



<https://revistas.unan.edu.ni/index.php/Cientifica>

DOI: <https://doi.org/10.5377/esteli.v13i2.19818>

## La ruta metodológica que implementa el Centro Superior de Estudios Tributarios de la Dirección General de Ingresos (DGI) de Nicaragua para el desarrollo del talento humano. 2013-2023

## The methodological route implemented by the Higher Center for Tax Studies of the General Directorate of Revenues (DGI) of Nicaragua for the development of human talent. 2013-2023

**Kathya Dalila Andino Salmerón**

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. UNAN-Managua, Nicaragua.

<https://orcid.org/0000-0002-5636-8440>

[andinosalmeron@gmail.com](mailto:andinosalmeron@gmail.com)

**RECIBIDO**

02/09/2024

**ACEPTADO**

12/11/2024

### RESUMEN

La gestión de recursos humanos en el sector público nicaragüense ha evolucionado hacia una formación integral del talento humano, alineándose con la modernización de la gestión pública, y en el marco de una planificación estratégica, que define un enfoque basado en competencias y formación continua. El objetivo de este artículo es describir la ruta metodológica que utiliza la Dirección General de Ingresos (DGI) para el desarrollo del talento humano, y los principales resultados obtenidos durante el período 2013-2023. Esta investigación es de tipo no experimental y descriptiva, con un enfoque filosófico cualitativo. El universo de estudio está constituido por 400 colaboradores de la DGI. La muestra es no probabilística y está enfocada en los colaboradores que han formado parte de los programas de capacitación que coordina el Centro Superior de Estudios Tributario (CSET) y se abordan las categorías reclutamiento, selección y desarrollo del recurso humano. Se aplicaron tres tipos de técnicas de recolección de datos: investigación documental, entrevista y grupo focal. Los principales resultados demuestran que la DGI ha adoptado un enfoque centrado en la capacitación integral de su personal para cumplir con los objetivos institucionales. La formación de funcionarios en la DGI, coordinada por el CSET, sigue una ruta metodológica que incluye selección basada en competencias, evaluación de desempeño y capacitación continua. La metodología aplicada ha permitido formar un capital humano competente y comprometido con la mejora continua, fortaleciendo la gestión pública y contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país. Entre 2013 y 2023, se han observado mejoras significativas en el desempeño de los funcionarios y en la eficiencia institucional. Se concluye que la capacitación enfrenta desafíos como la necesidad de formación técnica específica y programas continuos adaptados a las demandas laborales.

### PALABRAS CLAVE

Capacitación; talento humano; conocimiento; gestión pública.



## ABSTRACT

Human resources management in the Nicaraguan public sector has evolved towards a comprehensive training of human talent, aligned with the modernization of public management, and within the framework of strategic planning, which defines an approach based on competencies and continuous training. The objective of this article is to describe the methodological route used by the General Directorate of Revenue (GDR) for the development of human talent, and the main results obtained during the period 2013-2023. This research is non-experimental and descriptive, with a qualitative philosophical approach. The study universe is constituted by 400 collaborators of the GDR. the sample is non-probabilistic and is focused on the collaborators who have been part of the training programs coordinated by the Higher Center for Tax Studies (HCTS) and the categories recruitment, selection and development of human resources are addressed. Three types of data collection techniques were applied: documentary research, interview and focus group. The main results show that the GDR has adopted an approach focused on the comprehensive training of its personnel to meet institutional objectives. The training of civil servants in the GDR, coordinated by the HCTS, follows a methodological route that includes competency-based selection, performance evaluation and continuous training. The methodology applied has made it possible to train competent human capital committed to continuous improvement, strengthening public management and contributing to the country's socioeconomic development. Between 2013 and 2023, significant improvements have been observed in the performance of civil servants and institutional efficiency. It is concluded that training faces challenges such as the need for specific technical training and continuous programs adapted to labor demands.

## KEYWORDS

Training; human talent; knowledge; public management.

## INTRODUCCIÓN

En el dinámico escenario de la gestión pública, el capital humano emerge como uno de los pilares fundamentales para el cumplimiento de los objetivos y el éxito institucional. En este contexto, desde el año 2013 hasta la actualidad, la Dirección General de Ingresos de Nicaragua (DGI) ha desempeñado un papel crucial al implementar estrategias destinadas a potenciar el talento humano. En este sentido, la responsabilidad se ha centrado en el Centro Superior de Estudios Tributarios (CSET), tal y como se define en el Plan Estratégico Institucional 2022-2026, fortaleciendo las habilidades y conocimiento de los Servidores Públicos desde la capacitación integral en derecho tributario y áreas económico-financieras (DGI, 2021).

No obstante, el camino hacia la excelencia en la gestión del talento humano presenta desafíos de importancia, sobre todo en la aplicación de los nuevos conocimientos. La institución ha demostrado interés y compromiso por incorporar a sus funcionarios a diferentes programas de capacitación y de diferente nivel. Para ello, el CSET identifica al funcionario que va a capacitarse, se completan todos los requisitos para su matrícula, y se le facilita el tiempo requerido.

Sin embargo, una vez que egresa de la capacitación, no siempre implementa el nuevo conocimiento a su quehacer diario, esto es un aspecto que preocupa a la dirección de la DGI puesto que por cada recurso humano capacitado se ha invertido en recursos institucionales y tiempo, pero esta falta de coherencia está demostrando el limitado compromiso institucional.

Por otro lado, aunque la institución no siempre logra incorporar de inmediato los conocimientos obtenidos durante la capacitación, como investigaciones o propuestas metodológicas para mejorar procesos, existe un potencial significativo para incrementar la motivación y fortalecer la capacidad de los servidores públicos. Esto, para contribuir de manera efectiva a la misión y visión de la Administración Tributaria, así como a la selección y formación de nuevos servidores.

Para la DGI, tener conocimiento sobre la dinámica del proceso para el desarrollo de talento humano y su incoherencia en la aplicación en la mejora continua del trabajo, significa poder tomar decisiones o realizar ajustes en su quehacer diario. Este estudio contribuye de manera práctica para dar elementos al Plan estratégico Institucional (DGI, 2021), porque es ahí donde se orienta a “elevar el nivel profesional del talento humano, implementando las mejores prácticas para el desarrollo sostenible de la carrera administrativa” (p.39), fortaleciendo las habilidades de los Servidores Públicos.

Sobre el tema de talento humano, se han realizado diferentes investigaciones enfocadas en instituciones públicas y privadas, como lo aborda Zamora (2019) los desafíos que se enfrentan los empleadores al especializar a su personal, enfocados en potencializar las habilidades y competencias; y también, el estudio de Sánchez et al. (2020) donde explican la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral de los servidores públicos.

Villarreal (2018) explica que el principal desafío de las organizaciones públicas es transformar sus estructuras, procedimientos, perfiles de puestos y comportamientos del personal, en ese sentido, la adopción de buenas prácticas laborales del sector privado, como el compromiso afectivo y el sentido de pertenencia, puede potenciar significativamente los resultados organizacionales Pires y Nunes (2018); Oliveira y Honório (2020) y Johnson (2020).

## Fundamentación teórica

En esta investigación se considera el estudio de Dessler y Varela (2011), sobre la gestión del talento humano como un enfoque integral que abarca todas las actividades relacionadas con la selección, contratación, desarrollo y retención del talento dentro de una organización. Este enfoque asegura que las personas adecuadas sean ubicadas en los puestos correctos, se desarrollen adecuadamente a lo largo de su carrera y se mantengan comprometidas y motivadas para contribuir efectivamente al éxito organizacional.

Ahora bien, para Jara et al. (2018) la gestión del talento humano se define como un componente esencial de la gestión estratégica de recursos humanos que se centra en implementar prácticas efectivas para la retención y desarrollo del talento dentro de la organización. Estas prácticas son cruciales para mejorar el desempeño organizacional al garantizar que el personal esté bien capacitado, motivado y alineado con los objetivos estratégicos de la institución.

Estas referencias, destacan la importancia de la gestión del talento humano no solo en la administración eficiente del personal, sino también en su papel fundamental en el logro de los objetivos organizacionales y en la mejora del desempeño general de la entidad. Dessler y Varela (2011), subrayan la integración de procesos de selección, desarrollo y retención, mientras que Jara et al. (2018) enfatizan la implementación de prácticas estratégicas que alinean al personal con los objetivos de la empresa, mejorando así su rendimiento y eficacia global.

Carvajal (2020) sostiene que, una gestión eficaz del talento humano no solo se limita a la optimización de las habilidades individuales, sino que también se enfoca en la creación de un entorno de trabajo inclusivo y motivador. Este ambiente propicio no solo fortalece los lazos entre los Servidores Públicos, sino que también estimula la creatividad y la innovación, facilitando así la resolución de problemas complejos y la generación de nuevas ideas. En última instancia, esta cultura organizacional centrada en el talento humano no solo impulsa el logro de metas a corto plazo, sino que también sienta las bases para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa en un entorno institucional dinámico y competitivo.

Por su parte, Jara et al. (2018), argumentan que, en la era digital, donde la innovación y la adaptabilidad son esenciales para la supervivencia empresarial, la gestión efectiva del talento humano se convierte en un imperativo estratégico. Esto implica no solo reclutar y retener talento, sino también cultivar un entorno que fomente la creatividad, el aprendizaje continuo y la colaboración interdisciplinaria, elementos cruciales para la innovación y el crecimiento sostenible de la empresa.

Según Robbins et al. (2017) la gestión del talento humano pasa por varias etapas fundamentales, que van desde la planificación de recursos humanos, reclutamiento y selección, hasta el desarrollo y la retención del personal. Estas etapas no solo implican la identificación de las necesidades de personal y la atracción de candidatos adecuados, sino también el diseño de programas de capacitación y desarrollo para potenciar las habilidades y competencias de los empleados. Además, se destaca la importancia de implementar estrategias efectivas de retención que fomenten la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores, asegurando así la continuidad y el éxito a largo plazo de la organización.

---

Calles-Santoyo et al. (2019), consideran que la etapa del desarrollo del talento humano es crucial en el proceso de gestión de recursos humanos, ya que implica la implementación de programas y actividades diseñadas para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados. Este proceso no solo busca aumentar la eficacia individual, sino también fortalecer la capacidad colectiva de la organización para adaptarse a los desafíos y cambios del entorno empresarial.

El objetivo de este artículo es describir la ruta metodológica que utiliza la DGI para la selección y ubicación de los funcionarios, y los principales resultados obtenidos durante el período 2013-2023.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El diseño de la investigación es tipo no experimental y descriptiva. No experimental porque no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes no provocadas por el investigador. Es de tipo descriptivo porque se pretende describir los resultados obtenidos que tienen las partes involucradas en el estudio.

De acuerdo con Hernández et al. (2010), es no experimental ya que no se manipulan variables ni se crean situaciones controladas por el investigador; en su lugar, se observa y se analizan situaciones tal como ocurren de manera natural, sin intervención. En el presente estudio se evidencia al visualizar el puesto laborar en que están ubicados los Servidores Públicos de la DGI y su relación con los programas especializados en que son capacitados.

Ahora bien, Guevara (2020) indican que, una investigación de tipo descriptivo se enfoca en detallar y caracterizar los fenómenos observados, permitiendo documentar de manera precisa los aspectos relevantes de los sujetos o situaciones estudiadas. Este enfoque facilita una comprensión exhaustiva de la realidad observada a través de la recopilación de datos precisos y detallados. En el estudio se describe cada uno de los programas de posgrado y las características de los participantes en relación con sus roles laborales actuales, proporcionando una visión clara de cómo los programas impactan sus funciones profesionales.

Desde el enfoque filosófico esta investigación es cualitativa. Hernández et al. (2010), afirman que este tipo de estudio se basan más en una lógica y proceso inductivo, permitiendo flexibilidad tanto en las estrategias como en el proceso de exploración. Se hace uso de instrumentos que permiten la interacción del investigador con los individuos objeto de estudio.

### Población y muestra de estudio

En esta investigación, el universo de estudio está constituido por 400 colaboradores de la Dirección General de Ingresos (DGI), entre cargos directivos y operativos que laboran en la sede de Managua. Abarcan todas aquellas dependencias que guardan relación directa con las funciones y procedimientos del centro, como son: el claustro docente, los egresados de los programas de posgrados tanto nacionales como internacionales. De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2010), la población en investigación se define como el conjunto completo de elementos o individuos que comparten una característica específica y que son objeto de estudio.

La muestra de estudio es no probabilística y está enfocada en los colaboradores que han formado parte de los programas de capacitación que coordina el Centro Superior de Estudios Tributario (CSET). De acuerdo con Bonilla (2000), una muestra es no probabilística cuando la selección de los mismos está determinada por el juicio personal del investigador. En estos casos se establecieron criterios específicos que permitan seleccionar a los individuos que formaran parte de la muestra para el estudio.

Los siguientes criterios de selección o de inclusión son los siguientes: Para los colaboradores administrativos, los criterios son dos: 1) Que tengan cargos de dirección, y 2) Que formen parte del consejo consultivo. Para claustro docentes, se seleccionan: 1) Que sean trabajadores activos de la DGI, 2) Tengan grado de maestría; y 3) Que hayan sido tutores de proyectos. Para los egresados: 1) Que sean Servidores Públicos de la DGI, y 2) Que sean egresados de un programa de posgrado 2023.

### Las etapas de la investigación

El método de investigación es analítico y descriptivo, ya que se analizó el funcionamiento del CSET, identificando la incidencia de la especialización de los servidores públicos y el impacto de los estudios de posgrado. Además, se describieron los procedimientos de las actividades del CSET, lo cual fue fundamental para la recolección, procesamiento y análisis de datos. La investigación científica sigue un proceso estructurado compuesto por diversas etapas cruciales para garantizar la calidad y validez de los resultados obtenidos.

#### 1ra. Etapa: Planificación de la investigación

Representa la fase inicial del proceso investigativo. Aquí, los científicos revisan la literatura existente, identifican lagunas de conocimiento y definen el alcance de su investigación Smith, Johnson, García, y Brown (2017).

Para precisar el problema de investigación se realizó una exploración enfocada en la observación directa de los procesos internos, una aproximación empírica con algunos funcionarios involucrados, y revisión de documentos oficiales. De esta manera se tuvo la información para elaborar el proyecto o protocolo de investigación.

#### 2da. Etapa: Diseño de instrumentos

Jones y García (2018) anotan que el diseño de instrumentos, implica la planificación detallada de la metodología a seguir, la selección de muestras y la elaboración de un protocolo experimental, en la presente investigación fueron análisis documental, entrevista, y grupo focal lo que permitió un mejor análisis del funcionamiento del CSET, dando pauta a la realización de la propuesta de metodología para la gestión de proyectos derivados de investigaciones en programas de posgrados, garante de las funciones con base a los objetivos del centro.

En este estudio se diseñaron tres tipos de técnicas: investigación documental, entrevista y grupo focal.

- **Revisión documental**, este proceso consiste en analizar, evaluar y sintetizar la información existente sobre un tema específico para obtener una comprensión completa y actualizada de las investigaciones y avances previos. Según Ridley (2012), los investigadores deben revisar una variedad de fuentes, incluyendo libros,

artículos académicos, tesis e informes técnicos. Este enfoque ayuda a contextualizar el problema de investigación, identificar lagunas en el conocimiento y fundamentar la necesidad de nuevas investigaciones.

En este caso, se realizó una guía de revisión documental enfocada en textos legislativos y manuales operativos de la DGI. Incluye una lista de documentos, como el Manual de Organización, convenios con universidades, el reglamento del Centro de Estudios Tributarios, y datos sobre maestrías. Cada documento se verifica con una matriz de cumplimiento (SI/NO) y se añaden observaciones. Esta metodología garantiza una revisión exhaustiva y estructurada, mejorando los procesos administrativos y operativos de la DGI.

- **Entrevista**, es utilizada en esta investigación para recopilar datos directamente de los participantes. Esta guía fue estructurada y dirigida a especialistas en estudios tributarios del Centro Superior de Estudios Tributarios de la DGI.
- **Grupo focal**, se aplicó a servidores públicos que han sido especializados en los programas de posgrados que coordina el Centro Superior de Estudios Tributarios, para conocer sobre su proceso de selección de tema de investigación y el proceso de gestión de la propuesta para llegar a la implementación.

Cada instrumento fue validado por expertos es una técnica crucial en la investigación para garantizar que un instrumento mide con precisión la variable de interés. Según Hernández et al. (2010), la validez de un estudio se refiere al grado en que un instrumento mide lo que pretende medir. La validación por juicio de expertos se basa en la correspondencia teórica entre los ítems del instrumento y el concepto del evento, buscando corroborar si existe consenso o un porcentaje aceptable de acuerdo entre el investigador y los expertos sobre la pertinencia de cada ítem. Hurtado y Toro (2007) **añaden que esta técnica es utilizada para calcular el índice de validez de constructo, apoyando la definición teórica de la investigación.**

### 3ra Etapa: Trabajo de Campo

Se centra en la recogida de datos, asegurando la coherencia y fiabilidad de la información recopilada Brown (2019). Para aplicar la entrevista se realizaron encuentros personales con preguntas abiertas relacionadas con las actividades y funciones del CSET, específicamente en cuanto a la calificación de Servidores Públicos. Los entrevistados incluyeron a la Secretaría Académica del CSET, la Coordinadora de programas académicos especializados y dos tutores de investigaciones de posgrados, totalizando seis informantes clave.

Para aplicar las entrevistas, se asistió a la oficina del Centro Superior de Estudios Tributarios (CSET), a cada persona se les informó sobre el objetivo de la investigación, solicitando una audiencia para aplicar la entrevista, se definieron fechas, días, horas y lugar. Al momento de la entrevista el investigador asistió portando una hoja impresa con la guía de preguntas, un cuaderno, un lapicero y una grabadora de audio. El tiempo estipulado para las entrevistas fue de aproximadamente una hora, y al finalizar la entrevista se realizaron los agradecimientos pertinentes.

En el caso del grupo focal, se recopiló información mediante un cuestionario para evaluar el trabajo del CSET, a través de los egresados de programas de maestría que son Servidores Públicos de la DGI y su relación laboral con los docentes de las diferentes maestrías y doctorados en curso. Se analizaron los resultados de las investigaciones propuestas por

los SP con grados de máster para demostrar su impacto en el desempeño intelectual y el desarrollo de sus habilidades y conocimientos profesionales. Los informantes clave fueron los maestrandos y doctorandos beneficiados. En el procedimiento del grupo focal, se reunió en el auditorio Augusto C. Sandino de la DGI a seis egresados de posgrados, con un moderador responsable de las preguntas y guiar las intervenciones, esta sesión de trabajo duró aproximadamente dos horas.

Revisión técnica documental, basada en una lista de cotejo para evaluar la capacidad del sistema del CSET en el registro de programas de maestría, especialidades y doctorados, incluyendo los datos de los Servidores Públicos en especialización. El procedimiento de la revisión técnica incluyó asistir al CSET de la DGI, donde el coordinador de estudios de posgrados mostró el módulo con la información registrada. La revisión técnica, prevista para durar aproximadamente una hora, se centró en cotejar una serie de ítems. Al concluir, se devolvieron los equipos observados y se agradeció al coordinador de posgrados y a la Secretaria Académica por su apoyo.

#### 4ta Etapa: Análisis y Redacción

En esta etapa se organizó la información recopilada y se realizó la interpretación y análisis crítico. La tabla 1 presenta la organización de la información por instrumentos para realizar triangulación:

**Tabla 1.**  
Triangulación de la información por técnica aplicada

Técnica Aplicada	Fuente de Información	Descripción
Análisis Documental	Plan Estratégico Institucional 2022-2026	Se revisaron y analizaron los objetivos, metas y estrategias planteadas en el plan para evaluar su implementación.
Entrevistas	Secretaria Académica, Coordinador de estudios de posgrados y docentes DGI	Se realizaron entrevistas en profundidad para obtener perspectivas sobre la efectividad de los programas de capacitación.
Grupo Focal	Másteres DGI	Se organizaron discusiones en grupo con egresados para recoger experiencias y opiniones sobre los beneficios y desafíos de los programas de especialización.

Fuente: elaboración propia sobre las técnicas de investigación que se utilizaron.

Finalmente, se redactó el informe final y el artículo científico donde se comparten los hallazgos de manera clara y coherente, contribuyendo así al avance del conocimiento en el área de estudio (Johnson, 2020).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el contexto de la gestión pública, el capital humano es esencial para alcanzar los objetivos y asegurar el éxito institucional. Desde 2013, la Dirección General de Ingresos (DGI) de Nicaragua ha desempeñado un papel crucial en la implementación de estrategias destinadas a potenciar el talento humano. El Centro Superior de Estudios Tributarios (CSET) ha sido un pilar fundamental en este proceso, conforme al Plan Estratégico Institucional 2022-2026, fortaleciendo las habilidades y conocimientos de los Servidores Públicos (SP)

a través de una capacitación integral en derecho tributario y áreas económico-financieras (DGI, 2021).

La política de gobierno de Nicaragua enfatiza la especialización del recurso humano, como un eje estratégico fundamental para el desarrollo del país. En alineación con el Plan Nacional de Desarrollo Humano 2022-2026, la Dirección General de Ingresos (DGI) ha adoptado un enfoque proactivo en la formación avanzada de sus servidores públicos. La institución, a través del Centro Superior de Estudios Tributarios (CSET), ha implementado programas de posgrado diseñados específicamente para fortalecer las competencias en derecho tributario y áreas económico-financieras.

Estos programas no solo mejoran las habilidades técnicas del personal, sino que también aseguran que los servidores públicos estén bien equipados para contribuir de manera efectiva a los objetivos nacionales, apoyando así el mandato gubernamental de construir una administración pública eficiente y competente.

**Ruta metodológica para la selección y ubicación de funcionarios**

El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN, 2021), desde las políticas públicas, orienta a que se formen Servidores Públicos teniendo en consideración los pilares de la etapa del desarrollo del talento humano, como se muestra en la figura 1.

**Figura 1.**

*Pilares de la etapa del desarrollo del talento humano*



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Viteri y Franco (2022)

La Dirección General de Ingresos (DGI) de Nicaragua ha implementado una ruta metodológica específica para la selección y ubicación de sus funcionarios, asegurando un proceso integral de desarrollo del talento humano. Esta ruta incluye una selección basada en competencias, evaluación de desempeño y capacitación continua, con el objetivo de formar un capital humano competente y comprometido con los objetivos institucionales (DGI, 2021).

Desde el 2013 hasta el 2024 se ha estado implementando una ruta metodológica para la selección de los funcionarios que van a participar en este proceso. En la figura 2 se anota el procedimiento general que se realiza.

**Figura 2.**

Ruta metodológica para la selección y ubicación en los programas de posgrados



Fuente: elaboración propia con información obtenida de la entrevista realizada a la coordinación del CSET.

**En la primera fase, los requisitos.** Se cuentan con criterios bien definidos para seleccionar a los funcionarios, sin embargo, se requiere de un proceso más meticuloso para identificar a las personas adecuadas para las capacitaciones. En general, los criterios de selección son:

- Nivel educativo previo (grado universitario).
- Experiencia laboral y desempeño en la institución.
- Potencial de liderazgo y capacidad para asumir roles de mayor responsabilidad.
- Compromiso con la misión y visión de la institución.

**En la segunda fase sobre el examen de admisión.** Para garantizar una selección adecuada y equitativa de los candidatos a programas de posgrado, es fundamental considerar diversos aspectos durante el examen de admisión, como:

- Conocimientos Académicos: evaluación de conocimientos previos: pruebas específicas para evaluar el dominio de temas fundamentales relacionados con el programa de posgrado.
- Relevancia de la Experiencia Laboral: Evaluar la experiencia profesional del candidato en campos relacionados con el programa.
- Aptitudes Cognitivas y Psicométricas:
  - Pruebas Psicométricas: Evaluar las capacidades cognitivas y aptitudes generales del candidato, como el pensamiento crítico, la lógica y la creatividad.
  - Evaluación de Personalidad: Realizar pruebas para conocer rasgos de personalidad que puedan influir en el éxito académico y profesional del candidato.

Estos aspectos aseguran una selección completa y equilibrada, identificando a los candidatos con mayores probabilidades de éxito en el programa de posgrado y de aportar valor significativo a la institución y a sus futuros roles profesionales.

**En la tercera fase sobre la preclasificación.** Esta fase es importante para la revisión del desempeño laboral de los Servidores Públicos implica evaluar de manera integral aspectos como el cumplimiento de objetivos, la calidad del trabajo, la eficiencia en el uso de recursos, la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, así como la colaboración con el equipo y la adaptabilidad a cambios. Además, se considera el compromiso con los valores

y la misión institucional, las oportunidades de desarrollo profesional. Esta evaluación es crucial para optimizar el rendimiento y la contribución efectiva al servicio público.

**En la cuarta fase, selección por especialidad.** Se revisa el cargo que desempeña y la carrera profesional que tiene el Servidor Público para identificar a cuál programa de posgrado se enviará a estudiar, los cuales están enfocados en las temáticas de: contabilidad, derecho tributario, finanzas y tecnología.

**En la quinta fase, aprobación al programa.** El candidato es informado de que comenzará el programa de especialización. Por lo tanto, los funcionarios seleccionados cumplen con requisitos estrictos antes de ser matriculados en los programas de capacitación, incluyendo la posesión de un título profesional, tal como lo exigen los requisitos legales para ser admitidos a la universidad. Además, por convenio o contrato, la DGI cubre el costo del estudio y se facilita el tiempo necesario para su formación, que va desde 18 meses, 2 años y hasta 4 para doctorandos.

**Principales resultados obtenidos durante el período 2013-2023**

En el período 2013-2023 Se han implementado diversos programas de posgrado en la Dirección General de Ingresos (DGI) de Nicaragua, reflejando un compromiso firme con el desarrollo y especialización del personal. Las universidades con las que se trabaja incluyen la UNAN-Managua, la Universidad Americana (UAM), la Universidad Católica Redemptoris Mater (UNICA), la UNED de España y el Externado de Colombia.

Entre estos programas destacan la Maestría en Derecho Tributario, la Maestría en Contabilidad con énfasis en Auditoría, la Maestría en Economía y Negocios, la Maestría en Administración Funcional de Empresas, la Maestría en Gerencia de Tecnología, el Doctorado en Derecho, la Maestría en Finanzas, la Maestría Internacional en Hacienda Pública y la Maestría en Tributación Internacional. En la tabla 2, se especifica cada programa, tiempo que se realizó, con qué universidad se desarrolla y el tiempo de duración.

**Tabla 2.**  
Programas de posgrados implementados.

Programa	Tiempo que se realizó la primera edición	Universidad	Duración
Maestría en Derecho Tributario	2013 – 2015	Universidad Católica Redemptoris Mater (UNICA)	2 años (van 11 ediciones)
Maestría en Contabilidad con énfasis en Auditoría	2016 - 2018	UNAN-Managua	2 años (van 5 ediciones)
Maestría en Economía y Negocios	2017 - 2019	UNAN-Managua	2 años (una edición)
Maestría en Administración Funcional de Empresas	2019- 2021	UNAN-Managua	2 años (Van 3 ediciones)
Maestría en Gerencia de Tecnología	2017 - 2019	Externado de Colombia	2 años (van 2 ediciones)

Doctorado en Derecho	2021 - 2025	Universidad Americana (UAM)	4 años (en curso 3 ediciones)
Maestría en Finanzas	2023-2025	Universidad Americana (UAM)	2 años
Maestría Internacional en Hacienda Pública	2020 - 2021	UNED-España	1 años (Van 5 ediciones)
Maestría en Tributación Internacional	2021 - 2023	Externado de Colombia	2 años (Van 7 ediciones)

Fuente: elaboración propia con la información obtenida de las entrevistas realizadas a la Secretaría Académica, Coordinador del CSET.

Cada uno de estos programas está diseñado para fortalecer las capacidades técnicas y profesionales de los servidores públicos, asegurando que estén preparados para enfrentar los desafíos complejos del entorno fiscal y administrativo actual, y contribuir de manera significativa al cumplimiento de la misión y visión institucional. Estos programas incluyen una variedad de cursos y talleres especializados como es la maestría insignia en Derecho Tributario, que abarcan desde la actualización en normativas legales y fiscales, hasta el desarrollo de habilidades en liderazgo y gestión de proyectos.

Además, se fomenta el aprendizaje continuo mediante la integración de nuevas tecnologías y metodologías innovadoras, lo que permite a los servidores públicos mantenerse al día con las tendencias y mejores prácticas del sector. Estas tecnologías incluyen plataformas de aprendizaje en línea, sistemas de gestión del conocimiento y herramientas de colaboración digital. Las metodologías innovadoras abarcan el aprendizaje basado en proyectos y el análisis de casos reales.

En las entrevistas con docentes, se destacó *“Cómo estas herramientas y enfoques no solo mejoran la participación y el compromiso de los estudiantes, sino que también facilitan la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en el entorno laboral. De acuerdo a Cruz (2019), la importancia de las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación) su integración en los procesos educativos es crucial para desarrollar competencias digitales, fomentar la innovación y mejorar la eficiencia y efectividad en el desempeño profesional.*

Asimismo, la Secretaría Académica del Centro Superior de Estudios Tributarios (CSET), afirmó *“con los programas de posgrados, se promueve una cultura de excelencia y ética profesional, enfatizando la importancia de la transparencia, la rendición de cuentas y el servicio al ciudadano”.* Asimismo, la Coordinadora de Posgrados del centro indicó que, *los programas están diseñados para ser accesibles y flexibles, adaptándose a las necesidades específicas de cada funcionario y de la institución en general.* Ambas autoridades académicas concuerdan que se utilizan plataformas de aprendizaje en línea (Moodle y Classroom) y presenciales en las instalaciones de las universidades, facilitando así el acceso a la formación desde diferentes ubicaciones y en diversos horarios.

Además, la Secretaría Académica del CSET afirmó *“implementamos una encuesta a los estudiantes para medir el grado de satisfacción, con el objetivo de establecer un sistema de evaluación continua para medir el impacto y la efectividad de los programas, asegurando que los conocimientos adquiridos se traduzcan en mejoras en el desempeño*

de las funciones públicas”. La retroalimentación obtenida de estas evaluaciones se utiliza para ajustar y perfeccionar los programas, garantizando así su relevancia y eficacia a lo largo del tiempo.

**Tabla 3.**  
Programa de posgrado con datos de promociones de puestos.

Programa	Universidad	Duración	Ediciones	Egresados	Promocionados
Maestría en Derecho Tributario	Universidad Católica Redemptoris Mater (UNICA)	2 años	11	185	50
Maestría en Contabilidad con énfasis en Auditoría	UNAN-Managua	2 años	5	105	35
Maestría en Economía y Negocios	UNAN-Managua	2 años	1	5	2
Maestría en Administración Funcional de Empresas	UNAN-Managua	2 años	3	45	15
Maestría en Gerencia de Tecnología	Externado de Colombia	2 años	2	25	6
Doctorado en Derecho	Universidad Americana (UAM)	4 años	3 (en curso)	N/A	N/A
Maestría en Finanzas	Universidad Americana (UAM)	2 años	1 (en curso)	N/A	N/A
Maestría Internacional en Hacienda Pública	UNED-España	1 año	5	10	10
Maestría en Tributación Internacional	Externado de Colombia	2 años	7	14	10

Fuente: elaboración propia con la información obtenida de las entrevistas realizadas a la Secretaría Académica, Coordinador del CSET y docentes.

Los programas de capacitación implementados por la Administración Tributaria (AT), han mejorado significativamente el conocimiento y habilidades de los Servidores Públicos, en las entrevistas algunos de los participantes destacaron la alta calidad y relevancia de los programas, considerándolos como los mejores a nivel regional.

**Máster 1:** *la vida profesional en mi caso no solo transformó mi experiencia laboral, sino que, aportó a la eficacia del puesto de trabajo, si bien es cierto que estoy en la misma área de trabajo, tengo mayor productividad.*

**Máster 2:** ya soy egresado de dos maestrías que la DGI me ha becado, esta segunda especialidad no solo ha enriquecido mi experiencia profesional, sino que también ha mejorado significativamente mi desempeño en el puesto de trabajo. Gracias a estos logros académicos, he sido promovido y ahora ocupo un cargo de mayor responsabilidad. He experimentado un aumento notable en mi eficiencia y productividad, demostrando el impacto positivo y tangible de la educación continua en mi desarrollo profesional.

**Máster 3:** estudiar maestría ha representado un desafío significativo en la implementación de nuevos conocimientos en mi puesto de trabajo. A pesar de enfrentar este reto, he encontrado que la integración de las nuevas habilidades y teorías ha fortalecido mi capacidad para abordar de manera efectiva las tareas que surgen en mi área de especialización. Aunque la transición ha requerido ajustes y adaptaciones, estoy comprometido a seguir aprendiendo y aplicando estos conocimientos para mejorar continuamente mi desempeño y contribuir de manera más efectiva al éxito de mi institución.

Estas percepciones fueron respaldadas por las evaluaciones de cada curso, donde los Servidores Públicos demostraron un notable progreso, por ejemplo, al revisar las notas del módulo “Régimen de Incentivos” de la Maestría en Derecho Tributario, el promedio de los estudiantes fue del 97%. Los datos porcentuales obtenidos en revisión documental a las evaluaciones del personal capacitado en maestrías revelaron que un promedio del 85% de los participantes mejoraron significativamente en sus habilidades técnicas y prácticas relacionadas con los programas de posgrado. Este resultado subraya el impacto positivo de las maestrías y doctorados en el desarrollo profesional de los Servidores Públicos que forman parte del tejido intelectual, consolidando su capacidad para enfrentar desafíos complejos y contribuir de manera efectiva a los objetivos estratégicos de la Dirección General de Ingresos (DGI) de Nicaragua.

La Figura 3 destaca los principales beneficios que obtienen los candidatos al participar en programas de especialización. En primer lugar, se observa un fortalecimiento significativo de las competencias presentes, lo que permite a los servidores públicos mejorar sus habilidades y conocimientos específicos en sus áreas de trabajo. En segundo lugar, se facilita una mayor transferencia de conocimiento al interior de la institución, promoviendo un ambiente de aprendizaje continuo y colaborativo. Finalmente, la eficiencia en el desarrollo de los procesos se incrementa, lo cual permite generar mayor valor a la institución al optimizar las operaciones y mejorar la calidad del servicio ofrecido. Estos beneficios en conjunto contribuyen a una administración más efectiva y a una mejora sustancial en el desempeño institucional.

**Figura 3.**  
Principales beneficios de los candidatos a especialidades.



Fuente: elaboración propia con la información obtenida de la aplicación del grupo focal a egresados de los programas de maestrías y entrevista a docentes.

A pesar del éxito en la capacitación, uno de los mayores desafíos identificados es la implementación efectiva de los nuevos conocimientos en el trabajo diario. Los participantes del grupo focal revelaron que, aunque los funcionarios completan las capacitaciones con éxito, la aplicación de lo aprendido no siempre se materializa. Esta situación coincide con lo señalado por Hernández et al. (2014), sobre la importancia de la validez del aprendizaje y su aplicación práctica.

Para abordar estos desafíos, los docentes sugieren varias recomendaciones. Primero, es necesaria la implementación de un seguimiento más estructurado post-capacitación. Los participantes que forman parte del claustro docente de la Dirección General de Ingresos, recomendaron la implementación de mentorías y reuniones regulares para discutir la aplicación de los conocimientos adquiridos. Este tipo de seguimiento puede ayudar a los SP a integrar mejor sus nuevas habilidades en sus tareas diarias, mejorando así la efectividad general de la capacitación.

**Docente 1:** desde mi experiencia como maestrando puedo constatar que la institución es pionera en fortalecer la etapa del desarrollo humano de los Servidores Públicos y puede avanzar en dar seguimiento a todos los programas que facilita, ya que hay compañeros que por el bajo rendimiento académico no se les promueve al finalizar el estudio.

**Docente 2:** la institución me ha permitido desarrollarme como profesional especializado en auditoría fiscal, para dar mejores resultados en mi trabajo, al finalizar el estudio de posgrado, me sentí insatisfecho laboralmente porque seguí como auditor, pero luego vinieron oportunidades de formar parte del claustro docente y poder compartir con mis compañeros.

Los participantes coinciden en que debe haber seguimiento post-capacitación, subrayando la importancia de consolidar las habilidades adquiridas. La Dirección General de Ingresos (DGI) ha promovido las competencias laborales, y aunque algunos Servidores Públicos continúan en el mismo puesto de trabajo, han adquirido habilidades que les permiten realizar sus labores con mayor eficiencia. Además, existe promoción de puestos para algunos de los capacitados, aunque no todos han sido ascendidos.

Además, es crucial que la dirección de la DGI apoye activamente la implementación de propuestas y mejoras presentadas por los Servidores Públicos. Los entrevistados destacaron que un mayor respaldo institucional podría facilitar la aplicación de los conocimientos adquiridos y aumentar la motivación. Esto está en línea con lo propuesto por Toro y Hurtado (2007), quienes subrayan la importancia del apoyo institucional en la validación y aplicación de los nuevos conocimientos.

**Máster 1:** es evidente que, aunque la Dirección General de Ingresos (DGI) ha logrado avances significativos en la capacitación de su personal, aún enfrenta desafíos en la implementación de estos conocimientos en el ámbito laboral. La desmotivación y las barreras institucionales son problemas comunes en muchas organizaciones públicas que necesitan ser abordados para asegurar que el personal pueda aplicar efectivamente lo aprendido.

**Máster 2:** el compromiso mostrado por la DGI para enfrentar los problemas de desmotivación y barreras institucionales, mediante un seguimiento estructurado y un mayor apoyo institucional, es un paso positivo hacia la correcta implementación de los conocimientos adquiridos durante la capacitación. Estas medidas reflejan un esfuerzo consciente por parte de la DGI para garantizar que la inversión en formación y desarrollo del personal se traduzca en mejoras tangibles en el desempeño laboral y en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Los másteres coinciden en la importancia de no solo invertir en la capacitación, sino también en crear un entorno que facilite la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos. Este enfoque holístico es fundamental para asegurar que los esfuerzos de capacitación se traduzcan en mejoras tangibles en la eficiencia y efectividad de la organización.

## CONCLUSIONES

Este estudio describe la metodología utilizada por la Dirección General de Ingresos (DGI) para la selección y ubicación de funcionarios entre 2013 y 2023, destacando los pasos clave y criterios aplicados, como el examen de admisión, la preclasificación, la selección por especialidad y la realización de programas de especialización. Los resultados muestran cómo esta secuencia asegura la alineación de los funcionarios con las necesidades de la institución, mejorando la eficiencia y precisión del proceso, y optimizando los recursos humanos.

La estructura rigurosa de selección y el contenido relevante de los programas de posgrado han sido cruciales para este éxito. La implementación de una ruta metodológica clara para la selección y ubicación de funcionarios en los programas de capacitación ha asegurado que los participantes no solo cumplan con los requisitos necesarios, sino que también tengan el potencial de beneficiarse y aplicar efectivamente los conocimientos adquiridos.

La investigación realizada demuestra el impacto positivo de los programas de posgrado implementados por la Dirección General de Ingresos (DGI) de Nicaragua desde 2013 hasta 2023, con los participantes mejorando sus habilidades técnicas y prácticas. Se subraya la efectividad de la capacitación y la importancia de una selección rigurosa basada en criterios claros como el nivel educativo, la experiencia laboral y el potencial de liderazgo.

Para maximizar el retorno de la inversión en capacitación, es esencial que la DGI adopte estrategias más integradas, como la implementación de mecanismos de seguimiento post-

capacitación, mentorías y reuniones regulares, y un mayor respaldo institucional. Estas medidas pueden superar las barreras institucionales y asegurar que los conocimientos adquiridos se traduzcan en mejoras tangibles. Estas mejoras presentan una oportunidad significativa para que la DGI se convierta en un modelo de eficiencia y competencia en la administración pública, contribuyendo para futuras políticas de desarrollo de capital humano en la gestión pública.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonilla, G. (2000). *Cómo hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas* (Cuarta edición ed.). San Salvador. <https://catalogosiidca.csuca.org/Record/UNANM.76994#details>
- Brown, R. (2019). Validación de Instrumentos y Planificación de Recogida de Datos. *Journal of Experimental Methods*, 15(1), 45-68.
- Calles-Santoyo, M. E., Martínez Conchos, J. L., & Ramos-Sánchez, A. (14 de junio de 2019). La cultura organizacional y el desempeño de las Instituciones de Educación Superior Públicas de México. *Atenas*, 4(48), 64-78. <https://pf.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/205/345>
- Carvajal Pérez, A. L. (19 de octubre de 2020). Gestión actual del talento humano: contexto universitario. *Revista Nacional de Administración*, 12(2), 1659-4908. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v12n2/1659-4932-rna-12-02-e3914.pdf>
- Cruz Rodríguez, E. D. (2019). Importancia del manejo de competencias tecnológicas en las prácticas docentes de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES). *Educación*, 43(1), 22. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/27120/36482>
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos un enfoque latinoamericano* (quinta ed.). México, México: Pearson. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci\\_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf)
- DGI. (2021). *Plan Estratégico Institucional. 2022-2026*. Dirección General de Ingresos de Nicaragua. Managua, Nicaragua: Dirección General de Ingresos de Nicaragua. Retrieved 2 de octubre de 2023, from <https://www.dgi.gob.ni/pdfInfo/PlanEstrategico>
- GRUN. (2021). *El Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026*. Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional. Managua: GRUN. [https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/PNCL-DH\\_2022-2026%2819Jul21%29\\_0.pdf](https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/PNCL-DH_2022-2026%2819Jul21%29_0.pdf)
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación. 5ta Edición*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <https://doi.org/https://jalintonreyes.files.wordpress.com/2013/05/sampieri-5a-edicic3b3n-roberto-et-al-metodologc3ada-de-la-investigacic3b3n.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación. 5ta Edición*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hurtado, J., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación*. Caracas: Clemente Editores C.A.
- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (20 de junio de 2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la

- gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Johnson, K. (2020). Análisis Final en Investigación Científica. *Scientific Analysis Review*, 30(4), 567-589.
- Jones, P., & García, S. (2018). Diseño Metodológico: Planificación y Protocolo Experimental. *Research Methods Journal*, 10(2), 67-89.
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2 de marzo de 2020). Prácticas de recursos humanos y compromiso organizacional: Asociando. *Revista de Administración Mackenzie*, 21(4), 1-28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>
- Pérez Panduro, S., & Flores, E. (15 de abril de 2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, VI(2). <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/2141/3113/>
- Pires, M. L., & Nunes, F. (2018). El rol mediador de la virtuosidad en la gestión de recursos humanos y los resultados del trabajo. *Revista de Administración de Empresas*, 58(4), 380-392. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180404>
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentos de administración*. México D.F., México: Pearson Educación de México. <https://www.marcialpons.es/libros/fundamentos-de-administracion/9786073239622/>
- Sánchez Macías, R. A., Moposita Ledesma, S. L., & Yunda García, H. R. (2020). La capacitación y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Gobernación de la Provincia Bolívar en el año 2019. Guaranda: Universidad Estatal de Bolívar. Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática. Carrera de Ingeniería Comercial. Retrieved 9 de agosto de 2023, from file:///C:/Users/kandino/Downloads/Proyecto%20de%20Titulaci%C3%B3n%20PDF..%20(1).pdf
- Smith, J., Johnson, A., García, M., & Brown, R. (2017). Exploración de Campo en la Investigación Científica. *Journal of Scientific Research*, 25(3), 123-145.
- Villarreal Ugarte, E. (30 de junio de 2018). La gestión estratégica de los recursos humanos en las administraciones públicas: la profesionalización del servidor público. *Perfiles de las Ciencias Sociales*, 6(11), 86-101. <https://revistas.ujat.mx/index.php/perfiles/article/download/3119/2340/15603>
- Viteri Rade, L. Y., & Franco Villon, M. N. (29 de Julio de 2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 4(17), 30-44. <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/233/317>
- Zamora Castillo, A. M. (2019). Análisis de la gestión estratégica de la formación profesional del Recurso Humano en la Administración Tributaria durante el período 2014-2018, para propuestas de mejora. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. UNAN-Managua, Facultad de Ciencias Economicas. Managua, Nicaragua: UNAN-Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/12227/1/22345.pdf>