

**EDUCABILIDAD TRIBUTARIA RETO DEL  
TALENTO HUMANO EN LA  
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**

**Autor: Rafael Meléndez**  
[rafaelmelendezisea@gmail.com](mailto:rafaelmelendezisea@gmail.com)

### RESUMEN

La modernización de la Administración Pública, en una economía globalizada debe ser capaz de promover, regular y acrecentar la calidad de vida de los ciudadanos, así como mayor competitividad de las empresas, esto es ser regulador de la actividad social y económica y la encargada de prestar eficazmente bienes y servicios y distribuir los recursos económicos públicos; lo que obliga a una visión integral, con desarrollo de nuevos modelos para su funcionamiento y procedimientos. Entre ellas, no puede obviarse la Administración Tributaria venezolana. La Gerencia Tributaria, tiene como función la recaudación entre otras, y para llevarla a cabo debe cumplir condiciones necesarias entre las cuales se encuentra la asistencia tributaria de los contribuyentes y el alto grado de cumplimiento voluntario por parte de los contribuyentes.

**PALABRAS CLAVE:**  
Administración  
tributaria, asistencia e  
información al  
contribuyente, talento  
humano

## TAX EDUCABILITY CHALLENGE OF HUMAN TALENT IN THE TAX ADMINISTRATION

---

**Autor: Rafael Meléndez**  
[rafaelmelendezisea@gmail.com](mailto:rafaelmelendezisea@gmail.com)

### ABSTRACT

The modernization of public administration in a globalized economy must be able to promote, regulate and improve the quality of life of citizens, and greater competitiveness of enterprises, that is to be regulator of social and economic activity responsible for effectively provide goods and services and distributing the public financial resources, forcing a comprehensive vision, to develop new models for its operation and procedures. These can not ignore the Venezuelan tax authority. The Tax Management, is responsible for the collection among others, and to carry out must meet conditions among which is the tax relief for taxpayers and the high degree of voluntary compliance by taxpayers.

**Keywords:** Tax administration, taxpayer assistance, information and human capability.

## INTRODUCCIÓN

Para aproximarnos a la delimitación del concepto de talento humano en la Administración Tributaria, es configurar el entendimiento de la propia realidad del sujeto, la manera como se ve a sí mismo y en la trayectoria del conocimiento de su propia identidad, fundamentado en Ciurana (2002), “la ontología de la unidad sustancial ha llegado a su fin, tanto en el campo de la física como en lo social, la unidad va a ser siempre unitas multiplex y por lo tanto será siempre, unidad organizacional. Por ello se debe pensar en el equilibrio, en el movimiento, la estabilidad en el proceso y el ser en el devenir” (p. 43). En tal sentido, el talento humano de la Administración Tributaria debe comprender las políticas estatales, gubernamentales y nacionales desde una mirada dialéctica de la información tributaria y de sí mismo como ciudadano.

Desde dicha perspectiva, la promoción de la emergencia de una nueva subjetividad no sólo

autoconcentrada, autogenerada, sino también dialogante y descentrada, con proyección a nuevos aprendizajes, a nuevas transformaciones y a los cambios generados en una sociedad cada vez más exigente, donde el funcionario de la Administración Tributaria denominado Talento Humano constituye la piedra angular para promover las transformaciones del ciudadano en cuanto a la cultura tributaria se refiere, por ello para cambiar a los otros debemos cambiarnos nosotros.

La identidad del talento humano se vislumbra en su gestión por procesos, según el criterio de Ramírez y Pérez (2009), están orientados por la interconexión de procesos estratégicos y de apoyo, lo cual permite en la Administración Tributaria un valor estratégico a las interconexiones para operacionalizar las estrategias gubernamentales tributarias como directrices estratégicas en lo interno de la organización, dado que con ellas se persigue: Identificar y comprender los procesos relevantes para la actividad de la empresa, para así establecer un

sistema de indicadores para su monitoreo.

Es por ello, que se propone una formación permanente basada en acompañamientos dialógicos entre el propósito de la nación y la cooperación entre el estado y los ciudadanos. Es decir, el talento humano de la Administración Tributaria debe tener claro la recursividad, complejidad y trascendencia que su acción como aprendizaje transversal a los colectivos denominados contribuyentes.

De tal manera que el talento humano de la organización auto construya una cultura para la educabilidad de los contribuyentes basada en las premisas colectivizadas en su interior congruentes con la visión y misión del estado venezolano desde la perspectiva tributaria, lo cual pasa por ser conoconsciente de sus tareas, acciones, lenguaje, actitud, pertinencia con la institución, la misión, visión y valores, elementos que le ayudaran a comprender la realidad objetiva de su rol en este mundo globalizado, dinámico y complejo.

Desde esta perspectiva, Pierce formula el principio metodológico del pragmatismo en el marco de las acciones que implica que se encuentra la significación de un pensamiento. Es decir, el significado que puedan construir los funcionarios de la Administración Tributaria, acerca de los siguientes términos y conceptos que además de poseer una abstracción son dilemáticos: Recaudación, Macroeconómicos, Inducción y adiestramiento, Eficacia y eficiencia, Modernización, Calidad de gestión, Evasión y elusión, Eficacia de la administración tributaria y Recaudación no petrolera.

Esta significancia revestirá sus pensamientos, acciones y sentimientos los cuales transfieren al contribuyente. Es allí donde la teoría factual transferida al cerebro humano le permitirá clasificar dichos conceptos como axioma, lema, hecho, teoremas inferiores e hipótesis especial que desde el modelo teórico estratégico gerencial para el mejoramiento de asistencia e información al contribuyente, expuesto por Viera (2004), expone que la naturaleza del

conocimiento permite visualizar un sistema donde cada elemento es importante en la configuración y es lo que permite la comprensión, interpretación y explicación de la cultura tributaria como fin último en fomentar a través del SENIAT, basada en la orientación de la equidad, igualdad, calidad y justicia social.

Desde este marco de ideas, se vislumbra un recorrido para la formación del talento humano didáctico, interés que permite generar el modelo estratégico, es por ello que la estructura interna y los procesos implícitos de la Administración Tributaria, constituyen la episteme del objeto-sujeto indagando donde a través de la teoría factual se clasifican los datos para establecer una relación entre hechos, axiomas, entre otros, estos como referentes teóricos permiten que el funcionario elabore psicológico, actitudinal y corporativamente los constructos que ellos manifestaron y se sistematiza en la matriz analógica de incidencias, conceptos y categorías.

Esta construcción mental debe ser expresada operativamente y a

través del Pentágono Comunicacional, la autora los ubicó en el modelo comunicativo de Stoner (1998), que es el empleado para transferir en la praxis del SENIAT los ejes orientadores expuestos como cuerpo epistémico. Además, de estas relaciones se genera la vinculación teoría factual, relaciones teórico-prácticos, la estructura particular y las relaciones implícitas en el método de Asistencia e Información al Contribuyente.

No obstante, se evidencia como la Asistencia e Información expresada como algo operativo y metódico se ubica en cada segmento plausible generando así una relación continua y permanente episteme - constructo - operatividad, esta relación esta direccionada e interrelacionada por los ejes rectores Capacitación y Calidad que emergen desde el centro del contexto y deben expandirse para posicionarse en todos los elementos organizativos, para ello la autora consideró que el epicentro de los rectores debe ser el modelo estratégico como producto de contexto de demostración.

### ***Relaciones Tecno- prácticas de la Administración Tributaria y la Cultura Tributaria***

Los problemas de la Administración Tributaria requieren de esfuerzos, no obstante, la concentración sobre la política tributaria puede conducir a una consideración insuficiente del aspecto administrativo, es decir puede haber mayor preocupación en qué hacer y muy poca en cómo hacerlo.

La Administración Tributaria debe aligerar la carga fiscal indirecta de los ciudadanos y, a través de los servicios de Asistencia e Información al Contribuyente, debe intentar conseguirlo. En definitiva, la Asistencia e Información al Contribuyente, como medio de facilitar al ciudadano sus relaciones con la Administración Tributaria, debe concebirse como contrapartida a un modelo de gestión tributaria y como derecho de los contribuyentes.

El derecho a la información tributaria está vinculado con la justificación de los impuestos, los servicios públicos, la buena gestión y

el cumplimiento de los objetivos sociales; pues la información contribuye con la formación de la conciencia tributaria de los ciudadanos, además de ayudar al contribuyente al cumplimiento de sus obligaciones tributarias y a pagar los impuestos; de allí que las oficinas de asistencia e información al contribuyente sean las encargadas de darle información, para coadyuvar al cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, por tanto la Administración Tributaria es la encargada de lograr que el contribuyente cumpla en forma espontánea con sus obligaciones.

En este sentido, el conocimiento y la participación son los elementos claves para crear y acumular la cultura tributaria y el conocimiento se refiere a la información, transparencia, análisis riguroso, planteamiento de todos los escenarios posibles y valoración crítica de los mismos y la participación se refiere a que los ciudadanos, es decir todos los afectados, tomen parte del modelo de desarrollo humano como país, en la elaboración de las políticas tributarias y en la decisión del

sistema tributario que un país necesita y conviene; de allí que poniendo en práctica estos aspectos se podrá contar con la cultura tributaria.

No obstante, Rodríguez (2002) señala: que la existencia de una cultura tributaria que facilite el cumplimiento de la obligación tributaria, es necesaria su formación y dependerá principalmente de: (a) La Educación del medio, que no debe posponerse, sino que debe ser estimulada en todos los niveles, a los futuros y actuales contribuyentes; (b) La confianza que un gobierno sea capaz de inspirar al grupo social y (c) La Política adecuada de difusión que propenda la formación de la cultura tributaria, siendo la forma de llegar al contribuyente que debe pagar sus impuestos. Se requiere entonces de invertir un gran esfuerzo en difundir programas de concienciación a través de los medios con relación a temas tales como: necesidad y obligación de pagar impuestos, daño o rechazo social generados por no pagar impuestos, penas pecuniarias y privativas de libertad por conductas omisivas, destino de los impuestos

pagados por los contribuyentes y que debe exigir a cambio.

Viera (2004), resalta que, para poder desarrollar una verdadera cultura tributaria, surge la necesidad de un proceso de transformación de los sujetos pasivos y sujetos activos, se requiere ir más allá de fijar metas de recaudación y de cumplirlas a como dé lugar.

Este proceso comprende: el desarrollo de programas de divulgación e instrucción tributaria que contribuyan a suministrar la información tributaria y promover el conocimiento y cumplimiento de las normas que regulan los tributos, a través de los medios de comunicación, y sobre todo que se generen programas que abarquen escuelas y liceos para crear una conciencia cívico-tributaria; diseñar una campaña publicitaria de concienciación tributaria haciendo énfasis en el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en virtud del beneficio que se obtendrían si se revirtieran los ingresos en servicios públicos tales como hospitales, seguridad, educación, entre otros; Adiestramiento

continuo a los funcionarios de la Administración Tributaria; Inversión por parte del empresario en la formación de conocimientos en el área tributaria; Reducir el número de impuestos para descongestionar el sistema tributario nacional que dificulta su control y Crear un programa de atención al contribuyente idóneo y eficiente para la rápida y expedita solución a las inquietudes y problemas planteados por los contribuyentes.

***Lineamientos para la capacitación permanente del Talento Humano de la Administración Tributaria***

Sobre el Adiestramiento continuo a los funcionarios de la Administración Tributaria; vale resaltar lo señalado por Galicia (1981), cuando el desempeño laboral no está acorde con los lineamientos y parámetros previamente planificados, observando diferencias existe necesidades de capacitación, de allí que, los administradores de personal con ayuda de los supervisores inmediatos y sobre las bases de sistemas de control o de registro o de resultados,

deben planear la capacitación, para ello deben detectar dichas necesidades.

En tal sentido, en la detección de necesidades de capacitación, las organizaciones planifican en forma detallada y especifica el grado de conocimiento y la necesidad que tienen los trabajadores en su respectivo puesto de trabajo y por su complejidad debe hacerse en forma continua. Según Chiavenato (2000), conocer donde está presente las necesidades de capacitación, no es tan fácil ni se evidencia por si solas. Sobre este particular, el mismo autor indica que antes de emprenderse cualquier programa de capacitación de personal, debe hacerse una revisión o inventario de las necesidades, para luego, sobre las bases de tales requerimientos elaborarlo, definirlo y diseñarlo en la forma más apropiada, no solo para no desperdiciar recursos, tiempo y esfuerzos, sino para limitarse a aquellas áreas críticas, donde tal capacitación se regula con más urgencia.

Atendidas las necesidades de capacitación en una organización y aplicadas las acciones correctivas requeridas, se hace necesario realizar una evaluación y requerimiento de dichas acciones de capacitación que según Galicia (ob. cit), aplica a la capacitación para establecer si esta ha alcanzado sus objetivos, como son:

a) Determinar si los resultados contribuyen realmente a la consecución de los fines de la organización. b) Determinar si los procedimientos de capacitación tienen realmente la modificación del comportamiento de los empleados.

La capacitación de personal tiene grandes ventajas para la empresa, el trabajador y el puesto de trabajo, como es mejorar los conocimientos en el puesto de todos los niveles, elevar la moral de la fuerza de trabajo, ayudar al trabajador a identificarse con los objetivos de la empresa, proporciona información respecto a las necesidades, incrementar la capacidad en los puestos de trabajo, promueve la comunicación en toda la empresa, reduce la tensión y permite el manejo

de áreas en conflictos, permite la autenticidad y la confianza y promueve el desarrollo con vista a la promoción.

Trosino (1998), citado por Santiago Betsy, considera que una adecuada política de desarrollo del recurso humano de la organización y los resultados mejoran los conocimientos, las actitudes y habilidades de los miembros de la organización, cuando se implanta un buen plan de acción que tiene como meta fortalecer los puntos débiles que se obtuvieron en ese diagnóstico; dado que las actividades de capacitación obedecerán a las necesidades reales y evitara de esta forma, perdidas en recursos humanos y materiales.

Según Andueza (1995), la metodología didáctica “Es el marco potencial y operativo que articula una serie de procedimientos para la construcción de un modelo de enseñanza-aprendizaje” (p. 28). No obstante, hace referencia a un modelo como una categoría que define por si misma sus insumos, procesos y productos.

Para ello las necesidades de formación, características de los contenidos, perfil inicial o de ingreso del sujeto objeto de formación, tiempos disponibles, recursos, perfil de habilidades a desarrollar, entre otros aspectos. Las metodologías didácticas no son más que alternativas de educación formas de llegar al sujeto de aprendizaje, al objeto de enseñanza y constituye un amplio abanico de posibilidades para lograr los objetivos de capacitación.

Tienden finalmente hacer eficiente el desempeño de los recursos humanos mediante la habilitación del personal y tienen como objetivos formales: capacitar de manera oportuna y homogénea a pequeños y/o grandes universos de población que necesitan información básica para el puesto, actualizar, especializar, contribuir a la formación del personal tributario, atendiendo a sus características específicas de perfil, disponibilidad de tiempo y condiciones de estudio y fomentar la formación continua como valor de cultura organizacional para su proyección a futuro.

Por otra parte, para Castañeta (1995), el medio didáctico es un recurso que proporciona una experiencia directa de la realidad e implica tanto la organización didáctica del mensaje que desea continuar, como el equipo técnico necesario para materializar ese mensaje (p. 37). Estos recursos o medios didácticos son el nexo entre las palabras y la realidad, su ordenación es tarea compleja, puesto que son el soporte que brinda coherencia al proceso de enseñanza-aprendizaje, y que servirá para motivar al participante en este.

Diversos autores han escrito con relación a las presiones que ejerce la globalización, por las exigencias internas de otras empresas, de producir transformaciones en los modelos y esquemas actuales de atención, servicios, productos y resultados ofrecidos a la gente que trabaja; la calidad de estos y tiempo efectivo de respuesta, es decir, la razón de ser de la función de administración de Recursos Humanos. Sobre este particular Alves (2001) señala: que “Los que trabajamos dentro de las

organizaciones latinoamericanas, nos hemos preocupado por estos temas que tienen que ver para el futuro, como producto de los constantes cambios tecnológicos, económicos, sociales, y políticas que inciden sobre la función (p. 42).

En consecuencia, las mejores prácticas en consorcios empresas de vanguardia, para optimizar los resultados de la función del Recurso Humano, insiste en el concepto de ingeniería de Talento Humano: arte de aplicar los conocimientos tecnológicos al perfeccionamiento de nuevas formas del proceso organizacional y además, como incorporación y utilización de instrumentos de calidad de gestión para reestructurar un conjunto de servicio y productos existentes, propios del Talento Humano y llevarlo a una nueva conformación, con propiedades más deseables.

La transformación exige el paso de la tradicionalidad hacia las empresas basado en la información; estableciendo la desaparición de la misión acostumbrada desde siempre, como secuela de la automatización de

las tareas normales y de la contratación de servicios especiales. Las recientes exigencias dan la posibilidad de innovar o revitalizar algunas áreas de la función del Talento Humano, con algunos procesos absolutamente distintos dotados de una calidad nunca vista en los tiempos pasados. Tal transformación exige la desaparición sistemática de la función tradicional de recurso humano y la estrategia para nivelar entorno a las nuevas tendencias, necesita un trabajador auto reflexivo, la calidad de gestión, la imagen de la calidad, los procesos diagnósticos y mejoras del servicio al cliente, entre otros.

Tal como lo señala Santiago (2003), Cada uno de estos procesos fundamentan y explican por si solo situaciones de aprendizaje formal y profesional, que se debe aleccionar en los centros de formación profesional y educativo de Venezuela, para dar respuestas a tales exigencias del entorno globalizante, por lo que se proponen enseñanzas concretas como resultado lógico de los cambios que las empresas impulsan para presentar su competitividad, mas

relacionados con la educación permanente y continua del trabajador, en torno a las expectativas concretas y la maduración, producto del cambio de cultura hacia la comprensión optima de la función del Talento Humano.

Sobre este aspecto, cabe señalar que el inicio real de la transformación y el cambio de la organización del Talento Humano, debe originarse, con adopción de un conjunto de sistemas automatizados, mediante las cuales la responsabilidad por la actualización de la información es transferida a la gente, con variantes de alto nivel, de habilidades de trabajo, capaz de orientar el crecimiento educacional individual, además de programas de capacitación guiados por sistemas automatizados.

En este sentido, la motivación ha sido utilizada por psicólogos o pedagogos para emplear o dar cuenta de los diferentes grados de implantación en el aprendizaje por parte de personas, objeto de un proceso de enseñanza y se relaciona fundamentalmente con los motivos y metas subyacentes de la persona, con

el interés que es capaz de suscitar quien enseña y con el sistema de recompensas que proporciona que proporciona el sistema educativo-marco en el que contribuye el aprendizaje.

Para Del Valle (2001):

Ese uso no puede la enorme profesión de acentos y variables implicadas en el concepto, usado invariablemente desde perspectivas tan diferentes como la conductista, humanista, cognitiva según enfoque de procesamiento de información, cognitiva según enfoque constructivistas propuesta meta cognitivas entren otras (p. 6).

Lo antes citado, permite examinar principios motivacionales en contextos de enseñanza y capacitación que han sido preocupación de estudiosos; donde la motivación juega un papel dominante en la efectividad de la enseñanza y de los procesos de aprendizaje.

Para Brophy (citado por del Valle 2001): “La motivación para el aprendizaje puede ser entendida

como un rasgo general y como su estado específico de la situación” (p. 7). Esto debe interpretarse, en primer lugar, de una disposición hacia el aprendizaje como una actitud provechosa y satisfactoria, que caracterizan a las personas que encuentran el proceso de aprendizaje intrínsecamente recompensable y en segundo lugar, el estado positivo de motivación cuando el alumno en una actividad concreta responde a una intención de adquirir conocimiento o dominar destrezas típicas del proceso de aprendizaje.

De allí, que Del Valle (ob. cit.) interpreta que la definición de Brophy, se puede remitir al paradigma del aprendizaje social o más específicamente, a lo que se conoce a la teoría de las expectativas por valor; según la cual el esfuerzo de un sujeto en una tarea es una función del valor asignado o su realización y del grado de expectativa de éxito en la misma.

Asimismo, es importante resaltar que la motivación para aprender, la comunicación, expectativas y atribuciones promotivacionales para instruirse, la estructuración de las

actividades como experiencia de aprendizaje, la proyección de intensidad y entusiasmo, formulación de objetivos de aprendizaje y proporcionar organizadores avanzados, moldeamiento cognitivo relacionado con la tarea y la solución de problemas, programación para el éxito, planificación de actividades de recuperación, favorecer elecciones y toma de decisiones autónomas e incluir elementos novedosos y variados; entre otras; son estrategias motivacionales que pueden emplearse para promover el aprendizaje.

Sin embargo, tales estrategias para el aprendizaje exigen de un ambiente de apoyo en el aula, donde lo principal es que el docente domine imprescindibles destrezas de organización y gestión que le permitan conformar la clase como un ambiente de aprendizaje educativamente efectivo y la selección de los contenidos que resulten atractivos para los sujetos; y el establecimiento de los objetivos de aprendizaje que tratan de satisfacerse mediante la actividad de enseñanza.

Hoy día entrenar no es igual que en la década pasada, donde casi todos los empleados eran culturalmente similares y los empresarios no tenían que preocuparse con aquello de la globalización económica y social.

En tal sentido, Sánchez (1998), señala lo siguiente: “los empleados necesitan trabajadores que posean capacidad analítica, juicio independiente y habilidad de trabajar estrechamente con otros para realizar actividades complejas” (p. 30). De allí que, el entrenamiento de una fuerza multicultural significa nuevas exigencias en gerentes y entrenadores y la tecnología puede ser el puente entre productividad y maximización del potencial humano; pero puede ser también, una barrera a la rentabilidad y el éxito si no es adecuadamente introducida y explicada.

Un Plan General de Capacitación este compuesto por programas que constituyen su estructura básica, los cuales deben estar dirigidos a un objeto específico. Cada organización, atiende a sus fines, objetivos y

estrategias, podrían adaptar el modelo que se define en este prototipo a sus necesidades.

La Asociación Internacional de Administración Tributaria (1990) (citada por Castañeda, 1995), define los tipos de programas de capacitación que se pueden administrar en organizaciones tributarias, entre ellos se tiene: *El Propedéutico*, que facilita los conocimientos generales necesarios para la incorporación a la organización o a un área significativamente diferenciada de la administración, distinta a la que están actualmente adscritos, de personas ajenas a la Administración Tributaria. Incluye conocimientos básicos y comunes que, en cualquiera de los puestos que desarrollen en el futuro según su nivel de acceso, precisara para su desempeño. La formación preparatoria debe ser previa al ejercicio de funciones públicas y supone una inversión de tiempo completo, en una serie de acciones dirigidas a facilitar a su destinatario los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su nivel de acceso,

entre otras, el conocimiento de la Administración Tributaria como institución: su estructura y procedimientos, las normas Tributarias generales y apropiadas de cada impuesto, los procedimientos tributarios, los instrumentos documentales y técnicos, incluso informáticos y las actitudes como servidor público.

La *Inducción*, introduce al ámbito laboral y a la filosofía de la organización el personal del nuevo ingreso, no tiene un contenido técnico ni necesariamente es de tiempo completo. La adquisición y desarrollo de conocimientos técnicos, habilidad administrativa y actitudes específicamente requeridas para el desempeño de un puesto de trabajo concreto, debe ser a través de *Capacitación para el puesto*. Las acciones contenidas en el programa pueden ser compatibles con el desempeño del puesto anterior y no está vinculada a una promoción profesional o administrativa. La *Promoción*, como elemento clave de motivación, interesa tanto a las personas que ascienden como a la

propia organización, que consigue, una más eficiente asignación de sus Talentos Humanos. Este Programa, aun cuando puede incorporar acciones de adquisición de conocimientos, debe centrarse normalmente en el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de puestos de mayor responsabilidad.

La frecuente variación de las normas tributarias y, en ocasiones, de los criterios de aplicación administrativos y judiciales, exige la existencia de un programa de *Actualización Normativa*, dirigido a facilitar a quienes deben aplicar el sistema tributario, una renovación completa y puntual de sus conocimientos, es posibilitar el dominio técnico, oportuno en el tiempo, de las modificaciones de normas jurídicas, así como de criterios de aplicación para quienes deben aplicarlas.

Por otra parte, la *Capacitación Específica*, presta atención a las necesidades que se desprende del rediseño o mejora de procesos, de los avances tecnológicos o de una

problemática particular. Puede contener acciones dirigidas a puestos de trabajo diferenciados por nivel jerárquico o por la pertenencia a ámbitos diversos de la Administración Tributaria. A través del programa de *Desarrollo Directivo*, se facilita, desarrolla y renueva al personal directivo de la organización, sus conocimientos, habilidades y actitudes óptimos para el desempeño de su función. Sus acciones pueden integrarse en otros programas, pero se considera que el carácter estratégico de la función directiva exige una planificación separada y diferenciada de estas acciones.

El programa de *Escolarización*, apoya a los trabajadores en su interés personal por acceder a niveles de escolarización más elevados, cuando se valore que ello redundará en beneficio de la organización. Las acciones pueden tener carácter puramente económico, mediante la subvención de todo o de parte de los gastos de libros, matrículas y transporte (ayuda económica directa) o de la liberación temporal de sus obligaciones en horas o en días de

permiso para realizar pruebas (ayuda económica indirecta). Las acciones pueden tener un contenido operativo, es decir, la realización de cursos que faciliten la superación de los niveles individuales de escolarización.

La Administración Tributaria debe generar acciones encaminadas a facilitar, a personas concretas integradas en la organización y de probada calificación profesional, los conocimientos necesarios para la elaboración propuesta de mejora, que suponga una renovación basada en la investigación científica, académica o doctrinal o en las experiencias de otras administraciones tributarias, lo que exigirá acciones como becas o pasantías. Este programa de *Alta Especialización*, promueve la renovación mediante la investigación y el aprovechamiento de la experiencia de otras Administraciones Tributarias. Asimismo, deben fortalecer el vínculo del funcionario con la administración y la sociedad a la que sirve, sus acciones fundamentalmente dirigidas a la mejora de las actitudes de identificación con los fines propios de la organización, la *Cultura*

*Organizacional* permitirá una mejor ejecución de sus funciones en el ámbito interno de la administración y en sus relaciones con el exterior. La *informática para usuarios*, tiene como objetivo el acceso al conocimiento de las aplicaciones informáticas de uso general necesarias para el desempeño de los puestos de trabajo, incluirá acciones formativas para la adaptación a las nuevas mejoras en este campo.

Finalmente, el Talento Humano representa para la Administración Tributaria la reciprocidad información-contribución, basada en el proceso de asistencia e información, para ello se requiere un alto nivel de conocimiento de la cultura tributaria, entendiendo los deberes y derechos que poseen los contribuyentes, a fin de ir construyendo una sociedad más justa y equitativa con las riquezas existentes. A ello se le agrega, que el Talento Humano no sólo debe capacitarse en el aspecto técnico sino en las disciplinas de las relaciones públicas, comunicaciones y sico-sociología, para saber vender impuestos; para ello debe apreciar

cómo actúa la moderna administración privada para vender productos y servicios, pues no puede olvidarse que está frente al comprador difícil, muchas veces ignorante y en principio mal dispuesto.

## REFERENCIAS

- Alves (2001). **Innovación Tecnológica en la Capacitación y su Incidencia en las Organizaciones**. UCLA.
- Andueza, M. (1995). **Dinámica de Grupos en Educación**. México. Editorial Trillas.
- Castañeda, M. (1995). **Importancia de la Capacitación en la Empresa Seguros Capital- Barquisimeto**. UCLA.
- Castañeda, M. (1995). **Los Medios de Comunicación y Tecnología Educativa**. México. Editorial Trillas.
- Ciurana, E. (2002). **La Complejidad. Elementos para la Definición**. Panamá. Frontera.
- Chiavenato. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Colombia. Mc Graw Hill. Interamericana.
- Del Valle (2001). **Aprendizaje organizacional de Recursos Humanos**. Asociación Nacional de Recursos Humanos. Caracas.
- Galicia, A. (2000). **Administración de Personal**. México. Editorial Trillas.

Rodríguez, H. (2002). **Diseño de un programa de difusión tributaria para Pymes.** UCLA.

Santiago, B. (2003). **Plan de Capacitación dirigido al Personal de nuevo ingreso al SENIAT.** USR.

Sánchez, A. (1998). **Impacto del Recursos Humano.** Resumen Gerencial.

Stoner, J. (1998). **Administración. México.** Editorial Prentice Hall.

Viera, J. (2004). **Modelo Teórico Estratégico Gerencial para el Mejoramiento de Asistencia e Información al Contribuyente.** Caso: Gerencia de Tributos Internos R.C.O. Seniat. USM.