de la realidad, apoyándose en la modalidad de proyecto factible, la población y muestra estuvo conformada por veinte (20) personas, la técnica fue la encuesta y el instrumento un cuestionario conformado por veinte (20) ítems, con alternativas de respuestas: S (Siempre), AV (A veces) y N (Nunca), la validez fue examinada por tres (03) expertos en la materia, la confiabilidad se comprobó a través de la prueba piloto, mediante la fórmula del método Alfa de Cronbach obteniéndose un resultado de 0.88, lo que probó que el instrumento es altamente confiable. Para el procesamiento de los datos, se aplicó el paquete estadístico SSPS v.18, realizándose un análisis cuantitativo de los resultados obtenidos en el instrumento. La autora del estudio pudo evidenciar en la recolección de la información, la necesidad que poseen el talento humano al ser capacitados. La fase II: de factibilidad se determinó la viabilidad del estudio propuesto desde el punto de vista de mercado, técnico y financiero. Finalmente la fase III: consistió en: Diseñar, la propuesta lo cual constituye una herramienta de significativo valor para que los gerentes y/o Jefes del Servicio del (S.A.M.A.T), la propuesta presentada permitirá mejorar y desarrollar conocimiento y generar valor agregado que conduzca un servicio de calidad.

Palabras claves: Plan Estratégico, Capacitación del Talento Humano, Recurso Gerencial

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Gerencia Pública**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO
HUMANO COMO UN RECURSO GERENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

**Author: Zulay Terán.
Tutor: Ana Iris Peña B
Year: 2021**

ABSTRACT

The main objective of this research work is to: Propose a strategic plan for the training of human talent as a management resource in the Autonomous Municipal Service of Tax Administration (S.A.M.A.T) of Barinas Municipality, Barinas State. The methodology of the study was framed in the quantitative nature, in a field investigation, since the necessary information was obtained directly from the reality, relying on the feasible project modality, the population and sample consisted of twenty (20) people, the technique was the survey and the instrument a questionnaire consisting of twenty (20) items, with alternative answers: S (Always), AV (A times) and N (Never), the validity was examined by three (03) experts in the field, the reliability was verified through the pilot test, by means of the formula of Cronbach's Alpha method obtaining a result of 0.88, who proved that the instrument is highly reliable. For the processing of the data, the statistical package SSPS v.18 was applied, performing a quantitative analysis of the results obtained in the instrument. The author of the study was able to demonstrate in the collection of information, the need that human talent possesses when being trained. Phase II: Feasibility The feasibility of the proposed study was determined from the market, technical and financial point of view. Finally, phase III consisted of: Designing, the proposal which constitutes a tool of significant value for the managers and / or Service Heads of the (SAMAT), the presented proposal will allow to improve and develop knowledge and generate added value that will lead to a Quality service.

Keywords: Strategic Plan, Talent Training Human, Management Resource.

INTRODUCCIÓN

Se vive en una época de cambio constante y a un ritmo vertiginoso, es por ello que la adopción de un Plan Estratégico en las organizaciones se considera la brújula que indica el camino hacia el logro de los objetivos, más aun en toda organización debe quedar claro que es relevante capacitar a su personal de forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar sus actividades conjuntamente con los demás departamento o áreas, por lo que es necesario trabajar en equipo para poder sobresalir con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones, por esta razón se estima que, sin planeación y sin estrategias se corre el riesgo de realizar esfuerzos improductivos.

En este sentido, la capacitación para las empresas es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que ofrecen grandes beneficios a la empresa. De tal manera que, la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones de contar con un personal calificado y productivo, además toda institución debe diseñar un plan estratégico para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto y mediano, según la amplitud y magnitud de la empresa.

Por consiguiente, la planificación estratégica constituye un sistema gerencial que tiene por finalidad producir cambios profundos dentro de las instituciones, siendo esta una de las principales razones para estudiar la capacitación como un recurso gerencial en la administración pública en el municipio Barinas estado Barinas dentro del sector público, cuya problemática es la carencia de capacitación del personal, evidenciada en las debilidades presentes en los sistemas de control interno, así como en la falta de planificación y ejecución del plan operativo anual en que las distintas funciones, incluida la capacitación poco interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

Cabe destacar que la capacitación es un tema muy interesante hoy en día, pues las organizaciones permanentemente se encuentran en una constante lucha y búsqueda para ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las

conforman deben ser eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de las mismas, por lo que deben desempeñar funciones acordes a su formación. Por lo tanto, la investigación está inmersa dentro del enfoque de la metodología cuantitativa, porque se hace una explicación y descripción detallada acerca del tema que se estudia, y a la vez que se reconocen las experiencias de la autora como parte integrante del campo de trabajo a ser estudiado, para medir cada una de las variables operacional izadas para efectos de la investigación.

A tales efectos, se presentan los aspectos más resaltantes que se desarrollaran en la investigación haciendo énfasis en los elementos teóricos de apoyo, la metodología a seguir y las implicaciones del proyecto, por lo que, la investigación se desarrolló en tres (3) capítulos fundamentales a saber:

Capítulo I: Planteamiento del problema, consiste en que el investigador determina el tema y sus contenidos específicos, la formulación de los objetivos de la investigación. Asimismo contiene la descripción del tema, justificación donde se encabeza la problemática del estudio.

Capítulo II: Marco teórico, constituye el desarrollo organizado y sistemático de los antecedentes de la investigación y teorías que permiten sustentar el estudio. Igualmente comprende, el contexto legal, en el cual se discierne aspectos tales como: Leyes orgánicas y normativas que lo apoyan.

Capítulo III: Marco metodológico, contiene las orientaciones que le permiten al investigador prever, planificar y describir la naturaleza del estudio, el tipo de metodología, el método, selección de las unidades de análisis, técnicas de recolección de la información y el análisis e interpretación de los resultados.

Capítulo IV, presenta los resultados del diagnóstico en función de los objetivos del estudio y la fase metodológica de la factibilidad de la propuesta. El Capítulo V, presenta la fase de la propuesta. Finalmente en el Capítulo VI, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación y las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Retomando un poco la historia, con la llegada de la revolución industrial y la entrada del Fordismo en Estados Unidos, según lo acotado por Thomson, 1992, citado por Hernández y Hernández, (2011), en las primeras décadas del Siglo XX, aparecen las primeras teorías acerca de la importancia de los recursos humanos, como ciencia que apoya el desarrollo industrial y mejora las organizaciones. Debido a las pobres condiciones humanas que enfrentaban los trabajadores de estas épocas (jornadas largas, bajos salarios, falta de seguridad social, entre otras), aparecen varios elementos que empiezan a fomentar el desarrollo de la ciencia en base a la teoría llamada Recursos Humanos o Talento Humano, hoy día.

Así pues, resulta interesante afirmar cómo el pensamiento humano ha evolucionado tan bruscamente, en los últimos cincuenta años, con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones o instituciones. Cabe resaltar, lo expresado por Miranda (2009), “...si de pronto hubiese despertado de un letargo que le impedía comprender que no se trataba de una raza ajena a su especie, sino que era simplemente un reflejo de sí mismo”. (s/n). Esto refleja que el talento humano ha cobrado un importante elemento dentro de las organizaciones. El mismo autor antes citado sintetiza:

...ya no se oye en boca de las personas responsables del área hablar de administrar el talento sino de gestionarlo, de gerenciarlo; ya no se escucha hablar de invertir en el capital humano sino en desarrollar su talento, sus competencias, pues finalmente se entendió que si la gente crece la empresa también lo hace, si la gente es prospera la empresa también lo será, pues al final de la historia sin las personas no hay empresa, no hay trabajo, ni empleo ni ganancias ni pérdidas. (s/n).

Cabe señalar, que Europa, ha enfrentados cambios empresariales enmarcados en el recurso humano a través de los procesos de capacitación, los cuales generan conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en

general atributos personales que se relacionan de forma causal, más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades.

En esta perspectiva, en América Latina, en los últimos cincuenta años el pensamiento ha evolucionado hasta el punto de escucharse expresiones como “Talento Humano”; y esto es tan así que algunas empresas a nivel latinoamericano y mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual, reconociendo al conocimiento como talento humano, a pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, sin embargo, no es sino a través de las personas que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el talento humano, quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio.

En América Latina, en la actualidad, se están llevando nuevas herramientas a las organizaciones, basado en generar mayores conocimientos al recurso humano, de este modo, Rivero (2002), señala que el conocimiento es “un factor fundamental de creación del valor, por lo cual, es la fuente básica de generación de ventajas competitivas de cualquier organización”. (p.110). De acuerdo a la relevancia de la palabra conocimiento, aparece el concepto de sociedad del discernimiento o sociedad de aprendizaje, que refleja dinamismo del proceso de generación y aplicación de los saberes.

Es claramente visible, que en la era del conocimiento las organizaciones son primordiales en la generación y difusión de las sapiencias, debido a que una de sus funciones es la formación del personal altamente calificado a través de la capacitación constante de su plantilla, para generar ventajas competitivas en los profesionales, además de la difusión ética y la responsabilidad social. Todo esto se debe a que las instituciones del futuro, se vislumbran como organismos generadoras de conocimiento de sus trabajadores al servicio de la sociedad.

Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa u organización, son las personas, de ahí, que el talento humano sea considerado la clave del éxito de los entes u organismos públicos o privados, y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial tal y como lo expresa Vallejo (2016), que “describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización...”, la necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se realicen procesos de capacitación, que conlleven a mejorar la gestión empresarial, porque cada miembro forma parte de su funcionamiento, beneficiándose así, con un personal más preparado y adaptado a su cargo y a su entorno organizacional.

Evidentemente en Venezuela, los objetivos y metas para elevar mayor productividad en las organizaciones, se ha convertido en una de las mayores exigencias empresariales, como resultados, Moreno (2012), acota que es un proceso complejo que involucra la construcción y producción de conocimientos, creatividad e innovación en sus procedimientos, así como el seguimiento de nuevas tendencias en la administración del potencial humano, lo cual significa el aprovechamiento de los potenciales: individuales, colectivos y organizativos mediante sus capacidades de aprendizaje. En otras palabras, las tendencias de gestión humana se imponen en el mundo actual y pretenden optimizar la administración del intelecto humano en las organizaciones para contribuir al desarrollo de la organización, así como también al bienestar de su gente, de la comunidad y del medio ambiente; puesto que la gestión del ingenio humano no se encuentra exenta de enfrentarse a una serie de retos o desafíos provenientes del contexto socio económico donde se desenvuelve.

Ante tal situación, la capacitación del talento humano, pasaría a ser parte importante de las organizaciones, debido a que la misma según Chiavenato (2007), “es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. (p. 386).

En el caso de Venezuela, las prácticas en materia de talento humano, han sido muy “conservadoras” puesto que no han variado desde la década de los noventa hasta hoy. Como señalan Monteferrante y Malavé (2010), falta de visión estratégica en el manejo de la gente, muy frecuente en la realidad gerencial venezolana. En esta realidad venezolana, aunque se han hecho esfuerzos por lograr la motivación de los empleados y alcanzar el éxito organizacional, por momentos, parece mostrar, que ambos objetivos no van de la mano y que los mismos son excluyentes. Se considera que realmente, no es así, la mejor manera de alcanzar el éxito organizacional es hacerlo a través del talento de quienes integran la organización.

Asimismo, los mismos autores antes mencionados, plantean que todavía predomina en muchas gerencias de recursos humanos aquella preocupación exclusiva por la nómina y el control (tipo “vigilancia”) de personal, sin considerar plenamente la condición humana del trabajador, de allí la poca importancia que se le ha dado a la capacitación como un recurso gerencial en la administración pública. En consecuencia, se han visto afectadas las organizaciones, por no darle la importancia debida a los procesos de capacitación, dado que la misma se puede considerar como un recurso gerencial en la administración pública, porque permite, al respecto, Sousa P. (S/F); Consolidación en la integración de los miembros de la organización; mayor identificación con la cultura organizacional; Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial; entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades; mayor retorno de la inversión; alta productividad; promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo; mejora el desempeño de los colaboradores; desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización; reducción de costos; aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación y por último obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.

Es de resaltar, que desde el punto de vista legal la capacitación del personal es normada en el artículo 41 del Estatuto del Sistema de Recursos Humanos del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) cuando establece sobre el proceso de capacitación, lo siguiente:

La capacitación del personal es un proceso continuo y sistemático, dirigido al mejoramiento técnico y profesional de los funcionarios del SENIAT en el desempeño de sus funciones, que debe planificarse y programarse anualmente de acuerdo a las necesidades de los funcionarios detectadas por sus supervisores y a las exigencias del Servicio.

Con relación a lo antes señalado, la capacitación va dirigida al mejoramiento técnico, profesional, moral del talento humano de la administración pública, para que el mismo pueda desempeñarse eficientemente en las funciones asignadas, para así obtener resultados de calidad, proporcionar excelentes servicios, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales en la organización; entonces, la capacitación del talento humano se convierte en un aspecto crucial, pues el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que hace el capital humano y como lo hace, entonces invertir en estos puede generar grandes beneficios. En razón a lo planteado, las organizaciones venezolanas han venido asumiendo, mayor responsabilidad en lo que respecta a la modernización del ingenio humano en cuanto a innovación tecnológica, debido a que se vive en un mundo totalmente cambiante, donde el entorno de las organizaciones es dinámico y acelerado, es necesario que estas se amolden a las situaciones inesperadas de dicho entorno para asegurar su permanencia en el tiempo.

Es por ello, que el talento humano proporciona, según lo expresa Rodríguez (2010), “chispa creativa en cualquier organización”.... Acota que “el talento humano se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización”. (p.3). Ahora bien, sin personal eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. Por lo tanto, las organizaciones e instituciones públicas deben considerar a su talento humano como un recurso importante y valioso que debe invertir en la provisión de oportunidades para acrecentar aún más sus competencias en los diferentes campos de trabajos.

Para ello, no hay duda de que la transformación tecnológica y la globalización está generando un impacto directo, dando lugar a cambios en los modelos de negocio, sobre todo en el talento del hombre, donde todas las organizaciones o instituciones tienen un compuesto común de talentos humanos de lograr el progreso y los logros de sus organizaciones. En este contexto, la capacitación del talento humano, caso particular de esta investigación, la cual está dirigida al personal que labora en la administración pública del Municipio Barinas, específicamente en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T), conlleva al desarrollo de la gestión empresarial de este organismo, debido a que comprende "...el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias...", tal como lo establece la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002: p. 27).

Es de resaltar, que las organizaciones públicas que hacen vida activa en el municipio Barinas Estado Barinas, tal es el caso del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T), no escapa a la situación de la necesidad de capacitación del talento humano que allí labora, si se toma en cuenta lo propuesto por el Manual de Normas y Procedimientos "Recursos Humanos" del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria, donde se establece como norma general "elaborar programas de capacitación, adiestramiento y entrenamiento del personal del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (p. 6).

Sin embargo, se puede notar que en la burocratización de este ente, la figura piramidal es la predominante; el conocimiento, la información y la toma de decisiones recae sobre los que se ubican en la parte más alta de la pirámide, en tanto que los segundos son vistos como instrumentos que solo realizan trabajos, tal es el caso del personal que ocupa el departamento del talento humano. En consecuencia, se evidencia que la burocracia mecánica resulta muy propia y asimilada por la administración pública tradicional, lo que provoca que las actividades administrativas estén sobrecargadas de manera extraordinaria en los recursos humanos.

Es pertinente acotar que cuando no se tienen respuestas innegables ante los cambios introducidos a un plan o modelo general. No obstante se considera que muchas de esas respuestas establecen excepciones al paradigma de racionalidad legal

y gerencial representado por la burocracia, y se han tendido a interpretar muchas veces como “huidas del derecho” lo que en realidad son expresión de las crisis de adaptación del modelo burocrático a las exigencias de buena administración de nuestro tiempo. En realidad, los riesgos de las reformas realizadas vienen dados más por la falta de nuevas ideas con las que se requiere encarar los problemas más nuevos, que de la obsolescencia de las viejas ideas.

También es cierto que la experimentación de los nuevos diseños institucionales no siempre ha sido acertada. Es de señalar, la opinión de López A. (2001), el cual expone:

Que es razonable suponer que una organización pública orientada por un modelo burocrático centrado en sus propios intereses, no tiene la capacidad suficiente para mejorar y atender sus nuevas demandas, lo cual produce impactos no deseados tales como: los usuarios-clientes no reciben los servicios esperados o los reciben sin los requisitos mínimos de calidad; el gobierno local no logra ser identificado como actor clave en decisiones relacionadas con la sociedad; no prioriza en la gestión de personal como en su capacitación, lo cual afecta el prestigio de la administración local. (p. 449).

Por otro lado, se pudo conocer a través del último informe emitido por la Contraloría del Municipio Barinas, sobre el Plan Operativo Anual correspondiente al Ejercicio Fiscal 2011, que el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T.), indica que existen debilidades y deficiencias en sus procedimientos internos afectando las operaciones y el saldo del patrimonio público municipal, por lo que tiene relaciones con la liquidación y recaudación de los tributos.

Cabe resaltar, que se evidenciaron debilidades en los sistemas de control interno, así como falta de planificación y ejecución del plan operativo anual, situaciones estas que incidieron en el normal desenvolvimiento de una eficiente gestión del Organismo, por cuanto afectaron la exactitud, cabalidad, veracidad, oportunidad, además de la eficiencia y legalidad de las operaciones institucionales, menoscabándose, a tal efecto, el cumplimiento de los principios que rigen la actividad de la Administración Pública. Por tales razones, se debe puntualizar, que si el

personal no conoce los procesos y procedimientos establecidos, pueden incurrir en errores materiales y ocasionar daño al Patrimonio Público Municipal.

A tal efecto, la Administración Tributaria debe instruir a los funcionarios que laboran en el Organismo, en la aplicación de las disposiciones legales relativas al ramo que les concierne y en los procedimientos técnicos del mismo, advertirles las deficiencias, errores o descuidos en que incurran, poniendo estas circunstancias, en casos graves, en conocimiento de las autoridades competentes y de los superiores, a fin de que se tomen las medidas necesarias.

Cabe recalcar, que esta es una preocupación que no toca sólo al S.A.M.A.T., sino a todos los organismos públicos en general, para la cual los procesos de gestión humana de las organizaciones son esenciales, pues desde la óptica de esta investigación, se vislumbra de que los procesos de gestión y administración del talento humano son la base sobre la cual se asienta el éxito de toda organización y por lo tanto es oportuno apuntar lo dicho por Siliceo A. (2006), “Requerimos de un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones, y este medio es la capacitación”. (p. 46).

Es decir, que si no se invierte en la capacitación del personal, las empresas e instituciones públicas tienden a volverse obsoletas en sus procedimientos y más aún esta capacitación debe ir en función del avance de la ciencia; es decir en función de las nuevas tecnologías. En base a ello, se parte del diagnóstico de la capacitación del talento humano como factor clave para el desarrollo de los organismos en el ámbito de la administración pública. Caso de Estudio: Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.

Por todo lo planteado, la real importancia de esta investigación, radica en el hecho de describir y analizar lo que sucede en las organizaciones con base a las acciones de gestión humana en este caso la capacitación, pudiendo brindar a las organizaciones públicas, luces acerca de los procesos que en este nivel se pueden y deben implementar para lograr el éxito y el cumplimiento adecuado de los objetivos organizacionales.

Por tanto, se investiga porque existe la necesidad de capacitar al talento humano como factor clave para el desarrollo de los organismos en el ámbito de la administración pública, implicando manejar la teoría para conocer el proceso de capacitación del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas con miras a mejorar la eficiencia y eficacia de sus trabajadores, como también elevar su desempeño y productividad dado que la capacitación puede considerarse un recurso gerencial en la administración Pública en general.

Formulación del Problema

Por todo lo expuesto anteriormente, surge la formulación del problema que consiste en plantear aquellas interrogantes que marcan de manera clara y sin imprecisiones el problema; por lo que se debe enunciar en forma de pregunta, estando las mismas en correlación con los objetivos de la investigación de la siguiente manera:

¿Cómo proponer un plan estratégico para la capacitación del talento humano como recurso gerencial en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas?

Ahora bien, en base a esta pregunta generadora surgen las siguientes interrogantes específicas:

¿Cuáles son las bases para diagnosticar la situación actual de la capacitación del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas?

¿Cómo determinar la factibilidad técnica, financiera e institucional del plan estratégico para la capacitación del personal del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas?

Y finalmente, ¿Cómo diseñar el plan estratégico para la capacitación del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Presentar un plan estratégico para la capacitación del talento humano como recurso gerencial en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la capacitación del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.
2. Determinar la factibilidad técnica, financiera e institucional del plan estratégico para la capacitación del personal del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.
3. Diseñar el plan estratégico para la capacitación del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.

Justificación de la Investigación

Esta investigación tiene una contribución para la comunidad científica a nivel académico en vista de que la capacitación en el talento humano de la administración pública es considerada en términos de influyente en el comportamiento manifiesto de los miembros de la organización o institución, debido a que condiciona los niveles de

motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros factores. Por tal razón, las instituciones gubernamentales como universidades son las encargadas de generar el conocimiento y las instituciones en caso particular el SAMAT, son las encargadas y responsables de los procesos de capacitación del personal, a través de una tarea planificada, dinámica y con espíritu de cambio que conlleva a la búsqueda de un alto nivel de calidad en el servicio que allí se presta.

No obstante, conviene aclarar que la capacitación no es cumplimiento de una sola persona sino de toda una organización, de ahí la influencia de la misma para mejorar los procesos del manejo del talento humano en la administración pública. Por consiguiente, la realización de esta investigación, está orientada a proponer un Plan estratégico para la capacitación del talento humano como recurso gerencial en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas. Siendo vital sobre la base del diagnóstico de la capacitación del talento humano del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas, determinar un plan estratégico para la capacitación del talento humano.

La relevancia social de esta investigación está dada debido a que existe una gran preocupación por la atención que debe brindarse a los usuarios que asisten a estos organismos gubernamentales, dado que los elementos predominantes y su pertinencia actual no han conllevado a que las personas encargadas “Talento Humano”, no hayan brindado una orientación amplia, integral, holística que incida en los distintos procesos administrativos que allí se llevan a cabo.

En cuanto a la relevancia institucional se puede acotar que el tema es de suma importancia, debido a que la capacitación del talento humano en la administración pública, debe llevarse a cabo por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia y eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

Cabe reiterar en relación a la relevancia científica del tema, puede decirse que con la realización de esta investigación se generen nuevos conocimientos que conlleven a

un punto de partida donde cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes para el funcionamiento de las instituciones de la administración pública acordes a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

Igualmente, es importante señalar que esta investigación se considera un aporte teórico, debido a que puede ser la base y el punto de partida de una discusión organizada sistemáticamente en el seno de las instituciones de administración pública. Desde el punto de vista práctico se constituye en un material de acceso para todo el personal que labora en los organismos públicos y especialmente para los miembros que están inmersos en el proceso administrativo y por último se constituye en una herramienta metodológica de tipo descriptivo, apoyada en un diseño documental.

Conviene destacar que la investigadora cuenta con los recursos materiales, humanos y financieros para poder llevar a cabo la digitalización, edición de la misma. Además, de contar con un equipo de colaboradores desinteresados e incondicionales; por cuanto los resultados de la misma también son de su interés. También debe señalarse que con la misma se buscan nuevos conocimientos para la solución de la problemática presentada a través de los conceptos, mejoras y creatividad.

Finalmente, el presente trabajo es realizado bajo la línea de investigación Gerencia Pública dentro del Área Ciencias Económicas y Sociales, debido que su propósito es, poder descubrir a través del análisis crítico y descripción del mismo; algunas respuestas de reflexión sobre la práctica de la capacitación del talento humano de la administración pública ya que brinda una herramienta teórica que conlleve a iniciar los procesos de reflexión y a la búsqueda de acuerdos entre los actores quienes integran la sociedad en la administración pública.

Alcance de la Investigación

La finalidad de la presente investigación es proponer un Plan Estratégico para la Capacitación del Talento Humano como Recurso Gerencial en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas,

buscando por medio de la capacitación mejor desempeño de la organización, además de fortalecer las competencias teóricas y técnicas del talento humano, a efecto de que realicen su trabajo con mejor calidad y eficiencia; consolidar la cultura de la actualización, el perfeccionamiento profesional y por último, impulsar la cultura de intercambio interinstitucional como estrategia de perfeccionamiento profesional.

Delimitación de la Investigación

En el presente trabajo de investigación se señalan los aspectos teóricos y normativa vigente relacionada en materia de capacitación del personal en una organización o Institución. También, se describen como se lleva a cabo el proceso de capacitación, llevados a cabo el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas, lo cual permitió precisar las estrategias adecuadas y adaptadas a las necesidades de la Institución que coadyuvaran al cumplimiento de la misma. El estudio se realizó durante el año 2018, específicamente en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

El marco teórico o marco referencial comprende la revisión de los trabajos previos realizados sobre el problema en estudio o de la realidad enmarcada en el contexto del problema planteado. Dependiendo de la naturaleza del trabajo de investigación, puede comprender los aspectos teóricos, conceptuales, legales, las variables y la Operacionalización de las mismas.

Al respecto, Tamayo (2012), amplía la descripción del problema en función de considerarlo en base a su utilidad; ya que sostiene que el marco teórico "...Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas" (p.45). Así mismo, Arias (2012), afirma que "Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado". (p. 107). En este mismo orden, cabe reforzar lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), que expresan que "el mismo proporciona una visión de donde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos moveremos". (p.64).

Es por ello, que el marco teórico comprende una pieza importante en el proceso investigativo, dado que representa los supuestos con los cuales se podrán sustentar los resultados obtenidos, por lo que se incluyen los diferentes trabajos de grado, efectuados anteriormente con una data de cinco años estimados de vigencia, así mismo los aspectos organizacionales del ente gubernamental, las bases teóricas y legales asociadas con el tema, al igual que la definición de términos, las variables y su Operacionalización. A continuación se muestra el desarrollo del presente capítulo.

En este sentido, se presentan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la descripción del ámbito social objeto de estudio, las bases legales, la definición de términos, el sistema de variables y el cuadro de operacionalización de las variables que sustenta la problemática abordada.

Antecedentes de Investigación

Los antecedentes son todas aquellas investigaciones que se han hecho sobre el tema y sirven para alcanzar, juzgar e interpretar los datos e información obtenida en la investigación. Arias (2012), expresa que: “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. (p. 108). En virtud de ello, numerosas investigaciones se han realizado en torno a las variables objeto de estudio entre los que se destaca el trabajo de:

Vargas (2015), realizó un estudio, titulado “Plan de formación profesional para optimizar los procesos administrativos en la oficina de control y actuación policial Nacional”. La investigación se enmarco bajo la modalidad de proyecto factible, donde se trabajara hasta la fase de la propuesta. La metodología utilizada fue descriptiva, de campo calificando el diseño como no experimental, la técnica para la recolección de la información utilizó la encuesta y el instrumento el cuestionario. El tamaño de la muestra fue de veinte (20) funcionarios policiales, de una población de cuarenta (40) funcionarios.

Los resultados obtenidos indican que existen muy pocos cursos de mejoramiento profesional para ese personal, lo que se traduce en una desmejora de la capacidad y desempeño de los Funcionarios Policiales. El investigador recomienda la elaboración de un plan de formación basado en profesional lo principios elementales de la administración. La investigación tiene estrecha relación con el presente estudio puesto que, se evidencia la necesidad de implementar planes de formación para mejorar la capacidad y desempeño de los funcionarios policías y es lo que se propone en el presente estudio estrategias gerenciales para la actualización del talento humano.

La similitud de este trabajo con el presente radica por la detección de necesidades de capacitación, entendiendo la capacitación como un proceso básico encaminado dentro de los recursos humanos, por consiguiente su contenido sirve de referencia documental para el fortalecimiento del presente tópico, permitiendo visualizar el

proceso de gestión administrativa, como una acción que requiere de la planificación de líneas claras y concisa que permita dar a sus integrantes las capacitaciones necesarias para entender su realidad y la importancia de su toma de decisiones a la hora de ejecutar el plan.

Berrios (2015), en su estudio, titulado “Propuesta de un modelo de la calidad para la gestión por competencias del capital humano en una empresa de ingeniería, procura y construcción del servicio eléctrico”. La investigación fue de tipo descriptiva con un diseño de modalidad mixta, documental y de campo no experimental, los resultados se obtuvieron a través de la observación documental, de campo y no participativa mediante entrevistas semi-estructuradas, la población fue el staff gerencial de la empresa objeto de estudio ubicado en el Distrito Capital, el tamaño de la muestra está conformada por veinte (20) personas.

La investigación es de tipo descriptiva modalidad proyectiva, el diseño es documental apoyado en la técnica de análisis de contenido. El estudio concluyó que independientemente de los diversos enfoques o modelos de gestión de la calidad que se utilicen todos tienen objetivos comunes: cumplir con los requisitos, aumentar la satisfacción de los clientes, así como también mejorar continuamente. Donde la implementación de cualquiera de ellos dependerá de la conveniencia de la organización de diversos motivos tales como: competitividad y eficiencia interna. El modelo de calidad fue diseñado para ser gestionado en función de las capacidades del empleado, del desarrollo de competencias necesarias para el puesto de trabajo y de la necesidad existente de cumplir con todos los procesos administrativos.

Por consiguiente, el investigador llegó a la siguiente recomendación: propiciar un proceso de capacitación dirigidos a los líderes de las áreas administrativas, en materia de técnicas gerenciales. Es de señalar, que el estudio tiene relación con la investigación dado que en ambos se demuestra la importancia que tiene la actualización el talento humano en todos los niveles organizacionales, para poder enfrentar las exigencias del entorno y ofrecer un servicio de calidad y eficiente.

El anterior antecedente, se constituyen en un aporte significativo para la realización de la presente investigación, ya que el mismo contribuye a identificar la

problemática existente de la baja calidad del desempeño del talento humano en el ámbito administrativo de las organizaciones. Por otro lado, aporta la ampliación del conocimiento sobre la temática planteada, dando origen a buscar otras alternativas que conlleven a un mejor desempeño del personal de las instituciones gubernamentales en una nueva posición para una apertura al cambio.

Navarro (2015), en un seminario titulado: “Programa formación para orientar al personal que laboran en las instituciones públicas venezolanas, apoyado por los maestrante de gerencia de recursos humanos de la Universidad del Zulia”, el mismo fue para determinar las necesidades de capacitación, adiestramiento del personal que laboran en la Administración Pública. Dentro de la metodología empleada la investigación se desarrollo bajo la modalidad de proyecto factible, su objetivo era diseñar un programa de formación para orientar al personal que laboran en las instituciones públicas venezolanas, apoyado por el maestrante de gerencia de recursos humanos de la Universidad del Zulia. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados durante la fase diagnóstica fue una encuesta, registrando la información en un cuestionario. Además de trabajar con una guía de observación permitiendo el diseño de una matriz FODA.

La población estuvo representada por un total de treinta (30) personas, no requiriendo la fase muestral, por ser la población finita. Dentro de los resultados alcanzados por la investigación permitió determinar la necesidad de aplicar un programa de formación. La validez del instrumento se realizó a través de la técnica del “juicio de expertos”. Para la confiabilidad, se aplicó el coeficiente de correlación Alpha de Cronbach. En el desarrollo del presente trabajo se enfoca el uso y manejo de los procesos capacitación con la finalidad de optimizar la labor que desempeña el personal operativo.

Bases Teóricas

Las bases conceptuales o teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues es sobre este que se construye todo el estudio. Palella y Martins

(2010), señalan que: “es el soporte principal del estudio, en el que se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones” (p. 62). Por lo tanto, una buena base teórica formará la plataforma sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo, sin ella no se puede analizar los resultados, es por ello que se debe realizar una búsqueda detallada y concreta donde el tema y la temática del objeto a investigar tengan un soporte teórico, que se pueda debatir, ampliar, conceptualizar y concluir. En este sentido se inicia con el desarrollo de la variable que domina la investigación de la siguiente manera:

Capacitación del Talento Humano

Comprende la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Al respecto, Mondy y Noe (2005), exponen que la capacitación y el desarrollo es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. (p. 202). En relación a lo antes señalado, la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del talento, para que este se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas, para así obtener resultados de calidad, proporcionar excelentes servicios, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales en la organización; entonces, la modernización del talento se convierte en un aspecto crucial, pues el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que hace el capital humano y como lo hace, entonces invertir en estos puede generar grandes beneficios.

Según Chiavenato (2007), concibe la capacitación como “...el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. (p. 386). Dentro de este marco, la capacitación del talento humano es una inversión organizacional destinada a proporcionar a los talentos de todos los niveles el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la

organización, con la finalidad de reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos propuestos, siendo la capacitación considerada la clave del éxito de una organización y su gestión es considerada como la esencia de la gerencia empresarial. Por su lado, Bohlander (2008), refiere a la capacitación como.

La frecuencia de manera continúa para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. A este respecto, las organizaciones exitosas brindan un importante apoyo a sus empleados para incrementar sus conocimientos y por ende sus habilidades y destrezas para un mejor desenvolvimiento en el campo laboral así como el incremento de nuevas técnicas y actitudes que ayuden a solventar los problemas que se presenten en la organización. (P. 216)

Lo expuesto por el autor se deja claro que existe coincidencia en que la capacitación es un proceso que utiliza la organización interna de la empresa o institución para instruir a los trabajadores en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas que conduzcan a un mejor desempeño en el campo laboral. Por tanto la realización de investigaciones en este tema, conduce a realzar la necesidad e importancia en el ámbito de la administración pública.

Necesidades de Desarrollo del Personal

En el proceso de capacitación, el primer paso es detectar las necesidades de la misma, para no correr el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada que conllevaría a gastos innecesarios. Valdez (1998), en Braidot (2003), recomienda que para detectar las necesidades de capacitación se deben realizar tres tipos de análisis, tales como el organizacional, el de tareas y por último el de la persona.

En cuanto al análisis organizacional, en opinión del autor antes citado “se trata de una evaluación del quehacer humano hecha por seres humanos buscando experiencias. (p. 4). Por lo tanto, puede manifestarse que el mismo se constituye en una descripción del operar de una organización y esencialmente del actuar de los individuos que componen y direccionan las organizaciones administrativas. De tal manera que, examina en qué áreas, sección, departamento o unidades, se debe llevar a

cabo la capacitación acorde con las metas y los planes estratégicos de la empresa o institución.

Además, expresa Valdez (1998), en Braidot (2003) que como “procedimiento codificado del almacenamiento y recuperación de información sobre el contenido de los puestos o tareas y la asociación de éstos con ciertos atributos de los puestos (valoración, complejidad, dificultad, interdependencia, potencial motivacional...) o de los ocupantes (características personales, destrezas, conocimientos, habilidades, entre otros.)”.(p.56)

Como puede apreciarse el análisis de tareas es una herramienta que ayuda a recoger información relevante sobre el puesto de trabajo con la finalidad de obtener una visión clara y definida de la naturaleza del mismo. Su uso o aplicación es variada, dado que puede ser utilizado en estudios de necesidades formativas y planes de formación, como en el caso de la gestión de recursos humanos, así como seguridad, ergonomía y psicología, entre otros. Por último, parafraseando a Valdez (1998), en Braidot (2003) con la opinión, se puede considerar en la capacitación el análisis de la persona, va dirigido individualmente a cada empleado, tomando en cuenta el tipo de capacitación que pueda necesitar sin dejar de tomar en cuenta el desempeño del mismo con las normas establecidas en la empresa.

De tal manera que en la fase de detección de necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones tales como, tiempo, ámbito, situación laboral. Además, de inicio se deben detectar las necesidades del talento humano ya que tiene algunas ventajas como: Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente; mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación; conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas; conocer los contenidos que se necesita capacitar; establecer las directrices de los planes y programas; optimizar el uso de recursos y focalizar el objeto de intervención.

Por consiguiente, puede manifestarse que la capacitación es una actividad sistemática, la cual debe ser muy bien planificada y debe ser permanente, debido a que su propósito es preparar, desarrollar e integrar al talento humano al proceso productivo y por lo tanto para ello los mismos deben estar dotados de conocimiento, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para mejorar el desempeño en las funciones, brindar excelentes servicios a sus clientes, tal es el caso del SAMAT, donde asisten diariamente un sin número de personas las cuales deben ser atendidas y para ello es necesario contar con un personal altamente calificado para ocupar los cargos a los cuales sean asignados.

Formación

La formación es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las instituciones necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo, este proceso no tiene final, el mismo permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los gerentes a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios; asimismo, este proceso busca que el gerente sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos los involucrados, para ello, él debe adquirir compromisos profundos, ya que es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora.

En este orden de ideas, se puede citar a Abell, citado por Barazarte (2013), quien da como concepto de formación una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado; para llevar a cabo este proceso tanto en un departamento determinado como a nivel general, se tiene que tomar en consideración que el mismo debe ser: económico, es decir, requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Es así, como Deming citado por Barazarte (2013.), menciona que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado formación esta a su vez conlleva al mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca, con la aplicación de esta técnica gerencial se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, como también se logra ser más productivos y competitivos, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse.

Cabe decir, que la búsqueda de la excelencia comprende un proceso, el cual consiste en aceptar un nuevo reto cada día, debe ser progresivo y continuo, incorporar todas las actividades que se realicen a todos los niveles; así mismo implica la inversión en nuevas maquinarias y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes o usuarios, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, la inversión en investigación y desarrollo que permita a la organización estar al día con las nuevas tecnologías.

Este proceso de formación, es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las organizaciones porque les permite renovar los procesos administrativos que realizan, lo cual hace que las mismas estén en constante actualización; además, permite que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado, para la aplicación de este mecanismo, es necesario que exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima este proceso.

Resulta oportuno mencionar, que esta técnica debe formar parte de la cultura de la organización, convirtiéndose en una filosofía de vida y trabajo, esto incidirá directamente en la velocidad del cambio, es importante señalar que para que se produzca el cambio cultural requerido, es necesario que: las personas estén convencidas de los beneficios que les brinda la mejora y la alta dirección motive a

todos los miembros del equipo, les brinde procedimientos y técnicas, así como el poder de decidir y actuar para poder realizar los cambios que se requieran.

La base del éxito del proceso de formación conlleva al mejoramiento, siendo este una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por el equipo de trabajo; dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, la cual debe ser redactada con la finalidad de ser aplicada a las actividades de cualquier departamento, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que se ofrecen, así es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Capacitación

En tiempos remotos algunos expertos o estudiosos en el área de recursos humanos pensaban que la capacitación era un medio para adaptar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. En la actualidad dicho concepto se amplió y hoy día se considera a la capacitación como el medio para apalancar el desempeño laboral. Es importante señalar que la capacitación es también conocida como adiestramiento o entrenamiento. Donde, Chiavenato (2009), sostiene que la capacitación “es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos de organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas”.

Por su parte, en el sitio web de la Organización de Estados Iberoamericanos, define la capacitación en términos amplios como: “todos los actos o eventos formativos relacionados directa o indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/o con el desarrollo profesional de la persona”. El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también, para la organización; puesto que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de

la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales.

Es por ello, que la misma enriquece el patrimonio humano de la organización las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, es necesario tener en cuenta la detección de las necesidades de capacitación.

Existe una humanidad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad y sin precedentes, se puede afirmar que la única constante hoy día es el cambio. Es por ello, que el proceso de capacitación del talento humano nunca se detiene. En la página web de la Organización de Estados Iberoamericanos según cita, Mertens (1997), “es un procedimiento progresivo que busca mantener en la organización el personal adecuado, en las posiciones apropiadas y en el momento preciso”. (p. 1). Por lo tanto, para que las organizaciones alcancen el éxito deberán ofrecer las mejores soluciones y la mejor atención a sus usuarios a través de su gente y es en este punto donde el talento humano ocupa trascendental papel dentro de la organización, siendo esta una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

La capacitación del talento humano significa un gran reto en estos tiempos, debido al entorno cada vez más competitivo y la disminución de personal comprometidos con el éxito de la organización. De allí pues, que la política y prácticas del talento humano deben fundar organizaciones capaces de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los empleados y manejar el cambio. Por su parte, Chiavenato (2009), citado por Hernández y Lezama (2008), expresa “cuando una organización capacita a sus talentos, los mantiene al tope máximo de la eficiencia y tecnología, de métodos de negocios innovadores y productivos”. Esto incrementa la competitividad de la compañía, lo cual aumenta la rentabilidad a largo plazo. Rodríguez (1991), establece que la importancia de la capacitación radica en que esta:

1. Ayuda a la organización. Conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
2. Ayuda al individuo. Da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
3. Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Desde el punto de vista de la autora de esta investigación y en concordancia con lo expuesto por Rodríguez (1991), la capacitación es de vital importancia porque contribuye al desarrollo del personal, lo cual conlleva a obtener mejores beneficios para la empresa. Podría decirse que la capacitación constituye una de las mejores inversiones en la organización, además se constituye en una de las principales fuentes de bienestar para el capacitado y por ende para la institución u organización.

A continuación se establecen los beneficios que se obtendrán tanto para la organización, como para el talento humano.

Cuadro Nro. 1

Beneficios de la capacitación para la organización y para el individuo

Beneficios a la Organización	Beneficios al Individuo
Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.	Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles	Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
Crea mejor imagen.	Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
Mejora la relación jefes-subordinados.	Permite el logro de metas individuales
Se promueve la comunicación a toda la organización.	Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.	
Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas	
Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.	
Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.	

Fuente: Rodríguez, (1991).

Es de resaltar, que en la actualidad la capacitación no debe considerarse como una obligación, sino, como una necesidad para poder mejorar en distintos aspectos laborales y de esta forma contar con un personal calificado, productivo y actualizado con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garanticen la eficiencia de los mismos y por ende de las organizaciones. Al respecto, Mondy, N y Premeaux (2005), establecen que el cambio es el factor que más afecta las actividades de capacitación y desarrollo. Sin embargo, otros factores afectan la posibilidad de alcanzar estos objetivos en las organizaciones tales como:

El apoyo de la alta gerencia: Se considera el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. Si no existe este apoyo, cualquier programa de capacitación y desarrollo se convierte en un desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo. Ese apoyo de a alta gerencia debe ser real, constante y se debe comunicar con claridad a toda la organización. Por consiguiente, se necesita la participación activa de los ejecutivos en los programas de capacitación.

El compromiso de los especialistas y los generalistas: Todos los gerentes, tanto los especialistas en administración de personal como los gerentes de línea, deben estar directa y estrechamente ligados a los programas de capacitación y desarrollo. Cabe decir que la responsabilidad fundamental es de los gerentes en línea, desde el presidente hasta la base de la organización. Los profesionales de capacitación y desarrollo deben proporcionar su experiencia técnica.

Los avances tecnológicos: Hoy día, con el uso de la computadora y el internet en los todos los negocios, empresas u organizaciones, se ven afectadas todas las funciones de los mismos, dado que estos medios tecnológicos cambian la forma en que el conocimiento se divulga a las personas. Este cambio no cesa su expansión, por lo cual se puede decir que ningún factor tiene más influencia en la capacitación y desarrollo que la tecnología de la información (TI).

La complejidad de la organización: Las organizaciones en la actualidad tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión de que sólo son arreglos simples de personas y tareas, sin embargo, esto puede ser engañoso, dado que las interacciones

entre los individuos y los grupos se vuelve más complicada debido al puesto y las tareas que desempeñan, las cuales exigen nuevos conocimientos.

La cadena de mando tradicional que produce un sentimiento de estabilidad a costa de la eficiencia se está alejando de la organización moderna. Los rápidos cambios que registran la tecnología, los productos, los sistemas y los métodos de trabajo tienen enormes repercusiones en los requisitos del trabajo y provocan que las personas necesiten aumentar sus habilidades y desarrollar actitudes que les permitan adaptarse a los cambios que se derivan del adelgazamiento, la innovación tecnológica y las demandas de los clientes por mejores productos y servicios. El resultado es la creciente complejidad de las actividades, porque las personas son las que deben hacer todas esas cosas. Todo lo anterior se refleja en nuevas necesidades de capacitación y desarrollo.

Los principios de aprendizaje: El propósito de la capacitación y desarrollo es el cambio en el comportamiento de las personas, que deben aprender la información para que pueda haber cambio. En este sentido, las ciencias conductuales han beneficiado a los programas de capacitación y desarrollo con sus principios de aprendizaje que facilitan el proceso de cambio de las personas.

Otros procesos de la administración de personal: Las actividades de capacitación y desarrollo dependen de todos los demás procesos de la administración de personal. Si el reclutamiento y la selección introducen a candidatos que no tienen las calificaciones necesarias, entonces se requerirá de un programa de capacitación y desarrollo adecuado para mejorarlos y llevarlos a obtener calificaciones más altas. Además, los programas de capacitación y desarrollo están sujetos a la influencia de los paquetes de remuneración de la organización, la manera en que la organización evalúa el desempeño de sus colaboradores y su forma de promoverlos y recompensarlos. La visión holística de la administración de personal es fundamental para que todos los procesos, incluso el de capacitación y desarrollo, interactúen e influyan para lograr sinergia.

Desarrollo del Personal

El talento humano, definido por Balza (2010), como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad. Por su parte, Vallejo (2016), lo define como “...algo indispensable para el éxito de las organizaciones”, acota que un talento es un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento, la persona debe poseer cualidades diferenciadoras y competitivas que la valoren. (p 30).

En consecuencia, se puede acotar que el talento humano es el principal elemento de toda organización, dado que se convierte en la base de la productividad. Por consiguiente, es de vital importancia la inversión que se lleve a cabo para capacitar a todo el personal administrativo de una institución, tal es el caso del S.A.M.A.T, a fin de obtener un personal talentoso, comprometido, que ponga en práctica sus capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos, inteligencia, innovación que conlleven a alcanzar los resultados deseados de manera eficiente para el beneficio de dicha organización.

Chiavenato (2009), define la gestión del talento humano como “un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. (p.3). Es decir que en las políticas de gestión y / o administración del talento humano y la capacitación vienen a formar parte en los procesos administrativos empresariales, debido a que la misma conlleva a impulsar el aprendizaje inteligente y creativo a lo interno de la organización, así como el desarrollo de habilidades y competencias que igualmente contribuyen a incrementar la productividad y a reducir la corrupción o los comportamientos pocos éticos de los miembros de una institución.

De allí, que esta investigación, pretende proponer un plan estratégico para la capacitación del talento humano como recurso gerencial en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado

Barinas, por lo que es importante enfocarla bajo una perspectiva sistémica, motivado a que el proceso de manejo y capacitación del talento humano obedece a esta teoría.

En relación, a este punto Flecher (2006), menciona que” consiste básicamente en el desarrollo coherente de programas continuos de capacitación, adiestramiento y desarrollo dentro de las organizaciones con enfoque de mediano y largo plazo para cada nivel de la organización y quienes lo conforman”. (p.2). En tal sentido, actualizar es poner al día el conocimiento que se tiene de un proceso o sobre un campo del conocimiento, con el fin de lograr el dominio teórico y conceptual de la disciplina científica del campo profesional de donde se es especialista, unido al mejoramiento de este dominio teórico y sus procedimientos, lo cual se hace necesaria para el talento humano de la dirección que se pretende estudiar.

En síntesis la actualización y el perfeccionamiento continuo genera en el sujeto una especie de entrenamiento y capacitación en relación con la búsqueda y creación oportuna propuestas y estrategias para la solución de problemas que el ejercicio de su profesión o actividad profesional plantea cotidianamente; y se centra principalmente en el concepto del saber. Es importante acotar que los propósitos de la actualización del talento humano son los siguientes: Mejorar las competencias teóricas y técnicas del talento humano, a efecto de que realicen su trabajo con mejor calidad y eficiencia; consolidar la cultura de la actualización, el perfeccionamiento y la capacitación profesional de los integrantes de la organización y por último, impulsar la cultura de intercambio interinstitucional como estrategia de perfeccionamiento profesional.

De tal forma, que el concepto de gestión está asociado a la acción de dirección mediante la cual se maneja, en forma integrada, recursos procesos y decisiones en la búsqueda de un objetivo. Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el capital máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Ahora bien, la gestión del talento humano desde una concepción administrativa se basa en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Es por ello que, uno de los factores claves que en la forma de gestionar ese talento es la aceleración de los conocimientos, es por ello, que una correcta política, en lo que respecta a la actualización del talento, es esencial para aumentar el valor del talento, y de esta manera mejorar la capacidad para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de la organización.

Recurso Gerencial

La evolución del campo de la gestión, muestra una transformación hacia una segmentación de la labor gerencial en el cual se entrelazan una serie de papeles interpersonales, informativos y decisivos al clasificar funciones de administración administrativas; a pesar de la importancia que hasta hace poco le habían asignado a los procesos administrativos de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, la esencia de la gerencia no está solamente en estas funciones, por lo tanto, la esencia del recurso gerencial hoy día es: imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento; es decir, saber ser para integrar al hacer, lo que constituye para la gerencia fundamentalmente es la acción; una acción gerencial de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, está en el corazón del gerente, es él el que tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas.

Es por ello, que la forma de pensar del gerente sobre las cosas, las personas y las organizaciones, es un factor importante para el aumento de la calidad, eficacia, eficiencia y la productividad y mejora la integración del personal. Por consiguiente, la médula de la gerencia es el ser humano. El término gerencia lo han definido

muchos investigadores y cada uno le ha dado una interpretación de según su perspectiva.

Al respecto, la gerencia es requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de una organización en la actualidad. En estos tiempos, se hace necesaria una gestión asertiva en el ámbito empresarial, esta debe ser asumida de manera responsable, ya que de allí, depende el éxito que puede tener la organización en el logro de sus objetivos. Asimismo, el gestor debe emplear las capacidades personales, así como la experiencia propia, que le permitan el ejercicio de su función con eficacia.

Es así, como un gerente debe coordinar, clasificando el trabajo a desarrollar, el personal con el que cuenta, considerando las habilidades que posee cada uno de ellos. Debe representar a una institución en reuniones, actividades y compromisos que se le presenten en la misma; planear para establecer las metas y estrategias a utilizar; organizar las tareas a realizar; dirigir las acciones canalizando los procedimientos mediante el dialogo; controlar para asegurar que las acciones se cumplan a cabalidad; entre otros. Al respecto, Nube (2006), señala que:

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que este tenga para lograr las metas de la organización, y es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos y la capacidad para determinar los objetivos apropiados. (p. 79).

En la actualidad, un gerente debe ser creativo, innovador, integrador, hacer seguimiento, tomando en cuenta cada uno de los estilos gerenciales penetrando en cada una de las acciones a desarrollar utilizando el recurso y el personal adecuado para las mismas y también debe buscar estrategias que le permita el logro de los objetivos trazados, así como también alcanzar la mayor productividad posible en el tiempo estipulado o en menor lapso posible.

Además de lo anterior, debe hacer cumplir una serie de instrucciones para alcanzar diversos objetivos deseados, siendo allí donde utiliza las estrategias, que según Huerta (2000), las define como el “diseño de pasos y procedimientos para lograr un propósito”, (p. 74). Es decir, que la táctica puede entenderse como un conjunto de

secuencias y procesos que persiguen un propósito determinado, tomando en cuenta las fortalezas, debilidades, virtudes y habilidades, con que se cuentan para el logro de los mismos.

En este orden de ideas, viene a ser la consecuencia del proceso de planeación; a su vez, le permite al gerente lograr cumplir de manera correcta su función, ya que esta le accede de antemano a conocer las distintas formas de solventar un problema conociendo las metas a lograr, buscando estrategias que le permitan realizar un trabajo más eficiente y productivo para el logro de los objetivos de la organización y estimulando a la participación colectiva del personal que dirige.

En este sentido, Marcha (2006), manifiesta que recientemente, los estudiosos de la gerencia reconocen a la estrategia como “un factor clave en el éxito de su labor, obligándolos a planear actuando tácticamente (p. 68); lo que se espera al aplicar estas herramientas es propiciar el cambio, dar lugar a la toma de decisiones, darle utilidad a los recursos con los que cuenta la institución e incluso superar las dificultades presentadas para mejorar las condiciones gerenciales. Por su parte, Chiavenato (2004), concibe a la gerencia:

Como aquella que se orienta la realización del proceso administrativo, concebida en función de la realización del diagnóstico situacional, planificación, organización, ejecución, control, supervisión y evaluación. Así como también, la acción directiva enmarcada dentro del desarrollo de la toma de decisiones, liderazgo, comunicación, autoridad, gestión de recursos, relaciones intra e interinstitucionales, vinculados con el clima organizacional y de desempeño laboral (p.184).

Desde esta perspectiva, el recurso gerencial desarrolla un acumulado de procesos coherentes y diferenciables que guarden un orden lógico, donde su aplicación al talento humano permita establecer sistemas racionales de esfuerzos, a través del cual, se cumpla el proceso administrativo y acción gerencial, para alcanzar los objetivos propuestos.

Prácticas Gerenciales

Hoy día las prácticas gerenciales tienden a favorecer la condición humana que comprende toda organización, llámese trabajador, personal, talento humano, recursos

humanos. De tal manera, que las organizaciones venezolanas requieren de políticas de formación, capacitación y desarrollo de personal al servicio de la administración pública. Por tanto, dichas organizaciones han establecido la capacitación del talento humano como un recurso gerencial para el éxito de las mismas.

Cabe recalcar, que las prácticas gerenciales en la actualidad conducen a favorecer la condición humana del trabajador, generando un amplio crecimiento de empresas u organismos públicos, los cuales buscan objetivos particulares, para el desarrollo y crecimiento de las mismas, por consiguiente la necesidad de apoyarse de diferentes recursos para alcanzar sus metas. En el caso particular de esta investigación se utiliza el recurso de capacitación como eje central para el desarrollo y crecimiento del talento humano en los procesos gerenciales que se llevan a cabo en el SAMAT.

Desde esta perspectiva, Barney (1991), acota que “recurso es todo aquello que permite a una empresa concebir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia”. (p.120). En tales razones, puede considerarse la capacitación, como un recurso gerencial poderoso para preparar al talento humano, a asumir posiciones de nivel más elevado, lo que lleva al desarrollo del personal, así como la promoción “desde dentro” en una organización.

En consecuencia, las organizaciones requieren de estrategias gerenciales que les permitan participar con efectividad en el desempeño de sus funciones. Por consiguiente, la necesidad de un personal dispuesto y capacitado para establecer y alcanzar metas, tal como lo plantea Naím (1989), donde hace referencia a la importancia del personal al plantear que no puede haber organización exitosa que no gerencia adecuadamente sus recursos humanos. Más adelante, Monteferrante y Malavé (2004) y Granell (1997), acertadamente plantean que en la época actual, predominan algunas prácticas de la gerencia de recursos humanos en la organización venezolana, tales como:

a. Captación del Recurso Humano

Este término según Chiavenato (2001), se puede definir como el proceso de atraer individuos que tengan un perfil que se adapte a los diferentes cargos que existen en la organización, para este fin la empresa debe recurrir al mercado de los recursos

humanos a través de diversas técnicas y así proveer a la organización del número suficiente de personas para el logro de sus objetivos. Por otra parte es una de las primeras etapas para la contratación de personal y una de las técnicas utilizadas es el reclutamiento interno o externo, donde el primero ocurre cuando los candidatos potenciales localizados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos y el segundo surge cuando los candidatos potenciales están disponibles en otras organizaciones.

Por otro lado, el mismo autor antes citado define la selección como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. Tomando como base estos dos conceptos, se puede definir que el proceso de reclutamiento y selección son el medio a través por el cual se elige a la persona que cumpla con la mayor parte o con todas las exigencias que el puesto requiere.

De igual forma, se puede acotar que el proceso de reclutamiento y selección, es un sistema que se encarga de la gestión del recurso humano idónea y necesaria de una organización para el óptimo desarrollo de las actividades concernientes a su área, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.

b. Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato (2009), “Es una valoración sistémica de actuación de cada persona en función a las actividades que desempeña, metas, resultados, competencias y su potencial desarrollo. La evaluación es el proceso que mide el desempeño del trabajador y su cumplimiento con los requisitos del trabajo”. (p 79). En este sentido, la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones es de mucha importancia, por lo tanto, es necesario que no sólo se planee e implemente el desempeño humano, sino que se evalúe, monitoree y oriente hacia determinados objetivos comunes, lográndose esto a través de la misma.

Esta evaluación del desempeño, es definida por Villegas J (1997), citado por Fernández V y Rondón (2004) , A como:

Consiste en un examen metódico del desempeño de la persona en el trabajo para evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad...se analizan tanto el cumplimiento del trabajo, como sus resultados...” (p. 230)

Por su parte la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), tipifica en el artículo 57 que “la evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la administración pública comprenderá un conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño. (p. 25). Asimismo establece en el artículo 58 que “la evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor. (p. 25).

c. Capacitación

Se convierte en un medio educativo que responde a las necesidades e intereses individuales y por ende de la organización y comprende: “el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos”, según lo plantea la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002: p. 27).

La capacitación vista como un recurso en la práctica gerencial, ha constituido una preocupación de las organizaciones, las cuales siempre interesadas en contar con un capital humano capaz de hacer frente a los cambios constantes que en ellas se producen ponen en práctica este proceso de capacitación para alcanzar un mejor desempeño de las organizaciones. Se puede deducir, que el reclutamiento, la selección, capacitación y evaluación del desempeño son prácticas gerenciales que permiten una ventaja competitiva en la administración del talento humano, debido a que las mismas son utilizadas como un recurso gerencial para el éxito de las empresas u organizaciones.

Administración Pública

Tomando en consideración la relevancia que tiene en esta investigación, se plasma el concepto de administración pública establecido por Rivas J. (s/f) y algunos principios por los cuales debe regirse en su aplicación.

Es un proceso organizado, sistemático, continuo, generalizado y responsable que emana del poder ejecutivo y se fundamenta en la creación de normas, sistemas y procedimientos administrativos de carácter práctico y de interés colectivo. (p. 18).

En relación a la anterior cita, se puede señalar que la administración pública se fundamenta en enfocar que la misma está dirigida a satisfacer las necesidades de interés de la sociedad o colectividad. Así mismo se destaca la responsabilidad del Poder Ejecutivo en sus acciones de cumplir y hacer cumplir cuanto interesa a la sociedad en las actividades y servicios públicos.

Para poder definir los principios de la Administración Pública, es decir las normas y reglas que deben regirse para su propósito, es necesario realizar la acotación que establece la Constitución la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica de Administración Pública (2008), donde se caracterizan las actividades de talento humano cuando realizan acciones en nombre del Estado, en cuanto a la legalidad y responsabilidad de los funcionarios y del Estado ante la colectividad o sociedad venezolana.

Principio de Legalidad

Este principio está tipificado en la CRBV (2009), en el artículo 137, el cual reza: “La Constitución y la ley definen las atribuciones de los órganos que ejercen el Poder Público, a las cuales deben sujetarse las actividades que realicen”. Esto demuestra, que no puede llevarse a cabo un acto administrativo que no esté sujeto a la constitución y a las leyes. Asimismo se denota la relevancia en cuanto a la competencia de dicho acto en el órgano administrativo, dado lo contrario será considerado nulo, por no tener hacedero legal.

Es de resaltar, que la Administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno de la ley y al derecho. Por tales razones la administración pública se organiza y actúa de conformidad con el

principio de legalidad, para dar conformidad a lo establecido en la Constitución y demás leyes competentes.

Principio de Responsabilidad de los Funcionarios y del Estado

Es necesario acotar que la responsabilidad de los funcionarios públicos también va en cuanto a los actos que dicte, ordene o ejecuten, que violen o menoscaben los derechos garantizados constitucionalmente, responsabilidad que puede ser civil, penal, administrativa y disciplinaria, sin que pueda servirles de excusas órdenes superiores que reciba el funcionario, tal como lo establece la CRBV, artículo 25.

El artículo 139 de la CRBV (1999), señala: “el ejercicio del Poder Público acarrea responsabilidad individual por abuso o desviación de poder o por violación de esta Constitución o de la ley”. Esto establece la responsabilidad de los funcionarios públicos que es de carácter individual, por lo cual responde ante la ley como persona natural.

Principio de la Finalidad de la Administración Pública

Este principio está definido en la CRBV (2009), en el artículo 141 de la siguiente manera:

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho. (p. 70).

El artículo hace referencia a la moral de todos los actores que hacen parte en la administración pública. El mismo tipifica, que la no observancia de estos principios, conduce a exigir una pena al no dar su fe de cumplimiento de los mismos.

Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria. (S.A.M.A.T)

La entidad encargada de la recaudación de los impuestos en el municipio Barinas, del estado Barinas, es el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (SAMAT), creado de acuerdo a la Ordenanza publicada en la Gaceta Oficial N° 168

Extraordinaria de fecha 28/12/2001. Funciona como una organización sin personalidad jurídica propia de carácter eminentemente técnico y dependiente del alcalde.

Al SAMAT, de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Barinas, le corresponde, entre otras, las siguientes competencias generales: la liquidación y recaudación de los tributos municipales, intereses, sanciones y otros accesorios, la aplicación de las Ordenanzas Tributarias y las tareas de fiscalización y control de cumplimiento voluntario, la aplicación de las normas tributarias sobre los derechos y obligaciones que de ello se deriven y las otras atribuciones sobre la materia, siendo sus atribuciones específicas las siguientes:

1. Dirigir y administrar el sistema de los tributos municipales, en concordancia con las instrucciones impartidas por el Alcalde y lo establecido en las Ordenanzas que rigen la materia.
2. Participar y elaborar propuestas, para definir la política tributaria municipal y su incidencia en la vida local.
3. Ejecutar la política tributaria de acuerdo a la normativa vigente.
4. Recaudar los tributos municipales, las multas, los intereses y demás obligaciones accesorias y emitir las solvencias municipales cuando corresponda.
5. Determinar las obligaciones tributarias y sus accesorios, y adelantar gestiones de cobro, de acuerdo a lo establecido en el ordenamiento jurídico municipal vigente y aquel que le corresponda por vía supletoria.
6. Sistematizar, divulgar y mantener actualizada la información sobre la normativa, jurisprudencia y doctrina relacionada con los tributos municipales de su competencia.
7. Motivar, coordinar y controlar la inscripción y registro de los sujetos pasivos en su condición de contribuyentes o responsables.
8. Conocer, substanciar y decidir sobre las solicitudes, reclamaciones y recursos administrativos, que sean interpuestos por los contribuyentes de acuerdo con las previsiones del ordenamiento jurídico aplicable, así como evacuar las consultas

que sean sometidas a su consideración a los fines de dejar establecida la interpretación administrativa en materia tributaria.

9. Aplicar la Legislación Tributaria Municipal y la Nacional en vía supletoria, cuando proceda.
10. Fiscalizar e investigar todo lo relativo a la aplicación de las Ordenanzas, Reglamentos y demás normativa Tributaria Municipal, inclusive en los casos de exenciones y exoneraciones, así como prevenir, investigar y determinar las contravenciones, defraudaciones e infracciones tributarias previstas en las Ordenanzas, Acuerdos, Reglamentos e imponer las sanciones correspondientes.
11. Disponer lo relativo a la emisión y diseño de formularios, publicaciones y demás formatos o formas requeridas por la Administración Tributaria Municipal.
12. Desarrollar programas de divulgación e información tributaria municipal, que contribuyan a mejorar el comportamiento de los sujetos pasivos en el cumplimiento oportuno de sus obligaciones tributarias.
13. Elaborar mensualmente los informes económicos y estadísticos de los tributos municipales a los fines de mantener actualizada, la gestión del servicio en los ámbitos de su competencia.
14. Estimar las metas de recaudación y la incidencia económica fiscal de los incentivos tributarios establecidos en las Ordenanzas respectivas y evaluar el comportamiento de los ingresos, emitiendo las recomendaciones que los casos ameriten, así como realizar las evaluaciones pertinentes y tomar los correctivos que correspondan de manera oportuna.
15. Coordinar con las dependencias del Gobierno Municipal, con las autoridades competentes del Ejecutivo Nacional y Estatal, Entidades Públicas Gubernamentales o Dependencias Oficiales y demás entes públicos y privados nacionales e internacionales, aquellas labores que deba ejecutar el "SAMAT", tendentes al mejor desarrollo de las funciones o actividades de la tributación municipal en la jurisdicción del Municipio Barinas del estado Barinas.
16. Planificar, administrar y dirigir todo lo relacionado a programas y sistemas actualizados de información en el área de su competencia.

17. Otorgar las correspondientes licencias, permisos de pequeños comerciantes, comercios ambulantes, comercios eventuales, espectáculos públicos, publicidad comercial, juegos y apuestas lícitas y cualquier otra solvencia que tenga relación con una actividad que se encuentre gravada por cualquier tributo dentro del Municipio Barinas, una vez que se cumpla con el Ordenamiento Jurídico del Municipio.
18. Velar por la correcta aplicación del Sistema de Administración Tributaria a su cargo, a fin de lograr eficientemente los objetivos del servicio, y en general, las demás que le correspondan de acuerdo al ordenamiento jurídico aplicable.
19. Elaborar el Proyecto de Presupuesto del Servicio Autónomo para la consideración y aprobación del Alcalde y de la Cámara Municipal, cuya decisión es vinculante.

Cabe destacar, que para cumplir con sus funciones, el SAMAT, cuenta con un nivel normativo y uno operativo. El nivel normativo está conformado por el Despacho del Superintendente Municipal Tributario. Donde el nivel operativo está conformado por la Gerencia General de Desarrollo Tributario, Gerencia de Recaudación y Cobro, Gerencia de Fiscalización, Gerencia de Liquidación de Rentas y Gerencia de Auditoría Fiscal y por las siguientes Oficinas de Apoyo al Despacho del Superintendente: Informática, Administración y talento humano, Auditoría Interna, y Asesoría Legal.

Por consiguiente, los Tributos o Impuestos Municipales, recaudados por el SAMAT, son: Impuesto Sobre Actividades Económicas (I.S.A.E.); Inmuebles Urbanos; Propaganda Comercial; Espectáculos Públicos; Patente de Vehículos; Juegos y Apuestas Lícitas. Ahora bien, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM, 2009), por medio de ordenanzas establece que los municipios pueden regular, modificar o suprimir los tributos asignados de acuerdo a disposiciones constitucionales, leyes estatales o estatales. De igual manera, tiene la potestad de establecer aquellos supuestos de beneficios e incentivos fiscales que se consideren más convenientes; que se encuentran soportados también en el Código Orgánico Tributario (COT, 2014) en su artículo 73, que define los conceptos de exoneración y exención.

En conclusión, se puede decir, que la administración pública necesita estar acorde con los avances de la sociedad, en función de alcanzar los fines políticos, jurídicos, económicos y sociales del órgano estatal, por tales razones la necesidad de capacitar a todo el talento humano que es participe de la misma, lo cual permitirá sistematizar fórmulas de soluciones a todos los problemas que puedan presentarse en las instituciones pertinentes tomando como base el cumplimiento de los principios establecidos por la CRBV y las demás leyes concernientes a los procesos administrativos.

Planificación Estratégica.

En este punto la planificación estratégica, es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, que define los objetivos a largo plazo, identifica las metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar acabo dichas estrategias. Según lo expresado por David (2013) la define como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p.5). En sí, es un proceso sistemático para desarrollar y diseñar un futuro deseado bajo una visión a mediano y largo plazo, a fin de lograr planes para alcanzar el desarrollo e implementación de propósitos u objetivos de una organización.

En este sentido, toda organización se prepara para enfrentar situaciones que se presenten en el futuro, por lo cual es necesario ampliar los elementos que intervienen en un proceso, mostrando organización y una planificación de un gerente. Para Sallenave (1990) enfatiza que “el gerente general requiere que éste sea a la vez líder, organizador y planeador – estratega” (p. 17).

A lo que David (1988) indica que los beneficios de la gerencia estratégica ante una buena planificación en una organización, donde le permite a un gerente que esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, es decir, permite ejercer un control sobre su destino; una buena planificación, consiste en una buena asignación de recursos, reducción de conflictos, aprovechar oportunidades claves, minimizar las amenazas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas

internas. Para ello el mismo autor David (Ob.cit) indica “la participación del empleado y los gerentes en la formulación de estrategias acrecienta grandemente y facilita los esfuerzos de ejecución” (p.52). De tal manera, para la presente investigación pretende desde un plan estratégico capacitar el talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) en pro de la administración pública.

De esta manera, Armijo (2011) indica que la Planificación Estratégica, (PE):

“es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen” (p.15)

A lo que, también agrega Armijo (Ob.cit) desde el contexto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. Por lo que, para realizar una planificación estratégica es importante identificar estrategias, objetivos y misiones actuales; David (Ob.cit), es necesario con realizar una auditoria interna y externa, donde participe los empleados y los gerentes.

Además, es importante establecer la misión de la empresa y cuál es su objetivo visto desde el empleado y el gerente, también se puede definir qué actividades futuras exitosas de la organización a través de trabajo en equipo. El fijar los objetivos para el mismo autor David (Ob.cit) recomienda que sean metas, ya que son “mucho más específicas en cuanto tiempo y factibles de ser cuantificables” (p.56). Sin embargo, los objetivos presentan las prioridades de la organización, y dan base para la selección de estrategias, es decir, los objetivos suministran dirección y permiten sinergia organizacional.

De esta manera, el fijar estrategias para David (Ob.cit) “son los medios por los cuales una organización pretenden lograr sus objetivos” (p.57). A lo que el autor

indica que para organizar estrategias en una organización se pueden clasificar en cuatro grupos importantes:

1. Intensivas penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
 2. Integrativas: integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal.
 3. Diversificada: diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.
 4. Otras: asociaciones reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.
- (p.58)

Lo descrito anteriormente, se puede inferir que la presente investigación se centra en particular en el SAMAT, esta es una institución gubernamental la cual se encarga de recaudar los tributos para el Municipio, en este caso del Municipio Barinas, Estado Barinas; donde el departamento de Talento Humano se ve en la necesidad de capacitar al nuevo personal entrante y el que tiene tiempo laborando en temas sobre una orientación amplia, integral, holística que incida en los distintos procesos administrativos que allí se llevan a cabo en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T). Por tal motivo, la presente investigación y continuando con los señalamientos de David (Ob.cit) se sitúa en el Desarrollo del mercado en el punto “Cuando una empresa posee tanto los recursos humanos como de capital necesarios para la administrar operaciones ampliadas” (p.61). Esto debido a que el Talento Humano se encarga su mayoría a recaudar los tributos del municipio.

Ahora bien, la implementación de estrategias David (Ob.cit) indica se requiere traducir las ideas estratégicas a la acción, así como el despliegue de fuerzas antes de la acción durante la formulación de estrategias; es de esta manera que la implementación de estrategias permite administrar las fuerzas de la acción, donde se enfoque la efectividad, la ejecución de eficiencia desde el proceso intelectual y primordialmente bajo un proceso operativo. Asimismo, Armijo (2011) el uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un

contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

De tal manera, para implementar estrategias se requiere que una organización acepte diferentes tipos de cambios: reasignación de recursos, fijación de nuevas normas de desempeño, instalación de sistemas de información, de seguimiento, control, cambios en la estructura de la organización, adiestramiento permanente de gerentes y de empleados, motivación de personal. Donde, Armijo (Ob.cit) señala que para implementar una PE se puede destacar las siguientes características: identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.

Por consiguiente, cuando una institución aborda un proceso sistemático de planificación estratégica facilita el análisis de los aspectos claves que inciden en su gestión, por lo que, después que sea implementado una PE, es necesario evaluar si las estrategias fueron efectivas, a lo que David (Ob.cit) señala “la estrategia o estrategias es posible que sean correctas; sin embargo, este tipo de razonamiento puede ser engañoso puesto que la evaluación de estrategias debe tener un enfoque a corto y largo plazo” (p.63). A lo que dentro de los criterios para la evaluación de estrategias se debe verificar: coherencia, consonancia, factibilidad, ventajas.

De allí, que es importante resaltar una estrategia desde el contexto factible, no debe exigir demasiado de los recursos disponibles, ni producir problemas adicionales insolubles; es decir, las estrategias a llevarse a cabo se encuentra dentro de los recursos físicos, humanos y financieros. También se debe tomar en cuenta el enfoque innovador, las capacidades individuales y las de trabajo en equipo de gerentes y de empleados, tanto a nivel organizativo, toma de decisiones, habilidades, destrezas, idoneidad y talentos para llevar una estrategia en pro de la organización.

En este sentido, para la presente investigación la Planificación estratégica (PE) consiste en un conjunto de actividades relacionadas entre sí y que involucra relevamientos de información, diagnósticos puntuales y diseño e implementación de

cursos, talleres o módulos de capacitación, estructurados y enfocados según niveles, áreas y grupos de población. Para Solano, Sandoval, Durán, y Chinchilla, (2019) indican “el papel de la planificación estratégica en un modelo en red orientará las acciones de la organización, para lograr los fines propuestos dentro de un contexto social, político e institucional determinado” (p.353). Igualmente Sainz (2012), sostiene que:

“La alta dirección recoge las decisiones estratégicas que ha adaptado hoy en referencia a lo que hará en los próximos años, por tanto se puede decir que es un proceso donde se establecen objetivos y donde se escoge el medio más apropiado para el logro de los mismos, además de detectar los principales problemas de la organización como los son por ejemplo: reducción de gastos, reordenar procesos, mejorar la comunicación, esto ayudara a lograr una aplicación más efectiva de los recursos humanos, materiales y financieros”.(p.78)

A lo que, la empresa o institución delinea en los planes aquellas actividades y tareas que han de cumplirse para incrementar la productividad y por ende la rentabilidad. Donde Baque, Cantos, Baque (2019), una organización o institución o empresa “para aumentar su capacidad y excelencia introducen la planificación estratégica como posible herramienta gerencial que facilita la conducción de los objetivos propuestos hacia el desarrollo integral de sus estructuras operativas” (p.625). Por tanto, la orientación del proceso de planificación, monitoreo y evaluación se centra principalmente en la definición de indicadores que dan cuenta de los resultados finales o impactos, donde se debe establecer claramente la posibilidad de definir indicadores de resultado intermedio como valores de aproximación a la medición del resultado final o impacto, a lo que la presente investigación se realiza con el fin de presentar un plan estratégico para una institución.

Bases Legales

La presente investigación fundamenta su basamento legal en los siguientes instrumentos jurídicos: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

(1999); Ley Orgánica de la Administración Pública (2014); Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005); Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (1981); Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras (2012) y la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014).

Por tanto, e inicia con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de (1999), que establece en el capítulo V de los derechos sociales y de las familias específicamente en el artículo 87 lo siguiente:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (p. 55).

Aquí se deja, consagrado el derecho al trabajo, así como también lo considera un deber. De igual forma, establece el deber del patrono de garantizar las condiciones higiénicas y seguridad dentro de medio ambiente de trabajo y por otro lado, tipifica la obligación del Estado de fomentar el empleo, diseñar políticas adecuadas que hagan que las personas encuentren trabajo y en fin dar cumplimiento a los fines del Estado.

Más adelante, en el artículo 89 se establece que: “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras...” siendo aquí donde se establece la protección oficial al trabajo, lo que equivale a decir que consagra la progresividad de los derechos laborales. Además, deja bien claro que los trabajadores no podrán renunciar a todo lo establecido en las disposiciones de este artículo y demás leyes a favor y protección de los mismos.

Es por ello, que en el artículo 141 inserto en la sección segunda referida a la Administración Pública establece que:

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

El anterior artículo representa los altos principios que deben regir la conducta de los funcionarios y funcionarias de la administración pública y también tipifica que fue creada para estar al servicio de la ciudadanía, de ahí la importancia de señalar este artículo en esta investigación, debido a que la misma se lleva a cabo en uno de los espacios correspondientes a la administración pública y el cual está al servicio del ciudadano como lo es el SAMAT.

En referencia a La Ley Orgánica de la Administración Pública (2014), se establece el objetivo de la Administración Pública de la siguiente manera:

Artículo 3:

La Administración Pública tendrá como objetivo de su organización y funcionamiento hacer efectivos los principios, valores y normas consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en especial, garantizar a todas las personas, el goce y ejercicio de los derechos humanos.

El anterior artículo, hace referencia al objetivo que se busca a través de esta administración, el cual no es otro que hacer efectivos los principios, valores y normas consagradas en la constitución venezolana, así como también garantizar a todas las personas el goce y ejercicio de los derechos humanos. Esta administración es dirigida por administradores públicos, los cuales se consideran servidores públicos encargados de la implementación y gestión de los servicios públicos y las iniciativas políticas de la manera más eficaz y eficiente.

Por consiguiente, el objetivo principal de los mismos es servir al público en general y deben poseer ciertas características como la integridad, la dedicación, la creatividad, la asertividad y la visión, las cuales pueden ser adquiridas a través de una

buena capacitación de todo el personal que labora en los organismos adscritos a la administración pública.

Con relación a La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), se tiene que propone en el artículo 53 lo siguiente:

Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas.

De allí, que se considere de gran importancia que las empresas o entes organizacionales estén organizados mediante planes estratégicos que tengan como objetivo concienciar y educar a sus empleados para prevenir cualquier riesgo laboral.

En cuanto a la Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras (2012), se tiene que en el Artículo 20 sobre Igualdad y Equidad de Género lo siguiente:

El Estado garantiza la igualdad y la equidad de las mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso, y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligados y obligadas a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo. Más adelante el artículo 293 plantea que:

La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para la creación y justa distribución de la riqueza, la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo y la construcción de la sociedad de iguales y amante de la paz establecida en el texto constitucional de la República Bolivariana de Venezuela.

Los anteriores artículos hacen referencia al deber ser de las instituciones o empresas, las cuales deben ser colaboradores para alcanzar un adecuado equilibrio entre los intereses personales de cada individuo como el logro del fortalecimiento organizacional, tanto del órgano rector, como de las oficinas del talento humano, en cuanto a recursos técnicos, de formación profesional y de potestades administrativas de allí la importancia de abordar esta temática de estudio.

En referencia a Ley de Estatuto de la Función Pública (2002), se tiene que este concibe la capacitación en el Título II, del Capítulo IV del artículo 10, numeral 5 esta

contempla lo siguiente: “...Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de planificación y desarrollo...”

A su vez el Capítulo V del artículo 13 establece que:

“Los planes de personal deberán contener los objetivos y metas para cada ejercicio fiscal en lo relativo a estructura de cargos, remuneraciones, creación, cambios de clasificación, supresión de cargos, ingresos, ascensos, concursos, traslados, transferencias, egresos, evaluación del desempeño, desarrollo y capacitación, remuneraciones y las demás materias, previsiones y medidas que establezcan los reglamentos de esta ley...”

Por otra parte, en el Título III, Capítulo IV de la mencionada Ley, a los Deberes y prohibiciones de los funcionarios públicos, específicamente en el artículo 33, numeral 8 el cual reza: “...Cumplir las actividades de capacitación y perfeccionamiento destinados a mejorar su desempeño...” Así mismo el Título V, Capítulo V, en su artículo 63 expone que:

El desarrollo de personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, que se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público.

De igual manera en el Capítulo V menciona que se le hará seguimiento a la formación y capacitación del personal al servicio de la Administración Pública Nacional. El artículo 64 contempla lo siguiente:

“El Ministerio de Planificación y Desarrollo diseñará, impulsará, evaluará y efectuará el seguimiento de las políticas de formación, capacitación y desarrollo del personal al servicio de la Administración Pública Nacional y será responsable de la coordinación, vigilancia y control de los programas de los distintos órganos y entes con el fin de garantizar el cumplimiento de dichas políticas”

Dentro de este basamento legal, destaca el Decreto sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Central, (2002) que en su artículo 19 ordinal 12 establece: “Son competencia del Ministerio de Planificación y Desarrollo:

La regulación y formulación de las políticas de reclutamiento, selección, formación, remuneración, seguridad social y egreso de los funcionarios públicos”. Como puede observarse, esta ley, está consagrada para regir las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones públicas a nivel nacional, estatal y municipal.

Con relación a la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014) donde en Artículo 1, establece el objeto de la Ley e indica la importancia de una planificación estratégica para plantear planes:

“La presente Ley tiene por objeto desarrollar y fortalecer el Poder Popular mediante el establecimiento de los principios y normas que sobre la planificación rigen a las ramas del Poder Público y las instancias del Poder Popular, así como la organización y funcionamiento de los órganos encargados de la planificación y coordinación de las políticas públicas, a fin de garantizar un sistema de planificación, que tenga como propósito el empleo de los recursos públicos dirigidos a la consecución, coordinación y armonización de los planes, programas y proyectos para la transformación del país, a través de una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta, para la construcción de la sociedad socialista de justicia y equidad.”.

También, es importante resaltar el Artículo 2 específicamente el punto 1, donde se explica el ámbito de aplicación, lo cual tiene relación a la presente investigación debido a que se realiza en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T.), Municipio Barinas, Estado Barinas.

“Están sujetos a las disposiciones de la presente Ley:

1. Los órganos y entes que conforman el Poder Público y las instancias del Poder Popular”

Asimismo, el Artículo 5, establece definiciones a los efectos de la presente Ley, donde se destaca los siguientes que tiene relación con la presente investigación:

... Plan: Documento de planificación pública que establece en forma sistemática y coherente las políticas, objetivos, estrategias y metas deseadas, en función de la visión estratégica, incorporando los proyectos, acciones y recursos que se aplicarán para alcanzar los fines establecidos.

Planificación: Proceso de formulación de planes y proyectos con vista a su ejecución racional y sistemática, en el marco de un sistema orgánico nacional, que permita la coordinación, cooperación, seguimiento y evaluación de las acciones planificadas, de conformidad con el proyecto

nacional plasmado en la Constitución de la República y en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación...

... Visión estratégica: Conjunto de proposiciones deseables a futuro para un período determinado, construida de manera participativa por los órganos del Sistema Nacional de Planificación.

Ahora bien, la Sección VII de la Ley establece en los Artículos 44, 45, 46 y 47 como los entes institucionales deben realizar un “Plan estratégico institucional de los órganos y entes del Poder Público”. Estos Artículos indican lo siguiente y permiten una orientación para el presente estudio:

Artículo 44. Naturaleza: El Plan Estratégico Institucional es el instrumento a través del cual cada órgano y ente del Poder Público establece los proyectos, objetivos, metas, acciones y recursos dirigidos a darle concreción a los lineamientos plasmados en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, según las orientaciones y señalamientos de la máxima autoridad jerárquica de la Administración Pública Nacional. Estadal o Municipal: o a los Poderes Legislativo, Judicial, Electoral o Ciudadano al cual corresponda, actuando de conformidad con la ley.

Artículo 45. Formulación del Plan Estratégico: Corresponde a las máximas autoridades de los órganos y entes del Poder Público, formular y aprobar el proyecto de Plan Estratégico Institucional correspondiente.

Artículo 46. Ejecución: El Plan Estratégico Institucional será ejecutado por los órganos encargados de su formulación, aplicando los instrumentos dispuestos por el Sistema Nacional de Planificación, de conformidad con lo dispuesto en la presente Ley y demás normativas aplicables.

Artículo 47. Seguimiento y Evaluación: Corresponde a la máxima autoridad del órgano o ente responsable de la formulación del Plan Estratégico Institucional y a los órganos del Sistema Nacional de Planificación, cada uno en el ámbito de sus competencias, realizar el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional respectivo, sin perjuicio de lo dispuesto en la Constitución de la República y la ley.

Definición de Términos Básicos

La definición de términos básicos consiste en “dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados”. (Arias, 2012:108). A continuación se presentan definiciones que guardan relación con el tema de investigación.

Administración: es un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una empresa, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros. (Rodríguez, citado por Rodríguez, 2007:7)

Administración Pública: es aquella que está al servicio de los particulares y en su actuación dará preferencia a la atención de los requerimientos de la población y a la satisfacción de sus necesidades. (Ley Orgánica de la Administración Pública, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, 17 de Octubre de 2001. Número 37.305. Título II, Art. 5)

Capacitación: es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. (Mondy y Noe 2005:202).

Capacitación del Talento Humano: es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos de organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas”. (Chiavenato 2009:95),

Evaluación del Desempeño: La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos. (Chiavenato, (ob.cit :)

Gestión del Talento Humano: “un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos captación, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. Chiavenato (2009).

Plan Estratégico: Es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas que ha adaptado hoy en referencia a lo que hará en los próximos años. (Sainz 2012:45).

Recurso Gerencial: “recurso es todo aquello que permite a una empresa concebir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia" (Barney 1991:120)

Recurso Humano: son las personas que integran, permanecen y participan en la organización de una empresa o compañía, en cualquier nivel jerárquico o tarea. (Chiavenato, 2002:161).

Sistema de Actualización: consiste básicamente en el desarrollo coherente de programas continuos de capacitación, adiestramiento y desarrollo dentro de las organizaciones con enfoque de mediano y largo plazo para cada nivel de la organización y quienes lo conforman”. Flecher (2006).

Sistema de Variables

Las variables vienen a representar los elementos, factores o términos que asumen diferentes valores una vez que son examinados es decir, es todo aquello que se va a medir o estudiar en una investigación, para ello es importante saber que variables son las que se desean medir. Por su parte, Arias (2012), denomina variable “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p.57).

Se trata de identificar y definir el sistema de variables; dado que previamente se ha planteado de forma clara el problema, para dar paso al sistema de variables donde se identifica el conjunto de variables de la investigación. Por tanto se considera que el problema es el análisis producto de la relación entre dos o más variables. Al respecto, Márquez (2012), quien cita a Sabino (1980:p.78), que:

Por variable entendemos a cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores; es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere puede tener un valor fijo. Cuando nos referimos a una característica estamos hablando de una cualidad, cualquiera que ella sea, que pueda tener los objetos de un estudio, pero nunca a estos objetos. (p.96)

Es decir que comprende aquellos atributos o características que pueden ser susceptibles de medición, es decir que poseen características de asumir un valor ya sea cuantitativo o cualitativo. En este caso el valor que asumen las variables es cuantitativo mediante una escala de valoración tipo Likert.

Ahora bien, de acuerdo a la función que desempeñan las variables en la investigación estas se han identificado como independiente y dependiente. Teniendo presente que el fenómeno estudiado es la capacitación del talento humano y el recurso gerencial se tiene lo siguiente:

VD: Capacitación; donde se supone que esta es la causa del problema estudiado.

VI: Planificación Estratégica; ya que supone es el efecto de la variable independiente; ya que se trata de introducir cambios en esta variable, mediante la manipulación de la variable independiente.

De tal manera que es el análisis de estas dos temas con sus respectivos indicadores que cuando se manipulan por parte del investigador de manera objetiva de alguna manera se producen cambios en la situación problema en estudio, que lleva a descubrir una solución al mismo.

Operacionalización de Variables

Comúnmente, los investigadores al identificar las variables, de seguida pasan a operacionalizar las mismas como una forma de someter la definición conceptual y operacional a su descomposición en dimensiones e indicadores donde cada indicador representa un atributo con capacidad de ser valorado de manera numérica. Al respecto, Márquez (2012), plantea que:

Quando se identifican las variables, el próximo paso es su operacionalización. Esto es, la definición de las variables en términos de variables empíricas. Si las variables no se operacionalizan no es posible someterlas a la prueba. La operacionalización comprende tres tipos de definiciones. (p101)

Es decir, que se debe elaborar en función de colocar las variables; conocida como definición nominal, su definición conceptual donde se coloca la teoría que describe la misma en forma de concepto; su definición operativa u operacional donde se colocan aquellos elementos más concretos de las variables que a su vez permitan extraer de allí los indicadores. Así mismo se coloca las dimensiones de cada variable, los indicadores y finalmente, los Ítems que es la numeración en orden cronológico para luego organizar en ese mismo orden el instrumento de recolección de datos.

Cuadro Nro. 2**Operacionalización de las Variables**

Objetivo General: Presentar un plan estratégico para la capacitación del talento humano como recurso gerencial en el Servicio Autónomo de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Planificación Estratégica	El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones multidisciplinares que permiten que una empresa alcance sus objetivos. David (2013)	Es un proceso sistemático para desarrollar y diseñar un futuro deseado bajo una visión a mediano y largo plazo, a fin de lograr planes para alcanzar el desarrollo e implementación de propósitos u objetivos de una organización.	Plan	Captación	1, 2
				Selección	3, 4
				Evaluación del desempeño	5, 6, 7
Capacitación	Proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Chiavenato. (2007)	Comprende la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.	Necesidades de Desarrollo del personal	Formación	8,9,10,11
				Capacitación	12,13,14, 15,16,17
				Desarrollo personal	18,19,20

Fuente: Terán, (2019).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo establece de manera clara y específica, la forma como se emplea el método de investigación y el desarrollo de la misma para el logro de los objetivos propuestos. Cabe considerar, lo expuesto por Arias (2006), cuando expresa que "...es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes". (p. 22). Es decir que se deben enunciar la descripción de cada uno de los pasos seguidos en el proceso de investigación con el empleo del método científico.

Enfoque o paradigma de la investigación

La investigación presentada se apoya en el paradigma cuantitativo, porque se hace una explicación y descripción detallada acerca del tema que se estudia. Al respecto, Palella y Martins (2010), señalan que: "es el procedimiento particular, reflexivo y confiable aplicado al empleo de un instrumento, al uso de material, al manejo de una determinada situación". (p.82). Para el caso en cuestión la investigación estuvo dirigida a proponer un plan estratégico para la capacitación del talento humano como recurso gerencial en el Servicio Autónomo de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas. En tal sentido, se aplicó un instrumento cuyos valores cuantitativos descubran y expongan los datos directamente de la realidad que sirvieron de ámbito o espacio para la ejecución de este trabajo.

Tipo de investigación

La investigación es descriptiva combinada con una investigación documental. La primera, según Palella y Martins (2010), "el propósito de este es de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos" (p. 92). Como se evidencia en la apreciación del autor, lo descriptivo posee una amplia gama de

aplicaciones que van desde la descripción hasta la interpretación y explicación de los fenómenos en éste caso del proceso socializador que se lleva a cabo en el ente u organismo en estudio. La razón de ser del estudio es que permitió elaborar un plan estratégico para la capacitación del talento humano como recurso gerencial en el Servicio Autónomo de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas. Por su parte, la investigación documental según Arias (2012), define:

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas como en toda investigación, el propósito es el aporte de nuevos conocimientos. (p.27).

Este tipo de investigación permitió a la autora, profundizar en el conocimiento de la problemática planteada, es así como a través de diferentes trabajos revisados se pudo detectar la existencia de otros estudios relacionados con el plan estratégico de la capacitación del talento humano como recurso gerencial en los órganos o entes de la administración pública.

Modalidad de la Investigación

El presente estudio se enmarcó bajo la modalidad de Proyecto Factible, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2011), refiere que: “esta consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formación de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos” (p. 21). Una de las ventajas de esta modalidad, es que permite determinar si los recursos humanos y las necesidades para la ejecución de la propuesta están disponibles, asimismo en el presente estudio solo se llegara hasta definir la propuesta con la finalidad de que en un futuro se promueva y ejecute por parte del SAMAT. Además, con el estudio de la factibilidad permite visionar que no exista un impedimento alguno en la obtención de insumos necesarios y demostrar que económicamente se

pueden lograr beneficios para el estudio.

En atención a la modalidad de la investigación, y en virtud a las pautas señalada por la UPEL (2011), de los Trabajos de Grado de Maestría, se realizó en dos fases: la fase I: análisis de los resultado de cuestionario aplicado a trabajadores del samat, en la fase II: factibilidad de la propuesta.

De tal manera, la fase I da respuesta al objetivo específico 1, mientras la fase II da respuesta al objetivo específico 2, estas dos fases darán apertura al capítulo V donde se presenta el diseño de la propuesta enmarcada en la necesidad que presenta la comunidad objeto en estudio. En tanto las dos fases permitirán dar veracidad del diagnóstico realizado de la situación objeto de estudio, a fin de constatar la situación actual en cuanto a capacitación del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.

Diseño de la Investigación

La investigación presentada se considera de diseño de campo, dado que los datos se obtuvieron de la observación y medición, sin influir en ninguna de sus variables, igualmente se recogieron en un momento dado de tiempo, y se diagnosticó la situación actual del talento de la comunidad objeto en estudio con respecto a la capacitación analizando los elementos que intervienen en el proceso. El Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2011), define diseño de campo como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo usos de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 18).

De allí que, los datos se obtuvieron directamente del personal que labora en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T.), Municipio Barinas, Estado Barinas, sin que el investigador interfiera en los mismos, por lo que se realizaron varias visitas para recabar información, así como la aplicación del

cuestionario, luego se realizaron más visitas para afinar datos e información para el plan estratégico a proponer.

Población y Muestra

En todo estudio es necesario determinar con que población se trabaja, para Hurtado (2011), define que: “es un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes” (p. 122). La población estuvo constituida por veinte (20) personas que conforman el Departamento de Administración y talento humano del SAMAT.

Con respecto a la muestra según Hernández, Fernández y Baptista (2010), señala que: “es un subconjunto de la población que representa elementos que pertenecen al subgrupo definido en sus características, al que se llama población” (p.112). Por tanto la población será la misma que la muestra debido a ser pequeña de veinte (20) personas, es decir, puede ser estudiada en su totalidad. De acuerdo a lo expresado por Ary y Otros (2005), que: “cuando la población es pequeña y finita no se aplica tratamiento muestral alguno” (p. 56). Por lo tanto, la muestra quedo representada por el total que conforma la población.

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección son las distintas formas, maneras y medios materiales para obtener toda la información deseada. Al respecto, Palella y Martins (2010), plantea que “son las distintas formas o maneras de obtener la información”. (p.115). En tal sentido, para la realización de esta investigación se tomo como técnicas la encuesta y la revisión documental. En cuanto a la encuesta el mismo autor expone que, “es una actividad destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p. 134). Se utilizó la técnica de la encuesta por ser confiable, de fácil uso y es la que más se adapta a este tipo de investigación.

En cuanto a la técnica de revisión documental, Hurtado (2011) ,plantea que “es una técnicas en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que puede haber sido producto de mediciones hechas por otros, o textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudios” (p. 45). Por tales razones, en la realización de este estudio se llevaron a cabo revisiones de textos, trabajos anteriores realizados por otros investigadores, así como también material electrónico que se constituyeron en un apoyo para el desarrollo de esta investigación.

Para la recolección organizada y sistemática de la información, se utilizo el cuestionario como instrumento, que consiste según Chávez N. (2001) “en el documento que contiene un conjunto de reactivos y alternativas de respuestas”. (p. 173). En la presente investigación se utilizó un instrumento con veinte (20) preguntas cerradas, de tipo escala de Likert, basado en las alternativas: Siempre, A veces y Nunca.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

En el campo de las investigaciones sociales, los instrumentos están llamados a llenar requisitos de validez y confiabilidad. La validez en términos generales se refiere, Palella y Martins (2010), “se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”.(p.160). Para certificar la coherencia y pertinencia del instrumento, fue analizado por expertos en el área de gerencia y con notable experiencia en el campo, quienes expresaron sugerencias y recomendaciones en algunos de los ítems donde posteriormente se siguió las recomendaciones dadas por los expertos. El instrumento fue validado por dos magister en el área de gerencia y un metodólogo.

Con el fin de establecer la veracidad de los datos obtenidos en el instrumento se llevará cabo el procedimiento de confiabilidad, que según Palella y Martins (2010), “es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida: es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producidas por los errores causales”.

(p.164). En este caso específico el instrumento elaborado fue aplicado a veinte (20) trabajadores del departamento de talento humano del SAMAT. La confiabilidad se fundamentó en el coeficiente de Alfa de Cronbach, para lograr este resultado se procedió a la aplicación de la siguiente fórmula:

Donde:

K = Número de ítems

Si = Varianza de los puntajes de cada ítems

St = Varianza de los puntajes totales

El resultado debe ser próximo a 1

El procedimiento se demuestra Seguidamente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum Sp^2}{\sum St^2} \right)$$

$$\alpha = \frac{20}{20 - 1} \left(1 - \frac{8,18}{49,5} \right) = \frac{20}{19} \left(1 - 0,165 \right) = \frac{20}{19} \left(0,835 \right) = 1,05 \left(0,835 \right) = 0,88$$

$$\alpha = 1,05 \left(1 - 0,12 \right) = 1,05 \cdot 0,88 = 0,88$$

En función de lo planteado se obtuvo un coeficiente de 0,88, para los empleados lo que significa al utilizar los rangos propuesto por Tamayo (2004), si el instrumento presenta un rango mayor a 0,81 equivale a una magnitud muy alta esto conlleva a decir que el instrumento presenta una alta confiabilidad interna: (Ver Anexo C).

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos

Una vez aplicado los instrumentos se procedió a la organización y tabulación de los datos, para ello, se utilizó el paquete de Excel, el cual arrojó cuadros y gráficos estadísticos bajo frecuencias acumuladas y porcentuales de la problemática presente en la investigación. Según Chávez N. (2001), el análisis estadístico “consiste en la aplicación estadística en el análisis informático de las diferentes fuentes; así como la interpretación descriptiva de cada indicador con su respectivo ítem”. (p. 76). De esta manera se puede decir que es la interpretación de resultados en tablas y gráficos estadísticos. De allí que el cuestionario tipo Likert se presenta de manera cuantitativa con el análisis correspondiente.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en dos fases, donde la Fase I se muestra la aplicación del instrumento de recolección de información, propuestos en la Operacionalización de las variables. Donde se presenta las tablas de frecuencia y luego sus respectivos gráficos cerrando con el análisis de los mismos, además contrapuesto con la teoría que apoya las decisiones para resolver las debilidades aportadas por los resultados. De esta manera, dicha interpretación persigue comprender de forma amplia y completa la información recopilada y luego elaborar una síntesis de los resultados para caracterizar al problema estudiado.

De allí que, Hernández y Otros (2009) indica “el investigador busca, describe sus datos”. Es decir, a través de esa búsqueda con la aplicación del cuestionario se presenta el análisis estadístico para relacionar cada una de las variables presentadas en el Cuadro 2. La técnica de organización son cuadros y gráficos de acuerdo a la frecuencia absoluta y porcentual de las dimensiones, de sus ítems explicando objetivamente su comportamiento, luego se analizó cada dimensión, tomando en cuenta el sustento de las bases teóricas que fundamentan la investigación.

De esta manera, en la Fase I se organizará según las variables destacadas de la investigación en el Cuadro N°2 de la Operacionalización de las Variables, donde estás aportaron para la construcción del cuestionario:

- Variable: Planificación Estratégica y su Dimensión: Plan (indicadores: captación, selección y evaluación de desempeño).
- Variable: Capacitación y su Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal (indicadores: formación, capacitación, desarrollo personal).

Con respecto, a la Fase II se organiza los resultados del estudio de factibilidad de la propuesta, donde se presenta: factibilidad técnica, factibilidad institucional, factibilidad financiera.

**FASE I: ANÁLISIS DE LOS RESULTADO DE CUESTIONARIO APLICADO
A TRABAJADORES DEL SAMAT**

Variable: Planificación Estratégica. Dimensión: Plan.

Indicador: Captación.

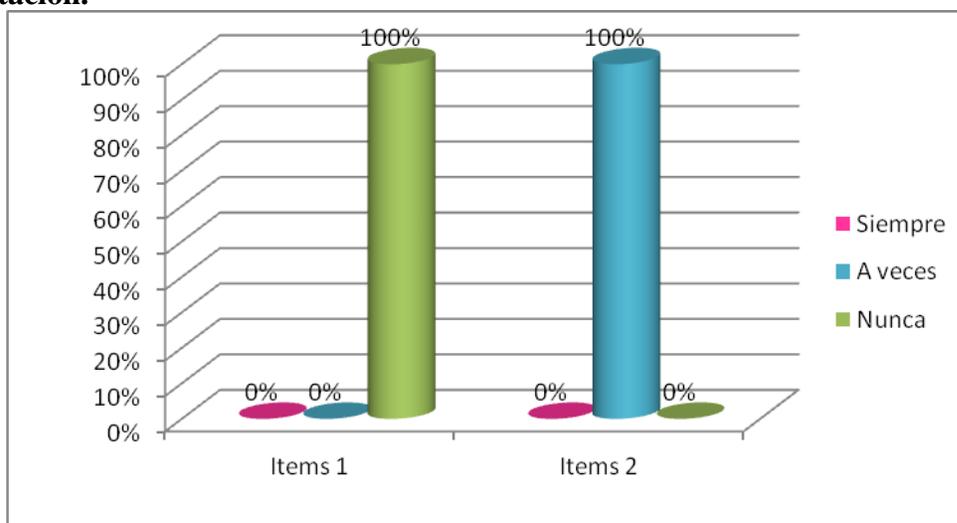
El indicador de Captación se encuentra en los ítems 1 y 2, cuyos resultados se muestran a continuación:

Cuadro Nro.3. Distribución de la frecuencia. Variable: Planificación Estratégica. Dimensión: Plan. Indicador: Captación.

Ítems	Enunciado	S		AV		N		T
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	
1	El S.A.M.A.T. tiene normas y procedimientos bien definidos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de su personal.	0	0	0	0	20	100	20
2	El S.A.M.A.T. se caracteriza por su honestidad en los procesos de reclutamiento de su personal.	0	0	20	100	0	0	20

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico Nro.1. Distribución porcentual ítems 1 y 2, de la aplicación de cuestionario a los empleados del (S.A.M.AT), en el municipio Barinas del estado Barinas. Variable: Planificación Estratégica. Dimensión: Plan. Indicador: Captación.



En relación al indicador: Captación, el ítem uno (1): El S.A.M.A.T., tiene normas y procedimientos bien definidos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento se evidenció que el cien por ciento (100%) de los encuestados optaron por la nunca. En el ítem dos (15): El S.A.M.A.T. se caracteriza por su honestidad en los procesos de reclutamiento, cien por ciento (100%) expresaron que a veces.

Estos resultados, demuestran que el S.A.M.A.T, tiene fallas por con procedimientos claros a la hora de captación de sus empleados. A lo Chiavenato (2001) señala, como el proceso de atraer individuos que tengan un perfil que se adapte a los diferentes cargos que existen en la organización, para este fin la empresa debe recurrir al mercado de los recursos humanos a través de diversas técnicas y así proveer a la organización del número suficiente de personas para el logro de sus objetivos. A la falta de preparación o escasa capacitación es necesario que el personal de nuevo ingreso se genere un plan que explique las políticas de atención o comportamiento a la hora de visitar para la recaudación de tributos.

A este respecto, un Plan Estratégico de capacitación permitirá al SAMAT organizar puntos débiles y reforzar puntos fuertes, como se muestra en los resultados en ítem 1 es un punto débil, mientras, es importante anexar que los trabajadores con tiempo en la institución es un punto fuerte para que intercambien experiencias. Armijo (2011) indica que los “factores generadores de ineficiencias pueden ser el personal en la tarea no idóneo, o sin capacitación suficiente que retarda el tiempo de respuesta de un proceso, o la dotación excesiva de personal en la tarea que hace por ejemplo que el promedio de inspecciones por inspector sea más baja que los estándares aconsejados” (p.69). En el grafico presentado, es clara tendencia que al detectar los factores ineficientes a la hora de la captación, que pueden estar generando el indicador de capacitación lo que permitirá mejorar las metas del SAMAT a la hora de recabar tributos o de inspecciones.

En tanto, para una evaluación Armijo (Ob.cit) indica que un programa de capacitación laboral logra mejorar la calidad del empleo de la población beneficiaria, se debe esperar dos o tres años, además, una buena evaluación retroalimenta el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión del SAMAT.

Variable: Planificación Estratégica. Dimensión: Plan.

Indicador: Selección.

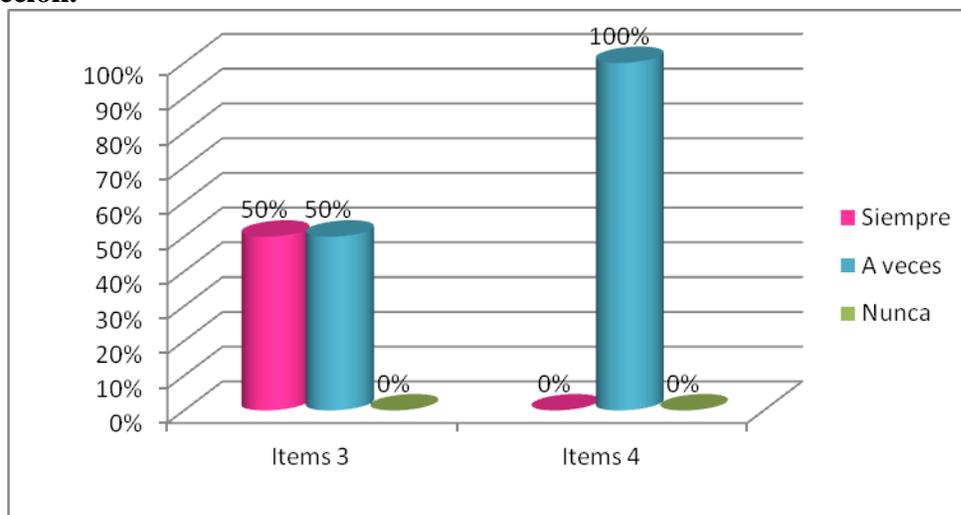
El indicador de Selección se encuentra en los ítems 3 y 4, cuyos resultados se muestran a continuación:

Cuadro Nro.4. Distribución de la frecuencia. Variable: Planificación Estratégica. Dimensión: Plan. Indicador: Selección.

Ítems	Enunciado	S		AV		N		T
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	
3	La selección de personas para ocupar cargos en el S.A.M.A.T, se realiza de acuerdo al perfil acorde con el cargo a desempeñar.	10	50	10	50	0	0	20
4	El proceso de reclutamiento y selección en el S.A.M.A.T es exclusividad del personal que labora en el Departamento de Talento Humano.	0	0	20	100	0	0	20

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico Nro.2. Distribución porcentual ítems 3 y 4, de la aplicación de cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T), en el municipio Barinas del estado Barinas. Variable: Planificación Estratégica. Dimensión: Plan. Indicador: Selección.



En relación al indicador: Selección, el ítems tres (3), La selección de personas para ocupar cargos en el S.A.M.A.T, se realiza de acuerdo al perfil acorde con el cargo a desempeñar, cincuenta por ciento, expresaron que siempre, otro (50%) que a veces.

Seguidamente, en el ítem cuatro (4) El proceso de reclutamiento y selección en el S.A.M.A.T es exclusividad del personal que labora en el Departamento de Talento Humano, cien por ciento (100%) expresaron que a veces.

La selección de personal en una institución viene atada a la contratación de personal calificado, donde en cualquier institución u organización a la hora de reclutar personal nuevo es necesario contar con el personal que cuente con tiempo, con la finalidad de que estos sean cooperativos en la capacitación del nuevo personal en conocer, planear y realizar sus actividades conjuntamente con los demás departamento o áreas, por lo que es necesario trabajar en equipo para poder sobresalir con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones dentro del SAMAT.

De esta manera, Chiavenato (2009), indica que el departamento de talento humano debe tener “un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. (p.3). Además, Chiavenato (2001), el proceso de atraer individuos que tengan un perfil que se adapte a los diferentes cargos que existen en la organización, para este fin la empresa debe recurrir al mercado de los recursos humanos a través de diversas técnicas y así proveer a la organización del número suficiente de personas para el logro de sus objetivos.

A lo que, la presente investigación con el Plan Estratégico se centrará en esa capacitación para que el departamento del Talento Humano logre de manera eficiente la captación de nuevo personal, apoyado por el personal actual con experiencia, se trata de un trabajo en equipo en pro de los objetivos y las metas del SAMAT. Donde su personal se oriente a que sea eficiente y eficaz para que el SAMAT sea una institución moderna, integrada internamente y al mundo, proactiva y con credibilidad, conformada por personal con vocación de servicio, calificado y motivado, que impulse políticas, estrategias y acciones que contribuyan al desarrollo sostenible del Municipio Barinas, Estado Barinas.

Variable: Planificación Estratégica. Dimensión: Plan.

Indicador: Evaluación de Desempeño.

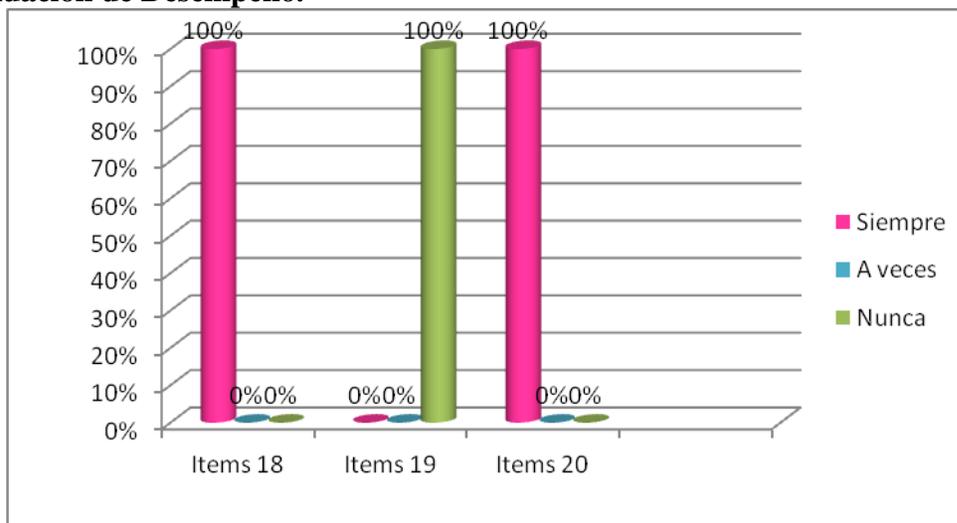
El indicador de Evaluación de Desempeño se encuentra en los ítems 5, 6 y 7, cuyos resultados se muestran a continuación:

Cuadro Nro.5. Variable: Planificación Estratégica. Dimensión: Plan. Indicador: Evaluación de Desempeño.

Ítems	Enunciado	S		AV		N		T
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	
5	La evaluación del desempeño debe convertirse en una práctica gerencial del Departamento del Talento Humano.	20	100	0	0	0	0	20
6	El S.A.M.A.T. contempla en los procesos de evaluación normas y procedimientos tendentes a evaluar el desempeño de su personal.	0	0	0	0	20	100	20
7	La capacitación es un recurso gerencial que permite a la organización favorecer la condición humana del trabajador.	20	100	0	0	0	0	20

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico Nro.3. Distribución porcentual ítems 5, 6 y 7, de la aplicación de cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T), en el municipio Barinas del estado Barinas. Variable: Planificación Estratégica. Dimensión: Plan. Indicador: Evaluación de Desempeño.



En relación al indicador: Evaluación de desempeño, el ítem cinco (5): La evaluación del desempeño debe convertirse en una práctica gerencial del Departamento del Talento Humano se observó que el cien por ciento (100%) de los encuestados optaron por la alternativa siempre. En el ítem seis (6): el cien por ciento (100%) expresaron que nunca. Posteriormente, el ítems siete (7), La capacitación es un recurso gerencial que permite a la organización favorecer la condición humana del trabajador, expresaron que siempre al cien por ciento (100%)

Estos resultados, demuestran que el S.A.M.A.T, está abierto a una constante evaluación, pero no contempla procesos de evaluación de desempeño es necesario que dentro del plan estratégico plantear adecuadamente un plan coordinado y desarrollado a proporcionar beneficios a corto, mediano y largo plazo para el SAMAT. A lo que Chiavenato (2008), hace referencia a que, “los principales beneficiarios en un proceso de Evaluación de desempeño son el individuo, el gerente y la organización” (p.35). Se evidencia que dicho proceso le permite a todos los que se involucran en él, obtener beneficios que le permitan desarrollar de una mejor manera sus actividades en la organización.

Es decir, para el trabajador, este proceso le permite conocer cómo es su rendimiento y los cambios que necesita realizar de acuerdo con su comportamiento y desempeño, así como tener en consideración las expectativas de su jefe en relación a su desempeño y las medidas que su superior pueda llegar a tomar para mejorar su desempeño. De igual manera, Chiavenato (2008), señala que a su vez el Jefe también obtiene beneficios pues se le otorga la oportunidad de tener una base para una mejor evaluación del desempeño y el comportamiento de los empleados, mediante un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado. Es por ello, que este proceso le ayudara a alcanzar una mejor comunicación con los trabajadores haciéndoles ver la mecánica del proceso como un sistema objetivo y capaz, debido a que se podrá evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, fortaleciendo la política organizacional.

Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal.

Indicador: Formación.

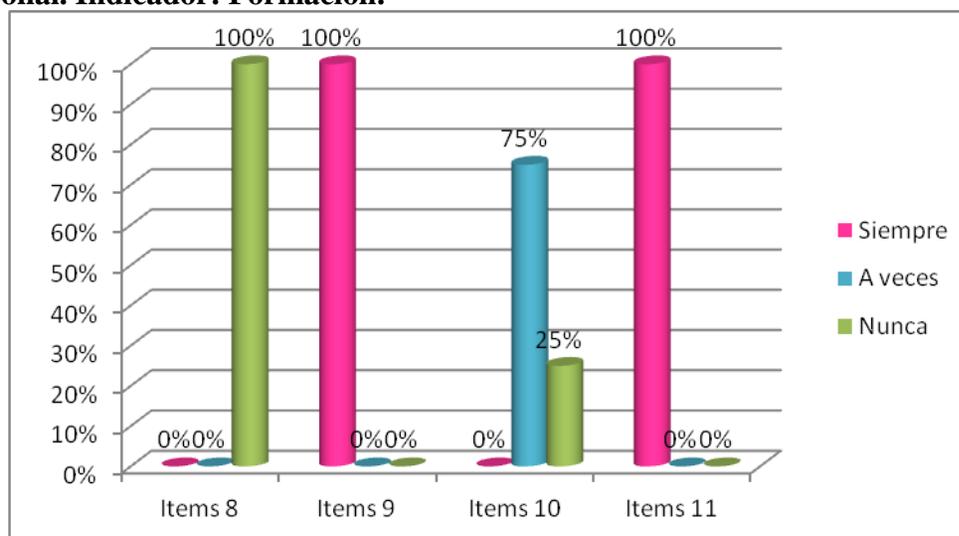
El indicador de Formación se encuentra en los ítems 8, 9, 10 y 11, cuyos resultados se muestran a continuación:

Cuadro Nro.6. Distribución de la frecuencia. Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal. Indicador: Formación.

Ítems	Enunciado	S		AV		N		T
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	
8	El Servicio Autónomo de la administración tributaria (S.A.M.A.T.) se caracteriza por brindar formación a su personal.	0	0	0	0	20	100	0
9	La formación es una herramienta en la gestión del talento humano.	20	100	0	0	0	0	0
10	El talento humano del (S.A.M.A.T.) posee una formación acorde con su cargo.	0	0	15	75	5	25	0
11	Cuando el talento humano posee una buena formación, se incrementa el nivel de satisfacción con el cargo o puesto que ocupa en la organización.	20	100	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico Nro.4. Distribución porcentual ítems 8, 9, 10 y 11, de la aplicación de cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T), en el municipio Barinas del estado Barinas. Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal. Indicador: Formación.



En relación al indicador: formación el ítem ocho (8): El Servicio Autónomo de la administración tributaria (S.A.M.A.T.) se caracteriza por brindar formación a su personal. Se observa el cien por ciento (100%) en las alternativas Nunca. Estos resultados, permitieron evidenciar que la gerencia presenta deficiencias en cuanto a capacitar al personal. Posteriormente, en el ítem nueve (9): el cien por ciento (100%) de los encuestados expresaron que siempre la formación es una herramienta en la gestión del talento humano. Seguidamente, el ítems diez (10), el setenta cinco (75%) expreso que a veces el talento humano del (S.A.M.A.T.) posee una formación acorde con su cargo, mientras veinticinco por ciento (25%) que nunca. En el ítems once (11), el cien por ciento 100% de los encuestados expresaron que siempre cuando el talento humano posee una buena formación, se incrementa el nivel de satisfacción con el cargo o puesto que ocupa en la organización.

Bajo estas perspectivas, Guerrero (2015.), menciona que la formación no es simplemente ofrecerle algunos cursos al personal, ni colocar una partida en el presupuesto anual para estos fines, debido a que esta no constituye un gasto sino una inversión, y como toda inversión se espera que retorne beneficios, tales como obtener ventaja competitiva y el éxito empresarial, dicho proceso no podrá ser subjetivo sino que deberá formularse de manera estratégica para lograr los objetivos esperados, con la aplicación de esta técnica gerencial se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, como también se logra ser más productivos y competitivos, por lo que de los resultados obtenidos es necesario analizar los procesos a utilizar en plan estratégico que se desea plantear.

Este proceso de formación, es una herramienta que en la actualidad es fundamental para toda institución en este caso en el departamento de talento humano del SAMAT, ya que permitirá con el plan estratégico a diseñar renovar los procesos administrativos que realizan, donde estén en constante actualización; además, que sea más eficientes y competitivas, con fortalezas que ayuden a permanecer en pro del personal, ya que deben estar bien compenetrados con el SAMAT, porque sus empleados con tiempo pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima una capacitación en trabajo en equipo con los nuevos ingresos.

Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal.

Indicador: Capacitación.

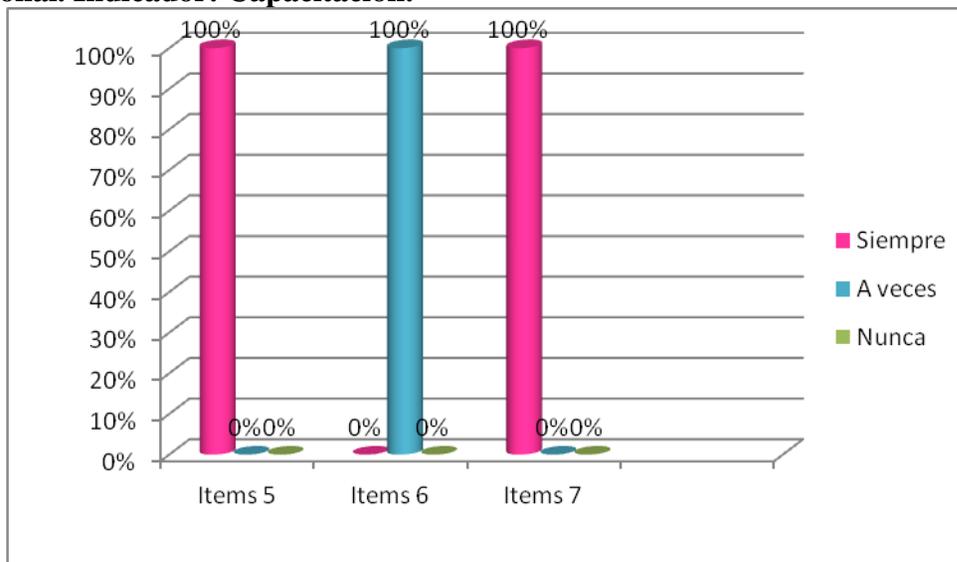
El indicador de Capacitación se encuentra en los ítems 12, 13, 14, 15, 16 y 17, cuyos resultados divididos en dos Cuadros Nro.7 y Nro.8 con sus respectivos gráficos y análisis de resultados, a continuación se muestran:

Cuadro Nro.7. Distribución de la frecuencia Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal. Indicador: Capacitación.

Ítems	Enunciado	S		AV		N		T
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	
12	Para llevar a cabo el proceso de capacitación se debe realizar primeramente una evaluación al personal.	20	100	0	0	0	0	0
13	La capacitación del talento humano en el S.A.M.A.T conlleva a tomar buenas decisiones y resolver los posibles problemas que se presenten.	0	0	20	100	0	0	0
14	La capacitación del talento humano conduce al desarrollo de los organismos públicos.	20	100	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico Nro.5. Distribución porcentual ítems 12, 13 y 14, de la aplicación de cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T), en el municipio Barinas del estado Barinas. Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal. Indicador: Capacitación.



La información reflejada acerca del indicador capacitación se dividió en dos para su visualización más precisa, de esta manera para este primer análisis se trabajaron los resultados de los Ítems 12, 13 y 14, el ítem doce (12): se pudo constatar que el cien por ciento (100%) de los encuestados expresaron que siempre para llevar a cabo el proceso de capacitación se debe realizar primeramente una evaluación al personal. En el ítem trece (13) el cien por cien (100%) de los encuestados expresaron que a veces la capacitación del talento humano en el S.A.M.A.T conlleva a tomar buenas decisiones y resolver los posibles problemas que se presenten. En el ítem catorce (14) el cien por cien (100%) de los encuestados expresaron que siempre la capacitación del talento humano conduce al desarrollo de los organismos públicos.

Los resultados evidencian poca importancia en cuanto al conocimiento de los resultados de la evaluación del desempeño de los empleados. Es necesario señalar, lo planteado por Chiavenato (2008), en cuanto a la evaluación de desempeño, siendo necesaria en el uso adecuado de los resultados del proceso de control en los empleados públicos, esto puede llevar a que los mismos se sientan parte importante de la organización. Por tal motivo, dentro de cualquier institución se deben informar los resultados de la evaluación del personal, y además que sean tomados en cuenta para todas aquellas decisiones, ayudando dicho proceso al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

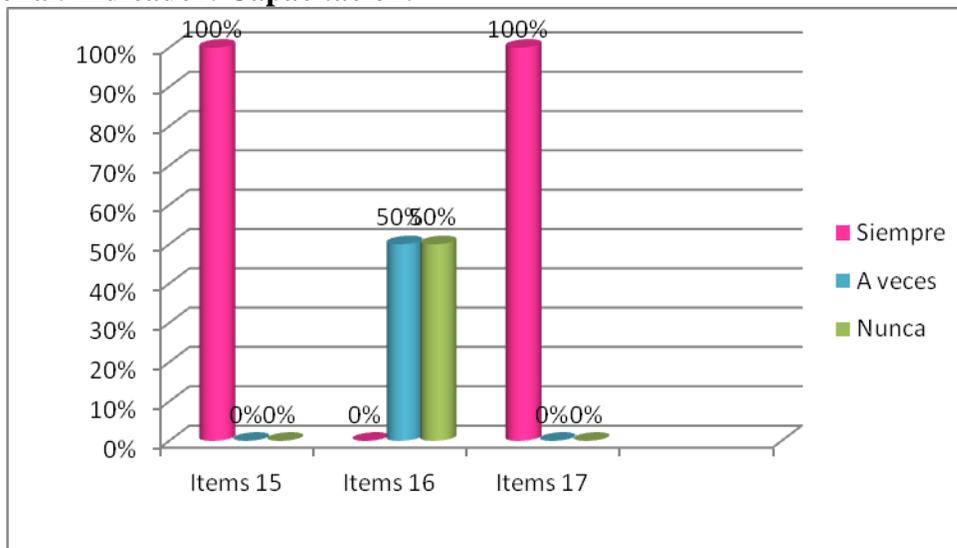
Es de resaltar lo expuesto por Mertens (1997), donde expresa que la evaluación “es un procedimiento progresivo que busca mantener en la organización el personal adecuado, en las posiciones apropiadas y en el momento preciso”. (p. 1). Por lo tanto, para que las organizaciones alcancen el éxito deberán ofrecer las mejores soluciones y la mejor atención a sus usuarios a través de su gente y es en este punto donde el talento humano ocupa trascendental papel dentro de la organización, siendo esta una de las bases estratégicas claves para competir con éxito. La capacitación del talento humano significa un gran reto en estos tiempos, debido al entorno cada vez más competitivo y la disminución de personal comprometidos con el éxito de la organización.

Cuadro Nro.8. Distribución de la frecuencia. Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal. Indicador: Capacitación.

Ítems	Enunciado	S		AV		N		T
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	
15	La capacitación es un medio para obtener conocimientos, desarrollar habilidades y competencias en el campo laboral.	20	100	0	0	0	0	20
16	La capacitación es el eje central para el desarrollo y crecimiento del talento humano en los procesos gerenciales que se llevan a cabo en el S.A.M.A.T.	0	0	10	50	10	50	20
17	El apoyo de la alta gerencia, el compromiso, los avances tecnológicos, la complejidad de la organización, los principios de aprendizaje y otros procesos de la administración de personal son factores que afectan el proceso educativo de capacitación.	20	100	0	0	0	0	20

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico Nro.6. Distribución porcentual ítems 15, 16 y 17, de la aplicación de cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T), en el municipio Barinas del estado Barinas. Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal. Indicador: Capacitación.



Continuando con el análisis del indicador Capacitación y los Ítems 15, 16 y 17. De tal manera, el ítem quince (15): la capacitación es un medio para obtener conocimientos, desarrollar habilidades y competencias en el campo laboral. Se observa el cien por ciento (100%) de los encuestados expresaron que siempre. En el ítem dieciséis (16) La capacitación es el eje central para el desarrollo y crecimiento del talento humano en los procesos gerenciales que se llevan a cabo en el S.AM.A.T, cincuenta por ciento (50%) de los encuestados expresaron que a veces otro cincuenta por ciento (50%) que nunca. Posteriormente, en el ítem diecisiete (17): El apoyo de la alta gerencia, el compromiso, los avances tecnológicos, la complejidad de la organización, los principios de aprendizaje y otros factores que afectan el proceso educativo de capacitación, el cien por ciento (100%) de los encuestados expresaron que siempre .

Tomando como referencia estos resultados se deja en evidencia la necesidad que presenta los empleados (S.AM.A.T) de fortalecer su desarrollo del personal, siendo el primer paso es detectar las necesidades con la finalidad de no correr el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada que conllevaría a gastos innecesarios. De esta manera, en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014) en la Sección VII en el Artículo 45 “Formulación del Plan Estratégico: Corresponde a las máximas autoridades de los órganos y entes del Poder Público, formular y aprobar el proyecto de Plan Estratégico Institucional correspondiente” (p.10); lo que se quiere inferir con lo anterior, que la presente investigación se plantea el plan estratégico de capacitación del personal debido a durante su ingreso es importante aclarar la importancia de la institución en la ejecución de la recaudación de tributos municipales.

Por consiguiente, la capacitación es una actividad sistemática, la cual debe ser permanente, debido a que su propósito es preparar e integrar al talento humano al proceso productivo y estar dotados de conocimiento, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para mejorar el desempeño en las funciones, tal es el caso del SAMAT, donde asisten diariamente un sin número de personas que necesitan contar con un personal altamente calificado para ocupar los cargos a los cuales sean asignados.

Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal.

Indicador: Desarrollo Personal.

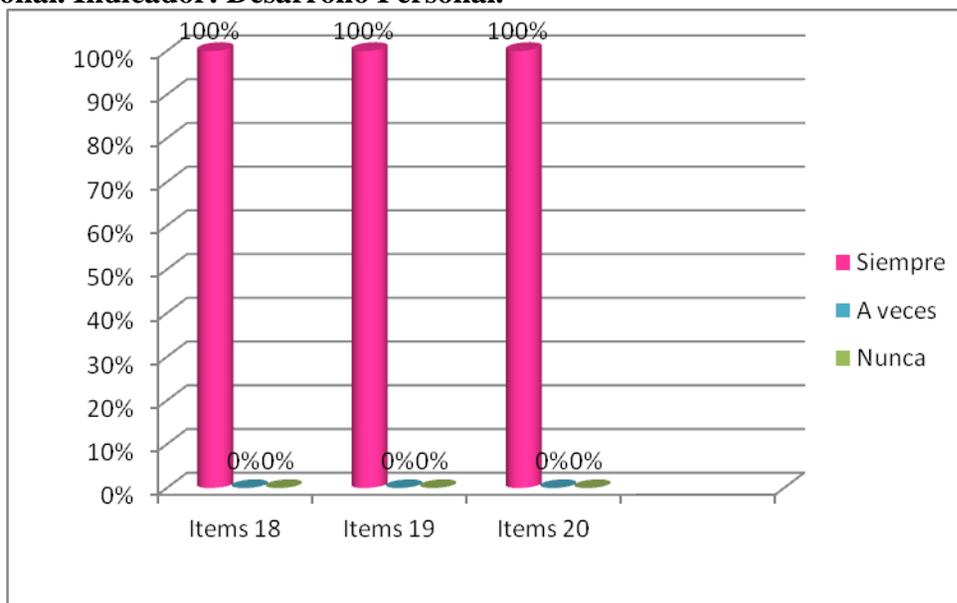
El indicador de Desarrollo Personal se encuentra en los ítems 18, 19 y 20, cuyos resultados se muestran a continuación:

Cuadro Nro.9. Distribución de la frecuencia. Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal. Indicador: Desarrollo Personal.

Ítems	Enunciado	S		AV		N		T
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	
18	El desarrollo personal es un proceso de crecimiento y superación que hace más eficiente al talento humano.	20	100	0	0	0	0	20
19	El desarrollo personal es un proceso de transformación del ser humano, el cual puede ser adquirido por medio de la capacitación.	20	100	0	0	0	0	20
20	El desarrollo personal influye en el desarrollo profesional.	20	100	0	0	0	0	20

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico Nro.7. Distribución porcentual ítems 18, 19 y 20, de la aplicación de cuestionario a los empleados del (S.A.M.A.T), en el municipio Barinas del estado Barinas. Variable: Capacitación. Dimensión: Necesidades de Desarrollo del personal. Indicador: Desarrollo Personal.



En relación al indicador: Desarrollo personal, el ítem dieciocho (18): El desarrollo personal es un proceso de crecimiento y superación que hace más eficiente al talento humano, se constató el cien por ciento (100%) en las alternativas siempre. Posteriormente, en el ítem diecinueve (19): El desarrollo personal es un proceso de transformación del ser humano, el cual puede ser adquirido por medio de la capacitación, el cien por ciento (100%) de los encuestados expresaron que siempre. Seguidamente, el ítems veinte (20), El desarrollo personal influye en el desarrollo profesional, el cien por ciento 100% de los encuestados expresaron que siempre cuando el talento humano posee una buena formación, se incrementa el nivel de satisfacción con el cargo o puesto que ocupa en la organización.

Por último, parafraseando a Valdez (1998), en Braidot (2003) con la opinión, se puede considerar en la capacitación el análisis de la persona, va dirigido individualmente a cada empleado, tomando en cuenta el tipo de capacitación que pueda necesitar sin dejar de tomar en cuenta el desempeño del mismo con las normas establecidas en la empresa. De tal manera que en la fase de detección de necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones tales como, tiempo, ámbito, situación laboral.

Conclusiones del Diagnóstico

Una vez analizados cada uno de los resultados obtenidos por medio del instrumento de recolección de datos sobre la situación actual de la capacitación el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas, tomando en consideración la dimensión Necesidades de desarrollo del personal se observó el cien por ciento (100%) expreso que Nunca. Estos resultados, permitieron evidenciar que la gerencia presenta deficiencias en cuanto a capacitar al personal. Posteriormente, el setenta cinco (75%) expresó que a veces el talento humano del (S.A.M.A.T.) posee una formación acorde con su cargo, mientras veinticinco por ciento (25%) que nunca. Así mismo, el cien por cien (100%) de los encuestados expresaron que a veces la capacitación del talento

humano en el S.A.M.A.T conlleva a tomar buenas decisiones y resolver los posibles problemas que se presenten. Los resultados evidencian poca importancia en cuanto al conocimiento de los resultados de la evaluación del desempeño de los empleados.

De igual manera, se constato que el S.A.M.A.T, según los datos suministrados tiene normas y procedimientos bien definidos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento se evidenció que el cien por ciento (100%) de los encuestados optó por nunca. Por otra parte, el S.A.M.A.T. se caracteriza por su honestidad en los procesos de reclutamiento, cien por ciento (100%) expresaron que a veces.

Posteriormente, en la selección de personas para ocupar cargos en el SA.M.A.T, se realiza de acuerdo al perfil acorde con el cargo a desempeñar, cincuenta por ciento, expresaron que siempre, otro (50%) que a veces. Seguidamente, el proceso de reclutamiento y selección en el S.A.M.A.T es exclusividad del personal que labora en el Departamento de Talento Humano, cien por ciento (100%) expresaron que a veces. Estos resultados, demuestran que el SA.M.A.T, no cuenta con procedimientos claros a la hora de captación evaluación del desempeño de sus empleados lo que trae como consecuencia personal desmotivado en sus funciones.

Sin embargo, se observó que la experiencia, o años de servicio del trabajador no es calificado para su ascenso en el cargo. Además, es importante destacar que los propósitos de la actualización del talento humano son los siguientes: Mejorar las competencias teóricas y técnicas del talento humano, a efecto de que realicen su trabajo con mejor calidad y eficiencia; consolidar la cultura de la actualización, el perfeccionamiento y la capacitación profesional de los integrantes de la organización y por último, impulsar la cultura de intercambio interinstitucional como estrategia de perfeccionamiento profesional.

Ahora bien, de lo antes mencionado para reforzar las conclusiones del diagnóstico del instrumento aplicado se decide realizar una matriz FODA a fin de reforzar los resultados obtenidos para el presente estudio. Para Ramírez (2017) Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su

tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal.

Asimismo, es un subconjunto de un análisis de situación más amplio, se usa para evaluar el ajuste entre la estrategia de una organización, sus capacidades internas (es decir, fortalezas y debilidades), y las posibilidades externas (es decir, oportunidades y amenazas). A este respecto a continuación se presentan las condiciones reales de actuación con relación a las variables internas y externas del análisis.

Cuadro Nro.10. Variables internas y externas para el análisis FODA.

Variables Internas	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • El S.A.M.A.T, cuenta normas y procedimientos bien definidos para el proceso de reclutamiento de nuevo personal. • Poseer una buena formación se incrementa el nivel de satisfacción con el cargo, donde el ítems once (11), el cien por ciento 100% expresaron siempre. • Aceptación por el S.A.M.A.T, para un Plan Estratégico que se centró en la capacitación del Talento Humano para la captación de nuevo personal, ofreciendo el personal actual con experiencia. • El S.A.M.A.T, se encuentra abierto a la propuesta de un plan estratégico de captación que ayude a ver la mecánica del proceso de trabajo de la organización.
	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • En el Ítem 8 donde se pregunta si El S.A.M.A.T, brindar formación a su personal (100%) expreso que Nunca, lo que evidencia la necesidades de un plan estratégico de formación. • La selección del personal se realiza de acuerdo al perfil expresaron el cincuenta por ciento (50%) a veces el ítem 3. • Contar con tiempo para los talleres de formación y actualización. • El SA.M.A.T, está abierto a una constante evaluación de desempeño para conocer el rendimiento y los cambios que se necesita de acuerdo con su comportamiento y desempeño en sus funciones a realizar.
Variables Externas	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia no cuenta con planes estratégicos de formación. En el ítem 10 el setenta cinco (75%) expresó que a veces el talento humano del (S.A.M.A.T.) posee una formación acorde con su cargo. • El proceso de reclutamiento y selección en el S.A.M.A.T es exclusividad del personal que labora en el Departamento de Talento Humano, ítem 4 cien por ciento (100%) expresaron que a veces. • Necesidad de contar con personal que cuente con tiempo, con para la capacitación del nuevo personal. • El SA.M.A.T, no cuenta con procedimientos claros a la hora de captación, evaluación del desempeño
	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • El S.A.M.A.T. la experiencia, o años de servicio del trabajador no es calificado para ascenso en el cargo. • Ofrecer una capacitación inadecuada que conllevaría a gastos innecesarios • En el ítem 13 el cien por ciento (100%) expresaron que a veces la capacitación del talento humano en el S.A.M.A.T conlleva a tomar buenas decisiones y resolver los posibles problemas. • No contempla procesos de evaluación de desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior, definidas las variables internas y externas desde los resultados obtenidos del instrumento aplicado en el S.A.M.A.T, se procede a construir las estrategias, a continuación se presenta la matriz FODA, tabla que se configura de la siguiente manera:

Cuadro Nro.11. FODA.

		Interno	
		Fortalezas. (Aumentar)	Oportunidades. (Aprovechar)
		<ul style="list-style-type: none"> El S.A.M.A.T, cuenta normas y procedimientos bien definidos para el proceso de reclutamiento de nuevo personal. Poseer una buena formación se incrementa el nivel de satisfacción con el cargo, donde el ítems once (11), el cien por ciento 100% expresaron siempre. Aceptación por el S.A.M.A.T, para un Plan Estratégico que se centró en la capacitación del Talento Humano para la captación de nuevo personal, ofreciendo el personal actual con experiencia. El S.A.M.A.T, se encuentra abierto a la propuesta de un plan estratégico de captación que ayude a ver la mecánica del proceso de trabajo de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> En el Ítem 8 donde se pregunta si El S.A.M.A.T, brindar formación a su personal (100%) expreso que Nunca, lo que evidencia la necesidades de un plan estratégico de formación. La selección del personal se realiza de acuerdo al perfil expresaron el cincuenta por ciento (50%) a veces el ítem 3. El S.A.M.A.T, está abierto a una constante evaluación de desempeño para conocer el rendimiento y los cambios que se necesita de acuerdo con su comportamiento y desempeño en sus funciones a realizar.
Externo	<p>Debilidades. (Disminuir)</p> <ul style="list-style-type: none"> La gerencia no cuenta con planes estratégicos de formación. En el ítem 10 el setenta cinco (75%) expresó que a veces el talento humano del (S.A.M.A.T.) posee una formación acorde con su cargo. El proceso de reclutamiento y selección en el S.A.M.A.T es exclusividad del personal que labora en el Departamento de Talento Humano, ítem 4 cien por ciento (100%) expresaron que a veces. Necesidad de contar con personal que 	<p>Estrategias F-D (Al Aumentar las Fortalezas se disminuye las Debilidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar las competencias teóricas y técnicas del talento humano, a efecto de que realicen su trabajo con mejor calidad y eficiencia, usando las normas y procedimientos del S.A.M.A.T. Con la experiencia del actual personal que se encargar del reclutamiento permite fortalecer su desarrollo del nuevo personal. El Plan Estratégico debe centrarse en la capacitación del personal del departamento del Talento Humano 	<p>Estrategias O-D (Aprovechar las Oportunidades para disminuir las debilidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> Impulsar la cultura de formación desde el plan estratégico en un posible intercambio entre los departamentos del S.A.M.A.T como estrategia de formación acorde con su cargo para el perfeccionamiento profesional. En el momento del reclutamiento al tener claro el perfil del cargo bajo un trabajo en equipo entre talento humano y otros departamentos del S.A.M.A.T, el nuevo personal será eficiente, eficaz,

<p>cuenta con tiempo, con para la capacitación del nuevo personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El SA.M.A.T, no cuenta con procedimientos claros a la hora de captación, evaluación del desempeño 	<p>para que logre de manera eficiente la captación de nuevo personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con procedimientos claros de capacitación del nuevo personal desde el conocer, planear y realizar actividades conjuntas, es decir no solamente el departamento talento humano sino sumar a los demás departamento o áreas del SA.M.A.T 	<p>proactiva, integrados a una vocación de servicio, calificado y motivado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talento humano mientras tenga integrado en sus funciones el tiempo para la formación del nuevo personal, le permitirá al personal viejo no ver vulnerado el tiempo de su trabajo y verlo como una ventaja de capacitar al nuevo personal. • En el plan estratégico es necesario mantener en positivo que el personal viejo sea parte de la formación del personal nuevo, como puntos positivos para la evaluación de desempeño, desde un contexto que impulse políticas, estrategias y acciones que contribuyan al desarrollo sostenible del Municipio Barinas, Estado Barinas través del SA.M.A.T.
<p>Amenazas. (Neutralizar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • El S.A.M.A.T. la experiencia, o años de servicio del trabajador no es calificado para ascenso en el cargo. • Ofrecer una capacitación inadecuada que conllevaría a gastos innecesarios • En el ítem 13 el cien por ciento (100%) expresaron que a veces la capacitación del talento humano en el S.A.M.A.T conlleva a tomar buenas decisiones y resolver los posibles problemas. • No contempla procesos de evaluación de desempeño. 	<p>Estrategias F-A (Aumentar las Fortalezas para evitar las Amenazas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • El S.A.M.A.T. cuenta con normas, procedimientos y personal con experiencia, es importante que se consolide una cultura de capacitación al nuevo personal y que este sea tomado en cuenta en la evaluación de desempeño. • Revisar el material a utilizar en la formación del personal nuevo del S.A.M.A.T, además integrar capacitación actualizada al personal viejo o con experiencia en pro de perfeccionar la capacitación profesional de todos los integrantes del S.A.M.A.T. • Realizar una revisión del plan estratégico cada 6 meses con todo el equipo del S.A.M.A.T, con la finalidad de lo que se imparta permita tomar buenas decisiones y resolver los posibles problemas • El S.A.M.A.T, se encuentra abierto del plan estratégico donde desde una adecuada coordinación y que desarrolle todo el personal beneficios a corto, mediano y largo plazo para el SAMAT y su 	<p>Estrategias O-A (Aprovechar las Oportunidades para eliminar las Amenazas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • El plan estratégico tiene como premisa usar al personal con experiencia para la captación y formación del personal nuevo, es importante que el desarrollo de la actividad se tome positivamente en la evaluación de desempeño. • La capacitación siempre se debe orientar a una actualización desde el perfil de cargo para que sea una formación de calidad, a fin de que no sea simplemente ofrecerle algunos cursos al personal, ni colocar una partida en el presupuesto anual para estos fines, debido a que esta no constituye un gasto sino una inversión, y como toda inversión se espera que retorne beneficios, ventaja competitiva y el éxito de manera estratégica para lograr los objetivos esperados para el S.A.M.A.T. • Con el trabajo en equipo de talento humano y los otros departamentos del SA.M.A.T permite que el

		evaluación de desempeño.	<p>tiempo a utilizar en el plan estratégico sea compartido y tomado en cuenta en la evaluación de desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el plan estratégico de formación para la captación del nuevo personal y actualización del personal viejo, permite para poder sobresalir con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones dentro del SAMAT.
--	--	--------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

A manera de cierre, tomando en consideración los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento y el análisis de la matriz FODA el plan estratégico se orientará a esa necesidad existente de una capacitación del talento humano como recurso gerencial en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas. En tanto, se presenta la ficha de detección de necesidades formativas específicas, esta fue elaborada por la Escuela de formación e innovación administración pública de la Región de Murcia, este fue utilizado para resumir las necesidades formativas que se obtuvo del análisis de resultados y la matriz FODA:

Cuadro Nro.12. Ficha de detección de necesidades formativas específicas

Entidad proponente	Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas,
Órgano Directivo	Estado Barinas.
Cargo	Talento Humano
Acción formativa que se propone	
<p>Son cuatros (4) talleres teóricos – prácticos, a través de los cuales se les dará a conocer a los participantes: importancia del proceso de capacitación conceptos, vivencias prácticas, procesos para el desempeño óptimo de las funciones, entre otros. Cada uno de estos talleres tiene una duración de seis (6) horas c/u, lo cual se especifica de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taller I: Sensibilización • Taller II: Lineamientos estratégico para el proceso de capacitación. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Taller III: Estrategias de Valoración de cargo • Taller IV: Práctica de los contenidos 			
Modalidad de la acción formativa			
<input checked="" type="checkbox"/> Presencial en aula física <input type="checkbox"/> Presencial en aula virtual (mediante videoconferencias) <input checked="" type="checkbox"/> Semipresencial con las horas presenciales en aula virtual (mediante videoconferencias)			
Justificación de la necesidad formativa			
<p>La propuesta presentada tiene su relevancia laboral, debido a que en puesta en práctica el plan estratégico se apertura mayor eficacia al proceso de capacitación del talento humano adscrita al Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas. Permitiendo así que el proceso de equidad y justicia, donde todos los empleados se sientan bajo un clima organizacional idóneo en la actualización de los conocimientos por parte de los empleados antiguos, así como a los nuevos de captación conocer los procesos de sus funciones a cumplir desde la experiencia.</p>			
Número de horas estimadas	12	Número de personal destinatario estimado	7
Fecha probable de impartición		Al inicio del año	
Descripción del perfil profesional del personal destinatario de la acción formativa			
<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Empleados públicos con antigüedad • Especialista de manual de cargo, instrumentos de valoración de cargo y de evaluación de desempeño. 			
Observaciones y requisitos especiales (infraestructura, profesorado, etc.)			
Sugerencias a tener en cuenta para su posible organización			
- Fotocopias - Diapositivas - Video Beam	- CD - Páginas blancas - Lapiceros	- Borradores - Carpetas - Papel Bond	- Trascrición -Cartulina para impresoras - Logística
Modo de financiación que se propone			
<input checked="" type="checkbox"/> Con cargo al presupuesto del Órgano directivo proponente <input type="checkbox"/> Sin coste por los siguientes motivos:			

Fuente: Terán, (2020).

FASE II: FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Al diseñar una propuesta, ésta previamente debe ser analizada para determinar los alcances de la propuesta. El estudio de factibilidad, para Jiménez (2010), “Indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, institucionales...” (p.24). A tales consideraciones se especifican las fases desarrollada en la investigación para determinar la factibilidad de la propuesta.

Factibilidad Técnica

Tiene como propósito la aplicación del proyecto, cuales son las posibles opciones de mejor beneficio, para llevar a cabo la puesta en marcha de la misma y lograr los objetivos e manera exitosa, se tomó lo expresado por Jiménez (2010), el estudio técnico “debe demostrar la viabilidad técnica del proyecto, justificar cual es la mejor alternativa que se ajuste a los criterios de optimización con la aplicación del mismo” (p. 151) Partiendo de esto, el personal que labora dentro del SAMAT con su experiencia puede aportar para organizar un plan estratégico de capacitación a los nuevos ingresos, la factibilidad técnica trata de ese personal capaz de apoyar y con conocimiento sobre el tema que se va a tratar en la propuesta, de esta manera, se puede inferir que el personal actual del SAMAT se encuentra en capacidad de aportar sus experiencias al visitar a las empresas que aportan tributos al Municipio Barinas del Estado Barinas. En sí, son importante estas experiencias con la finalidad de dar plena confianza y credibilidad a los trabajadores de nuevo ingreso. Por tanto, es factible técnicamente la propuesta de un plan estratégico para la capacitación del talento humano como recurso gerencial en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.

Factibilidad Institucional

En esta fase se procedió a realizar un levantamiento de información sobre sus estatutos, donde se explique el significado del SAMAT, así como sus normativas y

leyes que deben conocer los empleados de nuevo ingreso. Además, sus funciones estructurales de cada departamento, para que durante la captación estos futuros trabajadores conozcan más sobre lo que realizarán dentro de la institución. Ahora bien durante la visita al SAMAT esta no cuenta con objetivos estratégicos institucionales, por lo que se trabajara conjuntamente con la factibilidad técnica con la experiencia de los trabajadores para organizar el Plan Estratégico que se desea diseñar. Por lo que, para reforzar la factibilidad Institucional y dar mayor aporte a la institución se trabajara con los empleados ese perfil que debe tener los trabajadores de nuevo ingreso, así el personal de la institución podrá tener un mejor criterio de reclutamiento.

De igual manera, se tomara en cuenta para el plan estratégico para la capacitación del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) los factores de observar y determinar que existe en una organización, entidad, grupo de personas o similares que debido a ciertas circunstancias se percibe un inconveniente o problema que requiere de la aplicación de un proyecto investigativo. Para Jiménez (2010), “el estudio institucional tiene como finalidad probar que existe un número de personas, instituciones, empresas u otras entidades, que dada ciertas condiciones, demuestran una demanda que justifica la puesta en marcha de un proyecto en cierto periodo de tiempo” (p. 149). Por ultimo en este punto es importante resaltar que el personal actual del SAMAT comprende de veinte (20) trabajadores, donde la gerencia se encuentra abierta a propuesta y así lo determina la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014) en su Artículo 45 donde la “Formulación del Plan Estratégico: Corresponde a las máximas autoridades de los órganos y entes del Poder Público, formular y aprobar el proyecto de Plan Estratégico Institucional correspondiente” (p.10).

Factibilidad Financiera

El estudio financiero tiene por objeto determinar cuál es el monto para la realización, aquí es necesario precisar la forma de obtener los recursos económicos al determinar su factibilidad, el análisis financiero de esta propuesta está conformado

por la proyección de gastos e ingresos y las formas que se prevén para su presentación y ejecución. Esto implica la viabilidad en cuanto a las maneras de cómo serán conseguidos los recursos a utilizar (equipos de proyección, y logística). Según Jiménez (2010), “este estudio consiste en determinar los recursos económicos indispensables para la propuesta”. (p.149)

Es por ello, que al visitar la gerencia del SAMAT se fue indicado que dentro del presupuesto se tiene un apartado para la capacitación, así como el apoyo del personal y las instalaciones con un espacio con mesas y sillas para el plan estratégico para la capacitación del talento humano como recurso gerencial en el SAMAT. Con estos aportes, se procedió a realizar un estudio financiero, que tiene por objeto determinar la logística que tiene que ver con la conformación del material (este exonerado por ser un estudio que se le dejara a la institución), con respecto al refrigerio (café, galletas), la gerencia indicó que la institución siempre cuenta con café para su personal por lo que las galletas puede ser opcional. Con respecto al personal que servirá de facilitadores, la gerencia indicó que se puede adiestrar a un personal específico del departamento de Talento Humano y otros que con sus aportes de sus experiencias permitirá que un ahorro en el pago de facilitadores externos, esto permite indicar que la propuesta es factible financieramente.

La determinación y distribución de los costos ha sido calculado con base a los gastos totales de personal requerido, la adquisición de material y refrigerios.

Cuadro Nro.13. Estimación de costo de la propuesta

Concepto	Descripción	Costo
Papelería	1 Resma	15.000.000,00
Fotocopias (manual)	100 copias	10.000.000,00
Facilitadores	6 horas	30.000.000,00
Refrigerio	100 galletas, Café, Agua	30.000.000,00
Total		85.000.000,00

Fuente: Elaboración propia (2020).

CAPÍTULO V

DISEÑO DE LA PROPUESTA

En este punto se presenta el diseño de la propuesta el cual trata sobre un plan estratégico para la capacitación del talento humano como recurso gerencial en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas. Es en este apartado se pone de manifiesto el ingenio del proyectista, ya que en este momento se debe plasmar de una manera clara y precisa la alternativa de solución al problema planteado. Es decir, que la idea que se concibe es inicialmente para solucionar el problema detectado, debe expresarse de manera original, que sea de fácil entendimiento para su debida ejecución y posterior a la evaluación.

En relación al diseño, se planifico actividades que le dará mayor efectividad a lo que se pretende alcanzar en el estudio, aquí se señala todas las acciones que acontecen al contexto social en la labor que desempeña los empleados públicos en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.

Título de la Propuesta

Plan estratégico para la capacitación del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.

Presentación de la Propuesta

Hoy día, las organizaciones o empresas brindan especial atención a su fuerza laboral, pues de su desempeño depende la eficiencia y la eficacia en el logro de los objetivos organizacionales; por su parte, Rey (2009); establece que “una de las principales funciones que debe acometer una organización con visión estratégica es la formación y desarrollo de su personal” (p.23). Todo esto como resultado de las permanentes exigencias del entorno, unido a la continua movilidad profesional dentro

de las organizaciones tanto productivas como de servicios, ejercen presión para que las empresas y sus trabajadores tengan que prepararse continuamente para enfrentar el cumulo de situaciones que día a día exigen una permanente actualización del talento humano para relacionarse con entornos tecnológicos complejos y competitivos que se modifican de manera frecuente.

Es por ello, que los cambios que se han experimentado en la sociedad y los avances tecnológicos, han generado que se establezcan nuevas estrategias gerenciales en las instituciones, además de traer consigo nuevos paradigmas en la manera de ejercer la gerencia, como es el caso de la utilización de plan estratégico, lo cual puede proporcionar a los gerentes medios idóneos para analizar el ambiente, su entorno, valorar fortalezas y debilidades e identificar posibles oportunidad.

En la actualidad muchas organizaciones valoran las ventajas de desarrollar un plan para los próximos tres o cinco años. La práctica de plasmar este plan en un documento o modelo formal está ampliamente, aunque en ningún caso universalmente, aceptada. Habitualmente el nivel detalles es mucho menor que en los planes estratégicos de los años cincuenta. La importancia estriba en fijar metas analizando las fortalezas y debilidades, midiendo su posición y luego establecer directrices que permitan mitigar las debilidades y aprovechar al máximo las fortalezas.

En este mismo orden de ideas Sainz (2012), expresa que el plan maestro... que recoge las decisiones estratégicas que ha adaptado hoy en referencia a lo que hará en los próximos años,...donde se establecen objetivos y donde se escoge el medio más apropiado para el logro de los mismos. (p.78), se refiere a que el plan estratégico es un documento en el que los responsables de una institución establecen la estrategia a seguir a través de unas líneas de actuación que sirvan de base para la gestión eficaz y eficiente de la organización .Es decir, cada línea de actuación debe estar asignada a un responsable de alcanzar los objetivos establecidos con una serie de acciones específicas, así como el tiempo adecuado para llevarlo a cabo. De igual manera, es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y

objetivos, de allí que los propósitos y objetivos consisten en identificar como eliminar dicha deficiencia.

Desde éste punto de vista, el objetivo básico de éste trabajo fue presentar un plan estratégico para la capacitación del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas, con la finalidad de la misma cuente con herramientas necesarias para el proceso de capacitación de los empleados, considerando elementos relacionados con el grado o nivel de competencia que poseen cada uno de los trabajadores en los niveles organizacionales.

Justificación de la Propuesta

El recurso humano de las instituciones constituye el pilar fundamental y determinante en la productividad de las organizaciones. El trabajo realizado por el mismo conforma uno de los tres (3) factores de producción, el cual se refiere al aporte que pueda suministrar el capital intelectual a ese proceso administrativo. Para el logro de esfuerzos mancomunados por parte del recurso humano, se requiere que los mismos se desenvuelvan en su área laboral con alto grado de motivación y satisfacción por el trabajo ejercido.

Es decir que si no se invierte en la capacitación del personal, las empresas e instituciones públicas tienden a volverse obsoletas en sus procedimientos y más aún esta capacitación debe ir en función del avance de la ciencia; es decir en función de las nuevas tecnologías. En base a ello, se parte del diagnóstico de la capacitación del talento humano como factor clave para el desarrollo de los organismos en el ámbito de la administración pública. Caso de Estudio: Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.

De esta manera, la organización fortalecerá la motivación, el rendimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo, su sentido de pertinencia e identificación para con la empresa, además de conservar un clima organizacional óptimo, con lo que se tonificará el trabajo en equipo, el accionar de todas las fuerzas vivas en búsqueda del

bien común, con lo que se solucionarán de manera progresiva y efectiva, las problemáticas que afectan la calidad de vida de los trabajadores. Por consiguiente, toda esta situación se traducirá en la implementación por parte de la organizaciones, de mecanismos motivacionales para sus trabajadores, con estricta orientación asertiva y empática, es decir, dirigidos hacia el plano ganar-ganar.

La propuesta presentada tiene su relevancia laboral, debido a que en puesta en práctica el plan estratégico se apertura mayor eficacia al proceso de capacitación del talento humano adscrita al Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas. Permitiendo así que el proceso de equidad y justicia, donde todos los empleados se sientan bajo un clima organizacional idóneo.

Bajo estos parámetros, la propuesta presentada desde el enfoque técnico, se justifica puesto permitirá minimizar aspectos negativos en el proceso de capacitación del talento humano en la unidad objeto en estudio. Así mismo. En tal sentido, la propuesta denota estrategias gerenciales adoptadas bajo un enfoque innovador que apertura mayor productividad y la vez una efectiva actualización del personal. Además, constituye una herramienta que apoya y mejora el proceso de mejora continua al propiciar estrategias que propicien un mejor ambiente de trabajo que permita incrementar el grado de satisfacción del personal que labora en la institución.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General de la propuesta

Presentar el plan estratégico para la capacitación del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.

Objetivos Específicos de la Propuesta

1. Diagnosticar la valoración de cargo del personal como ventaja competitiva de la gestión con la finalidad de integrar la ética del cumplimiento del trabajo elevando

- la calidad y eficiencia del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.
2. Diseñar las acciones estratégicas desde la sensibilización de los gerentes en materia de captación del talento humano apoyado con los niveles operativos y gerenciales en los procesos que desarrolla el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.
 3. Llevar a la práctica los contenidos relacionados a los lineamientos estratégicos para el proceso de capacitación del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.
 4. Establecer los mecanismos de evaluación del plan estratégico para la capacitación del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.

Estructura de la Propuesta

La propuesta consiste en presentar un plan estratégico para la capacitación del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas. Está estructurada en cuatros (4) talleres teóricos – prácticos, a través de los cuales se les dará a conocer a los participantes: importancia del proceso de capacitación conceptos, vivencias prácticas, entre otros, que surgirán a medida que se implemente la temática estudiada. Cada uno de estos talleres tiene una duración de doce (12) horas c/u, lo cual se especifica de la siguiente manera:

Cuadro Nro.14. Estructura de la Propuesta

Acción	Hora Teóricas	Hora Prácticas
Taller I: Sensibilización	6 horas	6 horas
Taller II: Lineamientos estratégico para el proceso de capacitación.	6 horas	6 horas
Taller III: Estrategias de Valoración de cargo	6 horas	6 horas

Taller IV: Práctica de los contenidos	6 horas	6 horas
Total	24 horas	24 horas

Fuente: Elaboración propia.

Metodología de Trabajo

La metodología es una de las etapas específicas de un trabajo que parte de una posición teórica y conlleva a la selección de técnicas concretas (o métodos) acerca del procedimiento para realizar las tareas relacionadas con el diseño de la investigación. Esto consistirá en señalar algunas estrategias que a continuación se describen:

- Exploración y análisis de las experiencias de los participantes y facilitador.
- Conformación de equipos de trabajos.
- Lecturas reflexivas.
- Exposición teórica por parte del facilitador.
- Discusión en pequeños grupos.
- Exposiciones individuales y grupales.
- Dinámicas de grupos.
- Conversación socializada.
- Ejercicios prácticos y vivenciales.

A continuación, se presenta el pliego de condiciones de formación, el formato fue diseñado por Navarra (2018) cuyo propósito “enfocar adecuadamente la formación a impartir y que las acciones formativas que se diseñen sean las realmente más adecuadas, para lograr la consecución de sus objetivos y así mejorar estas organizaciones”(p.12), el mismo fue adaptado para el presente estudio:

Material de la Propuesta

Cuadro Nro.15. Pliego de condiciones de formación: Taller I. Sensibilización

N Acción 1: Taller I. Sensibilización		Duración: 12H												
Finalidad de la Formación – Objetivo General	Sensibilizar a los gerentes el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas sobre la importancia de capacitación del talento humano.													
Empleos y efectivos afectados (Público objetivo)	<p>Los participantes son trabajadores del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas. Estas personas son empleados con años de experiencia en sus puestos de trabajo y los de nuevo ingreso. La organización se realiza con Talento Humano para que asistan organizadamente el personal con experiencia y los de nuevos ingresos.</p> <p>Talento Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Empleados públicos 													
Objetivos operativos	<p>El participante sea capaz de:</p> <p>Reflexione sobre: Mientras que la Integralidad, significa un compromiso con la verdad la apertura y la transparencia que conduce a la confianza, lo Realista, permite saber cómo son las cosas...y con Intuición tomar las decisiones correctas con datos incompletos. Usted es el único que sabe que cambios debe realizar. Hágalo en tres pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Piense en que desea cambiar. 2. Hágase un serio compromiso para cambiar. 3. Busque como hacerlo. <p>Materiales:</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>- Fotocopias</td> <td>- Borradores</td> </tr> <tr> <td>- Diapositivas</td> <td>- Carpetas</td> </tr> <tr> <td>- Video Beam</td> <td>- Papel Bond</td> </tr> <tr> <td>- CD</td> <td>- Transcripción</td> </tr> <tr> <td>- Páginas blancas</td> <td>-Cartulina para impresoras</td> </tr> <tr> <td>- Lapiceros</td> <td>- Logística</td> </tr> </table>		- Fotocopias	- Borradores	- Diapositivas	- Carpetas	- Video Beam	- Papel Bond	- CD	- Transcripción	- Páginas blancas	-Cartulina para impresoras	- Lapiceros	- Logística
- Fotocopias	- Borradores													
- Diapositivas	- Carpetas													
- Video Beam	- Papel Bond													
- CD	- Transcripción													
- Páginas blancas	-Cartulina para impresoras													
- Lapiceros	- Logística													

<p>Parámetros de explotación</p>	<p>Al final de la formación de este módulo el participante adquirirá:</p> <p>Conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importancia de los empleados con experiencia en formar al nuevo equipo de trabajo • Conocer la estructura organizativa del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas • Describir las funciones que desempeña cada uno de los asistentes <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar sobre la importancia de adiestrar a la captación de nuevo personal. • Importancia que sea abierta la captación de nuevo personal • Habilidades de aceptar el trabajo en equipo y ser guiados por los empleados con experiencia. <p>Actitudes/Comportamientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación a dar conocimiento al nuevo personal • Actitud de aprendizaje del nuevo personal • Sensibilizar al personal con experiencia y al nuevo personal en trabajar en equipo.
<p>Modalidad de la formación</p>	<p>Método de enseñanza tradicional (presencial), usando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exploración y análisis de las experiencias de los participantes y facilitador. • Conformación de equipos de trabajos. • Lecturas reflexivas. <p>Actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-) Bienvenida y presentación facilitador y participantes. 2.-) Anexo (A) Lectura reflexiva “Creciendo día a día” 3.-) Conformación de equipos de trabajo. 4.-) Ponencia por parte del Facilitador sobre: <ol style="list-style-type: none"> a. Importancia del proceso de evaluación b. Objetivos del proceso de evaluación c. Ventajas del proceso de evaluación 5-) Exposición oral por cada equipo según lo aportado por el facilitador

Orientación de contenidos:	6.-) Conclusiones y cierre de los contenidos vistos. <ul style="list-style-type: none"> • Importancia del proceso de capacitación • Objetivos del proceso de capacitación • Ventajas del proceso de capacitación 										
Sistema de evaluación:	<p>El facilitador conjuntamente con los asistentes con experiencia, hará una evaluación final para comprobar el grado de aprovechamiento y grado de asimilación de los contenidos pedagógicos. Donde se pasará el siguiente cuestionario: Por favor, evalúa los aspectos que se indican. Para facilitar la tarea, utiliza la escala siguiente:</p> <table border="1" data-bbox="648 532 1631 647"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy deficiente</td> <td>Deficiente</td> <td>Suficiente</td> <td>Buena</td> <td>Muy buena</td> </tr> </tbody> </table> <p>1. El Taller cubrió sus expectativas. Sí_____ No_____</p> <p>Explique su respuesta en cualquier en particular:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2. Fue interesante los contenidos planificados desarrollados por el facilitador. Sí_____ No_____</p> <p>Explique su respuesta en cualquier en particular:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3. Las Dinámicas grupales las cambiaría o mejoraría. Sí_____ No_____</p> <p>Explique su respuesta en cualquier en particular:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	1	2	3	4	5	Muy deficiente	Deficiente	Suficiente	Buena	Muy buena
1	2	3	4	5							
Muy deficiente	Deficiente	Suficiente	Buena	Muy buena							

Fuente: Terán, (2020).

Cuadro Nro.16. Pliego de condiciones de formación: Taller II. Lineamientos Estratégicos

N Acción 2: Taller II. Lineamientos Estratégicos		Duración: 12H		
Finalidad de la Formación – Objetivo General	Describir los lineamientos estratégicos para el proceso de capacitación del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas			
Empleos y efectivos afectados (Público objetivo)	<p>Los participantes son trabajadores del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas. Estas personas son empleados con años de experiencia en sus puestos de trabajo y los de nuevo ingreso. La organización se realiza con Talento Humano para que asistan organizadamente el personal con experiencia y los de nuevos ingresos.</p> <p>Talento Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleados públicos con antigüedad en el cargo • Personal Nuevo 			
Objetivos operativos	<p>El participante sea capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer Lineamientos estratégicos para la evaluación de desempeño <p>Materiales:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias - Diapositivas - Video Beam - CD - Páginas blancas - Lapiceros </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Borradores - Carpetas - Papel Bond - Transcripción -Cartulina para impresoras - Logística </td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias - Diapositivas - Video Beam - CD - Páginas blancas - Lapiceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Borradores - Carpetas - Papel Bond - Transcripción -Cartulina para impresoras - Logística
<ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias - Diapositivas - Video Beam - CD - Páginas blancas - Lapiceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Borradores - Carpetas - Papel Bond - Transcripción -Cartulina para impresoras - Logística 			
Parámetros de explotación	<p>Al final de la formación de este módulo el participante adquirirá:</p> <p>Conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los lineamientos estratégicos para la evaluación de desempeño del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas • Describir las funciones en los niveles: <ul style="list-style-type: none"> a) Nivel institucional b) Nivel corporativo 			

	<p>c) Nivel de negocio d) Nivel funcional</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar equipos de trabajos para desarrollar los lineamientos estratégicos para la evaluación de desempeño dentro de cada una de las áreas donde le tocará laboral al nuevo personal. • Habilidades de aceptar el trabajo en equipo y ser guiados por los empleados con experiencia. <p>Actitudes/Comportamientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación a dar conocimiento al nuevo personal • Actitud de aprendizaje del nuevo personal • Sensibilizar al personal con experiencia y al nuevo personal en trabajar en equipo.
<p>Modalidad de la formación</p>	<p>Método de enseñanza tradicional (presencial), usando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Cargo. • Discusión en pequeños grupos. • Exposiciones individuales y grupales. • Dinámicas de grupos. • Conversación socializada. <p>Actividades:</p> <p>1.-) Dinámica rompe hielo, presentación del manual del cargo donde laborara el nuevo personal</p> <p>2.-) Ponencia por parte del Facilitador sobre: Lineamientos estratégicos para la evaluación de desempeño (conceptualización).</p> <p style="margin-left: 20px;">a.- Nivel institucional b.- Nivel corporativo c.- Nivel de negocio d.- Nivel funcional</p> <p>3.-) Organizar equipos de trabajos para desarrollar los lineamientos estratégicos para la evaluación de desempeño.</p> <p>4.-) Exposición oral por cada equipo</p>

Orientación de contenidos:	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos estratégicos para la evaluación de desempeño. • Lectura Manual de Cargo • Desde la Experiencia Actividades que se desarrolla en su entorno laboral 										
Sistema de evaluación:	<p>El facilitador conjuntamente con los asistentes con experiencia, hará una evaluación final para comprobar el grado de aprovechamiento y grado de asimilación de los contenidos pedagógicos. Donde se pasará el siguiente cuestionario:</p> <p>Por favor, evalúa los aspectos que se indican. Para facilitar la tarea, utiliza la escala siguiente:</p> <table border="1" data-bbox="648 561 1631 678"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy deficiente</td> <td>Deficiente</td> <td>Suficiente</td> <td>Buena</td> <td>Muy buena</td> </tr> </tbody> </table> <p>1. El Taller cubrió sus expectativas. SÍ _____ No _____ Explique su respuesta en cualquier en particular: _____</p> <p>2. Fue interesante los contenidos planificados desarrollados por el facilitador. SÍ _____ No _____ Explique su respuesta en cualquier en particular: _____</p> <p>3. Las Dinámicas grupales las cambiaría o mejoraría. SÍ _____ No _____ Explique su respuesta en cualquier en particular: _____</p>	1	2	3	4	5	Muy deficiente	Deficiente	Suficiente	Buena	Muy buena
1	2	3	4	5							
Muy deficiente	Deficiente	Suficiente	Buena	Muy buena							

Fuente: Terán, (2020).

Cuadro Nro.17. Pliego de condiciones de formación: Taller III. Valoración de Cargos

N Acción 2: Taller III. Valoración de Cargos		Duración: 12H		
Finalidad de la Formación – Objetivo General	Identificar la valoración de cargo como ventaja competitiva de la gestión con la finalidad de integrar la ética del cumplimiento del trabajo elevando la calidad y eficiencia del talento humano en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.			
Empleos y efectivos afectados (Público objetivo)	<p>Los participantes son trabajadores del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas. Estas personas son empleados con años de experiencia en sus puestos de trabajo y los de nuevo ingreso. La organización se realiza con Talento Humano para que asistan organizadamente el personal con experiencia y los de nuevos ingresos.</p> <p>Talento Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleados públicos con antigüedad • Personal Nuevo 			
Objetivos operativos	<p>El participante sea capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventajas competitivas del proceso de capacitación valoración de cargos <p>Materiales:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias - Diapositivas - Video Beam - CD - Páginas blancas - Lapiceros </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Borradores - Carpetas - Papel Bond - Transcripción -Cartulina para impresoras - Logística </td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias - Diapositivas - Video Beam - CD - Páginas blancas - Lapiceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Borradores - Carpetas - Papel Bond - Transcripción -Cartulina para impresoras - Logística
<ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias - Diapositivas - Video Beam - CD - Páginas blancas - Lapiceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Borradores - Carpetas - Papel Bond - Transcripción -Cartulina para impresoras - Logística 			
Parámetros de explotación	<p>Al final de la formación de este módulo el participante adquirirá:</p> <p>Conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer la Valoración de cargos en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas • Describir desde la experiencia la valoración de cargo 			

	<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar equipos de trabajos para socializar y manejar los instrumentos de evaluación de desempeño. • Habilidades de aceptar el trabajo en equipo y ser guiados por los empleados con experiencia. <p>Actitudes/Comportamientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación a dar conocimiento al nuevo personal • Actitud de aprendizaje del nuevo personal • Sensibilizar al personal con experiencia y al nuevo personal en trabajar en equipo.
Modalidad de la formación	<p>Método de enseñanza tradicional (presencial), usando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos de evaluación de desempeño. • Conversación socializada. • Ejercicios prácticos y vivenciales. <p>Actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-) Entrega de material que contengan información detallada sobre los contenidos a desarrollar. 2.-) Lectura Reflexiva Anexo C: “La Reingeniería Humana” 3.-) Exposición del facilitador: <ul style="list-style-type: none"> a- Ventajas competitivas del proceso de capacitación valoración de cargos. 4.-) Discusión socializada en relación a la evaluación de desempeño dentro de la organización 5.-) Formulación de preguntas e inquietudes por parte de los participantes. 6.-) Intercambio de experiencias sobre la aplicación de instrumentos de evaluación de desempeño. 7.-) Conclusiones. 8.-) Acuerdos.
Orientación de contenidos:	<ul style="list-style-type: none"> • -Valoración de cargos • -Ventaja competitiva del proceso de capacitación del talento humano..
Sistema de evaluación:	<p>El facilitador conjuntamente con los asistentes con experiencia, hará una evaluación final para comprobar el grado de aprovechamiento y grado de asimilación de los contenidos pedagógicos. Donde se pasará el siguiente cuestionario: Por favor, evalúa los aspectos que se indican. Para facilitar la tarea, utiliza la escala siguiente:</p>

	1	2	3	4	5
	Muy deficiente	Deficiente	Suficiente	Buena	Muy buena

1. El Taller cubrió sus expectativas.
 Sí_____ No_____

Explique su respuesta en cualquier en particular:

2. Fue interesante los contenidos planificados desarrollados por el facilitador.
 Sí_____ No_____

Explique su respuesta en cualquier en particular:

3. Las Dinámicas grupales las cambiaría o mejoraría.
 Sí_____ No_____

Explique su respuesta en cualquier en particular: _____

Fuente: Terán, (2020).

Cuadro Nro.18. Pliego de condiciones de formación: Taller IV. Práctica de los Contenidos

N Acción 2: Taller III. Práctica de los Contenidos		Duración: 12H		
Finalidad de la Formación – Objetivo General	Actualizar los contenidos relacionados a los lineamientos estratégicos para la el proceso de capacitación y manual de procesos del talento humano del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.			
Empleos y efectivos afectados (Público objetivo)	<p>Los participantes son trabajadores del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas. Estas personas son empleados con años de experiencia en sus puestos de trabajo. La organización se realiza con Talento Humano para que asistan organizadamente el personal con experiencia y directivos.</p> <p>Talento Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Empleados públicos con antigüedad 			
Objetivos operativos	<p>El participante sea capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los contenidos relacionados a los lineamientos estratégicos para la el proceso de capacitación y manual de procesos del talento humano. <p>Materiales:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias - Diapositivas - Video Beam - CD - Páginas blancas - Lapiceros </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> - Borradores - Carpetas - Papel Bond - Transcripción -Cartulina para impresoras - Logística </td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias - Diapositivas - Video Beam - CD - Páginas blancas - Lapiceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Borradores - Carpetas - Papel Bond - Transcripción -Cartulina para impresoras - Logística
<ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias - Diapositivas - Video Beam - CD - Páginas blancas - Lapiceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Borradores - Carpetas - Papel Bond - Transcripción -Cartulina para impresoras - Logística 			
Parámetros de explotación	<p>Al final de la formación de este módulo el participante adquirirá:</p> <p>Conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los procesos que puedes ser actualizados para actualizar el manual de cargo y los lineamientos estratégicos para el proceso de capacitación 			

	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la valoración de cargo y los instrumentos de evaluación de desempeño <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar equipos de trabajos para socializar los procesos a actualizar, así como los instrumentos de evaluación de desempeño. • Habilidades de aceptar el trabajo en equipo la sistematización de experiencia. <p>Actitudes/Comportamientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación a sistematizar las experiencias para contribuir con el cambio de procesos. • Actitud de aprendizaje y aceptación al cambio. • Sensibilizar el trabajar en equipo.
Modalidad de la formación	<p>Método de enseñanza tradicional (presencial), usando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Cargo. • Lineamientos estratégicos para el proceso de capacitación. • Instrumentos de valoración de cargo y de desempeño.. <p>Actividades:</p> <p>1.-) Exposición del facilitador</p> <p>a.- Contenidos relacionados con los lineamientos estratégicos para el proceso de capacitación</p> <p>b.- Manual de Cargo, procesos a ser evaluados para cambios.</p> <p>c.- Observación de videos con información de experiencias en diferentes escenarios que relacionen el proceso de capacitación y mejoren procesos de otras dependencias.</p> <p>d.- Formulación de preguntas e inquietudes por parte de los participantes.</p> <p>e.- Intercambio de experiencias y acuerdos para la evaluación de desempeño de los empleados</p> <p>2.-) Sistematización de cambios y presentación para la actualización de los procesos.</p> <p>3.-) Cierre</p>
Orientación de contenidos:	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos estratégicos para el proceso de capacitación -Ventaja competitiva del proceso de capacitación del talento humano. • Observación de videos con información de experiencias para mejorar procesos • Manual de cargo, instrumentos de valoración y de evaluación de desempeño
Sistema de evaluación:	El facilitador conjuntamente con los asistentes con experiencia, hará una evaluación final para comprobar el

grado de aprovechamiento y grado de asimilación de los contenidos pedagógicos. Donde se pasará el siguiente cuestionario:

Por favor, evalúa los aspectos que se indican. Para facilitar la tarea, utiliza la escala siguiente:

1	2	3	4	5
Muy deficiente	Deficiente	Suficiente	Buena	Muy buena

1. El Taller cubrió sus expectativas.

Sí_____ No_____

Explique su respuesta en cualquier en particular:

2. Fue interesante los contenidos planificados desarrollados por el facilitador.

Sí_____ No_____

Explique su respuesta en cualquier en particular:

3. Las Dinámicas grupales las cambiaría o mejoraría.

Sí_____ No_____

Explique su respuesta en cualquier en particular: _____

Fuente: Terán, (2020).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Tomando en cuenta los resultados obtenidos durante la investigación y relacionándolos con los objetivos de la misma se llegó a las siguientes conclusiones:

Luego de realizado el diagnóstico, se evidenció la necesidad proponer un plan estratégico para la capacitación del talento humano como recurso gerencial en el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas.

Tomando como referencia el segundo objetivo, se pudo determinar que la propuesta es factible y puede ser aplicada sin ningún tipo de inconvenientes que impidan la implementación del plan estratégico gerencial. Además, es preciso resaltar que la propuesta resulta viable, debido al particular interés mostrado por la gerencia en la presente investigación y la colaboración prestada en todo momento para el desarrollo de la misma.

En concordancia con el tercer objetivo de la investigación, se diseñó la propuesta, constituyendo una herramienta de significativo valor para que los gerentes y/o Jefes del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) del Municipio Barinas, Estado Barinas, en lo que respecta a capacitación del talento humano. La propuesta presentada permitirá mejorar y desarrollar conocimiento y generar valor agregado que conduzca un servicio de calidad. Esto conlleva que las organizaciones públicas deben modificar los esquemas tradicionales, adaptando y consolidando nuevos paradigmas e incorporando herramientas básicas para la productividad del talento humano, lo cual incentivará la generación y aporte de conocimientos para dar respuestas a las necesidades o problemas internos de la organización y de las comunidades.

Recomendaciones

Los resultados obtenidos conducen a la formulación de una serie de recomendaciones que deben ser tomadas en cuenta por los gerentes y/o Jefes del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T) ,Municipio Barinas, Estado Barinas:

- Implantar la propuesta desarrollada en la presente investigación, ya que con el plan estratégico, apertura mayores espacios de eficacia y eficiencia del talento humano de la Institución. En consecuencia, debe buscar el compromiso y la suma de los esfuerzos de las personas involucradas para su materialización.
- Dar a conocer la propuesta y concienciar a los trabajadores sobre la importancia que juega el talento humano dentro de una organización, puesto que de ahí depende la productividad de la misma.
- Realizar actualizaciones periódicas a las estrategias propuestas, tomando en consideración los cambios que vaya experimentando la Institución, sus procesos internos y la normativa legal.
- Es necesario cumplir con los roles gerenciales a cabalidad, ya que de ello va a depender en gran medida que exista un desempeño laboral de calidad dentro de la institución.
- Es importante aplicar estrategias que permitan mantener motivado al talento humano, de tal manera que el trabajo se desarrolle exitosamente resaltando la calidad del mismo.
- Establecer canales comunicativos donde ustedes como jefes o gerentes orienten y brinde apoyo a su personal reforzando esa interacción comunicativa que debe existir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. (5ª ed.). Caracas: Episteme C. A.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica. (6º Ed.). Caracas, Venezuela: Episteme C.A.
- Armijo M (2011) Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Serie Manuales. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile CEPAL.
- Ary, L y Otros, (2005), Introducción a la Investigación en Educación, 7th ed., Thomson Wadsworth, Australia.
- Balza, A. (2010). Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario. Guárico: APUNESR.
- Baque M., Cantos M., Baque S. (2019) Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas. CIENCIAMATRIA. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología. Año V. Vol. V. N°09. Julio – Diciembre 2019. Hecho el depósito de ley: pp201602FA4721. ISSN-L: 2542-3029; ISSN: 2610-802X. Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Santa Ana de Coro. Venezuela
- Barney, J.B. (1991): "Firmresources and sustainedcompetitiveadvantage", Journal of Management.
- Berrios, P. (2015). Propuesta de un Modelo de la calidad para la gestión por competencias del capital humano en una empresa de ingeniería y construcción del sector eléctrico. UCAB Caracas.
- Bohlander, G. (2008) Administración de Recursos Humanos. Catorceava edición. México: Thompson.
- Braidot, N. (2003.). Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas pymes industriales y de servicios: Enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total. Universidad de General Sarmiento - Instituto de Industria de Argentina. Laboratorio de Investigación sobre Tecnología, Trabajo, Empresa y Competitividad. Primera Edición. Publicación Electrónica. Documento de Trabajo No. 1/2003.
- Bracamonte O. (2016) Contraloría del Estado Barinas. Resolución n° 072. Barinas, abril 25 de 2016. Años 206º y 157º.
- Chávez, N. (2001). Introducción a la investigación educativa. Maracaibo: sin editorial.
- Chiavenato, I. (2001). Administración, proceso administrativo. (3ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Chiavenato I. (2007) Gestión del Talento Humano. 3era Edición. Editora McGraw-Hill.
- Chiavenato I. (2009), Gestión del Talento Humano. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, Número 36.860).
- David F. (2013), Conceptos de Administración Estratégica. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V
- David, F. R. (1988). La gerencia estratégica. Legis Editores
- Decreto sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Central. Gaceta Oficial N° 37.562 de fecha 04 de noviembre de 2002.
- Escuela de formación e innovación administración pública (s/f) T001 Ficha detección necesidades formativas. España: Región de Murcia Disponible en: info.efiap@carm.es (enviar correo)
- Estatuto del Sistema de Recursos Humanos del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), (2005) Gaceta Oficial N° 38.292 de fecha 13 de octubre del año 2005.
- Fernández y Rondón. (2004). Perfil Socio laboral de los Operadores de servicio de un Centro de atención Telefónica Call Center. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales (Industriólogo). [Tesis en línea].Universidad Católica Andrés Bello.
- Flecher, M. (2006). Los nuevos significados del cambio en la educación. Barcelona: Octaedro.
- Guerrero F. (2015) Formación de personal: proceso de RRHH fundamental para el éxito de la Empresa. [Blog en línea] Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/formacion-de-personal-proceso-de-rrhh-fundamental-para-el-exito-de-la-empresa/>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, Pilar. (2010). Metodología de la investigación 5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández. F y Hernández. Z. (2011).Visión Estratégica de la Administración del Talento Humano en las Organizaciones. Trabajo especial de grado para optar al título de Licenciado en Administración. [Tesis en línea]. Universidad de oriente.
- Hernández y Lezama (2008). Diseño de un manual de descripción y análisis de cargos para la empresa licorería la florida C.A (liflorca). Trabajo especial de grado para Optar al Título de Licenciado(a) en Gerencia de Recursos Humanos. [Tesis en línea]. Cumaná.
- Hurtado de B. J (2011). El Proyecto de Investigación. 4ta. Ed. Colombia. Ediciones Colombia.
- Jiménez, W. (2010).Como hacer un Trabajo de Grado. Proyecto Factible. Compendio de Información. Reimpresión. Ediciones FEDUPEL. Barquisimeto. Estado Lara.
- Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial N° 37.482 de fecha 11 de julio de 2002 y posteriormente reimpresa en la Gaceta Oficial N° 37.522 de fecha 6 de septiembre del mismo año.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012).

- Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta oficial extraordinaria N°6.147 de fecha 17 de noviembre de 2014.
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014) Gaceta Oficial N° 6.148 Extraordinario del 18 de noviembre de 2014
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial número 38.236, de fecha 26 de julio de 2005.
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos. Gaceta Oficial N° 2.818 Extraordinario de 1° de julio de 1981.
- López, M.(2001). Potencialidades del Municipio para el Desarrollo Local en Venezuela. Revista Venezolana de Gerencia, Año 6, núm. 15,. Págs. 446-461. [Revista en línea] Disponible en:http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872003000300004
- Márquez (2012) El proceso de investigación en las Ciencias Sociales. Colección Docencia Universitaria. Ediciones de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora.UNELLEZ.
- Miranda. J. (2009). Evolución del Talento Humano. [Revista en línea]. Disponible en:<http://goyotal701.blogspot.com/2009/10/1.html>.
- Monteferrante, P. y Malave, J. (2004) ¿Qué están haciendo las Gerencias de Recursos Humanos en Venezuela?. Revistas Debates IESA, volumen X, No. 1. Caracas, Venezuela.
- Monteferrante y Malave(2010). Aceptación y Compromiso – Fundamentos, características y evidencia. Universidad de Almería.
- Moreno H. (2012), Administración una perspectiva global, 12ª. Edición, Mc Graw-Hill Interamericana.
- Mondy, R y Noe, R. (2005). Administración de los Recursos Humanos. México, D.F.: Prentice Hall.
- Naim, M. (1989) Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia. Segunda Edición. Caracas, Ediciones IESA.
- Navarra C. (2018) Diagnóstico de necesidades formativas y plan de formación. Para empresas y entidades de economía social en Navarra 2018. España: Confederación de empresas y entidades de economía social. Disponible en: <http://www.anel.es/webanel/wp-content/uploads/2018/12/INFORME-SOBRE-NECESIDADES-FORMATIVAS-EN-EMPRESAS-DE-ECONOMIA%CC%81A-SOCIAL-2018.pdf>
- Navarro, H (2015). Programa formación para orientar al personal que laboran en las instituciones públicas venezolanas, apoyado por los maestrante de gerencia de recursos humanos de la Universidad del Zulia .Maracaibo-Edo. Zulia.Tesis Doctoral.

- Ordenanza de Creación del Servicio Autónomo Integrado de Administración Tributaria (SAMAT). Gaceta Municipal, número Extraordinario 168, de fecha 27 de diciembre de 2001.
- Ordenanza de Reglamento Orgánico de Funcionamiento del Servicio Autónomo Integrado de Administración Tributaria (SAMAT). Gaceta Municipal, 169, de fecha 28 de diciembre de 2001.
- Organización de Estados Iberoamericanos. La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. [Revista en línea] Disponible en: <http://campus-oei.org/oeivirt/fp/01cap04.htm>.
- Parella S., S y Martins P., F. (2010) Metodología de la Investigación Cuantitativa. 3era Edición. Venezuela: Fondo Editorial.
- Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- Rey, T. (2009). Como gerenciar la transformación hacia la calidad total. Editor Mc Graw-hill de Management.
- Rivas J. (S/f) La Administración Pública en Venezuela. Disponible en: <http://biblo.una.edu.ve/ojs/index.php/UNAOP/article/view/503/484>
- Rivero (2002). Calidad del servicio. Editorial Mac Graw Hill Interamericana de España S.A.
- Rodríguez, S. (2010). Comportamiento organizacional. Prentice hall, México
- Rodríguez J. (1991). Administración moderna del personal. Séptima edición. México: Thompson.
- Sainz J, (2012). El Plan Estratégico en la Práctica. (3ª ed.)
- Sallenave, J. (1990). Gerencia y Planificación Estratégica. Colombia: Norma.
- Siliceo, A. (2006). Capacitación y Desarrollo de Personal. Cuarta Edición. Ed. Limusa
- Solano, L., Sandoval, G., Durán, G., y Chinchilla, R. (2019). Modelos de planificación estratégica ajustados a organizaciones en red y trabajo colaborativo: aplicación a un caso real. UNED Research Journal, 11(3), 352-354.
- Tamayo, M. (2012) El Proceso de la Investigación Científica. México: Limusa, p. 148.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), 2011. Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Venezuela.
- Vallejo. L (2016). Gestión del talento humano. Ecuador: Aval ESPOCH.
- Vargas (2015), "Plan de formación profesional para optimizar los procesos administrativos en la oficina de control y actuación policial Nacional ". Universidad de Carabobo .Estado Carabobo –Venezuela. Tesis Doctoral

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

INSTRUMENTO

Ciudadano(a):

Reciba un cordial saludo. Actualmente se está realizando un trabajo de investigación titulado: **PLAN ESTRATEGICO PARA LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO UN RECURSO GERENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Caso de estudio: Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T.), Municipio Barinas, Estado Barinas.** En tal sentido agradezco responder a un cuestionario realizado por la investigadora, el cual permitirá recoger información que usted como empleado o trabajador del Departamento de Talento Humano del Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T), podrá suministrarme para contribuir en la realización de este estudio.

Por otra parte debido a la naturaleza de la investigación la información que usted proporcione será tratada exclusivamente para el uso ya mencionado. Además el investigador le garantiza respetar la información que emita usted como entrevistado(a).

Gracias por su colaboración.

Lcda. Zulay T. Terán de U.

Instrucciones: Por favor marque con una equis (x) la alternativa que considere pertinente, a cada una de las afirmaciones que a continuación se presentan. Se agradece la mayor objetividad y colaboración posible.

Las alternativas son: 3 = Siempre, A veces, Nunca

		Siempre	A veces	Nunca
1	El S.A.M.A.T. tiene normas y procedimientos bien definidos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de su personal.			
2	El S.A.M.A.T. se caracteriza por su honestidad en los procesos de reclutamiento de su personal.			
3	La selección de personas para ocupar cargos en el SA.M.A.T, se realiza de acuerdo al perfil acorde con el cargo a desempeñar.			
4	El proceso de selección en el S.A.M.A.T es exclusividad del personal que labora en el Departamento de Talento Humano.			
5	La evaluación del desempeño debe convertirse en una práctica gerencial del Departamento del Talento Humano.			
6	El S.A.M.A.T. contempla en los procesos de evaluación normas y procedimientos tendentes a evaluar el desempeño de su personal.			
7	La capacitación es un recurso gerencial que permite a la organización favorecer la condición humana del trabajador.			
8	El Servicio Autónomo de la administración tributaria (S.A.M.A.T.) se caracteriza por brindar formación a su personal.			
9	La formación es una herramienta en la gestión del talento humano.			
10	El talento humano del (S.A.M.A.T.) posee una formación acorde con su cargo.			
11	Cuando el talento humano posee una buena formación, se incrementa el nivel de satisfacción con el cargo o puesto que ocupa en la organización.			
12	Para llevar a cabo el proceso de capacitación se debe realizar primeramente una evaluación al personal.			
13	La capacitación del talento humano en el S.A.M.A.T conlleva a tomar buenas decisiones y resolver los posibles problemas que se presenten.			
14	La capacitación del talento humano conduce al desarrollo de los organismos públicos.			
15	La capacitación es un medio para obtener conocimientos, desarrollar habilidades y competencias en el campo laboral.			
16	La capacitación es el eje central para el desarrollo y crecimiento del talento humano en los procesos gerenciales que se llevan a cabo en el S.A.M.A.T.			
17	El apoyo de la alta gerencia, el compromiso, los avances tecnológicos, la complejidad de la organización, los principios de aprendizaje y otros procesos de la administración de personal son factores que afectan el proceso educativo de capacitación.			
18	El desarrollo personal es un proceso de crecimiento y superación que hace más eficiente al talento humano.			

19	El desarrollo personal es un proceso de transformación del ser humano, el cual puede ser adquirido por medio de la capacitación.			
20	El desarrollo personal influye en el desarrollo profesional.			

ANEXO B
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

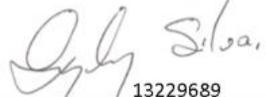
ACTA DE VALIDACIÓN

Yo, Darjeling Silva titular de la Cédula de Identidad N° V.- 13.229.689, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por la autora de la investigación, Zulay Teresa Terán López portadora de la Cédula de Identidad N° V.- 14.662.501, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su trabajo de investigación titulado: "Plan estratégico para la capacitación del talento humano como un recurso gerencial en la administración pública". Caso de estudio: Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (S.A.M.A.T.), Municipio Barinas, Estado Barinas". El cual considero: Aprobado para el propósito manifestado de la investigación.

Observaciones:

En Barinas a los 18 días del mes Marzo del año 2019.

De Conformidad


13229689
04245001224

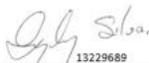
DATOS DEL ESPECIALISTA

Apellidos y Nombres: Darjeling Silva

C.I.V.: 13.229.689

Título de Pre-Grado: Ingeniero en Computación

Título de Post-Grado: PostDoctor en Ontología del Conocimiento y su Trascender desde las Perspectivas Educativas y Gerenciales.

Fecha: 18/03/2019 Firma: 
13229689
04245001224

Marque con una (x) debajo de las características que cumplan cada ítem

Ítems	Coherencia			Pertinencia			Calidad de Redacción			Ubicación		
	A	R	I	A	R	I	A	R	I	A	R	I
1		X										
2		X										
3					X							
4					X							
5								X				
6								X				
7					X							
8					X							
9											X	
10											X	
11					X							
12					X							
13		X										
14		X										

15					X							
16					x							
17								X				
18								X				
19										X		
20										X		

Se le agradece escribir cualquier comentario en torno a las totalidades o alguna parte específica del instrumento, forma o contenido que requiere ser mejorada, por favor hacerlo en las observaciones.

Observaciones: _____

Aprobado X

Aprobado con correcciones

No aprobado

ANEXO C

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

CALCULO DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL
1	3	2	2	3	3	2	1	3	1	1	1	2	3	2	3	1	2	3	62	3	62
2	1	3	2	2	2	2	2	3	1	2	1	3	2	1	2	1	3	2	56	2	56
3	2	3	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	54	2	54
4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	85	2	85
5	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	85	2	85
$\Sigma \Sigma_i$	20	28	28	26	26	20	17	24	15	16	18	27	28	17	23	20	27	28	625	28	625
Σ_i^2	1,14	0,29	0,29	0,79	0,5	0,57	0,7	0,29	0,7	0,29	1,07	0,55	1,14	0,41	0,41	2	0,55	1,14	27,55	1,14	27,55

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\Sigma Sp^2}{\Sigma St^2} \right)$$

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \left(1 - \frac{8,18}{49,5} \right) \quad \left[-0,12 \right]$$

$$\alpha = 1,05 \left[-0,12 \right] \quad \alpha = 1,05 \cdot 0,88 \quad \alpha = 0,88 \text{ alta confiabilidad.}$$