



*Universidad de Sancti Spiritus
"José Martí Pérez"*

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Diploma

TÍTULO: Propuesta de un procedimiento para analizar y evaluar los efectos de la Capacitación en la Delegación del CITMA en Sancti Spiritus.



AUTOR: Nercy Cruz CHirino

TUTOR: Msc. Irenio Curbelo Tribircio.

Sancti Spiritus

2010 -2011



Pensamiento

*"El futuro de nuestra Patria tiene que ser necesariamente
un futuro de hombres de ciencia, ..."* Fidel Castro
15 de enero 1960

AGRADECIMIENTOS

Quisiera dejar constancia escrita como justo reconocimiento a los que han contribuido en mi desarrollo profesional.

A mis padres que son la fuente de mi inspiración.

A mis maravillosos niños, Adrián,,Ariadne y Jesús por hacerme la mamá más feliz del mundo y permitirme ser más humana, por estar siempre en mi corazón.

A mi familia que siempre confió en mi.

A mi tutor: **Irenio Curbelo Tribicio** que, con su ayuda y confianza a contribuido con mi desarrollo profesional.

Muchas Gracias.

Resumen

La investigación realizada tuvo como finalidad proponer un procedimiento para evaluar los efectos de la Capacitación en la Delegación del CITMA de Sancti Spiritus que permite analizar y evaluar los efectos de dicha acción en la entidad, objeto de la investigación para incrementar la calidad en los servicios. El trabajo se estructuró en dos capítulos. En el primero se fundamentan los aspectos teóricos de la investigación y en el segundo se establece el procedimiento de evaluación y análisis de la capacitación en la Delegación del CITMA de Sancti Spiritus. Por último se arriban a conclusiones y recomendaciones de gran importancia para la entidad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFRENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 La Gestión del Capital Humano como ventaja competitiva de las organizaciones actuales. Aspectos generales, objetivos e importancia...	6
1.2.1 Ventajas competitivas de la Gestión del Capital.....	7
1.2.2 Objetivos de la Gestión del Capital Humano en las organizaciones.	8
1.2.3 Importancia del Capital Humano en las organizaciones.....	9
1.2.4 Principios en la capacitación	12
1.3 Definición de Capacitación y Desarrollo Humano.....	14
1.3.1 Importancia de la Capacitación.....	16
1.3.2 La importancia de la capacitación puede ser agrupada en .seis aspectos.....	17
1.3.3 Elaboración de un plan de capacitación.....	17
1.3.4 Evaluación de los esfuerzos de capacitación.....	18
1.3.5 Beneficios de la capacitación en las organizaciones.....	20
1.3.6 Acerca de la capacitación Informativa.....	21
1.3.7 La capacitación Formativa consigue esfuerzos.....	23
1.3.8 Poca capacitación, igual altos costos.....	24
1.3.9 Conclusiones parciales.....	26
Capitulo 2: Diseñar un procedimiento para evaluar resultados finales de la capacitación.	27
2.1 Introducción.....	27
2.2 Caracterización de la Delegación del CITMA en Sancti Spiritus.....	27
2.3 Unidad Presupuestada de Aseguramiento y Logística CITMA S.S....	29
2.3.1 Funciones de la Unidad Presupuestada de Servicio del CITMA....	30
2.4 Área de Resultados Claves: Capital Humano.....	33
2.5 Elevar la eficiencia económica y el uso racional de los recursos	34
2.6 Departamento de Recursos Humanos.....	35
2.6.1Objetivos de trabajo del departamento de recursos humanos para el año 2011	36
2.6.2 Funciones del departamento.....	37
2.7 Diseño del procedimiento de capacitación.....	40
2.7.1 Momento de proyección.....	42
2.7.2 Momento de Ejecución.....	43
2.7.3 Momento de Control y Retroalimentación.....	44
2.8 Análisis de los resultados.....	44
2.8.1 Desarrollo del momento de diagnóstico.....	44
2.8.2 Momento de Control.....	46
CONCLUSIONES.....	47
RECOMENDACIONES.....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	49
ANEXOS.....	

Introducción

El desarrollo de las organizaciones, cualquiera que sea la actividad a la que esta se dedique, no puede desligarse de la capacidad del recurso humano que posee, ya que este significa su potencial de respuesta a los cambios que el mundo productivo exige; puede tener una infraestructura y tecnología de punta; pero si esta no cuenta con directivos, técnicos, administrativos y obreros que tengan las habilidades y conocimientos para su aplicación, no podrá responder eficazmente a los retos de las exigencias de los mercados. Los esquemas actuales de competitividad en las organizaciones exigen detallar en forma cada vez más sistemática el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que los trabajadores deben cumplir respecto a su desempeño.

Se considera a las personas como recursos, a la vez porque su trabajo constituye un factor de producción, y porque su desarrollo, sus iniciativas y su potencial contribuyen activamente a la eficacia global de la organización, aunque actualmente se maneja el término de capital humano, más acorde con las exigencias en que en el mundo moderno y convulso de hoy, está caracterizada la era de las organizaciones, es por ello que todo lo referido al capital en lo cualitativo y en lo cuantitativo expresado en rendimiento, está el éxito de lo que suele denominarse la gestión estratégica de ese “muy bien llamado pero poco explorado Capital Humano” (Morales A. 2003).

Puede considerarse la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) como el resultado del proceso de organización, perfeccionamiento y desarrollo de las personas que intervienen en el proceso productivo o de servicio. El continuo perfeccionamiento de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) representa una exigencia ineludible para las organizaciones. Conocer los detalles vinculados a su funcionamiento y la localización de prácticas y condiciones perjudiciales a la organización, que no compensen su costo o que no den suficiente veracidad de la situación existente en cada momento, es un propósito permanente a tener en cuenta ya que se manifiestan dificultades en este sentido que limitan la solución de los problemas y su mejora dentro de dichas organizaciones.

La importancia de los Recursos Humanos para estos tiempos está dada fundamentalmente, porque la superación de la humanidad se debe en gran medida a la acción inteligente del hombre como agente esencial para transformar su medio, lo que depende de la preparación que tengan estos recursos, para enfrentar el turbulento entorno mundial y su nivel de creación para enfrentar las tareas que a diario se le presentan conjuntamente con los niveles de desempeño individual y organizacional, en función de ello se organizan investigaciones que permitan a las organizaciones obtener resultados satisfactorios, y elevar la eficiencia en sus niveles de gestión.

Los aspectos señalados anteriormente, fundamentan la necesidad de desarrollar investigaciones cuyos resultados una vez aplicados contribuyan a la realización de transformaciones en las concepciones que hoy en día sustentan las actividades con los Recursos Humanos.

Para lograr una gestión eficiente de los Recursos Humanos se ha de tener una profunda convicción sobre la necesidad de determinar cual individuo es el más adecuado para ocupar un puesto de trabajo o cargo en la entidad, convirtiéndose esto en uno de los procesos claves para lograr el éxito organizacional.

La presente investigación está dada por la ausencia de un procedimiento que permita analizar y evaluar los resultados finales de la capacitación del personal en los trabajadores del CITMA. Todo lo anteriormente expuesto, constituye **la situación problemática**.

Problema Científico de la Investigación.

La ausencia de un procedimiento que permita analizar y evaluar los resultados finales de la capacitación del personal en La Delegación Provincial del CITMA Sancti Spíritus, que influyen en la entidad.

Objetivo General:

Diseñar un procedimiento que permita analizar y evaluar los resultados de la capacitación del personal en la Delegación Provincial del CITMA de Sancti Spíritus.

Objetivos Específicos:

- Efectuar un análisis bibliográfico sobre la temática de Recursos Humanos en la Delegación provincial del CITMA Sancti Spíritus
- Realizar un estudio preliminar de la Capacitación del Personal en la Delegación Provincial del CITMA de Sancti Spíritus.

- Diseñar un procedimiento que permita analizar y evaluar los servicios derivados de la capacitación del personal.

Hipótesis de la Investigación:

Es posible y viable incrementar los niveles de los servicios del CITMA en Sancti Spíritus, diseñando un procedimiento que permita medir los resultados finales de la capacitación.

Objeto de Estudio:

Teórico: El Proceso de Gestión de Recursos Humanos

Práctico: El la Delegación del CITMA en Sancti Spíritus.

Los Métodos y Técnicas empleadas son los teóricos y empíricos tales como el histórico lógico, análisis y síntesis. Así como la observación, las consultas a expertos, encuestas, la revisión documental, el trabajo grupal, el análisis de datos y hechos económicos de la organización, la tormenta de ideas y entrevistas.

El **valor teórico** se fundamenta en la confección de un procedimiento de selección e integración del Capital Humano adecuado a las características de la Delegación del CITMA de Sancti Spíritus y el desarrollo de la investigación documental.

El **valor metodológico** de la investigación está dado precisamente por la obtención de un procedimiento de selección e integración que al ser implementado contribuirá al mejoramiento del Sistema de Gestión de Capital Humano en la Delegación del CITMA de Sancti Spíritus.

El **valor práctico** se relaciona con la factibilidad y pertinencia demostrada, de poder implantar el procedimiento diseñado con resultados satisfactorios y de perspectiva alentadoras para su continuidad, tanto en la Delegación CITMA como en otros sectores.

El **valor social** de la investigación radica en el mejoramiento de la calidad de los servicios en el CITMA, aumentos en el nivel de gestión de la organización, el mejoramiento también del funcionamiento de los diferentes puestos de trabajo así como el nivel de asimilación del personal de la misma y con ello, se contribuye al cumplimiento de sus funciones y tareas elevando su nivel de habilidades y capacidades para lograr una mayor calidad en los servicios.

Se puede afirmar que es **viable** por todo lo antes expuesto, además de la existencia de las condiciones objetivas y subjetivas para el desarrollo efectivo de la misma, los recursos necesarios están disponibles así como las técnicas y procedimientos adecuados y la aptitud de los mismos para llegar a los resultados que se esperan cuando se culmine el estudio.

Tipo de Investigación:

- **Exploratoria:** Por la necesidad un procedimiento para medir los resultados finales de la capacitación del la Delegación del CITMA en Sancti Spíritus.
- **Correlacional:** Se ponen de manifiesto la relación entre el procedimiento para medir los resultados finales de la capacitación y la calidad en los servicios.
- **Descriptiva:** Se explican los factores que influyen en la capacitación en la Delegación del CITMA.
- **Explicativa:** Revela las causas que determinan la correlación entre capacitación y la calidad en los servicios.

La presente Investigación se estructura en dos capítulos

Capítulo1: Marco teórico –referencial de la investigación.

Capítulo2: Diseño de un procedimiento que permita evaluar los resultados finales de la capacitación.

Capítulo 1: Marco Teórico –Referencial de la Investigación

1.1 Introducción

Siempre ha sido necesaria la gestión de las personas para que funcionen las organizaciones. Puede ser preciso contratar a personal nuevo o adaptar las competencias del personal existente; cuando los empresarios se empezaron a plantear la necesidad de gestionar los recursos humanos y estructurarlos en la empresa, la mayoría de las decisiones que debían responder eran el número de trabajadores que tenían que contratar y para qué período debido, en la mayoría de los casos, a ajustes de producción.

Existe una complejidad creciente que obliga a distribuir los cometidos y requiere una mayor profesionalidad, hoy por hoy, se necesita una mayor participación de las personas, y ello les hace más exigentes. Por lo que la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) amplía sus competencias desde el departamento de administración y las funciones de regulación y de seguridad, hasta implicaciones estratégicas: gestión previsional del empleo, calidad de vida en el lugar de trabajo, creación de equipos solidarios y por consiguiente se inscribe en el tiempo.

Se consideran a las personas como recursos porque su trabajo constituye un factor de producción y porque su desarrollo, sus iniciativas y su potencial contribuyen activamente a la eficacia global de la organización.

El propósito de este capítulo es elaborar el marco teórico – referencial de la investigación, donde se hará referencia a los principales hallazgos encontrados durante un análisis bibliográfico, que permitirá la incorporación de los elementos teóricos - conceptuales necesarios para la fundamentación de la investigación, realizando un acercamiento a los aspectos generales de la calidad y su importancia como herramienta fundamental en la empresa. Otro aspecto que se trata está relacionado con la capacitación y su contextualización en Cuba.

El Capital Humano como estrategia de Gestión

- La Gestión del Capital Humano como ventaja Competitiva.
- Importancia de la Selección del Capital Humano.
- Capital Humano importancia en la

Capacitación y Adiestramiento. Concepto y evolución

- **Modelo clásico versus Capacitación y desarrollo humano.**
- **Importancia de la Capacitación**
- **Elaboración de un plan de Capacitación**

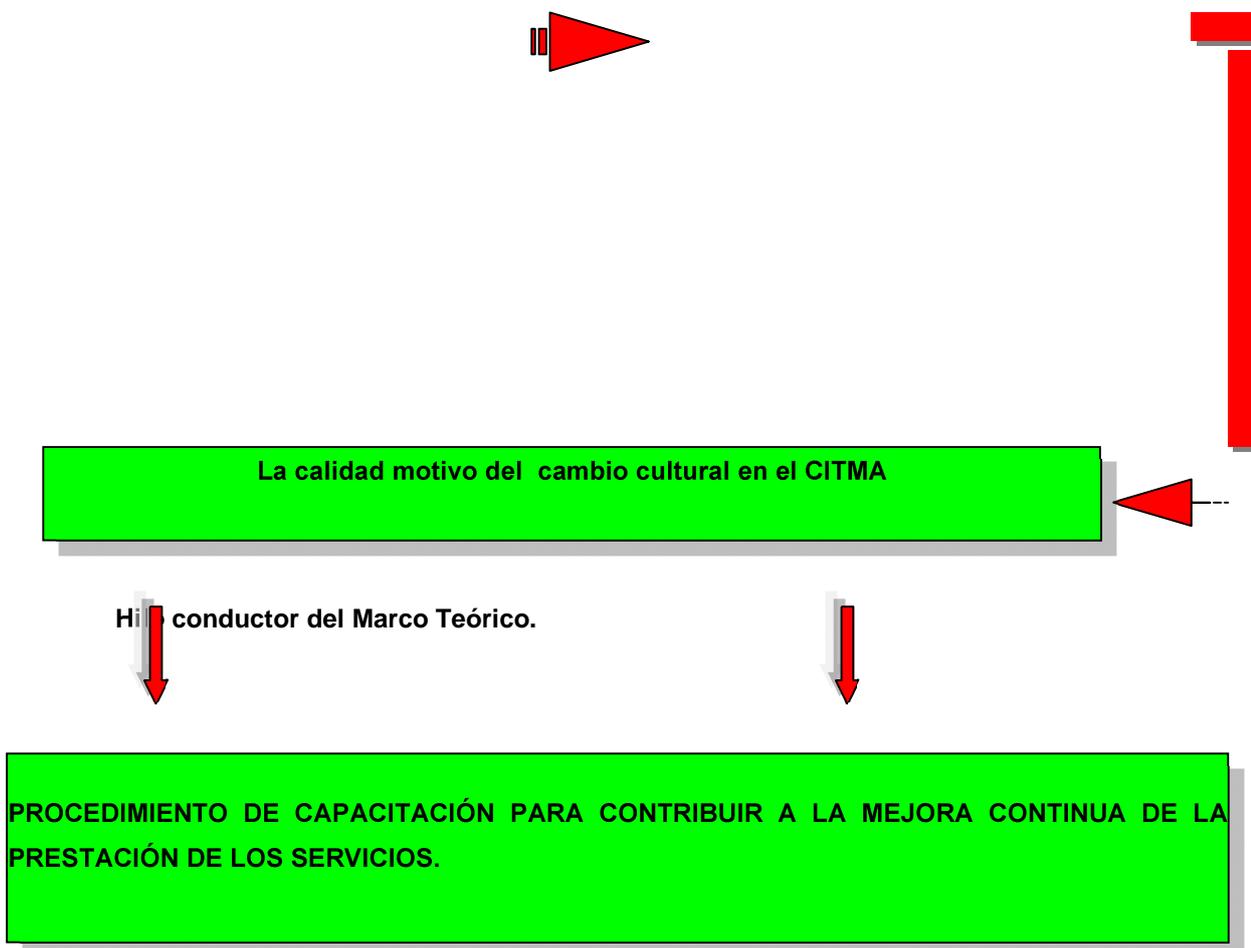


Fig. 1.1: Hilo conductor del Marco Teórico.

1.2 La Gestión del Capital Humano como ventaja competitiva de las organizaciones actuales.

Aspectos generales, objetivos e importancia.

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de Recursos Humanos.

Precisamente dicha esfera enfrenta hoy grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales.

Lo que conlleva la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a como gerenciar los Recursos Humanos en tiempos de incertidumbre e inestabilidad.

Nuestro país no escapa a estos cambios que inciden directamente sobre el modelo de Gestión de Recursos Humanos, componente más delicado y complejo de la dirección y que enfrenta con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio.

En los momentos actuales se trabaja en el perfeccionamiento de la actividad, que tiene como objetivo obtener eficiencia, eficacia y efectividad a través de un proceso de mejora continua en la gestión de las organizaciones, evidenciándose aún la necesidad de elevar las competencias en la esfera de la Gestión de los Recursos Humanos.

En el siglo XXI nuestro país se enfrenta al desafío de realizar un proceso de transformaciones de sus estructuras, instituciones y procesos, que le permita insertarse en un mundo que también está en un profundo proceso de reacomodo. En el escenario nacional se seguirán produciendo transformaciones y cambios, provocados por una reestructuración económica que sitúa entre los objetivos priorizados de las instituciones y entidades, reorganizar y perfeccionar, sus relaciones y su funcionamiento.

1.2.1 Ventajas competitivas de la Gestión del Capital

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 recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible, Ordóñez (1995).

En la actualidad no es secreto para ningún directivo de ninguna organización que el activo más importante con que cuenta para lograr los objetivos trazados es su Capital Humano. En los momentos actuales no existe una organización exitosa que no haya basado sus resultados en una adecuada provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de sus Recursos Humanos Cuesta, (1997), Chiavenato, (1988).

Sin embargo a través de la historia del desarrollo empresarial no siempre el empleado fue visto de dicha forma, por lo que resulta de sumo interés analizar los aspectos que en tal sentido permitieron concebir lo que ha dado en llamarse hoy la Gestión de Recursos Humanos, (GRH).

Es necesaria una Gestión de Recursos Humanos que se caracterice por un enfoque sistemático y por un enfoque de procesos para jugar su nuevo rol en cada entidad de crear más riquezas con los recursos que se disponen.

1.2.2 Objetivos de la Gestión del Capital Humano en las organizaciones

En todas las entidades, sin excepción, los objetivos a lograr por la Gestión de Recursos Humanos en lo inmediato, consisten en convertir los incrementos salariales aplicados y los que se irán aplicando según las posibilidades, basado, en el principio de distribución socialista, en mayor riqueza que se redistribuirá en beneficio de pueblo y en un fortalecimiento de la cultura del trabajo.

Por ello, la Gestión de Recursos Humanos implica planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de cada trabajador para desarrollar su talento y obtener de cada cual, el máximo rendimiento posible a favor de:

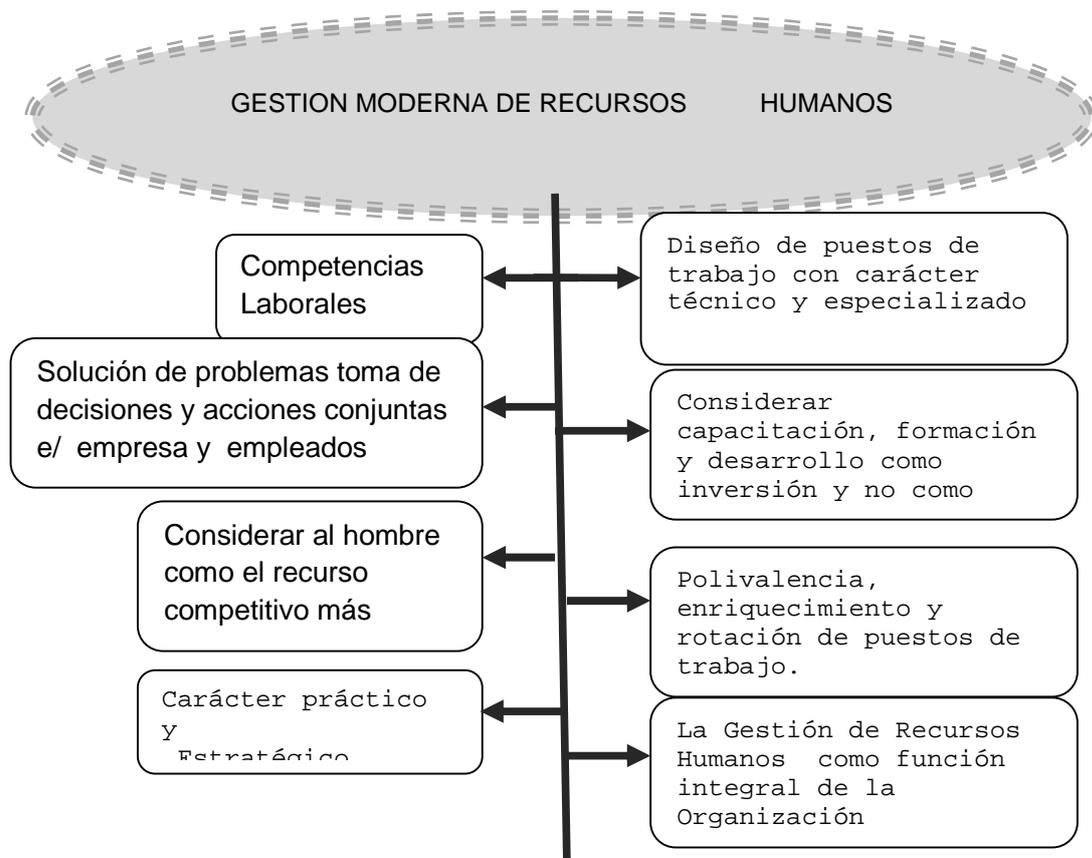
- la productividad
- la calidad de la producción y los servicios
- la reducción de los costos
- el empleo racional de los recursos, materiales, energéticos, humanos y financieros
- el aprovechamiento óptimo de la jornada laboral
- el pago por el trabajo
- la disciplina; el mayor nivel profesional y científico técnico
- una organización de aprendizaje permanente
- la creatividad, la innovación y la búsqueda de solución a los problemas
- la seguridad y salud; el trabajo en equipo, el colectivismo y nuevas formas de participación de los trabajadores en la toma de decisiones; el desempeño de cada trabajador, la ética y la lucha contra viejos y nuevos vicios que pugnan contra nuestra moral socialista.

1.2.3 Importancia del Capital Humano en las organizaciones.

Es por eso que para las organizaciones es importante tener identificado su Capital Humano porque, sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las entidades, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una entidad de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme aun sistema de competencias. También es importante, que exista una relación coherente entre el Capital Humano y el mercado ya que es una forma de mantenerlo elevado. Mientras más estrecha sea la relación, menor distancia habrá. Hoy día las empresas le están dando un significativo valor a la relación de los empedados con el mercado, se ve de manifiesto con las reorganizaciones empresariales donde se ha producido un giro

en la pirámide jerárquica dándole importancia a la gente que está en contacto con el cliente quien es en verdad el jefe.

Gestión Moderna de Recursos Humanos, que posibilite lograr mayor productividad, satisfacción laboral, eficiencia, eficacia, en fin, lograr un sistema de actuación donde estén creadas las condiciones para que cada trabajador contribuya al máximo con su talento, esfuerzo y dedicación. **(Pérez Betancourt. 1999)**. Las organizaciones cuentan con sus recursos humanos para lograr el cumplimiento de sus metas con la calidad requerida y para ello tienen que adoptar un nuevo enfoque para gestionarlos con efectividad.



Capacitación:

Conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

Desarrollo:

Proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigido a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio. Este proceso asegura la formación del trabajador

durante su vida laboral, que le posibilita promover a cargos de categoría superior, así como a estar más preparado para asumir los cambios y transformaciones que se producen en la entidad.

Acción de Capacitación:

Expresa en forma descriptiva el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores que participan en la misma, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación realizada.

Modo de Formación:

Define la vía o método a utilizar, mediante el cual se lleva a cabo la acción de capacitación.

La dirección de la entidad realiza las acciones de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, utilizando para ello enfoques de formación continua que asegura preparar a los trabajadores para desempeñarse en cargos determinados y mejorar de forma permanente sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Las acciones de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos que acometen las direcciones de las entidades laborales, deben estar relacionadas con los procesos de producción o servicios que estas realizan y con los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los recursos humanos para llevarlos a cabo, así como por tener un enfoque de sistema, en correspondencia con los objetivos y resultados económicos y de calidad que se propone alcanzar la entidad, a corto y mediano plazo.

Las direcciones de las entidades laborales definen los objetivos, el alcance, las metas y los resultados que se proponen lograr en un determinado período, en materia de capacitación y desarrollo de sus Recursos Humanos.

Los principios fundamentales en los que se basa la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos, que deben observar las direcciones de las entidades laborales son los siguientes:

- ✓ Es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico, que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral;
- ✓ El jefe directo del trabajador es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar estas actividades;
- ✓ Es una inversión y no un costo;
- ✓ Debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados;
- ✓ Se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades;

- ✓ Incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio;
- ✓ Está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización;
- ✓ Se derivan del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

La función de capacitación y adiestramiento, como se le conoció en sus albores, es una de las tareas más significativas de la gestión de los recursos humanos y se ha desarrollado a partir de 1917, año en que impartió el primer curso de administración de personal en la Warton University.

1.2.5 Principios en la capacitación

En la capacitación rigen una serie de principios derivados de las propias leyes generales del aprendizaje, en particular de la educación de adultos y de las características socio psicológicas que conforman a las personas cuando desempeñan actividades de dirección. Calderón (2006) en su trabajo sobre “Las bases socio psicológicas en la capacitación a dirigentes” enuncia algunos principios que actúan en la capacitación:

- El aprendizaje debe perseguir un objetivo.

Constituye el centro rector del proceso, la orientación de todas las acciones del profesor; el objetivo no puede ser ajeno a las necesidades. Los logros parciales que se obtienen deben ser evaluados y constituir la base de reajuste de los objetivos. Todo aprendizaje es un cambio, por lo que los objetivos deben estar enfocados al cambio concreto que se desea obtener.

Los métodos a utilizar dependen del cambio previsto. Ningún método es bueno o malo por si mismo, su efectividad depende de lo que se desea lograr. El aprendizaje es un proceso del pensamiento, por lo que la capacitación debe propiciar la ejercitación a través de los métodos que exijan la reflexión y el análisis para que arriben a sus propias conclusiones. El profesor dominará los métodos activos de enseñanza utilizará y adecuará los mismos a las condiciones concretas del contenido y los objetivos.

La integración de las experiencias anteriores debe estar presente en el proceso. Se aprende con mayor facilidad aquello que está asociado con las necesidades, conocimientos, valores, actitudes y creencias que poseen los participantes como resultado de sus experiencias. Es necesaria la combinación de los nuevos conocimientos y habilidades con los adquiridos anteriormente. El profesor en condición de facilitador propiciará el intercambio de experiencias de los participantes, logrando una plataforma de retroalimentación colectiva en el contexto de la dinámica del grupo.

- Se aprende aplicando.

Sobre todo en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real y permitan al directivo evaluar su provecho cuando los aplique en su actividad laboral.

- Disminuir la resistencia a aprender.

En el proceso de aprendizaje el adulto se enfrenta a informaciones, hechos y situaciones que niegan determinadas creencias o actitudes que posee. Las personas tienden a seleccionar aquellas que confirman sus creencias y actitudes y rechazan mediante el olvido o la deformación aquellas que las niegan. En tal sentido es necesario hacer sentir al participante que sus puntos de vista son respetados y que tiene derecho a mantenerlos o cambiarlos, dándole la oportunidad de que aplique con éxito los nuevos conocimientos para lograr su reforzamiento.

- La capacitación a dirigentes debe fomentar su independencia.

Todo adulto y en especial el directivo, necesita desarrollar su iniciativa y poseer un alto grado de independencia durante el proceso de aprendizaje. Para lograr esto no solo se requieren determinados métodos activos de enseñanza; es necesario crear un clima de confianza profesor – alumno.

- Se necesita tiempo para procesar la información.

Conocido es que las personas solo pueden retener y comprender una determinada cantidad de información brindada. En el caso de los adultos esto es importantes, pues si bien poseen mayor riqueza de criterios, conocimientos y experiencias que los más jóvenes, también necesitan más tiempo para efectuar reajustes y procesar nuevas informaciones. En tal sentido es prudente que el profesor considere el nivel de carga de nuevos contenidos en el tiempo, sin dejar de tomar en consideración que el proceso exige tesón y esfuerzo.

- Los procesos de solución de problemas y aprendizaje son únicos e individuales.

Las personas poseen un estilo y procedimientos para enfrentar los problemas y realizar el aprendizaje que no necesariamente tiene que ser similar al de los demás. Generalmente se poseen determinadas insuficiencias y errores en el estilo que adoptan, por lo que el proceso de capacitación debe facilitar la observación de los procedimientos que siguen otros dirigentes (estrategia de aprendizaje) en tal sentido, y así incorporar experiencias positivas que permitan el auto perfeccionamiento.

- La evaluación en grupo y la autoevaluación.

Brinda a los participantes la oportunidad de formular los criterios de evaluación y medir sus propios progresos, lo que reafirma su independencia y aumenta la efectividad del aprendizaje mediante el reconocimiento e interiorización de los progresos logrados y las dificultades que aún deben resolver. Estos principios nos confirman que el docente que capacite debe poseer amplios y profundos conocimientos de su especialidad; determinadas características de personalidad y un alto grado de especialización en la enseñanza. El docente debe comprender los objetivos que persigue; las consecuencias de su conducta sobre los participantes; saber escuchar y respetar la personalidad de los alumnos; no olvidar que el adulto para asumir responsabilidad necesita sentirse también sujeto del proceso educativo y por tanto sujeto de la acción y reflexión crítica; lograr la máxima participación mediante la versatilidad en la selección de los métodos; haciendo del aprendizaje un proceso que reporte satisfacción personal y profesional.

1.3 Definición de Capacitación y Desarrollo Humano:

Capacitación. Es el proceso mediante el cual se desarrolla el aprendizaje de los miembros de una organización, modificando sus conocimientos con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.

Desarrollo Humano. Es el proceso mediante el cual se busca el desarrollo amplio de los miembros de una organización mediante el perfeccionamiento permanente de las habilidades técnicas y humanas que potencien las conductas de las personas para el logro de sus objetivos personales, armonizados estos con los de la organización.

Como se observa, un plan de capacitación no necesariamente es malo y cuando se lleva a cabo con seriedad y rigor trae muy buenos resultados tanto para la organización, como para los trabajadores. Sin embargo el desarrollo humano es una estrategia mucho más amplia que relaciona dos cosas que suelen estar siempre mal vinculadas: la misión y los objetivos de la empresa con las necesidades de crecimiento y el sentido de la vida de las personas. **(Ver anexo 1)**

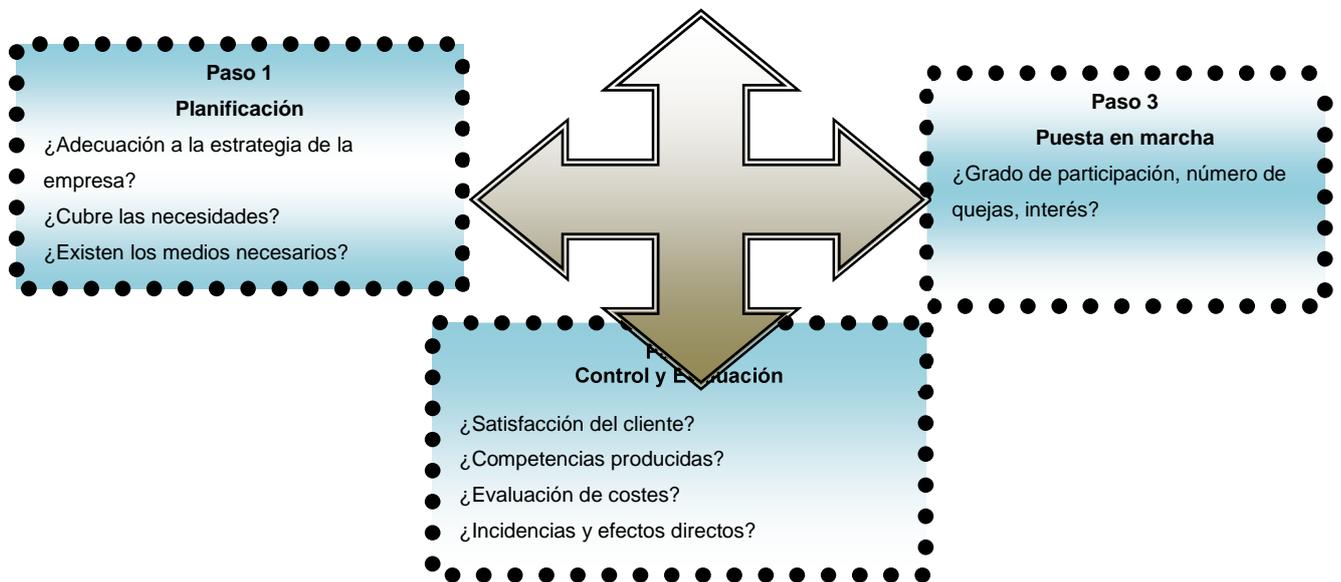
Según Peter Drucker ¿Por qué capacitar?

“En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención”.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los trabajadores consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas



Para llevar a cabo la capacitación, existen diversos métodos cuya efectividad depende del tipo de alumno, de sus necesidades de conocimientos y habilidades, de la disponibilidad de tiempo y recursos: En la práctica las empresas suelen tener preferencia por cierto método, en atención a aspectos culturales o de coste. Generalmente existe una clara diferenciación de técnicas dependiendo del tipo de puestos. Los ejecutivos por lo general, como están muy ocupados, suelen asistir a programas de fines de semana, o a cursos con fuertes énfasis en los estudios de caso y talleres vivenciales. Entre los métodos más utilizados se puede señalar los siguientes: **(Ver anexo 2)**

1.3.4 Evaluación de los esfuerzos de capacitación

Los esfuerzos de capacitación raramente se evalúan y existen pocas investigaciones empíricas que puedan ser reproducidas al ámbito de la empresa que faciliten esta tarea. Casi siempre la evaluación consiste en un formulario de preguntas dirigidas a los capacitados donde se les inquiriere sobre el instructor, el aula, el material de estudio, las facilidades didácticas, etc. En la práctica, esto contribuye muy poco a retroalimentar el esfuerzo de capacitación, entre otras cosas porque rara vez los comentarios de los alumnos llegan al instructor. Si el maestro es decididamente malo, no se le vuelve a contratar y se acabó. Si esto es así, entonces ¿qué se debe hacer?

A riesgo de incurrir en el pecto decir que existen al menos 5 niveles de evaluación:

1-La evaluación teórica de lo aprendido por el capacitado mediante exámenes, trabajos, exposiciones, participación en discusiones y lecturas durante el curso.

2-La medición del grado de satisfacción del capacitado con el curso, y su opinión sobre su aplicación a su trabajo.

3-El seguimiento del desempeño del capacitado en su trabajo luego de la capacitación y su comparación con su rendimiento anterior.

4-La medición de índices que llevaron a impartir la capacitación (ausentismo, satisfacción en el trabajo, reclamaciones, rechazos, números de perdidas, etc).

5-La evaluación experimental con grupos de control y grupos experimentales.

La primera forma de evaluación requiere poca explicación, ya que todos a lo largo de nuestra vida hemos experimentado esta evaluación, que por otra parte a veces es injusta porque proviene del profesor de la materia.

La evaluación de la satisfacción del capacitado tampoco requiere demasiada explicación ya que, como he comentado, es la más usual.

El seguimiento del desempeño por curso es algo más "innovador" pero también más complicada de hacer. Aquí la idea consiste en observar de un modo estructurado la conducta del capacitado por parte de sus subordinados, jefes y compañeros. Esto es difícil, y también tiene una importante carga subjetiva.

La medición de índices es más objetiva; sin embargo, tiene problema que no siempre la reducción de errores o reclamaciones la resuelven los programas de capacitación. No obstante, cuando es posible identificar dichos indicadores, sin duda es una forma muy válida de evaluación.

La evaluación experimental es algo más sofisticado que requiere una gran cultura administrativa y por supuesto, justificación económica. En esta acción se selecciona un grupo de trabajadores a los que se les dio la capacitación y se compara su productividad o su aptitud contra otro grupo que no la ha recibido.

Independientemente del tipo de evaluación por la que se incline un problema que subyace es que en todos los casos debe ser valido el método como predictor del efector positivo de la capacitación. Dicho de un modo más claro: ¿Quién asegurara si hacer un examen prueba que esas son las competencias que requiere una persona para ser mejor su trabajo? Existen otras formas de validez que es de interés comentar:

-Validez de la capacitación: Grado de aprendizaje de los capacitados.

-Validez de transferencia: Grado en que el programa o curso de capacitación se transfiere al puesto.

-Validez intraorganizacional: Grado de efectividad al ser aplicado a otros empleados de la organización.

-Validez extrorganizacional: Grado de efectividad cuando el programa se aplica a otra empresa o a otro país.

1.3.5 Beneficios de la capacitación en las organizaciones:

-Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el colaborador que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

-Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

-Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.

-Ayuda en la orientación de nuevos colaboradores.

-Proporciona información sobre disposiciones oficiales.

-Hace viables las políticas de la organización.

-Alienta la cohesión de grupos.

-Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.

-Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

1.3.6 Acerca de la capacitación Informativa

La información y su manejo dentro de las empresas puede llegar a ser un serio problema, la información puede ser un aliado ó un enemigo, su manejo es de la misma manera algo muy delicado aun cuando la fuente de dicha información sea directa y cercana, de ahí que mucha de la información que se maneja dentro de las empresas se traten de manera meticulosa, por ejemplo: algunas empresas suelen elaborar cuadernillos con instrucciones para la elaboración de nuevos productos, dichos instructivos, son repartidos entre los obreros y los mandos medios, en un inicio pueden provocar confusión y errores, así como discrepancias sobre lo que indica el cuadernillo y lo que se esta acostumbrado a realizar, mientras los trabajadores en base a la experimentación aprenden, tiempo y dinero se pierden de manera inútil, la falta de conocimiento provoca indecisión, la indecisión desanimo, lo anterior se podría evitar con un curso sencillo de la elaboración de los nuevos requerimientos.

En este mundo de competencia la gente desea retos y desafíos, pero mal enfocados estos retos pueden provocar competencia y división aun dentro de las empresas y aun dentro de los niveles de producción de las empresas, a primera vista sería bueno ver como compiten los obreros de producción con los jornaleros del campo pero si no se tiene un control debido estas divisiones pueden ser molestas y provocar disminuciones en la productividad de ambos grupos.

El desconocer por que se hacen las cosas es actuar sin rumbo, quien no conoce el por qué tiene que dar 10 martillazos empezara, a pensar que el décimo golpe no es necesario, y la calidad del producto empezara a menguar.

Así como las metas no escritas solo son buenos deseos, el no informar a los empleados las metas de nuestra empresa es, primero dividir a la parte directiva de la operativa, problema grave ya que esto traerá desacuerdos que podrían resultar en problemas laborales legales, segundo cuando la empresa requiera el esfuerzo extra de los empleados para alcanzar las metas estos trabajaran como siempre sin que exista un plus, así por ejemplo el lanzamiento de un nuevo producto se verá empujado porque aunque el producto sea excelente, la publicidad muy grande, nuestros propios vendedores no sabrán cuantos productos como empresa necesitamos vender y se conformaran con saca su cuenta.

Todos los aspectos de las relaciones obrero patronales deben estar debidamente reglamentados tanto por leyes del país, así como por leyes locales y aun la vida interna de las empresas deben ser debidamente reglamentadas y de conocimiento común para los empleados.

En las empresas se debe tener cuidado con las recompensas o premios por el desempeño en la capacitación, ya que suelen provocar envidias y problemas, para lo cual se necesita un reglamento de premios y recompensas que se de a conocer entre todos los empleados, de la misma manera el ofrecer mejoras salariales por vacantes en puestos únicos provocará competencia pero esta debe también estar debidamente reglamentada y su procesos deben ser transparentes.

1.3.7 La capacitación Formativa consigue esfuerzos

La seguridad en el empleo es y debe ser el primer factor que las empresas deben ofrecer a sus empleados sin esta seguramente no existiría, compromiso de la empresa hacia el trabajador y del trabajador hacia la empresa, ninguno de los dos tendrá deseos de invertir tiempo, dinero y esfuerzo, en algo efímero poco prometedor, quien busca un empleo lo hace para cubrir necesidades la primera y más importante es la manutención, la segunda necesidad de sentirse útil, y la de pertenecer a un grupo social, basado en estas necesidades se deben encontrar los candidatos idóneos una persona que necesita el empleo se desempeñara mejor que aquella que solo ve el trabajo como un artículo de lujo o una mera satisfacción.

Por lo que otorgando estabilidad en el empleo a los trabajadores por los motivos correctos obtendremos gente lista para ser capacitada de manera Formativa.

La capacitación debe ser humana y humanizante, el primer aspecto se refiere a encontrar lo valioso de cada individuo y potencializarlo, y darle un valor por el simple hecho de ser un humano individual y valioso, buscar el desarrollo de esas virtudes desechar lo negativo minimizándolo.

Que la capacitación sea **Humanisante**, es permitir al trabajador encontrar en el mismo esas virtudes dormidas, o aprender aquellas cosas que le pueden ayudar a ser mejor persona debemos hacer notar de manera importante que de la misma forma de que no hay preguntas estúpidas, todo conocimiento, así sea el más insignificante siempre lograra en la mente de las personas un cambio, un progreso, lo volverá más humano, por lo que la persona que aprende, puede llegar a cambiar sus aptitudes hacia su entorno y sus compañeros de trabajo, por lo que las relaciones laborales podrán ser más claras, y el espíritu de compañerismo y de empeño en las labores se elevara, sin embargo no se deben descuidar las normas básicas, elementales pero estrictas de liderazgo y dirección.

Quienes deben intervenir en la formación y planeación de los planes y programas de capacitación son el patrón y los trabajadores, sin embargo es importante aclarar que la participación de los trabajadores se debe limitar a sugerencias, ya que es la dirección de la empresa la que conoce los pormenores de las necesidades de las empresas.

Existen en la actualidad un sin número de empresas de la iniciativa privada así como instituciones de creación estatal que se dedican a la impartición de cursos de capacitación, quienes ofrecen un ilimitado de menú con opciones que se acoplan a todo tipo de empresas, encontrar la que convenga requiere primero saber que necesitamos a través de diagnósticos y estudios de la situación que guarda la empresa, es posible que no se podamos determinar qué área necesita en primer turno la capacitación, pero es importante aclarar que esta debe ser constante por lo que no basta con unos cuantos cursos aislados, sin aplicación real a los problemas de nuestra empresa y de conocimientos planos sin una real estrategia desde el inicio hasta el fin.

Los planes y programas de capacitación deben ser específicos y objetivos directos a cubrir las necesidades de las empresas, así como el planeamiento necesario para que esta capacitación en la que estamos invirtiendo no se convierta en algo obsoleto con lo que respecta a los conocimientos que se impartan, es mas se deben prevenir, los cambios en nuestras empresas ya sea por el uso de nuevas tecnologías así como en procesos innovadores, que marque la competencia, dichos planes y programas deben estar dirigidos a todo la comunidad de la empresa involucrando no solo a los grupos a quien va dirigida la capacitación, en dichos cursos deben estar presente los jefes inmediatos para supervisar el aprendizaje, dar más fuerza a los puntos clave dentro de la capacitación y las necesidades del área de trabajo, así como para dar a los a sus subalternos la seguridad de que nos importa la superación de cada uno, así como el de los fines de la empresa.

1.3.8 Poca capacitación, igual altos costos

Cuando a un empleado sin aptitudes y desmotivado se le encomienda un trabajo que nunca ha realizado dentro de una empresa, su primera reacción puede ser de inseguridad, pueden surgir en su

mente infinidad de interrogantes y limitaciones, sin tener idea de lo que le fue requerido, puede concebir en su mente una idea errónea de las instrucciones que se le han dado así como del resultado de la solicitud que le hicieron, acabo de una larga y frustrante búsqueda indagando como cumplir con su encomienda en toda clase de fuentes, se da cuenta que no sabe cómo hacerlo y la misma inseguridad que lo abordo al inicio de su tarea lo asalta cuando busca dirección del superior, por lo que el temor a burlas y represalias pueden hacerle evitar ayuda, por lo que opta por realizar la labor de acuerdo a lo que él sabe y en tiende, como consecuencia el resultado no es el esperado, ni para la empresa ni para el mismo trabajador.

Es entonces cuando intervienen de manera emergente los costos de la No calidad, representada en una larga lista de gastos inútiles, por perdidas podemos considerar, salarios de alguien que no nos produce, pérdida de tiempo en la producción, el desperdicio de material mal utilizado, en caso de que hubiera solicitado ayuda al superior se vería afectado el tiempo productivo de dos personas, los anteriores serian los más comunes podría haber más costos.

Cuando tenemos enfrente el caso de un trabajador desmotivado y sin "aptitud", a quien se le requiere cumpla con su trabajo habitual, la seguridad en exceso y la falta de motivadores pueden causar en él descuido o dejadez, que provocarán errores que de la misma manera requerirán ser subsanados con mas costos de la No calidad.

Un trabajador no apto y desmotivado es un una gran problema, pero cuando son varios los empleados con estas cargas dentro de nuestra empresa son un problema mayúsculo y por ende los costos de la No calidad se acrecientan de manera geométrica; debemos inyectar nuestras metas principios y valores de calidad a todos los elementos de la empresa, de otro modo el bien y servicio no cumpliría en su totalidad con nuestros ideales de calidad, la empresa a pesar de tener poco tiempo de establecida se estaría convirtiendo en una anciana-joven, cansada y sin ideales

Dentro de las empresas de servicios debemos destacar que nuestros empleados conozcan de las reglas del buen trato, después de todo es bien conocido que la mayoría de las personas que solicitan un servicio prefieren un buen trato y buena aptitud por parte del personal que los atiende y en muchos de los casos prefieren gastar más por el buen trato que aun por la calidad del servicio que requieren.

Es necesario entonces reconocer que a medida que podamos motivar a nuestros empleados y de la seguridad que ellos tengan de su trabajo, los mismos responderán de manera responsable convirtiéndose en defensores de nuestra empresa y productos, por medio de la publicidad más eficaz y barata "de boca en boca", porque se saben pertenecientes a la empresa.

Costos y beneficios de la capacitación

Los Costos.

- Salario del entrenador
- Material para el entrenamiento

- Costo de la logística
- Equipamiento
- Transporte
- Costo de las horas perdidas del empleado que asiste al curso.

Los Beneficios

- Incremento en la producción
- Reducción de errores
- Reducción de la rotación
- Menor necesidad de supervisión
- Cambio de actitudes por parte de los asistentes. El cambio de actitudes derivado de los procesos de entrenamiento es tratado por Edwards y Ewen.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo.

Conclusiones parciales

- El estudio de una amplia bibliografía, ha permitido acopiar la información y conocimientos necesarios para el desarrollo de esta investigación relacionada con un procedimiento de capacitación para la mejora continua de los servicios.
- Se hace necesario ver a la capacitación con enfoque de cliente, puesto que en ella se involucra el individuo, la unidad de negocio y toda la organización, por lo tanto, la gestión de la capacitación pasa de resolver problemas a prevenirlos.
- El logro de la mejora continua tiene que ver con un cambio en la forma de administrar y pensar, aplicar la creatividad e innovación con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente.

Introducción

El presente capítulo posee como objetivo de diseñar un procedimiento que permita analizar y evaluar los resultados de la capacitación del personal en la Delegación del CITMA en Sancti Spíritus, con todas las fases desarrolladas en el modelo escogido y descrito en el anterior, así como se realiza un análisis de la eficiencia económica de los servicio que se presta en la organización. Es un procedimiento de gran utilidad para la organización, los directivos y empleados de la entidad. Se valida la hipótesis de la investigación expuesta en la introducción. El diseño estuvo precedido en todo momento de un amplio enfoque participativo.

2.1 Caracterización de la Delegación del CITMA en Sancti Spiritus.

Misión

La Delegación Provincial del CITMA de la Provincia de Sancti Spíritus fue creada el 28 de Julio de 1988, es el Organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno en materia de ciencia, tecnología, medio ambiente, información científico técnica y gestión documental así como las actividades relacionadas con la normalización, la metrología y la gestión de la calidad, propiciando su integración coherente para contribuir al desarrollo sostenible de la provincia.

Visión

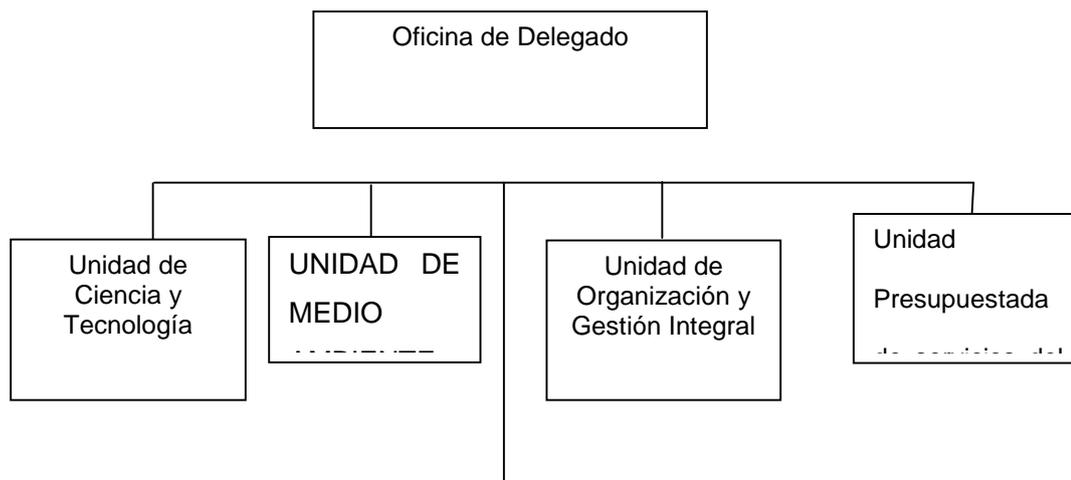
La Delegación Provincial del CITMA de la Provincia de Sancti Spíritus, como organismo rector de estas actividades, contribuye con su gestión integradora al exitoso cumplimiento de los programas priorizados del país vinculados con la Batalla de Ideas, la defensa de la Patria y el desarrollo sostenible de la Provincia para lo cual:

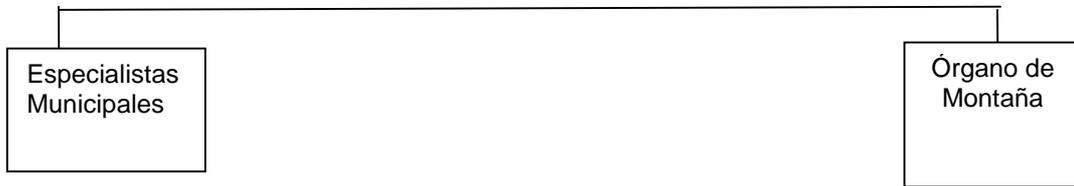
Se incrementan los impactos de la ciencia, la tecnología y la innovación en la economía, la sociedad y el medio ambiente; se alcanzan niveles cualitativamente superiores en los indicadores ambientales del país.

Se consolidan los valores patrióticos, revolucionarios, profesionales, éticos y morales de la comunidad científica y de los trabajadores del CITMA en general fortaleciéndose la integración, la disciplina conciente y logrando resultados positivos en la lucha contra las ilegalidades, las manifestaciones de corrupción y el delito.

Organigrama de la Delegación Provincial CITMA Sancti Spíritus

(Ver Anexo No. 3)





Cantidad de entidades subordinadas de forma directa.

- Unidad de Organización y Gestión Integral.
- Unidad de Ciencia y Técnica
- Unidad de Medio Ambiente.
- Unidad Presupuestada de Aseguramiento y Logística Sancti Spiritus.

.Entidades de subordinación indirecta.

- Centro Meteorológico Provincial, con las estaciones de
 - Sti Spiritus
 - El jíbaro
 - Topes de Collantes
 - Trinidad.

- Centro de Información y Gestión Integral con
 - Infointernet
 - Casa Consultora Trinidad.

- Oficina Territorial de Normalización OTN

- Archivo Histórico Provincial. Con los Archivos de
 - Trinidad
 - Cabaiguan.

- Centro de Servicios Ambientales. Con los centros,
 - Jardín Botánico
 - Parque Nacional Caguanes
 - Estación de Monitoreo Costero.

- Órgano de Atención al Desarrollo Integral de la Montaña.

PLANTILLA APROBADA

Plantilla aprobada: 130

Plantilla cubierta: **99 de ellos;**

Hombres: **52**

Mujeres: **47**

Dirigentes: 11

Técnicos: 63

Servicios: 12

Operarios: 13

2.2 Unidad Presupuestada de Aseguramiento y Logística CITMA S.S

La unidad Presupuestada de aseguramiento y Logística del CITMA en Sancti Spíritus, se constituyo con, personalidad jurídica y patrimonio propio el 13 de febrero de 2009 mediante la Resolución 29/09 del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente. Con el objetivo de brindar en aseguramiento logístico y de todo tipo a la actividad fundamental para la que ha sido diseñado. El CITMA en la provincia que, como organismo rector de estas actividades tiene como objetivo, contribuir con su gestión integradora al exitoso cumplimiento de los programas priorizados del país vinculados con la Batalla de Ideas, la defensa de la Patria y el desarrollo sostenible de la provincia para lo cual:

- Se incrementas los impactos de la ciencia, tecnología e innovación en la economía, la sociedad y el medio ambiente; se alcanzan niveles cualitativamente superiores en los indicadores ambientales del país.
- Se consolidan los valores patrióticos, revolucionarios, profesionales éticos y morales de la comunidad científica y de los trabajadores del CITMA en general fortaleciéndose la integración, la disciplina conciente y logrando resultados positivos en la lucha contra las ilegalidades, las manifestaciones de corrupción y el delito.

2.2.1 Funciones de la Unidad Presupuestada de Servicio del CITMA.

➤ Subdirección de Administración y Servicio.

- Brindar servicios de mantenimiento constructivo a instalaciones, así como ejecución de obras constructivas menores y medianas, a entidades del Sistema de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
- Ofrecer servicios de organización y aseguramiento de eventos a entidades del Sistema de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
- Brindar servicios de alojamiento no turístico y de alimentación asociados a este a entidades del CITMA.
- Comercializar de forma mayorista equipos de oficina, computación, climatización, refrigeración, audiovisuales y medios técnicos de la actividad científica, muebles, material de oficina, de aseo y limpieza, ferretería y productos varios, herramientas para la actividad de mantenimiento y transporte, artículos para la protección e higiene del trabajo, artículos para la protección y seguridad del trabajo, artículos para los comedores, cocina y casa de visita, productos alimenticios, bebidas, piezas de repuestos instrumentos de laboratorios , materiales de construcción al CITMA.

- Brindar servicios de transportación de trabajadores a entidades del Sistema de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
- Prestar servicio de gestión y tramitación de documentación legal y de control técnico de la actividad del transporte automotor del Sistema de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
- Ofrecer servicio de jardinería y de mantenimiento de áreas verdes, para entidades del Sistema de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
- Brindar servicio de instalación, mantenimiento y reparación de sistemas y equipos informáticos a entidades del Sistema de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
- Ofrecer servicio de comedor y cafetería a sus trabajadores y a los de las entidades del CITMA en la Provincia.
- Comercializar de forma minorista excedentes del autoconsumo a los trabajadores de las entidades del Sistema de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
- Asesorar y apoyar al Jefe del Organismo en el cumplimiento de los deberes establecidos por la Ley de la Defensa Nacional y en las disposiciones relativas a la preparación para la defensa.
- Organizar la planificación, la dirección metodológica, supervisión y control de las actividades de preparación para la defensa en el Sistema CITMA .
- Organizar la elaboración de la política institucional, los lineamientos y procedimientos para la realización de la actividad de la delegación en Tiempo de Guerra, en correspondencia con las directrices centrales.
- Organizar y orientar metodológicamente la elaboración de los Planes para la Puesta en Completa Disposición para la Defensa en el sistema CITMA y controlar su cumplimiento en el territorio.
- Asesorar la determinación de las nomenclaturas y normas de las Reservas Movilizativas y participar en el control de la elaboración y cumplimiento de los planes de acumulación, su conservación y rotación.
- Evaluar el nivel de satisfacción de las Demandas de la Defensa recibidas por las entidades subordinadas al Ministerio. Asesorar al nivel superior sobre la forma de garantizar los recursos que demandan las actividades de la defensa y su inclusión en el presupuesto.
- Organizar el cumplimiento de las disposiciones establecidas para la compatibilización de los planes y programas del desarrollo económico y social con los intereses de la defensa que se ejecutan por los diferentes segmentos organizativos del Sistema CITMA y controlar el cumplimiento en el sistema.
- Organizar, orientar y controlar el cumplimiento de las medidas de Defensa Civil establecidas para el país en el sistema CITMA .
- Asesorar, supervisar y controlar el trabajo de gestión y atención de las investigaciones científico técnicas, que en interés de la defensa, se ejecutan por diferentes instituciones de la economía nacional.

- Orientar y controlar las actividades relacionadas con el funcionamiento del Sistema Único de Exploración de la República de Cuba (SUERC) en el sistema del Ministerio.
- Proponer la política a seguir en cuanto a la organización, evaluación y control del Sistema de Seguridad y Protección Física, en correspondencia con las normativas y regulaciones establecidas.
- Organizar y controlar los sistemas de Seguridad y Protección Física y las medidas de protección en cuanto a: Seguridad Informática, Información Oficial, y Protección Contra Incendios.
- Asegurar la preparación y superación profesional de los Especialistas, Técnicos, Agentes de Seguridad y Protección y del resto del personal que ocupa cargos vinculados a la especialidad.
- Asesorar en materia de seguridad y protección al primer nivel de dirección del CITMA, valorando y proponiendo al mismo, las medidas y formas organizativas a aplicar para garantizar la seguridad y protección de las dependencias subordinadas.
- Adecuar a las características del CITMA los requerimientos de trabajos anuales que se establezcan por el Ministerio del Interior, asegurando su cumplimiento.
- Mantener el control sobre el armamento asignado para la seguridad y protección en el ámbito de su competencia.
- Orientar, asesorar y controlar el cumplimiento de las normativas y regulaciones establecidas para la actividad de seguridad y protección.
- Evaluar sistemáticamente la efectividad del sistema de Seguridad y Protección, determinando las amenazas y riesgos a que puedan estar sometido el objetivo, proponiendo las medidas necesarias para erradicar las deficiencias y minimizar las afectaciones.

2.3 Área de Resultados Claves: Capital Humano

Incrementar continuamente la efectividad en el desarrollo del trabajo y en el cumplimiento de la misión y objetivos del organismo, mediante la creciente preparación y atención a los cuadros y demás trabajadores, en cuanto a sus conocimientos, habilidades, actitudes, valores, capacidades y preparación, ética y político ideológica.

Criterios de medida:

- Se culmina el proceso de implementación de la estrategia de Organización del trabajo en el 60% de las entidades y se garantiza su aplicación en el 100% de las que tienen aprobado el sistema de pago.
- Se evalúa el proceso de estimulación moral de los trabajadores en la totalidad de los centros incluidos en el programa de supervisiones del año.

- Se garantiza la continuidad del ciclo de preparación básica sobre el sistema de gestión de los recursos humanos al 80% de los especialistas de esta actividad.
- Se alcanza el 90% de cumplimiento del programa de formación de doctores en los centros de investigación y demás entidades a las que se les apruebe este programa.
- Se monitorea en el 100% de las entidades la calidad de los programas específicos para la preparación de los jóvenes que se incorporan a la reserva científica y adiestramiento.
- Se cumple el programa aprobado, por el CITMA, para el apoyo a los politécnicos donde se forman los técnicos en Metrología y Gestión Documental.
- Se implementan en el 100% de las entidades su propio programa de preparación político ideológica y de formación de valores en los trabajadores.
- Se incrementa la proporción de jóvenes y mujeres provenientes de la reserva que son promovidos a cargos de cuadros respecto al nivel alcanzado en el año anterior.

2.4 Elevar la eficiencia económica y el uso racional de los recursos en el ministerio.

Criterios de medida:

- Se mejora la relación entre gastos e ingresos de la actividad presupuestada, tanto por la vía de disminuir los gastos corrientes como por la búsqueda de la generación de ingresos por el cobro de los servicios de Licencia Ambientales.
- Se actualizan los sistemas de costos de las entidades del CITMA que deben cumplimentarlo.
- Se elaboran y proponen los sistemas cerrados de financiamiento en entidades exportadoras o que sustituyen importaciones seleccionadas.
- Se establecen indicadores de eficiencia en el consumo de los portadores energéticos y se miden sus resultados.
- Se mantiene un incremento anual sostenido en las exportaciones y la sustitución de importaciones en el sistema del organismo.
- Se controla la ejecución de las inversiones y del mantenimiento constructivo centralizado, logrando una mayor eficacia y eficiencia.
- Se fortalece el sistema de auditoría interna en el organismo y se cumplen los planes anuales de auditorías.

- Se cumplen las acciones para el fortalecimiento del Control Interno en las entidades. Como resultado de ello, se incrementan anualmente el % de entidades que obtienen calificación de bien o aceptable en las auditorias que se realizan.
- Se redimensiona el sistema empresarial del CITMA ajustado a sus necesidades, garantizando la mejoría de los indicadores fundamentales de eficiencia en la actividad empresarial, así como se incrementen las ECIT pertenecientes al CITMA incorporadas al proceso de perfeccionamiento.

2.5 Departamento de Recursos Humanos.

- Proponer, controlar y evaluar la política para el ingreso, movilidad y desarrollo del potencial humano de la Delegación del CITMA.
- Evaluar el comportamiento de los principales indicadores relacionados con el potencial humano de la Delegación del CITMA.
- Proponer y evaluar la política de reconocimientos a los trabajadores vinculados a la actividad científica y medio ambiental.
- Controlar y evaluar el cumplimiento de la política laboral y salarial y la aplicación del Sistema de dirección de la fuerza de trabajo en el sistema de entidades del CITMA.
- Elaborar y controlar los lineamientos para la política de superación y desarrollo de los cuadros y recursos humanos de la delegación.
- Analizar y controlar el cumplimiento de los planes de superación en el sistema de entidades del CITMA.
- Elaborar, controlar y evaluar los programas de reconocimiento para los trabajadores de la Delegación.
- Controlar y evaluar sistemáticamente el ingreso, movilidad y el proceso de renovación gradual de la fuerza de trabajo calificada de la Delegación.
- Proponer la plantilla de la Delegación del CITMA, mantener el control y actualización de las mismas una vez aprobadas; así como de su estado de completamiento.
- Hacer cumplir y controlar la aplicación de la política establecida en el Sistema de Seguridad e Higiene del trabajo.
- Implementar y controlar el cumplimiento de la política de cuadros en el Sistema CITMA.
- Mantener actualizados y controlar el cumplimiento del Reglamento para el trabajo y el Código de Ética de los trabajadores de la Ciencia.
- Garantizar el cumplimiento de las funciones establecidas para la Comisión de Cuadros del Sistema CITMA. Controlar y evaluar el funcionamiento de las comisiones de cuadros en las entidades del CITMA.

El departamento de Recursos Humanos se encuentra subordinado al Director, su estructura organizativa está integrada por un subdirector y un especialista técnicos en gestión de Recursos Humanos.

Este departamento tiene definida misión, objetivos, funciones, así como las funciones que realizan los funcionarios de la institución, los que procedemos a mostrar.

MISION.

- Gestionar los Recursos Humanos necesarios y promover su desarrollo.
- Aplicar, desarrollar y controlar la política laboral y remunerativa.
- Asegurar un nivel adecuado en la formación del personal.
- Asesorar al personal directivo para la mejor realización de sus funciones, promoviendo su desarrollo y lograr la correcta aplicación de la política de cuadros establecida por el Estado.
- Lograr que el personal que labora en la institución esté identificado, comprometido y motivado con la consecución de los objetivos trazados; con plantillas racionales, tanto respecto a cantidad como a composición y aplicando múltiples formas de estimulación moral y material.

2.5.1 Objetivos de trabajo del departamento de recursos humanos para el año 2011.

Objetivo General.

Contar con un personal de alta profesionalidad en la prestación de los servicios e identificado con los principios y valores de la Institución.

Objetivos Específicos.

- Elevar la preparación técnica del personal a través del desarrollo de las diferentes acciones de capacitación previstas para cada grupo de cargos contenidos en el Plan de Capacitación.
- Intensificar las rotaciones por diferentes puestos de trabajo como vía para el desarrollo integral de los directivos especialistas.
- Alcanzar el 25% de los directivos y técnicos con nivel superior.
- Atender las quejas y reclamaciones de los trabajadores en un término que no exceda los 60 días.
- Reducir el índice de ausentismo hasta niveles inferiores al 3%.
- Lograr una mayor permanencia del personal en el CITMA de manera que el índice de fluctuación laboral no exceda el 5% de la plantilla cubierta.

2.5.2 Funciones del departamento.

- Localizar al nuevo personal necesario para el CITMA, entrevistarlo y proponer su ingreso.

- Proponer, organizar y ejecutar las acciones de capacitación necesarias para la adecuada preparación del personal.
- Proponer y ejecutar los movimientos de personal requeridos para el mejor desarrollo de las tareas que realiza el CITMA.
- Supervisar la correcta aplicación de la legislación laboral vigente
- Organizar y controlar los procesos de evaluación del personal en función del cumplimiento de los objetivos trazados.
- Controlar el cumplimiento de los horarios de trabajo y el análisis de asistencia y puntualidad del personal.
- Controlar el cumplimiento de la política de vacaciones en coordinación con las demás unidades del CITMA.
- Contribuir con las gestiones que requiera el personal para su atención médica.
- Custodiar y mantener actualizados los expedientes del personal.
- Controlar la ejecución de los procesos disciplinarios para que se realicen con certeza y conforme a la legislación vigente.
- Diagnosticar los ambientes laborales en los diferentes colectivos y proponer las medidas para mejorarlos.
- Atender los procesos disciplinarios para que se realicen con justeza y conforme a la legislación vigente.
- Planificar y controlar la ejecución del promedio de trabajadores y del fondo de salarios.
- Emitir las Resoluciones de Plantilla de las Unidades del CITMA y la Delegación Provincial, así como, controlar su cumplimiento.
- Elaborar y proponer los proyectos de la organización del trabajo.
- Elaborar, proponer y difundir las normas de protección e higiene del trabajo.

Control de la fuerza laboral CITMA año 2011

ENTIDADES	Total de Trabajadores	9no Grado	12 mo Grado	Técnicos	Universitario	Máster	Adiestrados
Delegación	53		1		17	5	2
UOC y Delegado	10						
UCT	15		5	1	10	4	
UMA	20	2	4		14	8	1
E.Mcpal	8					4	
UPAL	51	5	18	23	5		1
ARCHIVO S.S	52	8	9	8	27	6	

ARCHIVO Tdad							
ARCHIVO Cgan							
CSA S.S	97	21	28	17	25	7	
CSA J.Botánico							
CSA Yaguajay							
CIGET SS	30	3	1	11	15	4	
Casa Consultora							
OTN	38						3
CMP S.S	78	7	14	32	25	7	
ESTACION Jíbaro							
ESTACION tdad							
ESTACION Topes							
ESTACION S.S							
O.MONTAÑA	10		1		9	3	1
TOTAL	409	46	81	92	147	48	8

Informe del cumplimiento del plan de capacitación y superación correspondiente al primer trimestre del año 2011.

(Ver Anexo No.4)

El cumplimiento del plan de capacitación y superación correspondiente al I Trimestre del año 2011, se cumplió sin dificultades, todas las acciones planificadas se realizaron como estaba previsto de acuerdo a lo planificado según el Plan Anual.

Todos los trabajadores del sistema del CITMA, tienen confeccionado su plan de capacitación a través de las necesidades y los Planes Individuales en los cuales se tienen en cuenta todas las acciones de superación para el mejor desempeño de su labor en cada puesto de trabajo **(Ver Anexo No.5)**

El Plan del año se elaboró en todas las entidades del CITMA, el cuál contempló la realización en el trimestre de 302 modalidades con 283 graduados, de las cuales los cursos de habilitación(13), los cursos de perfeccionamiento o promoción(33), Adiestramientos(8), entrenamiento en el puesto de trabajo(80), cursos de postgrado (10), Diplomados(10), Maestrías(24), Cursos de formación completa del MINED (2), Cursos de formación completa del MES(13) cursos de Idioma Extranjero(2), actividades de formación en el extranjero(0) y participación en talleres, seminarios y conferencias (107) **(Ver Anexo No. 6- 8)**

El entrenamiento en el puesto de trabajo se realizó de forma dirigida por cada jefe, teniendo en cuenta las necesidades de cada trabajador para lograr una mejor preparación en la labor que desempeña y con ello contribuir al cumplimiento de los objetivos de trabajo de la organización.

Otro importante modo de formación lo constituyó la participación en talleres, conferencias, seminarios y otros encuentros, que incide en la preparación general de los trabajadores. Entre otras actividades se realizaron las siguientes:

-seminarios de control interno, documentación de archivo, informática, defensa civil y clasificación de la información.

-Cursos en el extranjero

Ernesto Pulido García- Encuentro de MAB, visitas a áreas protegidas de México (México) enero/2011 (Taller Extraplan)

-Capacitación virtual

Se realizó capacitación virtual con todos los trabajadores en el mes de enero sobre desechos peligrosos, en equipos electrónicos.

-Cursos de Perfeccionamiento y Promoción

Curso para la formación de valores en los alumnos de las Ciencias Biométricas.

Se confeccionaron los Planes Individuales para cada trabajador, los planes anuales de cada una de las Entidades y se realizó la Proyección de Capacitación del CITMA para el Año 2011, todas las Entidades cumplieron con lo orientado, entregando en tiempo toda la información solicitada. **(Ver Anexo No.8 -11)**

2.6 Diseño del procedimiento de capacitación.

Por conformidad al tipo de organización su diseño cumple con los requisitos de corresponder con las características de las entidades y con las políticas y orientaciones del Ministerio del CITMA en la habana; además presupone un número de pasos o etapas que pueden ser asimilados por todos los implicados, contribuyendo a que el proceso sea lo más participativo posible.

El procedimiento para el diseño del procedimiento de capacitación que contribuya a la mejora continua de los servicios en la Delegación del CITMA en Sancti Spiritus se muestra en la **Figura 2.1.**

El procedimiento cuenta de los siguientes momentos: **Diagnóstico**, en él se aplican los instrumentos, se analiza el estado actual de la prestación de los servicios para luego determinar las necesidades de capacitación. El segundo momento es el de **Proyección** donde se diseña el plan de capacitación.

La **Ejecución** es el tercer momento en el que se ejecutan las acciones planificadas en el plan de capacitación y como último momento se encuentra el **Control y Retroalimentación** donde se establecen los mecanismos de información y evaluación de los resultados obtenidos, para que se

pueda comprobar el grado de cumplimiento de las acciones planificadas, y establecer en su caso las medidas correctoras correspondientes.

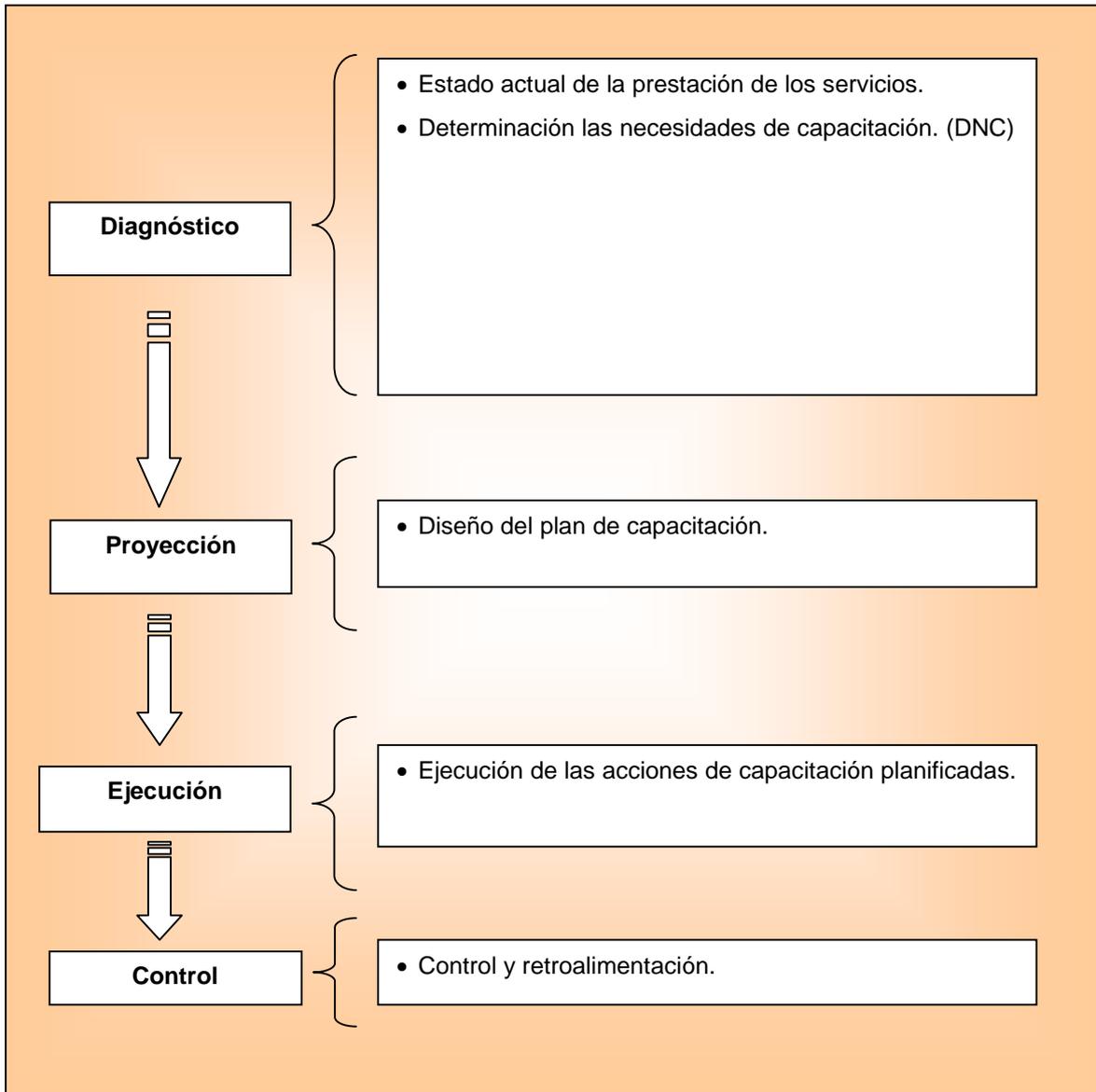


Figura 2.1: Procedimiento de capacitación.

Momento de diagnóstico.

En él se llegará al estado actual de la calidad de los servicios para luego determinar las necesidades de capacitación.

2.6.1 Momento de proyección

Contempla el diseño del plan de capacitación.

Después de organizar y ejecutar el diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación de los trabajadores en correspondencia con los puestos de trabajo que desempeñan, los objetivos y las proyecciones de desarrollo de la entidad, se debe elaborar y cumplir el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos para dar respuesta a las necesidades identificadas.

El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se discute y analiza con los representantes de las organizaciones sindicales, se aprueba por el Consejo de Dirección de la entidad y forma parte del Convenio Colectivo.

Este plan se elabora en las mismas fechas en que se elabora el plan económico de la entidad para el próximo año, según las orientaciones del Ministerio del CITMA.

En el plan de acciones de capacitación debe aparecer, como mínimo, lo siguiente: **(Anexo13)** Anexo plan anual capacitación

- Tipo de acción de capacitación a realizar.
- Modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a la acción.
- Fecha de inicio y terminación de cada acción.
- Cantidad de participantes.

La dirección de la organización evalúa periódicamente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo aprobado a partir de:

- El cumplimiento del inicio y terminación de las acciones de capacitación previstas.
- La participación real de los trabajadores previstos para participar en cada acción.
- El aseguramiento material, humano y financiero.
- La evaluación del impacto logrado en el proceso de producción y servicios de la entidad.

Las acciones del Plan de Capacitación Anual pueden ser por diferentes modos como se establece en la Resolución 29, quedando definidas como las más comunes en el sector.

- a) AD: adiestramiento al recién graduado.
- b) CH: cursos de habilitación.
- c) CP: perfeccionamiento o promoción.
- d) E: entrenamiento en el puesto de trabajo.
- e) POS: curso de post grado.
- f) DIP: diplomado.
- g) M: maestría.
- h) S: seminario.
- i) CF: conferencias.
- j) T: talleres.
- k) A: auto capacitación.
- l) O: otros.

Para reflejar las acciones de capacitación y desarrollo anual del área de trabajo se elaboró un registro donde se definieron las acciones a desarrollar, la cantidad de participantes, el modo de formación así como el tiempo de duración de la misma. **(Anexo 13)**

2.6.2 Momento de Ejecución.

La dirección debe garantizar, la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en el plan de la organización, asegurando los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la actividad, deben desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basada en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados.

En la presente etapa se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades; incluye a todos los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que son los primeros que deben estar preparados para dirigir y liderar los procesos de cambio; está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica, orientada hacia un desempeño efectivo en la organización; se deriva del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o readaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.

2.6.3 Momento de Control y Retroalimentación.

Las actividades de capacitación deben analizarse y controlarse continuamente. El control se debe realizar en todos los momentos del procedimiento. La forma de controlar es estableciendo etapas de aplicación del mismo con su responsable y fecha de ejecución. El control comienza desde que se aplica el procedimiento, detectando los problemas que puedan surgir en el transcurso de la investigación.

El proceso de retroalimentación es de vital importancia porque da la posibilidad de mejorar los problemas encontrados en la aplicación de cada una de las etapas del procedimiento, para no cometer los mismos errores en otros diseños o aplicaciones e ir mejorando el presente en cada momento.

2.7 Análisis de los resultados.

En este epígrafe se desarrollan de manera clara todos los aspectos relacionados con el procedimiento de capacitación diseñado.

2.7.1 Desarrollo del momento de diagnóstico.

Como se explicó anteriormente el momento de diagnóstico tiene dos tareas fundamentales:, análisis del estado actual de la calidad de los servicios y la determinación de las necesidades de aprendizaje. **(Ver figura 2.2)**

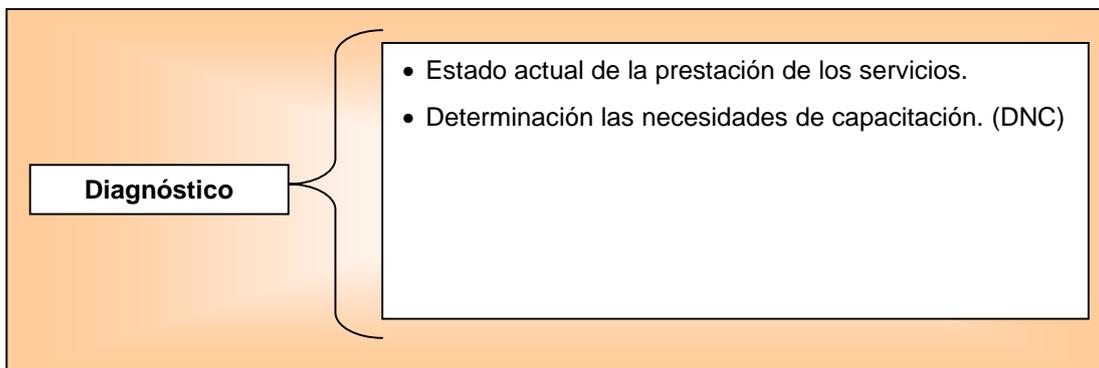


Figura 2.2. Momento de diagnóstico

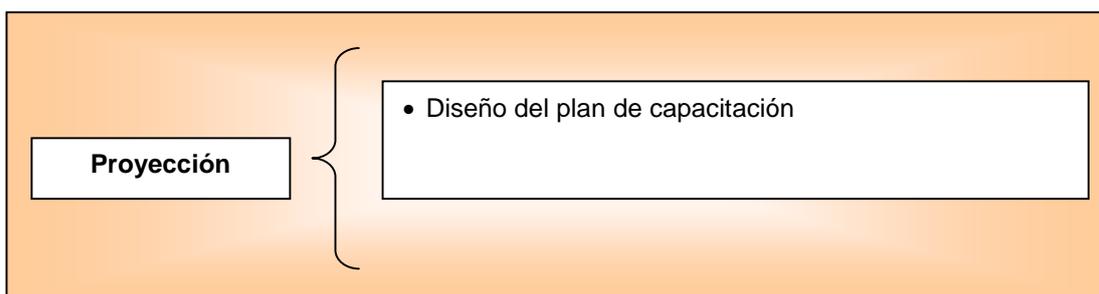
Estado actual de la prestación de los servicios.

La codificación cualitativa de la información obtenida a través de la triangulación de las técnicas utilizadas permitió conocer el estado actual de la prestación de los servicios del CITMA” la cual se evalúa de **Regular** ya que: existen dificultades en las tareas a desarrollar.

Determinación las necesidades de capacitación. (DNC)

La Determinación las necesidades de capacitación fue una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes, hábitos y habilidades que el trabajador requiere para lograr la mejora continua en la prestación de los servicios en la Delegación del CITMA en Sancti Spiritus.

Es allí donde se concretó como puede ser mejor el trabajador en correspondencia con lo que necesita.



Para el diseño del plan de capacitación se siguió el modelo establecido para ello. **(Anexo 13)**

A continuación se muestran las acciones a desarrollar para lograr la mejorar continua de la prestación del servicio de la Delegación del CITMA en Sacti Spiritus.

Momento de Ejecución.

A este momento le corresponde la ejecución del plan de capacitación anual.

(Ver figura 2.4)

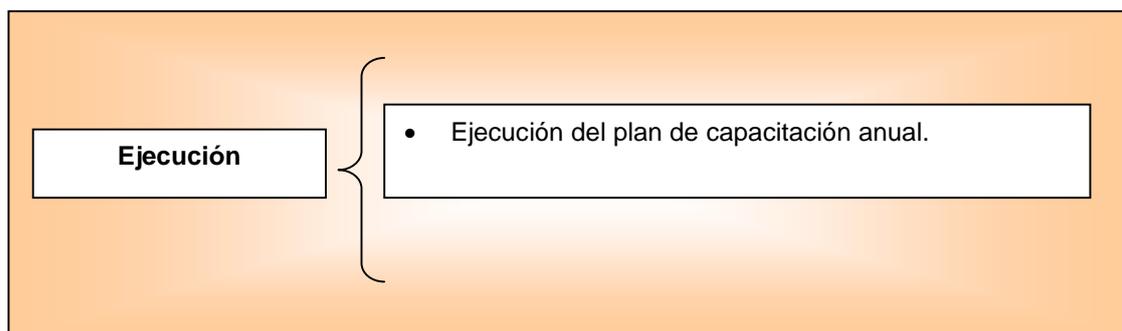


Figura 2.4: Momento de Ejecución

La Delegación del CITMA en Sancti Spiritus tiene asegurado los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la ejecución de las acciones de capacitación y desarrollo incluidas en las unidades del CITMA, coordinando con la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía del territorio, la culinaria, el Joven club de computación y la escuela de idiomas, entre otros la gestión de las acciones de capacitación planificadas.

2.7.2 Momento de Control.

Este momento lo conforman el control y la retroalimentación de todo el procedimiento diseñado. (Ver figura 3.4)

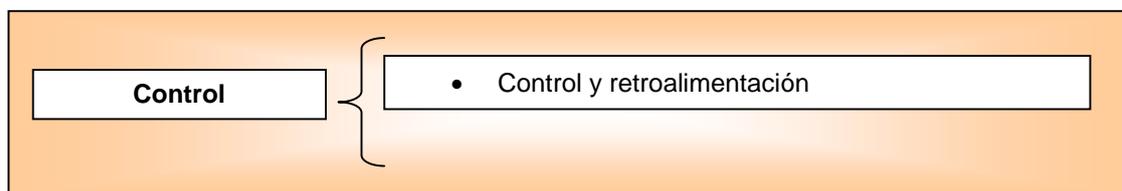


Figura 2.5: Momento de Control

El control está concebido desde el mismo momento en que comenzó la realización del procedimiento de capacitación, por tanto no se limita a comprobar su implantación, sino que comienza a realizarse desde el diagnóstico y así sucesivamente en cada uno de los momentos.

Aquí se propone que una vez diseñado e implementado el procedimiento de capacitación que contribuye a la mejora continua de los servicios en la Delegación del CITMA en Sancti Spiritus, se hagan controles trimestrales de su cumplimiento y se realicen las correcciones correspondientes de acuerdo las modificaciones que pueda surgir en el contexto.

En tanto los resultados finales de efectividad de la aplicación del procedimiento de capacitación se pueden valorar utilizando determinadas encuestas de opinión que pueden ser aplicadas a los agentes implicados.

Conclusiones parciales.

1. Apoyados en el Marco Teórico Referencial se diseño un procedimiento que responde a las necesidades de la investigación.

2. El procedimiento cuenta de cuatro fases el **diagnóstico**, se analiza el estado actual de la prestación de los servicios para luego determinar las necesidades de capacitación. El segundo momento es el de **proyección** donde se diseña el plan de capacitación. La **ejecución** es el tercer momento en el que se ejecutan las acciones planificadas en el plan de capacitación y como último momento se encuentra el **control**.
3. Se determinaron las necesidades de capacitación y se diseño el plan de capacitación de la Delegación del CITMA en Sancti Spiritus para lograr la mejora continua en la prestación del servicio.

Conclusiones

1. Para la investigación se ha contado con una bibliografía actualizada, así como normativas del CITMA establecidas para la capacitación de los trabajadores de la entidad y de otros organismos y empresas. Lo que permitió efectuar el diagnóstico y proyección del sistema de capacitación acorde a la entidad

2. En el contexto de la investigación realizada, quedó demostrado que para incrementar la calidad y eficiencia de los servicios se necesita un procedimiento que permita analizar y evaluar los resultados de la capacitación en los marcos de la organización.
3. Sobre la base del diagnóstico realizado, se estableció el sistema de Capacitación y Desarrollo y se diseñó un procedimiento que permite analizar y evaluar los resultados de la capacitación, buscando mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos de trabajo, con un mejor uso de los recursos materiales, financieros y humanos.

Recomendaciones:

1. Proponer la implementación y evaluación del procedimiento al Departamento de Recursos Humanos de la Delegación Provincial del CITMA en Sancti Spíritus.
2. Mantener las acciones investigativas a fin de introducir los cambios necesarios que ayuden al fortalecimiento del procedimiento diseñado.
3. Mantener el monitoreo ante los resultados de la implementación.

Bibliografía

- **AFIDE. 1993.** *Estudio sobre las necesidades de formación de las empresas españolas.* Madrid : Afide-Centro Universidad Complutense de Madrid, 1993.
- **Chiavenato, I. 1999.** *Administración de Recursos Humanos.* Sta Fé de Bogotá : Mc Graw-Hill, 1999.

- [Treinamento de RG](http://www.reliasoft.com.br/seminarEnlaces_patrocinados) Curso Crescimento da Confiabilidade Análise de Sistemas Reparáveis www.reliasoft.com.br/seminarEnlaces_patrocinados
- —. **1990.** *Administración de Recursos Humanos.* México DF : Altos, 1990.
- —. **2002.** *Gestión del talento humano.* Bogotá : Prentice Hall, 2002.
- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/49/capacitajaim.htm>
- **Castellanos, R. 2007.** Formación Total. Capacitación y Competividad Empresarial hoy. La Habana, Ciudad de La Habana, Cuba : s.n., Octubre de 2007.
- [Curso Telecomunicaciones](http://www.yoreparo.com/cursosEnlaces_patrocinados) Hazte experto en redes. Amplia tus posibilidades laborales www.yoreparo.com/cursosEnlaces_patrocinados
- **Aguirre, E. 2004.** *Sobre los métodos para la capacitación de los cuadros y sus reservas.* La Habana :s.n., 2004.
- [Formación del Profesorado](http://www.icse.es) Cursos Online. Homologados por el Gobierno de Canarias www.icse.esEnlaces patrocinados.
- *Werther, William B. Jr; Davis, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. México 1992. 3ra Edición.*
- Acevedo, J. et al. (1996): **Gestión de las capacidades en los sistemas logísticos.** La Habana. Ed. ISPJAE.
- Blake, O. Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación, Ediciones Macchi, Argentina, 2000.
- *Blake, O. La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.*
- Pain A. Como evaluar las acciones de capacitación, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1993.
- *Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 1996. 3ra Edición.*
- Taylor, Frederick, Principios de Administración Científica, El Ateneo, Buenos Aires, 1981¹ Cfr. Siliceo, A. 1996
- Ulrich, D. Evaluación de resultados, Ediciones Granica, s.a., España, 2000.
- Ulrich, D. Recursos Humanos Champion, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1998.
- Requisitos que se establecen según la NC 3001/2007. Su implementación según NC 3002/2007.
- **Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002/07**
- NC: 3000; 2007 Sistema de gestión INTEGRADA de Capital Humano—VOCABULARIO ICS: Oficina Nacional de Normalización (NC) Calle E No. 261 Vedado, Ciudad de La Habana. Cuba. Teléfono: 830-0835 Fax: (537) 836-8048; Correo electrónico: nc@ncnorma.cu; Sitio Web: www.nc.cubaindustria.cu Cuban National Bureau of Standards
- Principios de la Capacitación y Desarrollo de Capital Humano.

- Requisitos que se establecen según la NC 3001/2007. Su implementación según NC 3002/2007.
 - Resolución 21-1999 Capacitación.
 - Papel de la Capacitación y Desarrollo de Capital Humano en el incremento de la productividad del trabajo.
 - Alhama R 2008: Capital Humano, Autorrealización y reconocimiento social. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
 - Cuesta A 2006: Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Félix Varela, La Habana.
 - Martínez Martínez, Carlos Cristóbal, (2006): Resumen Curso Gestión de Recursos Humanos. U.C.L.V. Santa Clara.
 - Castellanos Cruz, R. (2008). Nuevas Bases de un Conflicto Estratégico: El Factor Humano; en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/39/talento.htm>.
 - Lucas Ortueta, R. Manual de Personal. Técnicas de Dirección de Personal. Madrid. Index, 1987.
 - Lage Pérez, Carlos M. Diseño de un Sistema de Recursos Humanos para la OBE, Sancti Spíritus, 1997.
 - Batista Jiménez, M. La Empresa y el Nuevo Enfoque en la Dirección de los Recursos Humanos; Diplomado de Recursos Humanos /Marcela Batista Jiménez, Angélica Ros Antón, Vivian Ferriol/, 1998. P.1-8.
 - Arias, F. Administración de Recursos Humanos, F. Arias Editorial Trillas, México 1991, 256 pp
 - 2008. La Habana: CCED MES, 2008. II Taller Internacional de Escuelas y Facultades de formación de directivos. VI Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública.
 - **Siliceo, A. 1996.** *Capacitación y desarrollo de personal.* México : Limusa, 1996.
 - *Sobre el nuevo Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.* **Pérez, A. 2004.** 1-2, La Habana :
 - GECYT, 2004, Nueva Empresa, Revista Cubana de Gestión Empresarial, Vol. 3, págs. 5-9. ISSN 1682- 2455.
 - Una variable competitiva básica del S.XXI: La formación de los Recursos Humanos. **Marrero, C. 2000.** La Habana: MES, Julio de 2000, Folletos Gerenciales.
 - Curso Secretariado Ejecutivo. CENDA Registro 761 – 2003.
<http://revistas.mes.edu.cu> <http://www.e-libro.com>
- Profesora Amalia Taquechel. Telf. 8301711 Email: fmccest@enet.cu

Anexo

Anexo No. 1 Modelo clásico versus Capacitación y Desarrollo Humano.

	<i>Capacitación de personal</i>	<i>Desarrollo Humano</i>
Objetivo	Busca reducir los accidentes, mejorar la competitividad, aumenta la eficiencia del trabajo,	Busca el desarrollo integral de todas las potencialidades del trabajador que permitan

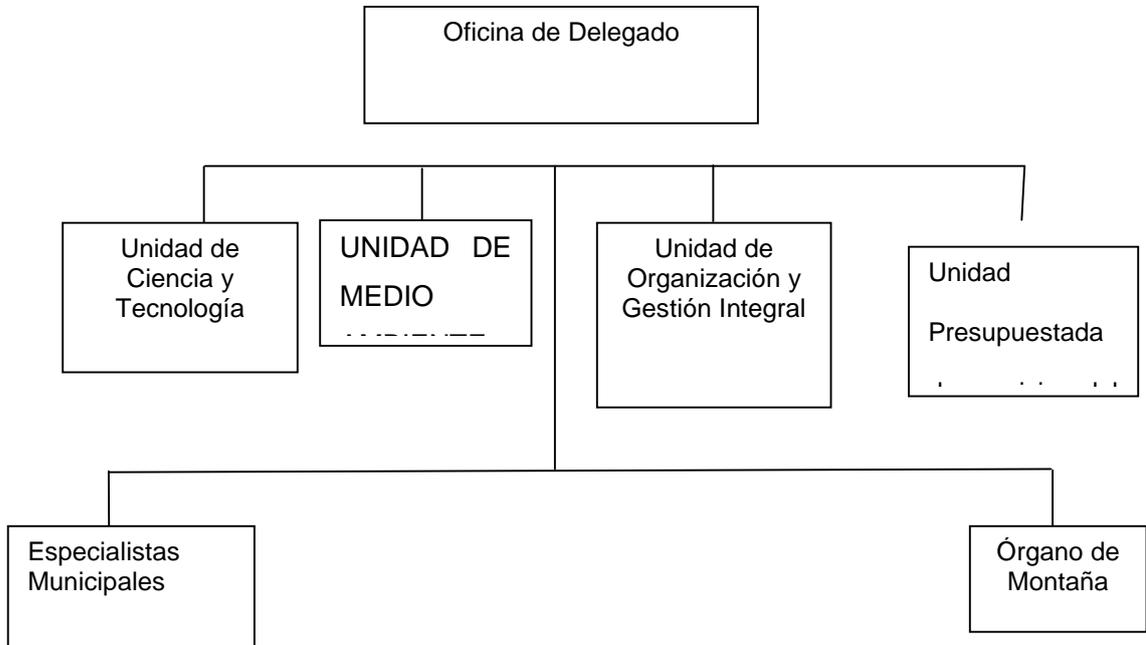
	cohesionar a los trabajadores y motivarlos, reduciendo entre otras cosas, aspectos como el ausentismo.	alcanzar los objetivos de la empresa armonizándolos con las aspiraciones personales. Como resultado, no solo existe un crecimiento de la generación de riqueza por parte de la empresa, sino un verdadero crecimiento personal.
Medios	Programa de capacitación por tipo de puesto. Se basan en análisis de puestos, hay aulas, material didáctico y formadores calificados.	Estrategia general de desarrollo de los miembros vinculados estrechamente al plan de negocio de la empresa. Programas basados en planes de carrera y vida y un sistema de capacitación de recursos humanos que esta vinculado a los métodos de evaluación del desempeño y los sistemas de incentivos.
Plan de Capacitación/ Plan de Desarrollo	Se busca responder las siguientes preguntas: el porqué y para que de la capacitación, a quien se va a dirigir, que contenidos deben tener y como se mide el resultado (números de quejas, devoluciones, etc.)	Se establecen planes de carrera individualizados vinculados tanto a las necesidades de la empresa como a los intereses y las capacidades individuales.
Contenidos	Dependen de los sujetos a quienes se dirige la acción formativa, el problema que se afronta y los cambios que se requiere como consecuencia de la necesidad formativa.	Están vinculados al plan de desarrollo individual y a las carencias de sus ocupantes, bajo la filosofía del justo a tiempo. Es decir, no se acumulan cursos porque si, sino solo si están relacionados con una carencia sentida tanto de parte de la empresa como del trabajador.
Métodos empleados para la impartición	Seminarios, conferencias, cursos, reuniones de trabajo que transmiten experiencias, sustituciones supervisadas, rotación de puestos. Enseñanza asistida por ordenador.	Cursos impartidos por los trabajadores más calificados con habilidad didáctica, trabajo en equipo, simulaciones, practicas de supervivencia, cursos de posgrados en universidades bajo las ideas del desarrollo continuo. Se busca incrementar el nivel de escolaridad general a todos los niveles.
Materia de capacitación.	Hay un nivel básico donde se busca desarrollar habilidades de cálculo y lectura; otro nivel de instrucciones de trabajo; como procedimientos, manejo de equipos etc.; otro nivel de gestión donde se imparten materias de tecnología, calidad, organización, marketing, y un último nivel directivo, se imparten cursos de dirección de proyectos y estrategias.	Usualmente se distinguen 3 niveles de planificación: Los empleados y trabajadores, los técnicos y personal universitario con estudios de licenciatura; y los ejecutivos. Con base en las necesidades del negocio se establece el plan maestro de desarrollo humano que varía dependiendo del sector de la empresa al que está dirigido y del nivel educativo de los empleados.
Perfil de los formadores	Instructores contratados por empresas que concursan sobre la base del menor costo para la empresa.	Instituciones de reconocido prestigio, así como empleados y ejecutivos de la misma organización, altamente calificados y con habilidades didácticas.

Anexo No. 2

Medio	Consiste en	Quien	Como funciona	Cuando se usa
1-Conferencia.	Hablar a un grupo con preparación previa.	Instructor/experto.	Se da capacitación sobre un tema determinado.	Para dar mucha capacitación en poco tiempo.
2-Capacitación en el trabajo.	Se demuestra la realización, se explican requisitos, se observa al alumno.	Instructor/mando con participante.	Mostrar-decir-hacer. Se observa la realización y se practica en el puesto de trabajo.	El entrenamiento de habilidades.
3-Instrucción programada.	Usando un material muy preparado, el alumno comprueba su propio progreso.	Instructor/alumno	El alumno maneja material audiovisual, escrito y programas de enseñanza asistidos por computadora.	Proporciona retroalimentación a nivel individualizado.
4-Autoestudio	Usando material escrito (libros, artículos), el alumno estudia en el aula a su propio ritmo.	Alumno	El alumno termina sus estudios, es evaluado y continuará a la etapa siguiente.	Cuando es necesario la atención individualizada.
5-Visita (viaje de prácticas)	Visita a situaciones reales con orientación planificada.	Grupo muy pequeño con instructor.	El propósito de la visita debe ser claro. El instructor explica y se contesta preguntas.	Para orientar e incrementar el entendimiento de las condiciones actuales.
6-Demostración.	Mostrar y explicar como se hace, utiliza o funciona algo.	Instructor/alumno	El instructor demuestra las etapas paso a paso.	Para familiarizarse de un modo muy simple, comprensible y realista.
7-Discusión en grupo.	Discusión de un problema común con conclusiones de los participantes.	Instructor, expertos y practicantes.	Preguntas que invitan a la discusión.	Para involucrar al grupo y estimular su participación.
8-Tutela	Instrucción individual.	Instructor, mando/alumno.	El instructor trabaja con el empleado para mejorar la realización de su trabajo.	Orientación practica, seguimiento individualizado.
9-Lista de comprobación	Material escrito que recuerda al alumno un procedimiento.	Alumno	Se utiliza en el entrenamiento para asegurar la realización correcta.	Sustituye al entrenamiento cuando no se hace por alguna razón, o para recordar después de esta.
10-Material de exposición (paneles, cartel, modelos).	Exhibir materiales en el aula.	Participantes	Los participantes interaccionan con los materiales (leyendo, tocando, viendo, jugando).	Para proporcionar capacitación adicional, para una mayor interacción.

Anexo No. 3

Organigrama de la Delagación Provincial CITMA Sancti Spíritus



Anexo No. 4

CONTROL DE LA FUERZA LABORAL AÑO 2011

ENTIDADES	Total de Trabajadores	- 6 grad	6 to grad	9no Grado	12 mo	Técnic	Universita
Delegación	53				1		17
UOC y Delegado	10						
UCT	15				5	1	10
UMA	20			2	4		14
E.Mcpal	8						
UPAL	51			5	18	23	5
ARCHIVO S.S	52			8	9	8	27
ARCHIVO Tdad							
ARCHIVO Cgan							
CSA S.S	97	3	3	21	28	17	25
CSA J.Botánico							
CSA Yaguajay							
CIGET SS	30			3	1	11	15
Casa Consultora							
OTN	38						
CMP S.S	78			7	14	32	25
ESTACION Jíbaro							
ESTACION tdad							
ESTACION Topes							
ESTACION S.S							
O.MONTAÑA	10				1		9
TOTAL	409	3	3	46	81	92	147

Anexo No. 5

**INFORME SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN
CORRESPONDIENTE AL I TRIMESTRE DEL AÑO 2011:**

Entidad: DELEGACIÓN

Fecha:

1. Acciones realizadas:

No.	MODOS DE FORMACIÓN	Acciones		Graduados	
		Plan	Real	Plan	Real
1	Cursos de habilitación (H)				
2	Cursos de perfeccionamiento y promoción(C)	5	6	5	4
3	Adiestramiento a recién graduado (Ad)	3	3	3	0
4	Entrenamiento en el puesto de trabajo (E)	9	8	5	2
5	Cursos de postgrado (CP)	1	1	1	1
6	Diplomados (DIP)	1	1	0	0
7	Maestrías (MAS)	3	3	2	0
8	Especialidades de Postgrado (ESP)				
9	Doctorados (DOC)				
10	Cursos de formación completa del MINED				
11	Cursos de formación completa del MES	1	1	0	0
12	Cursos de idioma extranjero	1	1	1	1
13	Cursos de computación				
14	Actividades de formación en el extranjero	0	1	0	1
15	Otras, (Seminarios, talleres, conferencias, etc)	43	44	60	46
	TOTAL	67	69	77	55

2. Total de Trabajadores: 54

3. Relación nominal de trabajadores Máster

Nombre y Apellidos	Tema de la Maestría
Leonel Díaz Camero	Desarrollo Rural
Mislany Hernández Aguiar	Dirección
Javier Romero Calero	Propiedad Industrial
Irán Iparraguirre Jorge	Ciencias de la Educación
Zuleika González Ramírez	Ciencias de la Educación
Magalys Torres Martínez	Educación Ambiental
Ernesto Pulido Garcías	Tratamientos Residuales
David Calzada Jiménez	Contaminación Ambiental
Luis Enrique Cañizarez Valdivia	Saneamiento Ambiental
Osmany Ceballos Melendrés	Ciencias Meteorológicas
Néstor Álvarez Cruz	Dirección
Isora Montano Perdomo	Agricultura Sostenible
Leonor Méndez Herrera	Negocios y D. Local
Aleida Yánes González	Agricultura Sostenible
Dania Pentón Valdivia	Agricultura Sostenible
Nidia Ramírez González	Agricultura Sostenible
Dalgis Dueñas Boggiano	Ecosistema

4. Relación nominal de trabajadores que cursan Maestrías:

Nombre y Apellidos	Tema de la Maestría	Fecha de graduación
Yosbel Hernández Durán	Pastos y Forrajes	2011
Enrique Ortega	Agronomía	2011
José Luís Rodríguez	Agronomía	2011
Leonor Méndez Herrera	Contaminación y recursos naturales	2011

4. Relación nominal de trabajadores que cursan estudios universitarios:

Nombre y Apellidos	Carrera	Fecha de graduación
Osmanys Rojas Abreu	Comunicación Social	2013

5. Relación de adiestrados:

Nombre Y Apellidos: Lisbet López Francisco. Título: Licenciada en Letras.

Fecha de Inicio: Septiembre 2010

Fecha de Culminación: Año 2013

Nombre Y Apellidos: Ernesto Pérez Portal. Título: Ingeniero en Ciencias Informáticas.

Fecha de Inicio: Enero 2011

Fecha de Culminación: Año 2013

6. Valoración del cumplimiento del Plan de Capacitación del trimestre.

La valoración del cumplimiento del Plan es Positiva ya que todas las acciones planificadas para el 1er trimestre se cumplieron como estaban previstas.

7. Dificultades presentadas en el cumplimiento de las acciones de Capacitación.

No se presentaron dificultades con el cumplimiento de las acciones de capacitación ya que casi todas las acciones se programaron según las necesidades de cada uno de los trabajadores.

Elaborado por:

Especialista de capacitación: María de los Jiménez Jiménez

Firma: _____

Aprobado por:

Jefe de la Unidad: Eneida San Blas Portieles

Firma: _____

Anexo No. 6

RELACIÓN DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS-2011

No	Nombres y Apellidos	Tema	Entidad
DELEGACIÓN			
1	Osmany Rojas Abreu	Comunicación Social	2013(Decreto 91)
CENTRO DE SERVICIOS AMBIENTALES			
1	Iriarte Moreno Quintana	Lic. Socioculturales	2014
2	José E. Navia Ramos	Ing. Agrónomo	2015
3	Irinaldo Oliva Morales	Lic. Socioculturales	2014
4	Juan Carlos Pérez Pouza	Lic. Derecho	2012
5	Eusebio Chirino	Lic. Humanidades	2012
6	Leonardo Cruz Quiñones	Ing. Industrial	2012
7	Daulen Reyes Bonachea	Ing. Industrial	2015
CIGET			
1	Evelyn Rodríguez Alvarez	Contabilidad y Finanzas	Julio-13
2	Jessica Cancio Muñiz	Industrial	Julio-14
3	Madelayne Vargas Landestoy	Sociocultural	Julio-13
4	Lili Marlen Ramos Ríos	Industrial	Julio-11
ARCHIVO HISTORICO PROVINCIAL			
1	Milagros Bermúdez Luna	Bibliotecología y Ciencias de la Inf.	Julio-12
2	Lisandro fuentes Villafaña(Trinidad)	Licenciatura en Derecho	2013
ORGANO DE. MONTAÑA			
1	Carmen Lenia Castellón Camacho	Licenciatura en Psicología	2012
UPAL			
1	Nercy Cruz Chirino	Licenciatura en Economía	Julio 2011(Decreto 91)
CENTRO METEOROLÓGICO PROVINCIAL			
1	Yaniuska Hernández Socarrás	Psicología	2011
2	Yanara Maday Linares Morales	Contabilidad	2012
3	Yasmar Díaz Pereira	Meteorología	2013
4	Geisa Batista Cano	Derecho	2016
5	Misleidy Hernández León	Industrial	2015
OFICINA TERRITORIAL DE NORMALIZACIÓN			
1	Katia Pérez Leal		
2	Luís A. Sánchez		

Total de Estudios: 23

Concluyen : 3

Enero 2011

Anexo No. 7.

TRABAJADORES CURSANDO MAESTRÍAS AÑO 2011.

No	Nombres y Apellidos	Tema	Entidad	Concluye
DELEGACIÓN				
1	Enrique Ortega	Agronomía	UCT	2010-2011(enero)
2	José Luis Rodríguez Valdez	Agronomía	UMA	2011
3	Leonor Méndez Herrera	Contaminación Ambiental	UMA Yag	2010-2011
4	Yosbel Hernández Durán	Pastos y Forrajes	Esp mcpal Yag	2011
ÓRGANO DE MONTAÑA				
1	Suleiny Pérez Díaz	Contaminación Ambiental	O. Montaña	2012
2	Midiala Rodríguez Reyes	Contaminación Ambiental	O. Montaña	2012
3	Marilis Castro Castillo	Contaminación Ambiental	O. Montaña	2012
4	Bárbara Pérez González	Desarrollo comunitario	O. Montaña	2011
ARCHIVO HISTÓRICO PROVINCIAL				
1	Mislady Menéndez Rodríguez	Ciencias de la Educación	AHP	2010-2011
CENTRO DE SERVICIOS AMBIENTALES				
1	Fidencia Perdomo	Contaminación Ambiental	PNC-CSA	2010-2011
2	Neolia Pujols	Contaminación Ambiental	PNC-CSA	2010-2011
3	Idania Hernández Ramos	Contaminación Ambiental	PNC-CSA	2010-2011
4	Elier Sánchez	Contaminación Ambiental	PNC-CSA	2010-2011
5	Eduardo Ramos	Contaminación Ambiental	PNC-CSA	2010-2011
6	Manuel Agapito	Contaminación Ambiental	PNC-CSA	2010-2011
7	Maritza Baguet Pérez	Ciencias Agrícolas	JB-CSA	2011
CENTRO METEOROLÓGICO PROVINCIAL				
1	Sol Piedad Toledo Reina	Agronomía		2009-2010-2011
CIGET				
1	Reina Carballo Piñón	Gerencia de las Ciencias		2011
2	Suyén Rodríguez Álvarez	Propiedad Industrial		2011
3	Nerbys Hernández Dorta	Propiedad Industrial		2011
CITMATEL				
1	Samuel Reina Calvo	Telemática	CITMATEL	2010- 2011
OFICINA TERRITORIAL DE NORMALIZACIÓN				
1	Ivonne Valdez Peña	Calidad	2012	
2	Tania Fernández Ramos	Calidad	2012	

TOTAL: 23

Anexo No. 8

RELACIÓN DE ESTUDIOS EN EL MINED-2011

No	Nombres y Apellidos	Nivel que cursa	Fecha de graduación
	DELEGACIÓN		
	CENTRO DE SERVICIOS AMBIENTALES		
1	María Luisa Rodríguez	12 grado	2011
2	Ismael Arocha Tejera	11 grado	2012
3	Reinaldo Durán Castellón	Técnico en Agronomía	2011
4	Eugenio José Varona Moreno	12 grado	2011
	OFICINA TERRITORIAL DE NORMALIZACIÓN		
1	Michael Fuste Acosta	12 Grado	2011
	ARCHIVO HISTORICO PROVINCIAL		
1			
	ORGANO DE. MONTAÑA		
1			
	CIGET		
	CENTRO METEOROLÓGICO PROVINCIAL		
1			
	UPAL		
1			

Total de Estudios: 5
Enero 2011

Anexo No. 9

PROGRAMA CURRICULAR

Período:	6 meses
Encuentros:	2 semanales
Total de encuentros:	48
Horas clases por encuentros:	4 horas
Total de horas clases:	192 horas

No.	MÓDULOS	TOTAL ENCUENTRO	TOTAL HORAS CLASES	TOTAL HORAS	HORAS CLASES LECTIVAS	HORAS CLASES PRÁCTICAS	HORAS CLASE INV.	Nº. CLASE
I	La Secretaria o Asistente Ejecutiva	3	4	12	6	3	3	1 – 3
II	Protocolo y Etiqueta	3		12	8	4	-	4 – 6
III	Gestión Secretarial	4		16	6	6	4	7 – 10
IV	Comunicación Escrita	6		24	12	9	3	11 – 16
V	Administración Gerencial para Secretarias	3		12	6	3	3	17 – 19
VI	Elementos de Contabilidad y Finanzas	1		4	3	-	1	20
VII	Marketing Personal	1		4	3	-	1	21
VIII	La Secretaria y las TIC	6		24	15	3	6	22 – 27
IX	Conferencias Generales	5		20	16	4	-	28 – 32
X	Clases Prácticas	16		64	-	64	-	33 – 48
TOTAL		48		192	75	96	21	48

Anexo No. 10



Plan de Enseñanza posgraduada año 2011

TIPO DE ACCIÓN	TEMA	FECHA DE INICIO	DESTINAT	
1) Continuación del Diplomado Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (Edición IV)	- C.L y Selección -C y D/ E.D - Estim. Moral - Comun./Autocontrol - Admón. de CH. Entrega trabajos, evaluación final.	Primer Trimestre Segundo Trimestre	Directores de Recursos Humanos de Empresas en Perfeccionamiento Empresarial	
2) Curso Formación de Formadores de Auditores Internos para NC-3000.	- Requisitos a cumplir para la certificación	Segundo Trimestre	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos de empresas. • Inspectores ONIT. 	
3) Diplomado en SGICH. (Edición V).		Segundo y tercer trimestre	Directores RH de empresas	Pro del
4)Curso de Metodología de la Investigación (Métodos y técnicas avanzadas)	- Método de triangulación. - Método de Criterio de expertos, aplicación de resultados, evaluación de impacto.	Tercer trimestre	<ul style="list-style-type: none"> • Profesores del IPEL. 	MS MS Lic

Anexo No. 11



Plan de Enseñanza posgraduada año 2011

TIPO DE ACCIÓN	TEMA	FECHA DE INICIO	DESTINAT
1) Continuación del Diplomado Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (Edición IV)	- C.L y Selección -C y D/ E.D - Estim. Moral - Comun./Autocontrol - Admón. de CH. - Entrega trabajos, evaluación final.	Enero 10-14 Febr. 7-11 7 al 11 marzo 21- 25 marzo 18-22 abril 20mayo(rev 23-27mayo) 30mayo-3junio 6-10 2ª convocatoria	Directores de Recursos Humanos de Empresas en Perfeccionamiento Empresarial
2) Curso Formación de Formadores de Auditores Internos para NC-3000.	- Requisitos a cumplir para la certificación	30 mayo-3 junio	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos de empresas. • Inspectores ONIT. • Espec. de P.E
3) Diplomado en SGICH. (Edición V).		Septiemb.-mayo	Directores RH de empresas
4)Curso de Metodología de la Investigación (Métodos y técnicas avanzadas)	-Método de triangulación. - Método de Criterio de expertos, aplicación de resultados, evaluación de impacto.	Marzo	<ul style="list-style-type: none"> • Profesores del IPEL.

Anexo No. 12

**TRABAJADORES CON FORMACIÓN DE MASTERS
AÑO 2011.**

No	Nombres y Apellidos	Tema	Entidad
DELEGACIÓN			
1	Leonel Díaz Camero	Desarrollo Rural	Delegación
2	Mislany Hernández Aguiar	Dirección	UCT
3	Javier Romero Calero	Gestión de la propiedad Industrial	UCT
4	Irán Iparraguirre Jorge	Ciencias de la Educación	UCT
5	Zuleika González Ramírez	Ciencias de la Educación	UCT
6	Magalys Torres Martínez	Educación Ambiental	UMA
7	Ernesto Pulido Garcías	Sistemas de Tratamientos Residuales	UMA
8	David Calzada Jiménez	Contaminación Ambiental	UMA
9	Luis Enrique Cañizarez Valdivia	Ingeniería en Saneamiento Ambiental	UMA
10	Osmany Ceballos Melendrés	Ciencias Meteorológicas	UMA
11	Néstor Álvarez Cruz	Dirección	UMA
12	Isora Montano Perdomo	Agricultura Sostenible	UMA
13	Leonor Méndez Herrera	Administración de Negocios y D. Local	Esp UMA Yag
14	Aleida Yánes González	Agricultura Sostenible	E.M. Cab.
15	Dania Pentón Valdivia	Agricultura Sostenible	E.M. Fto
16	Nidia Ramírez González	Agricultura Sostenible	E.M. L.S.
17	Dalgis Dueñas Boggiano	Ecosistema	E.M. Tdad
CENTRO DE SERVICIOS AMBIENTALES			
1	Roberto Fajardo Veloso	Manejo Recursos Naturales	CSA
2	Blas Pérez Silva	Ecología Sistema Animal	CSA
3	Jose A.Caraballo Yera	Epidemiología	CSA
4	Norgis Valentín Hernández López	Ciencias Forestales	PNC-CSA
5	Gisela Martín González	Dirección	JB-CSA
6	Julio Pavel Garcías Lahera	Botánica(Ecología)	JB-CSA
7	Alberto Orozco Moreao	Botánica(Ecología)	JB-CSA
CIGET			
1	Norma Rodríguez Rodríguez	Procesos Químicos	
2	Carelys Sacerio Castro	Contaminación Ambiental	
3	María Ofelia Guardiola	Ciencias de la Educación	
4	Yaima Martínez Viciado	Ciencias Forestal	
ARCHIVO HISTORICO PROVINCIAL			
1	Leticia Montes de Oca Viciado	Ciencias de la Educación	
2	Gisela Díaz Díaz	Ciencias de la Educación	
3	Sonia Martín Hidalgo	Cuadro en Cult. de Econ. Política	
4	Alberto Entenza Novoa	Ciencias de la Educación	
5	Belkis Abrahantes Castellanos	Ciencias de la Educación	
6	Miguel Guerra Damas	Ciencias de la Educación	
ORGANO DE. MONTAÑA			
1	José Alexis Rodríguez	Nueva Tecnología de la Educación	
2	Bárbaro Pardillo Padrón	Ciencias del desarrollo regional	
3	Braily Sañudo Milián	Ciencias Forestales	

OFICINA TERRITORIAL DE NORMALIZACIÓN		
1	Yuranys Guzmán Acosta	Calidad del agua
2	Carlos Martín Herrera	Calidad del Agua
3	Olga Lidia Piñero	Calidad del Agua
4	Teresita Álvarez Cuquejo	Ciencias Pedagógicas

CENTRO METEOROLÓGICO PROVINCIAL		
1	Celia María Pina Navarro	Especialista en Meteorología
2	Miguel Eduardo García Ruiz	Especialista en Meteorología
3	Rita María Díaz Lizano	Especialista en Meteorología
4	Magyana Márquez Hernández	Especialista C en Ciencias Informáticas
5	Susana Mirian Perdigón Martín	Especialista en Meteorología
6	Luis Antonio Catalá Estrada	Especialista en Meteorología
7	Antonio C. Ortega obregón	Educación ambiental

Total de Trabajadores en formación de Master: 48

Enero 2011

Actualizados

Anexo 13: Plan de capacitación anual.

		Plan de capacitación anual				RP-014-05 Edición 01	
		Año:					
No	Acciones a Desarrollar	Modo	Trimestre	Sede	Cantidad de Participantes	Cumplimiento	
						Trimestre	Observaciones

	Cargo	Nombre	Firma
Elaborado Por			
Revisado Por			
Aprobado Por			