

**Universidad de Matanzas**  
**Facultad Ciencias Económicas e Informática**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**



**MODELO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA UNA  
ENTIDAD EN APRENDIZAJE PERMANENTE**

Tesis en opción al grado científico de Doctor en  
Ciencias Técnicas

Autora: MSc. Mailé Salgado Cruz

Matanzas  
2016

**Universidad de Matanzas**

**Facultad Ciencias Económicas e Informática**

**Departamento de Ingeniería Industrial**



**MODELO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA UNA  
ENTIDAD EN APRENDIZAJE PERMANENTE**

Tesis en opción al grado científico de Doctor en  
Ciencias Técnicas

Autora: MSc. Mailé Salgado Cruz

Tutores: Dra. C. Olga Gómez Figueroa  
Dra. C. Dargen Tania Juan Carvajal

Matanzas  
2016

## AGRADECIMIENTOS

*Mis agradecimientos a todos aquellos que contribuyeron a que este trabajo fuera posible y que me dedicaron su preciado tiempo, en especial:*

- *A la Revolución por la posibilidad que me ha brindado.*
- *A mi esposo e hijos por su amor, comprensión y apoyo incondicional.*
- *A mis tutoras: Dargen y Olguita, por guiarme en el mundo de la investigación y confiar en mí.*
- *A mis compañeros de la Sección de Preparación Combativa y de las EPPD del territorio central por su contribución al desarrollo de esta investigación.*
- *A mis colegas de la Universidad de Matanzas, en particular del Departamento de Ingeniería Industrial por la grata acogida y su colaboración en mi formación.*

**Gracias**

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a:*

- *A mis padres, por mi formación y esperar siempre lo mejor de mí.*
- *A mi esposo Tony, por su paciencia, dedicación y ayuda.*
- *A mis hijos Nailé y Jorge Luis, por ser mis fuentes de inspiración.*
- *A mi hermana Yudik, por apoyarme*
- *A Dargen, por enseñarme a hacer ciencia y por su infinita paciencia.*

## SINTESIS

El desarrollo de los recursos humanos constituye una de las mayores ventajas competitivas de las organizaciones para enfrentar al progreso científico tecnológico, lo cual aumenta las necesidades cognitivas y demanda de un proceso de capacitación continuo. De ahí la necesidad de la investigación cuyo objetivo es elaborar un modelo de gestión de la capacitación para las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa (EPPD), centrado en la categoría de Entidad en Aprendizaje Permanente (EAP), que contribuya al desarrollo de los recursos humanos en correspondencia con las exigencias establecidas en los documentos rectores.

Como novedad científica se obtuvo el modelo de gestión de la capacitación; la consecutividad y relación entre los niveles del proceso de capacitación; los parámetros que caracterizan cada uno. Se declaran los fundamentos científicos para convertirlas en una EAP y el índice del nivel de capacitación.

El modelo propuesto está aplicado en las EPPD del territorio central y se realizan adecuaciones para su implementación en la Universidad de Matanza Sede "Camilo Cienfuegos"

Los resultados parciales de la investigación se presentaron en eventos nacionales e internacionales y fueron publicados en las revistas: militar cubana "General Máximo Gómez", Referencia Pedagógica; además, y se encuentra un artículo aprobado para su publicación en la Revista de Ingeniería Industrial.

## INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1 La gestión de la capacitación de los recursos humanos	14
1.1.1 ¿Organizaciones que aprenden, aprendizaje organizacional o entidad en aprendizaje permanente?	19
1.2 Tendencias de la gestión de la capacitación de los recursos humanos	27
1.2.1 Evolución de la gestión de la capacitación de los recursos humanos en las EPPD	29
1.3 Estado inicial de la gestión de la capacitación	33
1.4 Fundamentos del Modelo de Gestión de la Capacitación de los Recursos Humanos	40
II. MODELO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA LAS ESCUELAS PROVINCIALES DE PREPARACIÓN PARA LA DEFENSA	45
2.1 Modelación de la gestión de la capacitación para las EPPD	46
2.2 Modelo de gestión de la capacitación para las EPPD	49
2.3 Metodología para la implementación del modelo de gestión de la capacitación para las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa	70
III. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA UNA ENTIDAD EN APRENDIZAJE	74

PERMANENTE EN LAS EPPD DEL TERRITORIO CENTRAL		
3.1	Diseño del experimento	76
3.2.	Tendencia de la gestión de la capacitación en la EPPD de Matanzas	92
3.3.	Nivel de Gestión de la Capacitación en las EPPD de Matanzas, Villa Clara	96
3.4.	Sistematización del modelo de gestión de la capacitación	98
	3.4.1 Propuesta de adecuaciones al modelo de gestión de la capacitación para la Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos”	99
CONCLUSIONES		105
RECOMENDACIONES		107
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		108
BIBLIOGRAFÍA		113
ANEXOS		130

## **ABREVIATURAS EMPLEADAS EN LA INVESTIGACION**

AO	Aprendizaje organizacional
EAP	Entidad en Aprendizaje Permanente
EPPD	Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa
FAR	Fuerzas Armadas Revolucionarias
GCRH	Gestión de la capacitación de los recursos humanos
GRH	Gestión de los recursos humanos
GRH-DPC	Gestión de los recursos humanos- diagnostico, proyección y control
MTT	Milicias de tropas territoriales
OA	Organizaciones que aprenden
PPP	Proceso de preparación del personal
RH	Recursos humanos



## **INTRODUCCIÓN**

Las condiciones histórico-concretas en que vive el mundo desde el pasado siglo, en las que prevalece la globalización y un vertiginoso desarrollo científico-técnico que impone complejos procesos de cambios y continuas transformaciones sociales, incrementa las necesidades cognitivas del capital humano para hacer frente a las nuevas exigencias en su desempeño profesional.

Ciencias como la Dirección, la Cibernética, las Ciencias Sociales, entre otras; sumada a los crecientes problemas del medio ambiente y de la defensa, traen consigo un incremento en la reflexión sobre las vías para la formación y capacitación del hombre, centrada en la posibilidad de su participación responsable, comprometida y creadora en las transformaciones sociales.

Estos retos se reflejan en el mundo empresarial -Buckley y Caplan (1991); Grant (1996); Chiavenato (2007); Cuesta (2010); Jorge (2002); Díez (2002); Morales (2006); Borrego (2006); Ramos (2008)- y en el educacional -Castro (1997); Álvarez (1999); Nieto (2005)-; con propuestas de desarrollo de sistemas de capacitación, estrategias o modelos para dar respuestas a estos desafíos.

En este sentido, Morales (2009) plantea en esencia, que las empresas se percataron de la necesidad de transformar el sistema educacional para satisfacer las exigencias de los futuros profesionales que egresan de los centros

educacionales; no obstante, esta no es la respuesta definitiva para lograr una correspondencia entre los conocimientos adquiridos en la escuela y los exigidos para un determinado puesto de trabajo; por tanto se hace necesario llevar a cabo acciones, por parte de las organizaciones que den respuesta a esta problemática. Hoy la capacitación de los directivos y cuadros, es una actividad clave para la supervivencia de las empresas y su adaptabilidad al entorno, es la ventaja competitiva básica de las organizaciones; papel protagónico en esta actividad desarrollan los profesores, en este sentido Borrego (2006) refiere "... paralelo a la capacitación y elevación de la calificación de los dirigentes, hay que asegurar la preparación y superación de los profesores..."(pág. 140).

Con bastante frecuencia se identifica la capacitación con la realización de cursos, diplomados, maestrías; donde se aprovechan las posibilidades que brindan las instituciones docentes, sin tener en cuenta otras formas y vías a partir de las potencialidades internas de la propia organización. Sin embargo, la efectividad de la capacitación descansa en buena medida en su enfoque como proceso y dentro de este, otro pilar esencial es concebirlo con un enfoque de sistema, donde se vea el aprovechamiento de todas las vías posibles, de acuerdo con los diferentes niveles organizativos.

En Cuba, esta actividad ha sido priorizada, se emplean diferentes formas y vías de capacitación para el capital humano con la finalidad de contar con cuadros y dirigentes con un alto nivel competitivo, que le permitan un desempeño exitoso en

la organización y se conviertan en sujetos activos, capaces de construir el proyecto social que el pueblo cubano se ha propuesto.

Al respecto el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz expresó en el acto por el 30 aniversario de su entrada a La Habana “La batalla por el alto desempeño de los recursos humanos en el país resulta una tarea impostergable...” (Morales, 2009, pág. 222), lo cual quedó refrendado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en el punto 138: “Prestar mayor atención a la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico...”. (Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, 2010, pág. 22).

Dada la importancia, necesidad y actualidad de este tema, varias son las investigaciones que se han realizado en el país vinculadas a la gestión de los recursos humanos -Marrero (2002); Velázquez (2002); Arcudia (2003); Morales (2006); López (2008); Ramos (2008); Nieves (2010), entre otros-; los que reflejan el proceso de capacitación desde la óptica individual, a partir de determinar las necesidades y ejecutar acciones para eliminar las brechas existentes, sin tener en cuenta el componente de gestión que se debe realizar a nivel organizacional.

Para las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), esto constituye también una preocupación sistemática, el tema se ha trabajado por diferentes autores; en los que se pueden citar: Jurlow (2000); Silva y Ortega (2003); Ulloa (2004), Molinet (2009) y Hedman (2010); cuyos resultados son de carácter pedagógico y no se encaminan a la gestión del proceso de capacitación.

En este sentido y con el objetivo de brindar especial atención a los cuadros del territorio se fundaron las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa.

Desde la creación de estas instituciones, la capacitación se realiza, por lo general, de forma espontánea; en la mayoría de los casos, no se tiene en cuenta las vías existentes o las necesidades de la institución, lo que evidencia que su dirección no prioriza un diagnóstico permanente, ni está orientada hacia los objetivos que persigue la organización. Esto dificulta afrontar los cambios que se produzcan en el entorno y en la propia institución.

Para cubrir los cargos de la estructura de esta organización, los cuadros arriban con una gran experiencia práctica; no así en la teoría, dado el tiempo transcurrido desde que egresó de un centro educacional.

Los cuadros ven el proceso de capacitación como algo externo a la organización sin valorar las potenciales humanas y materiales con que cuentan, a lo que se suma una disminución en las actividades que se realizan a partir de la reducción, en los últimos años, de la cantidad de plazas en cursos de posgrados y otros.

La capacitación no se gestiona en la organización con un enfoque sistémico que permita integrar todas las acciones en función de las necesidades existentes.

Con el fin de elevar la preparación de los docentes, hasta el momento se han desarrollado asesoramientos, concentrados metodológicos, procesos de categorización docente, cursos internos de complementación en idiomas, Didáctica, Metodología de la Investigación Científica, entre otros; pero sin una idea

intencionada en la solución de los problemas que den respuesta a los objetivos de la organización.

A principios del año 2011 la autora de esta investigación culminó un estudio sobre la superación profesional en estas instituciones que arrojó como resultado un procedimiento para la determinación de las necesidades de capacitación a partir de determinar las competencias de los docentes, lo cual posibilitó elaborar una estrategia de superación, para lo que se tomó como organización de estudio la Escuela Provincial de Preparación para la Defensa “Comandante Horacio Rodríguez Hernández”. Esto no constituye un trabajo terminado, ya que del proceso de capacitación solo se analizó la superación profesional y no se valoró como gestionar el proceso por los directivos.

De los resultados observados en controles, actividades, visitas de trabajo y la revisión documental realizada de actas e informes entre los años 2009-2011, se ha podido constatar que el proceso de capacitación de los cuadros no se concibe de manera continua y alineada con los objetivos de la organización.

La situación expuesta devela un problema científico: La gestión de la capacitación en las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa (EPPD) dificulta el desarrollo de los recursos humanos para cumplir con las exigencias establecidas en los documentos rectores a estas organizaciones.

Como **objeto de la investigación** se identifica: la gestión de los recursos humanos en las EPPD y como **campo de acción**: la gestión de la capacitación en las EPPD.

Durante la revisión bibliográfica realizada fue notoria la investigación de Morales (2006), cuyo resultado ofrece un modelo de gestión integrada de los recursos humanos para el contexto cubano, donde define la categoría de Entidad de Aprendizaje Permanente (EAP) y distingue una actividad formativa continua caracterizada por la efectividad en la capacitación con alto impacto en el proceso.

**Objetivo general.**

Elaborar un modelo de gestión de la capacitación para las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa centrado en la categoría de Entidad en Aprendizaje Permanente que posibilite el desarrollo de los recursos humanos en correspondencia con las exigencias establecidas en los documentos rectores.

**Objetivos específicos.**

- Identificar los parámetros para considerar la organización como Entidad en Aprendizaje Permanente.
- Diagnosticar el estado inicial de la gestión de la capacitación en las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa del Ejército Central.
- Obtener el modelo de gestión de la capacitación para las EPPD.
- Elaborar una metodología para la implantación del modelo de gestión de la capacitación.
- Valorar las transformaciones ocurridas en la organización a partir de la implementación del modelo de gestión de la capacitación centrado en la categoría de Entidad de Aprendizaje Permanente.

Se analizaron las propuestas de solución de un grupo de autores con respecto a la temática de la gestión de la capacitación, entre los que se destacan: Marrero (2002), Arcudia (2003), Cuesta (2005), Ramos (2008), Ruiz (2009), Parra (2010); Stable (2012), Filgueiras (2013) y Esquivel (2014); en ellas no se pudo identificar cómo gestionar la capacitación en la organización para convertirla en una EAP, los requisitos que la caracterizan y las organizaciones objeto de investigación poseen características diferentes a las EPPD.

Lo que está recogido en teoría no destaca un fundamento científico o metodológico de cómo gestionar la capacitación a nivel organizacional. La manifestación en la práctica de los resultados de este proceso como tendencia está encaminada a la preparación individual, sin enunciar el logro de su eficiencia y calidad.

Como solución adelantada a esta problemática se propone la hipótesis: Un modelo de gestión de la capacitación para las EPPD centrado en la categoría de EAP, contribuye al desarrollo de los recursos humanos para alcanzar las exigencias a la organización.

A los efectos de esta investigación se define como variable independiente: un modelo de gestión de la capacitación para las EPPD centrado en la categoría de EAP y como variable dependiente: el desarrollo de los recursos humanos para alcanzar las exigencias a la organización.

En la investigación se combinan, bajo una concepción dialéctico- materialista, métodos de carácter teóricos y empíricos, y técnicas tales como:

- Análisis-síntesis: para el estudio del desarrollo del proceso en las instituciones y la conformación del marco teórico referencial.
- Sistemático: posibilita observar la estructura de la entidad, los procesos que ocurren en cada componente, su interacción y las relaciones que determinan la gestión de la capacitación.
- Histórico-lógico: para estudiar la evolución de la gestión de la capacitación en las FAR, en las EPPD, y observar tendencias y brechas.
- Observación, entrevista a informantes claves, entrevista grupal no estructurada, encuesta, diferencial semántico, reseña y discusión: para constatar el estado inicial del problema y determinar la veracidad y factibilidad de la propuesta.
- Modelación: Para el conocimiento del objeto, la determinación de los fundamentos pilares de las transformaciones y para la conformación e implementación del modelo de gestión de la capacitación para las EPPD.
- Estadísticos: Moda, porcentaje, coeficiente de concordancia de Kendall, análisis de clúster; para el análisis y procesamiento de la información.

La **novedad científica** radica en la elaboración de un modelo de gestión de la capacitación para las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa; en la consecutividad y relación entre los niveles del proceso de capacitación; en la determinación de los parámetros (indicadores) para identificar los niveles. Se declaran los fundamentos científicos para convertir la organización en una Entidad



en Aprendizaje Permanente y el índice que permite establecer la posición de la organización al respecto.

Como **contribución a la teoría** se exponen los fundamentos de un modelo de gestión de la capacitación centrado en la categoría de Entidad en Aprendizaje Permanente y el modelo; las regularidades de la gestión de la capacitación en las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa; el basamento teórico que permite identificar la relación y jerarquización de los niveles de capacitación en la organización. Se declara y el índice del nivel de capacitación ( $I_{nc}$ ).

Su **significado práctico** esta dado en que se le entrega a las Fuerzas Armadas Revolucionarias, en particular a la dirección de las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa, un documento contentivo de la base legal, los fundamentos del proceso, los procedimientos para el proceso de gestión de la capacitación que viabilizan convertir estas instituciones en Entidad en Aprendizaje Permanente. Se presenta una metodología para la instrumentación del modelo.

Se definen los parámetros que posibilitan la medición del impacto de la gestión de la capacitación en las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa, las diferentes etapas por las que ha transcurrido el proceso de gestión de la capacitación en estas instituciones.

El **valor social** se manifiesta, de un lado, en sus cuadros y directivos, al facilitarles mayor preparación a partir de una actividad formativa continua para el cumplimiento de sus funciones, lo que les posibilita tener un desempeño superior

en su puesto de trabajo; y por otro lado en la organización para adaptarse a los nuevos cambios.

La concepción dialéctico-materialista de los clásicos del Marxismo-Leninismo, aplicada a la Dirección, proporciona el fundamento filosófico para el desarrollo de esta investigación. El estudio de la categoría “sistema” facilita identificar estructura, jerarquía relaciones a observar en el modelo y apreciar los posibles resultados. La aplicación de los atributos del concepto Dirección y sus principios expuestos por la psicóloga soviética Talízina (1988) determinó que el modelo debe estar centrado en la necesidad cognoscitiva de los cuadros de las EPPD, de forma tal que les permita un desempeño superior en su puesto de trabajo.

En el primer capítulo se realiza un análisis histórico-lógico de la evolución de la gestión de la capacitación de los cuadros, de los modelos existentes; se exponen los fundamentos del modelo de gestión para la capacitación de los cuadros de las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa del territorio central y su estado inicial, los conceptos para el desarrollo de la investigación y los parámetros para cada nivel de capacitación.

En el segundo, se sintetiza la modelación del proceso; se describe el modelo de gestión de la capacitación que posibilita a las EPPD convertirse en una EAP, se propone la metodología para la implantación del modelo.

En el tercer capítulo se exponen los resultados parciales obtenidos, se valoran las transformaciones ocurridas en estas instituciones desde el comienzo de la

investigación y se precisan las particularidades a tener en cuenta para su implementación en la Universidad de Matanzas, Sede “Camilo Cienfuegos”.

La investigación responde al programa priorizado de preparación del personal y los resultados se han expuesto en: eventos científicos de la EPPD de Matanzas y Cienfuegos (2009); I Evento Científico Territorial de las EPPD y EB del Ejército Central (Cienfuegos, 2010) y II Evento Científico Territorial de las EPPD y EB del Ejército (Villa Clara, 2014); en el II Seminario Científico Nacional de las EPPD y EB (2011); V, VI y VII Convención Internacional de la Universidad “Camilo Cienfuegos” de Matanzas (2011, 2013, 2015); Maestro ante los retos del siglo XXI (2011); asesoramiento metodológicos de las EPPD y curso de complementación para dirigentes docentes de las EPPD (2011, 2012, 2013,2014, 2015); II Seminario Científico sobre Defensa y Seguridad Nacional (2014); Diplomado de Directores y Subdirectores de las EPPD (2014) en la Academia de las FAR “General Máximo Gómez”. En el III Simposio Internacional Didáctica de las Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura (DID 2016- Cujae) del evento provincial “Universidad 2016” y en el evento provincial “Universidad 2016” de la Universidad de Matanzas.

## **I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo definir el sistema categorial de la investigación. Se realiza el análisis histórico - lógico de la evolución de la gestión de la capacitación de los cuadros en las EPPD y de los modelos existentes; se exponen los fundamentos del modelo de gestión de la capacitación y el estado inicial de la gestión. En la figura 1 se muestra el hilo conductor seguido.

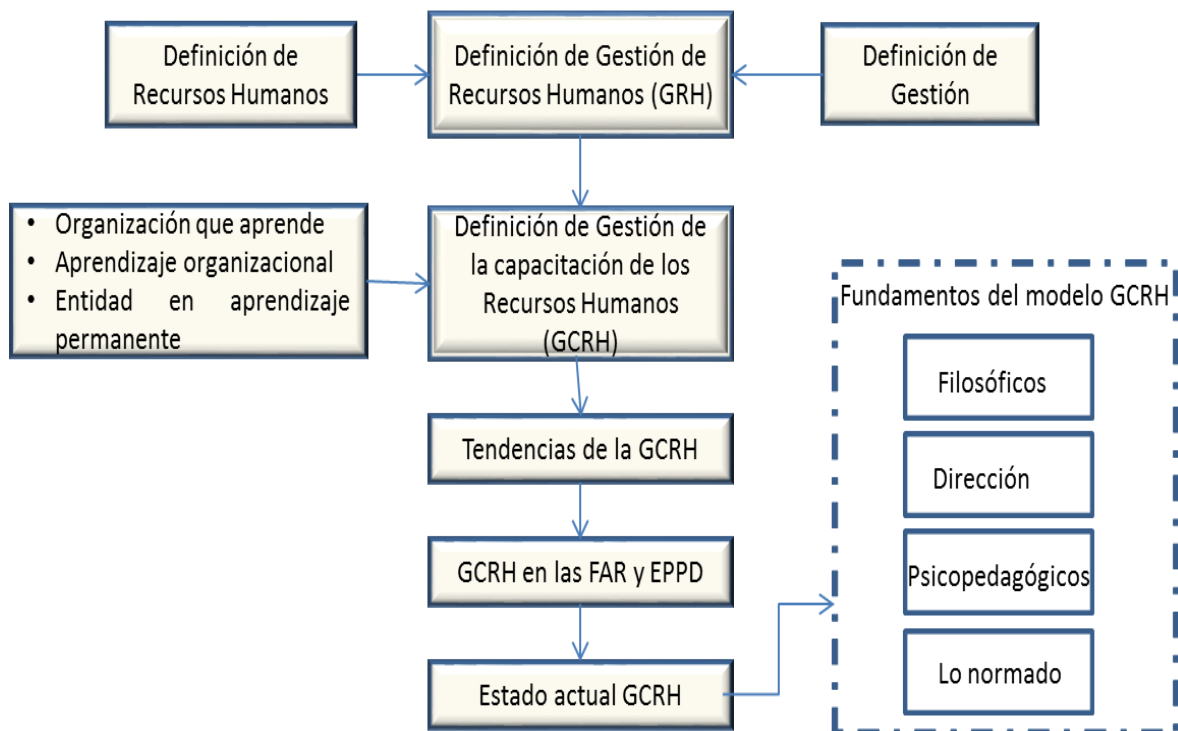


Figura 1. Hilo conductor del capítulo I.  
Fuente: Elaboración propia.

## 1.1 La gestión de la capacitación de los recursos humanos

Con el desarrollo de la actividad humana aparece el concepto de fuerza de trabajo, entendida como la fuerza productiva convertida en mercancía especial<sup>1</sup> para realizar el proceso de producción; es así que el hombre al aportar sus conocimientos y habilidades, comienza a ser tratado como un recurso importante dentro de todos los que componen la organización.

Esta visión se aprecia en el análisis realizado por Chiavenato (2009), quien describe cinco recursos básicos<sup>2</sup> y destaca el recurso humano (RH) como un medio activo que la organización tiene bajo su control y emplea para el desempeño de sus tareas, por ser capaz de procesar el resto de los recursos inertes. Nótese cómo se considera al RH un medio a emplear, a partir de sus conocimientos y habilidades para cumplir cualquier tarea aunque no se sienta involucrado, ya que se obvian sentimientos y emociones.

Una definición más completa se enuncia por el compañero Fidel (2005) quien aporta nuevas cualidades al concepto; además de la referencia a la esfera cognitiva, aparece la afectiva y los valores del RH en función de la transformación para el logro de los objetivos. Fidel expresa que Capital humano es no solo conocimientos, sino también y –muy esencialmente– conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio, heroísmo y la capacidad de hacer mucho con muy poco.

---

<sup>1</sup> “La segunda condición esencial que ha de darse para que el poseedor del dinero encuentre en el mercado la fuerza de trabajo como una mercancía, es que su poseedor, no pudiendo vender mercancías en que su trabajo se materialice se vea obligado a vender como una mercancía su propia fuerza de trabajo...” Marx Carlos. El capital Tomo I, P. 106

<sup>2</sup> Recursos materiales, recursos financieros, recursos humanos, recursos mercadotécnicos, recursos administrativos. Chiavenato, Idalberto. (2009). Administración de recursos humanos. Primera parte. Editorial Félix Varela. La Habana. P. 109

El capital humano posee la capacidad de transformar al resto de los recursos de la organización; mas este proceso no debe realizarse de forma aleatoria, ya que crearía desconcierto y desorganización; de ahí, la necesidad de que sea planificada, organizada y controlada en función del logro de los resultados.

Esta forma de actuación en la organización exige de saber y querer hacer las cosas correctamente, lo que incorpora el empleo del conocimiento en función de la obtención de los resultados, todo este proceso, al decir de Alhama (2008), provocó una forma de pensar diferente en las empresas en la década de los 50 al aplicarse el concepto de gestión.

Aplicar los estudios en las organizaciones -Marrero (2002), Morales (2006), Ramos (2008)- originó una forma diferente de ver y emplear el recurso humano que dio paso a la actual gestión de los recursos humanos (GRH).

En investigaciones realizadas por Cuesta (2005; 2010) se introduce una nueva cualidad de la GRH: el carácter estratégico, que tiene por objetivo hacer frente a la dinámica de los cambios para lograr el éxito y la supervivencia a largo plazo; por lo que -para los efectos de la investigación- se entenderá por GRH:

“El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”.

Las nuevas concepciones en las organizaciones favorecieron la necesidad del desarrollo de modelos de GRH, Chiavenato (2007; 2009), Beer y colaboradores (1999), Harper y Lynch (1992), Werther y Davis (2001), Morales (2006). En ellos se puede apreciar que responden a la demanda que le realiza el sistema

económico y social imperante, lo que se refleja en la propuesta de gestión de los módulos o subsistemas que los integran.

Para Cuba, esto es un reto que implica desarrollar paralelamente, los estudios pertinentes y su aplicación en la práctica. La investigación realizada por Morales (2006), propone como resultado un modelo de gestión integrada del capital humano (figura 2), el cual está compuesto por la tecnología de diagnóstico para medir la integración del capital humano con la estrategia empresarial, las normas cubanas para su implantación y certificación del sistema, y los módulos que lo integran<sup>3</sup>, dentro de los que se encuentra el de capacitación y desarrollo.

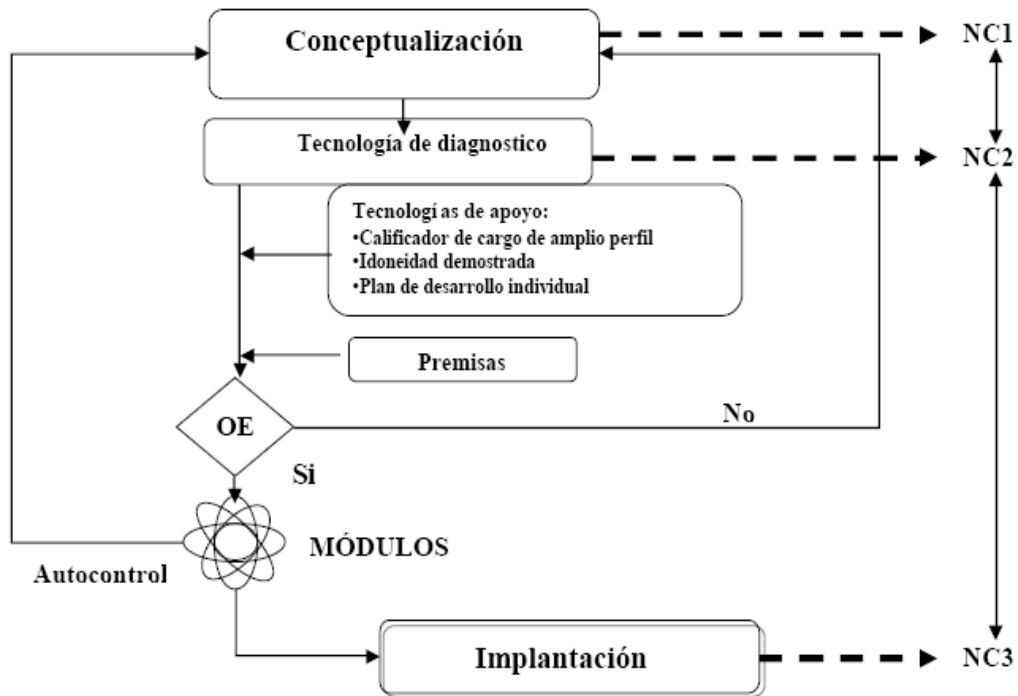


Figura 2. Modelo de gestión integrada de los recursos humanos.  
Fuente: Alfredo Morales Cartaya (2006)

<sup>3</sup> En el modelo se destacan los módulos a partir de las funciones específicas dentro de la gestión de los recursos humanos, estos son: competencias laborales, organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación material y moral, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional y autocontrol.



En las condiciones actuales, con el continuo desarrollo de la ciencia y la tecnología, es necesario potenciar y multiplicar los conocimientos para su aplicación en la organización enfocados al logro de los objetivos propuestos, lo que potencia el módulo de capacitación y desarrollo.

De la investigación de Morales (2006) resultó la elaboración de las normas cubanas 3000:2007, donde se define la capacitación como el “conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios”. (Normas Cubanas 3000:2007, pág. 10)

En los documentos rectores de las FAR la terminología capacitación se reconoce como superación; en el Manual para la dirección del proceso docente educativo de las EPPD y EB (2004), se define que esta constituye un conjunto de procesos que posibilita a los oficiales la adquisición, complementación, ampliación y perfeccionamiento continuo de los conocimientos y habilidades básicas y especializadas requeridas y tiene por objeto elevar la calidad del proceso, a partir de la profesionalización de estos y la elevación de la excelencia del claustro; pero se obvian los elementos afectivos y los valores enunciados por el compañero Fidel (2005).

Al aplicar el método de Clúster para el análisis del concepto, se asumen como atributos de la capacitación en la organización objeto de estudio, a los efectos de esta investigación:

- Es un proceso permanente que posibilita recibir conocimientos por diferentes vías.
- Es estratégica, se alinea con los planes y objetivos de la organización.
- Se centra en el desarrollo de los elementos cognitivos, afectivos y valores.
- Abarca todos los niveles y direcciones.
- Posibilita la obtención de resultados superiores en la organización a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

A partir de los conceptos de Gestión de Recursos Humanos y de Capacitación dados en este epígrafe, se asume como **Gestión de la Capacitación de los Recursos Humanos (GCRH)** al conjunto de acciones continuas y dirigidas que se desarrollan en todos los niveles, encaminadas a elevar los conocimientos, habilidades, valores y comprometimiento de los recursos humanos en función del cumplimiento de los objetivos de la organización; ello demanda buscar nuevas formas, métodos y técnicas para gestionarla en las condiciones actuales y en correspondencia con las exigencias a la organización.

Cuesta (2005) concibe un modelo de gestión de los recursos humanos - el de diagnóstico, proyección y control (GRH DPC)- que parte de la dirección estratégica, la cual dicta los objetivos de la organización como pilares de la alineación de las competencias laborales que sirven de base para definir sus subsistemas y políticas. Este autor precisa que las competencias no se logran de una vez y para siempre, hay que mantenerlas en continuo desarrollo, lo que impone un tipo de organización: una “organización que aprende”.

En la literatura especializada se manejan indistintamente los conceptos: organizaciones que aprenden (OA), aprendizaje organizacional (AO) y aparece en las normas cubanas el de entidad en aprendizaje permanente (EAP).

### **1.1.1 ¿Organizaciones que aprenden, aprendizaje organizacional o entidad en aprendizaje permanente?**

Autores como, Dodgson (1993), Senge (1992), Marquart (1996), Díez de Castro (2002), Cuesta (2005; 2014), entre otros; trabajan el concepto de organizaciones que aprenden (Anexo 1), a sus definiciones se aplicó un análisis de Clúster -con el empleo del SSPS- para obtener sus características: capacidad para anticiparse al cambio, flexibilidad para transformarse en correspondencia con ello (enfoque proactivo), desarrollo del aprendizaje permanente a todos los niveles y direcciones, posibilidad de reproducir y multiplicar lo aprendido hasta convertirlo en un lugar compartido, compromiso individual y con la organización en función del cumplimiento del objetivo.

Para lograr esta condición es necesario que ocurra un proceso de aprendizaje desde lo individual hasta lo organizacional, que se vaya alineando con los objetivos de la organización; lo que autores como Cyert y March (1963), Fiol y Lyles (1985), Senge (1992), Nonaka y Takeuchi (1999), Ahumada (2011), Stable (2012) –Anexo 2-, denominan aprendizaje organizacional.

Con la aplicación de la misma herramienta se determinó que tiene como punto de partida lo individual y grupal hasta llegar a la organización, que se adapta al entorno y a los cambios, comparte la realidad organizacional, el aprendizaje se orienta al mejoramiento de la organización, actitud colaborativa de intercambio de información, presencia de enfoque de sistema en el aprendizaje.

Para que una organización logre estos resultados sería factible un nivel inferior donde esté en constante desarrollo el potencial educacional; se equilibre la ejecución de las actividades en correspondencia con las necesidades para cumplir los objetivos propuestos y se logre optimizar el empleo de los recursos; lo que se induce del concepto de Entidad en Aprendizaje Permanente (EAP)<sup>4</sup>, enunciado por Morales (2006) y refrendado en las Normas Cubanas 3000:2007; que sirve de base la pirámide de la figura 3.

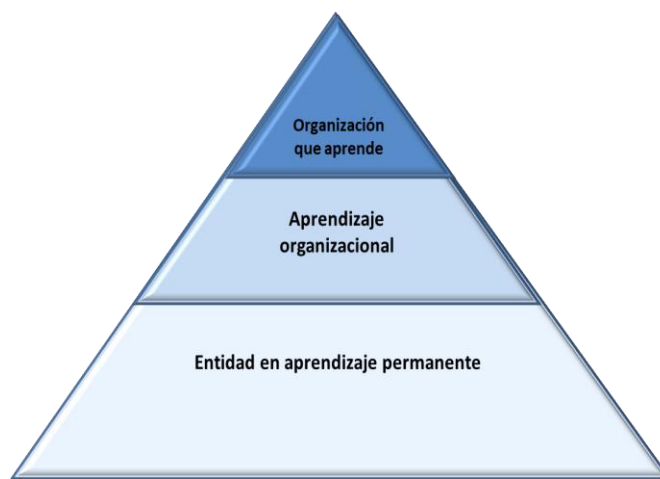


Figura 3. Niveles a alcanzar por la organización.  
Fuente: Elaboración propia

En la norma cubana 3002: 2007 se plantea que el otorgamiento de la categoría de EAP constituye el reconocimiento que se otorga por la integralidad y los resultados en el trabajo de capacitación y desarrollo del capital humano de una organización, teniendo en cuenta que:

- El enfoque de la capacitación se dirige a lograr que todos los trabajadores estén recibiendo conocimientos por diferentes vías.

---

<sup>4</sup> Citado por Morales Cartaya, Alfredo en Capital humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana (2009). “Es una condición que se alcanza por la organización cuando demuestra que realiza una actividad formativa continua y se caracteriza por la efectividad en la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, con alto impacto en la productividad, eficiencia y calidad”.

- La capacitación de todos los trabajadores, independientemente del cargo que ocupan, se refleja en el plan elaborado y aprobado.
- Los obreros de mayor experiencia y calificación tienen la categoría de Maestro de Oficio y los profesionales que lo requieran participan en diplomados, maestrías o doctorados.
- Efectúan intercambios y estudios de los resultados de otras organizaciones líderes en la actividad que ella desarrolla e implementan acciones para superar sus resultados.
- Utilizan cualquier período de disminución del nivel de actividad para la capacitación y el desarrollo de sus trabajadores.
- Los graduados de nivel medio que lo requieren están incorporados a la enseñanza superior para alcanzar ese nivel.
- Se ejecutan satisfactoriamente los planes de entrenamiento de los recién graduados y se evalúa su cumplimiento periódicamente y el desempeño de estos.

En las condiciones actuales, con el continuo desarrollo de la ciencia y la tecnología, es necesario potenciar y multiplicar los conocimientos para su aplicación en la organización enfocados al logro de los objetivos propuestos, lo que potencia el módulo de capacitación y desarrollo.

De la investigación de Morales (2006) resultó la elaboración de las normas cubanas 3000:2007, donde se define la capacitación como el “conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del

cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios”. (Normas Cubanas 3000:2007, pág. 10)

Estos aspectos son muy generales y cumplibles por las organizaciones; por tal motivo se le solicitó al órgano del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Matanzas (anexo 3) y en entrevista a informantes claves<sup>5</sup>, los indicadores y la legislación vigente, mas no se pudieron identificar los requisitos y regularidades para obtener esta condición, ni evidencia de cómo gestionar el proceso de capacitación.

En función de delimitar cada nivel se tomaron como base las cinco disciplinas definidas por Senge (1992):

1. Dominio personal; habilidad, visión personal, aprendizaje incesante de lo que realmente le interesa, la organización alienta el crecimiento de sus integrantes, relación entre el aprendizaje personal y organizacional, compromiso recíproco.
2. Modelos mentales; patrones, percepciones, supuestos hondamente arraigados que influyen en el modo de comprender el mundo.
3. Visión compartida; compartir imagen de futuro (metas, valores y misiones), conjunto de principios y prácticas rectoras, compromiso genuino.
4. Aprendizaje en equipo (disciplina del dialogo); dialogo, pensamiento conjunto, detección de patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo y búsqueda conjunta y creadora de soluciones.

---

<sup>5</sup> Cuesta Santos, A. (18 de junio de 2013). Entrevista personal realizada por Salgado, M. en la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Miranda Márquez, M. (9 de marzo de 2016). Entrevista realizada vía telefónica por Salgado, M.

5. Pensamiento sistémico; integración de las disciplinas, interrelaciones, nexos, marco conceptual o cuerpo de conocimientos y herramientas para modificar la organización.

Como resultado del análisis, de las conceptualizaciones dadas por diferentes autores (anexo 1 y 2) a partir del análisis de clúster, se identificaron los parámetros de cada nivel, los que se pueden apreciar en la tabla 1.

Como se aprecia en la tabla las disciplinas se manifiestan en los tres niveles y sus características posibilitan observar el tránsito entre ellos, por lo que se recomienda que cualquier análisis que se realice en función de determinar el nivel en que se encuentra la organización se haga sobre la base de las características de cada disciplina.

Tabla No 1. Parámetros de OA, AO y EAP en función de las disciplinas.

Fuente: Elaboración propia

Disciplinas	Parámetros		
	Organizaciones que aprenden (OA)	Aprendizaje organizacional (AO)	Entidad en aprendizaje permanente (EAP)
Dominio personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los intereses personales (lp) se armonizan con los intereses de la organización (lo); (<math>lp \approx lo</math>)</li> <li>• Aprendizaje permanente.</li> <li>• Compromisos recíprocos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización alienta el crecimiento de sus integrantes; (<math>lo = f(lp)</math>).</li> <li>• Aprendizaje permanente.</li> <li>• Prevalece el compromiso de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizo mis intereses personales con respecto a los de la organización (<math>lp &gt; lo</math>).</li> <li>• Aprendizaje permanente.</li> <li>• Prevalece el compromiso individual.</li> </ul>
Modelos mentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para anticiparse al cambio (enfoque proactivo).</li> <li>• Flexibilidad para transformarse.</li> <li>• Modificación de patrones de conducta en correspondencia con el momento histórico concreto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad al entorno y búsqueda de la modificación de conductas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de las dinámicas del entorno y preparación para afrontarlas.</li> </ul>
Visión compartida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del aprendizaje permanente a todos los niveles y direcciones.</li> <li>• Compromiso individual y de la organización en función del cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje permanente orientado al mejoramiento de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trabaja en la búsqueda del aprendizaje permanente a todos los niveles y direcciones.</li> </ul>
Aprendizaje en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de crear, reproducir y asimilar el conocimiento hasta convertirlo en un lugar compartido.</li> <li>• Comunicación abierta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación y multiplicación del conocimiento en función de la organización.</li> <li>• Actitud colaborativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del conocimiento en equipo partiendo de una visión individual.</li> </ul>
Pensamiento sistémico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización funciona como un todo donde se complementan las actividades que se realizan en función del cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Efectividad en el proceso de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento y comprensión de las relaciones entre los componentes de la organización.</li> <li>• Efectividad en el proceso de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación entre los miembros y componentes de la organización y reconocimiento por la alta dirección.</li> <li>• Efectividad en el proceso de capacitación.</li> </ul>



Bajo esta óptica se estudió el Índice de la Organización que Aprende ( $I_{oa}$ ) propuesto por Cuesta y Valencia (2014) - fórmula 1-, que toma como base la “Prueba de la Organización que aprende” reportada por Garvín (1998) y complementada por el cuestionario de Senge y colaboradores (1999). Este índice recoge la sumatoria de los puntajes marcados y la cantidad total de encuestados, pero no permite identificar en qué nivel está situada la organización respecto al proceso de capacitación. No obstante, de este índice se deduce que para determinarlo, debe considerarse el número de encuestados, el valor de la escala de puntuación empleada y la cantidad de ítems (relacionados a partir de las disciplinas), lo que se puede apreciar en la fórmula 2.

Fórmula 1. Índice de la organización que aprende.

$$I_{oa} = \frac{\sum P(8)}{32(N)} * 100$$

Fuente: Cuesta y Valencia (2014)

Donde:

$I_{oa}$ : índice del nivel de la organización que aprende, expresado en porcentaje

$\sum P$ : sumatoria de las ponderaciones o puntajes marcados

$N$ : cantidad total de encuestados

Fórmula 2. Determinación del Índice del nivel de capacitación, expresada en rangos entre cero y cinco.

$$Inc = \sum_{i=1}^N \left( \sum_{i=1}^M P \div M \right) \div N$$

Fuente: Elaboración propia.

Donde:

N: refleja el número de encuestados.

M: refleja la cantidad de ítems.

P: refleja el valor dado a cada ítem; expresa la valoración del proceso por cada encuestado.

Los resultados estarán enmarcados entre cero y cinco (acorde con la escala empleada), lo que permite la determinación de los niveles si se asume, por la experiencia práctica y la aplicación del método Reseña y discusión<sup>6</sup> las equivalencias de la tabla 2.

Tabla 2. Equivalencias para determinar el nivel de capacitación de la organización.  
Fuente: Elaboración propia.

Valor	Nivel de capacitación	Observaciones
0-1	No se reconoce	La organización se encuentra en formación, el proceso de capacitación es incipiente.
1-3	Entidad en aprendizaje permanente	Es el estado más largo, donde se consolida el proceso y se preparan las condiciones para el paso a niveles superiores.
3-3.5	Aprendizaje organizacional	Estado de tránsito donde se consolidan las bases para la organización que aprende.
>3.5	Organización que aprende	Máximo nivel que alcanza la organización.

Esta expresión puede presentarse también en porcentos a partir de la fórmula 3.

Fórmula 3. Determinación del Índice del nivel de capacitación, expresada en porcentos.

$$Inc = \left[ \left( \sum_{i=1}^N \left( \sum_{i=1}^M P \div M \right) \div N \right) \div 5 \right] 100$$

Fuente: Elaboración propia.

<sup>6</sup> Se aplicó el método a 12 expertos del proceso de capacitación de diferentes organizaciones dentro de la entidad objeto de estudio: UMCC, Sección Preparación Combativa Ejército Central, Dirección de Preparación Combativa MINFAR, Academia Naval "Granma".

Donde:

N: refleja a los encuestados.

M: refleja a la cantidad de ítems.

P: refleja el valor dado a cada ítems; expresa la valoración del proceso por cada encuestado.

5: valor máximo de la escala de ponderación empleada.

La gestión de la capacitación de los recursos humanos deberá por tanto centrarse en el desarrollo sistemático de la capacitación, la ejecución de actividades de acuerdo con las necesidades para el logro de los objetivos (efectividad en el proceso) y el óptimo empleo de los recursos, lo cual viabiliza convertirse en una organización que aprende.

Para alcanzar esta condición se ha de transitar por los dos niveles inferiores, por lo que esta investigación centra su atención en el primer peldaño, EAP.

### **1.2 Tendencias de la gestión de la capacitación de los recursos humanos**

En los estudios realizados por Alhama (2001), Marrero (2002), Díez de Castro (2002), Borrego (2006; 2009), Chiavenato (2009), Clímént (2010), Poveda (2011), Cerda y Oses (2012) y Velazco (2013); se descubre la esencia de la evolución de la gestión de la capacitación, para ello se tomaron los indicadores: orientación del proceso, planificación, organización y concepción de la forma de capacitación; lo que se puede observar en la tabla 3.

Tabla 3. Tendencias de la GCRH.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Indicador</b>	<b>Tradicional</b>	<b>Estratégica</b>
Orientación del proceso	Se encamina al desarrollo de capacidades y motivaciones de los RH en el plano individual.	Compromete al RH, se encamina al desarrollo de capacidades desde el nivel individual, al grupal y al organizacional.
Planificación	Se planifica a corto plazo.	Se planifica a mediano y largo plazo.
Organización	Se realiza de forma inmediata y	Se organiza a partir de la

Indicador	Tradicional	Estratégica
	espontánea vinculada al puesto de trabajo.	determinación de necesidades y prioridades de la organización
Concepción de la forma de capacitación	El ciclo de capacitación se asocia a escuelas y academias.	El ciclo de capacitación se asocia a escuelas, academias y a la propia organización.
	Se gestiona de manera centralizada.	Se involucra en el proceso de elaboración de los planes de capacitación a todo el personal.

Actualmente, en las organizaciones coexisten las dos tendencias y en muchos casos en el desarrollo o perfeccionamiento se yuxtaponen -orientándose hacia lo estratégico, sobre todo en la planificación a mediano y largo plazo, y direccionados hacia las necesidades de la organización. Para dar respuesta al desarrollo de las organizaciones en las condiciones actuales se hace necesario gestionar la capacitación con las formulaciones de la tendencia estratégica que viabiliza lograr la efectividad del proceso.

En este sentido se han elaborado metodologías, tecnologías, procedimientos y modelos que dan respuesta a las características de las organizaciones objeto de estudio que ha sido abordada por filósofos, pedagogos, directivos y otros investigadores; cada uno desde una rama del saber específica. Los estudiosos se concentran en dos grandes grupos de acuerdo con la clasificación de Legrá (2011): pedagógicos y de dirección (anexo 4).

Los modelos de carácter pedagógicos, Castro (1997), Manes (2005), Hedman (2010); se concentran fundamentalmente, en la elaboración de programas de estudio para la ejecución de actividades de capacitación, y en algunos casos, se pierde el enfoque de proceso y su alineación con los objetivos estratégicos

de la organización; por otra parte, están orientados a la realización de acciones para erradicar problemas; sin valorar la posible eliminación de las causas.

Los de dirección, Marrero (2002), Lay (2005), Ramos (2008), Ruiz (2009), Nieves (2010), Vargas (2011); profundizan en las formas de capacitación; refieren etapas, momentos o fases, sin que exista consenso al respecto. Estos autores describen el carácter sistémico, la determinación de necesidades de capacitación que posibilitan elaborar las estrategias y planes, así como también identifican a la capacitación como un proceso continuo; no obstante, no definen cómo se debe gestionar el proceso por los directivos a los diferentes niveles en la organización, ni indicadores para su valoración.

Si se asume que un modelo es "...algo semejante al propio objeto investigado..." que posibilita reflejar el objeto a partir de sus características esenciales; entre los rasgos más generales de un modelo de gestión de la capacitación para las EPPD se deben encontrar: carácter sistémico, determinación de necesidades de capacitación, proceso continuo, comprometimiento de los recursos humanos, alineación con los objetivos de la organización, orientación a la solución de problemas, empleo de las diferentes vías para la capacitación y la definición de indicadores para gestionar el proceso; todo ello en correspondencia con las condiciones histórico-concretas. (Omelianovsky, 1985, pág. 313)

### **1.2.1 Evolución de la gestión de la capacitación de los recursos humanos en las EPPD**

La capacitación de los cuadros de las FAR ha constituido una prioridad, que se traduce en el interés en su gestión; por ello, en los documentos que rigen el

funcionamiento de la organización queda reflejada de la política definida para la capacitación de los RH.

Las EPPD, forman parte de estas instituciones docentes; surgidas en la década de los ochenta a partir de la necesidad de capacitar a los cuadros de las nacientes milicias de tropas territoriales (MTT). Transitaron por tres etapas fundamentales (anexo 5), donde se manifiesta la tendencia en la GCRH.

Cada nueva misión produce cambios en la gestión de procesos en la institución, que inciden en el desenvolvimiento de la gestión de la capacitación de sus recursos humanos.

En la primera etapa -de 1981 a 1992- su misión inicial fue preparar a los cuadros de las MTT y de la reserva. Durante la segunda mitad del período, asumieron además, los cursos de preparación básica de formación de oficiales, de los cuales se cubrieron sus plantillas, lo que impactaba en su preparación metodológica, especial y militar general.

La gestión en la capacitación se realizaba de forma centralizada a partir de las plazas que otorgaba el órgano superior. Esta etapa, refleja en esencia la tendencia tradicional en la GCRH.

La segunda etapa -1993-2001-, comienza con la integración de los cursos de preparación de los cuadros de los consejos de defensa, conllevó a perfeccionar las estructuras y los programas de estudio, lo que provocó en los RH la necesidad de actualización. La capacitación continuó realizándose a partir de las plazas dadas por el órgano superior, pero se comenzaron a identificar necesidades para cumplir la nueva misión.

Durante esta etapa además, se inició la conversión de las EPPD en microacademias del estudio de la Táctica, lo que implicó una evolución en las exigencias al claustro y la introducción del componente investigativo –nueva competencia para este docente- en el proceso de preparación de los cuadros, aparece una nueva necesidad que exige cambios a la GCRH.

Se elaboraron documentos rectores que explicitan las especificaciones de la dirección del proceso en las EPPD. Por primera vez, aparece un documento que norma algunos elementos de la gestión de la capacitación, aunque refiere las particularidades de los centros de estudios superiores en las FAR.

En esta etapa aunque se mantienen las características de la tendencia tradicional, comienzan a manifestarse elementos de la estratégica.

Durante la tercera etapa (del 2002 hasta la actualidad) se perfecciona el Sistema de Preparación del Personal, lo que se traduce en cambios cualitativos para sus RH. En esta se elaboran los lineamientos generales de la planificación del proceso docente-educativo (que incluye el proceso de gestión de la capacitación) a largo, mediano y corto plazo; no obstante, prevalece la planificación a corto plazo y se pondera la necesidad individual.

Se crean los órganos asesores para la dirección del proceso y comienza la planificación y ejecución de actividades de capacitación como respuesta a las necesidades identificadas; sin embargo, se continúa la espera por las ofertas del nivel superior de plazas para cursos; lo que obstaculiza la preparación de los recursos humanos.

En el año 2004, se elaboró el Manual para la dirección del proceso docente educativo en las EPPD y Escuelas – Brigadas, donde se integraron las formas

más generales de la capacitación en el país y las específicas de las FAR, se potenció la gestión de la propia institución -nueva competencia para el dirigente docente- y se le da mayor autonomía en función de aprovechar las potencialidades de la organización y su entorno para la satisfacción de sus necesidades; mas permanece una resistencia a buscar e incorporar nuevas vías de capacitación, continúa la espera de plazas para escuelas y academias. Momento importante en la evolución de las escuelas-brigadas es el año 2005 cuando se inició su proceso de clasificación y de categorización del docente; lo cual demanda mayor rigor en su preparación y por tanto de proceso de capacitación.

Como resultado de la investigación realizada en el año 2007<sup>7</sup> se obtiene un modelo pedagógico para las EPPD, donde se identifica el proceso de preparación del personal que se desarrolla en la institución en tres líneas: de los cuadros de plantilla, de los alumnos y de la reserva; en el caso particular de esta investigación es de interés lo referido a la primera línea.

En el modelo de referencia no se identifican las características y particularidades del sistema de capacitación para ese tipo de organización, ni cómo gestionarlo; ni las competencias a desarrollar en los docentes para lograr un desempeño profesional superior y dar cumplimiento a los objetivos.

---

<sup>7</sup> Juan Carvajal, D. (2007). Un modelo pedagógico de las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa-Brigadas de Infantería. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.



En el año 2011, como resultado de la investigación realizada sobre la superación profesional,<sup>8</sup> se elabora una estrategia para los RH de la EPPD de Matanzas “Comandante Horacio Rodríguez Hernández”, por primera vez se determinan las competencias claves del docente para esta organización y se aplica el procedimiento elaborado para determinar las necesidades de superación individuales, grupales y de la organización.

Los resultados de esta investigación fueron expuestos e implementados en los asesoramientos metodológicos de las EPPD del Ejército Central (2010, 2011 y 2012) y se aplican desde entonces en las escuelas del territorio.

En la investigación se realizó un análisis parcial del proceso de capacitación, sin estudiar el sistema en toda su complejidad ni abordar los componentes referidos a su gestión; el resultado estuvo encaminado al aprovechamiento de las potencialidades internas de la organización y al desarrollo de las actividades establecidas en los documentos; lo que unido a la permanencia de dos tendencias en la gestión de la capacitación demandó la autorización para continuar la investigación (Anexo 6) en estas instituciones.

### **1.3. Estado inicial de la gestión de la capacitación**

El diagnóstico inicial de la gestión de la capacitación de las EPPD toma como base las escuelas de Matanzas y Villa Clara; en particular su personal docente. En la primera, el 88% tiene nivel superior (NS), el 9.5% medio y el 2.5% básico (por exigencia NS y maestría según cargo); en la segunda el 85% tiene nivel superior, el 10.4% medio y el 4.6% básico (Figura 4).

---

<sup>8</sup> Salgado Cruz, M. (2011). Estrategia de superación profesional para los docentes de las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa. Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Mención Dirección. Matanzas

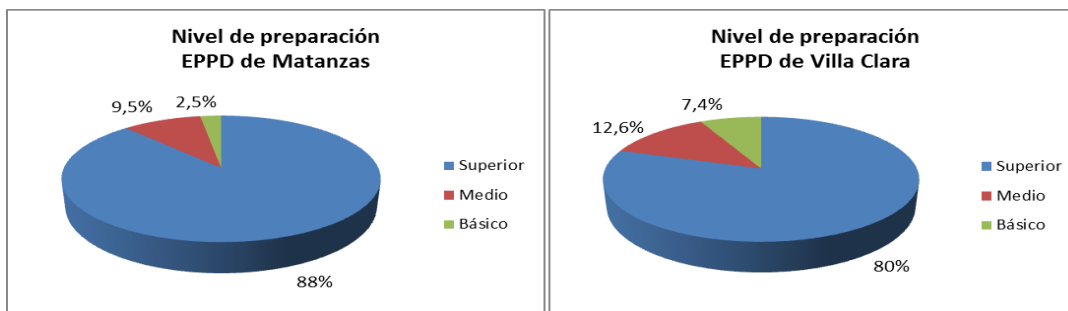


Figura 4. Nivel de preparación de los docentes de la EPPD de Matanzas y Villa Clara.  
Fuente: Elaboración propia

El diseño de la constatación del problema –anexo 7- se elaboró a partir de la variable gestión de la capacitación, para la que se identificaron cuatro dimensiones: planificación, organización, ejecución y control.

#### a) Planificación

Al analizar el indicador **se conoce y comparte la política de capacitación de la organización**, la moda resultante es tres (M=3) en Matanzas y dos (M=2) en Villa Clara -encuesta anexo 8- se aprecian niveles bajos; lo que coincide con los resultados de la entrevista a informantes claves (ver guía en anexo 9) realizada con dirigentes docentes, que con un criterio de concordancia (Cc) igual a 85%, manifiestan que la política no siempre se da a conocer a todos los miembros de la organización y refieren conflictos en la comunicación entre los diferentes niveles estructurales; lo que evidencia que existen dificultades en el conocimiento de la política de capacitación.

En lo concerniente a la **realización del diagnóstico de las necesidades y su actualización sistemática**, los resultados de la encuesta e informantes claves (Matanzas, M=3, criterio de grupo= 88%); (Villa Clara, M=2, criterio de grupo=80%)

refiere que ambas no se siempre se tienen en cuenta las necesidades de capacitación.

Respecto a la **correspondencia entre los planes de capacitación y las necesidades identificadas** aunque en la EPPD de Matanzas (M=5) se aprecia que existe correspondencia, no se manifiesta igual en los documentos revisados, donde solo el 49% de las actividades planificadas dan respuesta a las necesidades identificadas; en Villa Clara (M=2 y análisis documental 46%), indica que las actividades planificadas no siempre se encaminan a la solución de necesidades.

En el caso de la **correspondencia entre la categoría docente con el cargo**; el 54,6% debe poseer la categoría de profesor principal y el 45,4% la de ayudante (por documento rector); el resultado de la encuesta manifiesta que en la EPPD de Matanza (M=5) la categoría alcanzada corresponde al cargo; sin embargo en Villa Clara (M=2) no; en el análisis documental se pudo constatar que en la primera solo el 17.7% tiene la categoría de profesor principal y el 39.2% de entrenador; y en la segunda el 7.9% tiene la categoría de profesor principal, 3.7% ayudante y 23.8% de entrenador -Figura 5-; el criterio de concordancia de los informantes claves (Cc= 83.4%) indica que existe consenso en que debe trabajarse en este sentido para cumplimentar las exigencias definidas en los documentos rectores. Los resultados indican que aún no se llega al nivel establecido en el documento rector.

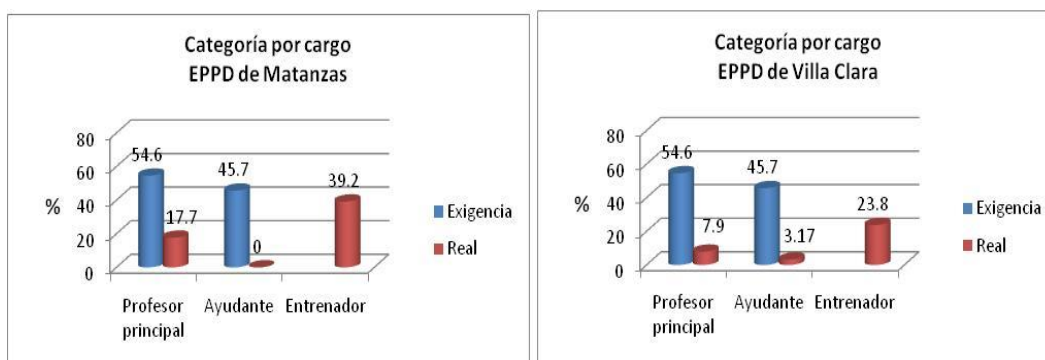


Figura 5. Categoría docente por cargo en la EPPD de Matanzas y Villa Clara.  
Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la **identificación de alternativas para el cumplimiento de los objetivos de la capacitación** (I<sub>3</sub>); Matanzas (M=4) se aprecia la valoración de las diversas alternativas para el proceso de capacitación y en Villa Clara (M=3) no siempre se realiza. A estos resultados, se suman los del análisis documental, donde se explicita la diversidad de vías de capacitación empleadas (en Matanzas en el 40% de los planes y en Villa Clara en un 15%) para dar respuesta a las necesidades identificadas.

Por otro lado, en ambas instituciones se aprecia la intención de orientar las actividades hacia el **cumplimiento de las exigencias establecidas**, pero en los planes de capacitación menos del 50% de las tareas se ajustan a las exigencias de los documentos rectores de la organización.

Ambas EPPD manifiestan dificultades para planificar la capacitación a fin de alcanzar las exigencias establecidas en los documentos rectores.

### b) Organización

Al valorar si **se definen las tareas a cumplir, condiciones y recursos necesarios** para la capacitación en Matanzas la moda (M=4) refiere que casi siempre se realiza esta acción, lo que difiere de lo expresado por los docentes

(encuesta II<sub>f</sub>) donde solo el 34% conoce las actividades de capacitación en las que participa, y de los resultados del análisis documental se apreció que existe incoherencia en cuanto a reflejar las actividades en el sistema de planes; lo cual pone en peligro la ejecución de la acción o actividad al no estar determinados los recursos humanos y materiales. En Villa Clara, existe coincidencia en los resultados (M=3 y 27%) por lo que se concluye que no siempre se definen las tareas a cumplir, recursos y condiciones necesarias en función de alcanzar las exigencias a la institución.

En lo referido a que **en la institución se organizan y cumplen las actividades en función de los objetivos de la organización** los resultados de la aplicación de la encuesta en las EPPD de Matanzas y Villa Clara (M=3 y M=2), expresan un valor bajo lo que se corresponde con el criterio de la entrevista grupal (65% y 44%) en la cual refieren que en ocasiones no se conocen a todos los niveles los objetivos (exigencias) al proceso.

En ambas instituciones la **selección del personal que imparte la capacitación** no se realiza de manera sistemática (M=3), lo que muestra dificultades en la organización del proceso para su materialización.

En Matanzas existe una mejor orientación a la organización de la capacitación con respecto a Villa Clara a partir de la identificación de las necesidades y las posibles vías de solución planificadas; no obstante, en ambas instituciones existen dificultades en la selección del personal (tanto en el que participa, como el que imparte la actividad), en la determinación del resto de los recursos (aulas, medios audiovisuales, transporte) y en la orientación hacia el

cumplimiento de los objetivos organizacionales, manifestación de que la organización del proceso aún no tributa al cumplimiento de las exigencias.

### **c) Ejecución**

En lo referido al **aprovechamiento de las potencialidades de las EPPD** para la ejecución de actividades y acciones de capacitación en ambas instituciones los valores reflejan resultados negativos (M=2), lo que coincide con el análisis documental (45% y 42%) y la entrevista grupal (Cc 80% y 85% respectivamente), donde manifiestan que no se tienen en cuenta las características de la institución en cuanto a: personal con experiencia, instalaciones y medios.

En lo relacionado con el **aprovechamiento de las potencialidades del territorio**, la EPPD de Matanzas mantiene mejores relaciones para la ejecución de la capacitación que Villa Clara, (M=4 y M=2), al contrastar con el análisis documental (convenios, informes) se pudo apreciar que las escuelas tienen convenios firmados con las instituciones del territorio y el aprovechamiento es puntual.

En el análisis documental realizado (sistema de planes e informes) de ambas instituciones se pudo valorar que en más del 80% de las actividades de capacitación que se ejecutan en las instituciones existe **correspondencia entre actividad, recursos y necesidades**.

En lo relacionado con el **empleo de diferentes vías de capacitación**, los docentes en las EPPD de Matanzas y Villa Clara (M=4 y M=2) refieren que no siempre se emplean otras alternativas, lo cual coincide con el análisis documental (10.3% en Matanzas y 8.5% en Villa Clara).

Con respecto al aprovechamiento de las mejores experiencias, la implicación con otras instituciones en actividades de capacitación, en el análisis documental realizado (10.3% en Matanzas y 8.5% en Villa Clara) se evidencia poco empleo vías para la generalización de buenas prácticas en la realización de los procesos institucionales.

Como resumen de esta dimensión podemos concluir que en la ejecución de las actividades de capacitación existen insuficiencias que dificultan el cumplimiento de las exigencias a la organización.

#### **d) Control**

En lo que respecta a la **satisfacción de las necesidades de los docentes con las actividades de capacitación** en la cuales participan, la moda resultante en Matanzas es tres y en Villa Clara es dos: el nivel de satisfacción tiende a ser medio y bajo, de lo que se infiere que los resultados se corresponden con los de las dimensiones anteriores.

Como parte del análisis documental realizado se pudo determinar que en los documentos rectores de las EPPD no se definen **indicadores que posibiliten medir la gestión de la capacitación y su impacto en la organización**, lo que dificulta su valoración; no obstante, sí se precisan indicadores de niveles de actividades a cumplir que se valoran anualmente, esto trae consigo que en el 98% de las evaluaciones de los docentes las mediciones realizadas estén referidas al cumplimiento de los niveles de actividades y no a los resultados obtenidos derivados de las acciones de capacitación realizadas.

De igual forma se pudo observar en el análisis documental que en los planes de medidas elaborados para erradicar las deficiencias existentes se mantienen las

dificultades en la planificación y organización de los recursos. A esto se suman los resultados de la encuesta, (M=3 y M=2) en Matanzas y Villa Clara, lo cual refiere que el actuar para gestionar las desviaciones sobre los planes de capacitación tiende hacia lo negativo.

Como colofón de la valoración del estado actual de la gestión de la capacitación en la EPPD se determinó el nivel en que se encuentran estas instituciones a partir de calcular el índice del nivel de capacitación; para ello se tomó la fórmula 2, los rangos descritos en el epígrafe 1.1.1, y los datos de la pregunta 3 de la encuesta. El resultado de la aplicación sitúa a las EPPD de Matanzas y Villa Clara ( $I_{nc} = 1.98$  y  $1.86$ ), en el nivel de Entidad en Aprendizaje Permanente.

El análisis realizado permite concluir que a pesar de que ambas instituciones se encuentran en EAP, existen insuficiencias en la preparación de los docentes para gestionar la capacitación de acuerdo con el nivel que se exige en los documentos rectores.

De ahí la necesidad de elaborar un modelo de gestión de la capacitación acorde con las características y particularidades de las EPPD que le posibilite, a partir de la realización de un proceso de capacitación continuo, el desarrollo de los recursos humanos para alcanzar el nivel de exigencias establecido a la organización.

#### **1.4 Fundamentos del Modelo de Gestión de la Capacitación de los Recursos Humanos**

Como resultado de los cambios que se producen en la organización y en el entorno se acrecientan las exigencias a la gestión de la capacitación de los recursos humanos, lo que requiere examinar los pilares que garantizan que la gestión del proceso se corresponda con las particularidades de la institución.



Una primera arista identificada es la de las ciencias en general, que permitió realizar el análisis bajo concepciones filosóficas y sicopedagógicas.

La concepción dialéctico-materialista de los clásicos del Marxismo-Leninismo, aplicada a la gestión de la capacitación en las EPPD sirve como fundamento filosófico al modelo. Bajo esta concepción se puede expresar la manifestación de la dinámica externa e interna de los procesos y su desarrollo; o sea, la búsqueda de la concatenación, interdependencia e interacción de los fenómenos que en este caso se identifica como el proceso de gestión de la capacitación, vista en el proceso de preparación del personal (PPP) de la EPPD.

Estos procesos están vinculados directamente y existe una interdependencia entre ellos expresada para estas instituciones en una relación de subordinación del proceso de capacitación a la dirección del PPP. El primero demanda de todos los recursos en función de contribuir a la preparación del personal.

La visión filosófica posibilita el análisis sobre la base de una división mental del proceso de gestión de la capacitación particularmente, en sus propiedades, relaciones y grado de desarrollo a partir de la determinación de lo singular, lo particular y lo universal.

Lo universal se manifiesta en el modelo de gestión de la capacitación como el sistema que presupone la gestión de la capacitación en las FAR, lo particular en la gestión de la capacitación en las EPPD; y lo singular, categoría que define "... la existencia de objetos y fenómenos delimitados entre sí en el espacio y en el tiempo, que poseen una determinación cuantitativa y cualitativa individual..."

se expresa en la gestión de la capacitación de los docentes. (Konstantinov, 1976, pág. 151)

El empleo de categorías filosóficas como necesidad y casualidad, permitieron identificar los factores esenciales que determinaron el modelo, los momentos, las vías, las formas y niveles en que se va a desarrollar la gestión de la capacitación.

La aplicación del concepto de dirección y sus principios expuestos por la psicóloga soviética Talízina (1988) que declara como objeto de la dirección la personalidad del hombre y los diferentes tipos de actividad psíquica humana y considera la formación de los métodos racionales de la actividad cognoscitiva como la tarea principal de la enseñanza, indicó que el modelo debe estar centrado en la necesidad cognoscitiva de los cuadros de las EPPD y tener en cuenta los conocimientos precedentes, incluidos los adquiridos en la práctica diaria. A ello se debe agregar las cualidades identificadas en la concepción de capital humano del compañero Fidel (2005): lo afectivo y los valores.

Comprender la dirección del proceso de preparación del personal en las EPPD como sistema -Quinta disciplina de Senge (1992)-, permite reconocer la capacitación como uno de sus subsistemas y por tanto observar en él su estructura, componentes, relaciones, jerarquía y sinergia resultante de la materialización del modelo de gestión de la capacitación.

La observación de los principios y categorías de la dirección para las FAR posibilita identificar como pilares en el modelo, el mando único, que demandó la observancia jerárquica del mismo; el eslabón fundamental, que se materializa en la determinación de las prioridades a partir de las necesidades de

capacitación identificadas, y la objetividad, que se refleja en la realidad, las condiciones y posibilidades sociales en que se desarrolla el proceso de GCRH.

Otra arista indica el análisis de lo normado. En el país se establece un reglamento donde se explicitan conceptos, responsabilidades de los directivos y la obligatoriedad de realización de un diagnóstico de necesidades para elaborar el plan de capacitación de una organización, y el Código del Trabajo, que se convirtieron en puntos de partida para la gestión de la capacitación.

Un documento base para la fundamentación del proceso, define la estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y dicta el objetivo de la preparación de los cuadros y sus reservas, sus principios y exigencias, elementos que en el modelo indican límites, metas, aspiración e ideas que orientan. Este documento norma las instituciones autorizadas para la preparación y superación de los cuadros, entre las que incluye a las EPPD.

Como instituciones adscriptas al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, las EPPD se rigen por sus documentos rectores; donde también se definen principios y exigencias a la gestión de la capacitación.

Identificar el sistema categorial, las etapas de la evolución de la gestión de la capacitación en las EPPD y realizar el análisis de los modelos y los fundamentos para la propuesta permiten orientar el estudio centrado en el problema y llegar a las **conclusiones** siguientes:

- La gestión de la capacitación como proceso continuo contribuye a elevar la preparación de los recursos humanos y le posibilita a la organización pasar a estadios superiores en el proceso de aprendizaje hasta convertirse en una organización que aprende.

- Existen tres niveles en la organización que están presentes en el proceso de capacitación: OA, AO y EAP; y se miden por medio de sus parámetros y rangos.
- En la gestión de la capacitación, se aprecian dos tendencias: la tradicional y la estratégica. La permanencia de ambas en la institución dificulta el desarrollo del proceso para alcanzar las exigencias planteadas a la EPPD.
- La aplicación de los métodos para conocer el estado actual de la gestión de la capacitación en las EPPD permitió determinar que, aunque se sitúa como entidad en aprendizaje permanente, existen insuficiencias en el proceso, lo que demanda la necesidad de su perfeccionamiento.
- Un modelo de gestión de la capacitación de los RH para las EPPD, toma como puntos de partida las definiciones de: capacitación, gestión de la capacitación de los RH y EAP; los fundamentos filosóficos, psicopedagógicos, de dirección; y lo normado para este tipo de organización.

## **II. MODELO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA LAS ESCUELAS PROVINCIALES DE PREPARACIÓN PARA LA DEFENSA**

## **II. MODELO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA LAS ESCUELAS PROVINCIALES DE PREPARACIÓN PARA LA DEFENSA**

El objetivo propuesto en este capítulo es sintetizar la modelación del proceso de gestión de la capacitación y obtener el modelo que posibilite a las EPPD - Entidad en Aprendizaje Permanente- el tránsito hacia los niveles superiores, y se propone la metodología para la implementación del modelo en estas instituciones.

### **2.1. Modelación de la gestión de la capacitación para las EPPD**

La modelación científica, definida como "...el método que opera en forma práctica o teórica con un objeto, no en forma directa, sino utilizando cierto sistema auxiliar, material o artificial...", facilitó el análisis de los objetos mediante un sistema auxiliar reconocido como el modelo, el cual refleja las características estructurales fundamentales del original, tiene la capacidad de brindar información que permita la elaboración de una teoría más profunda a partir de la experiencia y la práctica, admite simplificar los fenómenos complejos en diferentes etapas y complementarlos posteriormente, así como también pronosticar la evolución del fenómeno modelado, a través de

sus funciones: sustitutiva-heurística, aproximativa, extrapolativa-pronosticadora y transformadora. (Omelianovsky, 1985, pág 321-323)

En este caso el objeto modelado es un proceso, por lo que se recurrió al método de modelación de procesos, como una variante del método general de la Modelación.

El modelar un proceso implica tener en cuenta las transformaciones que ocurren en él; en este sentido, Gómez Beltrán, J.,(1999) propone analizar el proceso como un sistema: “La dinámica de desarrollo de cada proceso, independientemente de su nivel de desagregación y del proceso general en su conjunto, se realiza siguiendo el comportamiento y las leyes en que se basan los sistemas.” Lo que viabiliza observar su estructura y relaciones entre sus componentes.

Para el desarrollo de la modelación se decidió el empleo de técnicas aplicadas al desarrollo de sistema, las que se agruparon y jerarquizaron: diagrama de flujos de datos, tormenta de ideas y los métodos sistémico, análisis-síntesis y Reseña y Discusión en tres etapas (figura 6).

En una primera etapa, cuyo objetivo fue el reconocimiento de la estructura, niveles, funciones y relaciones generales que se insertan en el proceso de gestión de la capacitación de las EPPD, se emplearon el organigrama y el método sistémico.

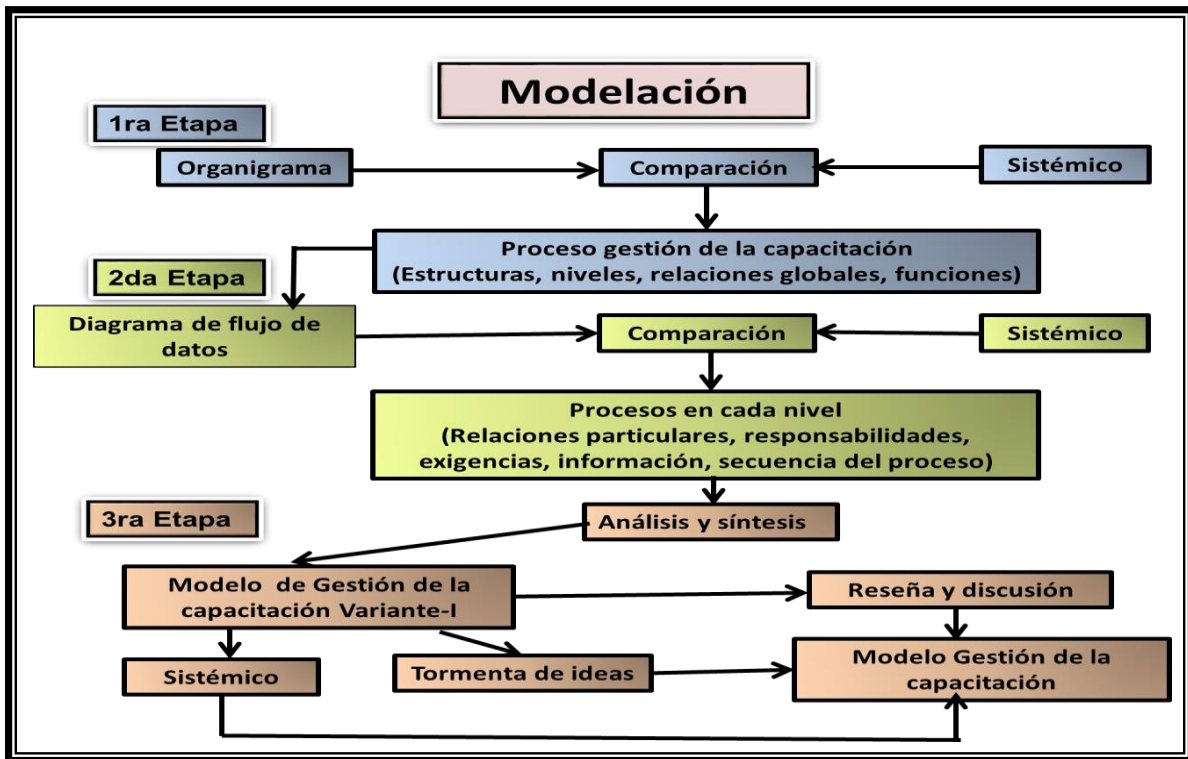


Figura 6. Diseño de modelación de gestión de la capacitación.  
Fuente: Elaboración propia

El organigrama permitió identificar los componentes de la organización que intervienen en el proceso de gestión de la capacitación; o sea, las estructuras y sus funciones, información que también recoge la aplicación del método sistémico del que se extraen además, las relaciones generales y jerarquía. Con la comparación de los resultados de ambos métodos se obtiene estructura, niveles, principales funciones y relaciones generales.

En la segunda etapa se empleó el diagrama de flujo y el método sistémico que posibilitaron determinar las responsabilidades que se establecen en los diferentes niveles jerárquicos, relaciones globales y particulares por funciones de la dirección, flujo de información por niveles y funciones, almacenes de información, secuencia de organización del proceso y se determinó la



necesidad del diagnóstico permanente. Como resultado se apreció que las funciones de la dirección se solapan durante la gestión del proceso de capacitación y las relaciones de subordinación son diferentes para cada función.

En la tercera etapa se combinaron métodos y técnicas como: análisis-síntesis, reseña- discusión y tormenta de ideas que facilitaron obtener la esencia y secuencia del proceso, necesidades a tener en cuenta, relaciones entre las funciones de la dirección, flujo de información, las regularidades y condiciones para el desarrollo de la capacitación, las acciones generales a realizar y cualidades de la gestión del proceso de capacitación.

El modelo resultante, sin constituir una copia original del objeto, describe y representa en un determinado grado la estructura, funcionamiento y estado de la gestión de la capacitación; sin embargo, el carácter contradictorio del modelo (dado por la representación del objeto en el estado actual y la predicción que se realiza a partir de él) por una parte coincide con el original, pero por otra se diferencia de él. Permite apreciar estructuras, niveles, relaciones globales y particulares, y proyectar funciones, responsabilidades, exigencias, flujo y almacenes de información, diagnóstico permanente y la aplicación de los parámetros para la determinación de los niveles de gestión de la capacitación.

## **2.2 Modelo de gestión de la capacitación para las EPPD**

El modelo que se propone tiene como objetivo fundamental convertir la organización en una entidad en aprendizaje permanente y posibilitar el tránsito hacia los niveles superiores con atención a las exigencias establecidas en los documentos rectores para esta institución.

Consta de – figura 7 -: módulo de diagnóstico de las necesidades; módulo procedimientos: planificación, organización, ejecución y control; módulo de normas y regulaciones; y como componentes independientes las barreras para la gestión del proceso, las condiciones histórico concretas, los parámetros para la EAP, pueden incluirse los de AO y OA y las regularidades de la gestión de la capacitación.

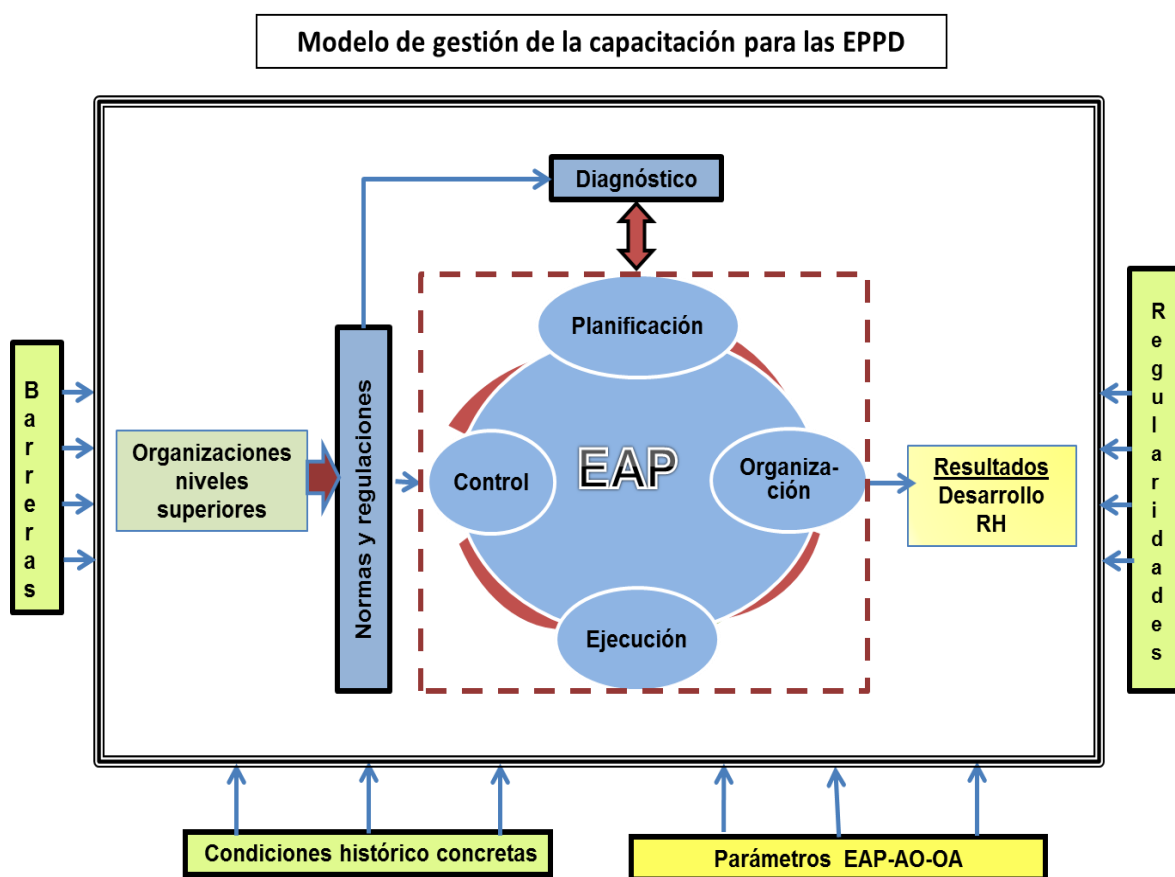


Figura 7. Modelo de gestión de la capacitación para las EPPD.  
Fuente: Elaboración propia

El módulo del diagnóstico – Figura 8 - permite determinar y actualizar las necesidades de capacitación –individuales, grupales, organizacionales- a partir

de evaluar las competencias del docente, lo establecido en los documentos rectores y los parámetros definidos para el nivel de entidad en aprendizaje permanente.

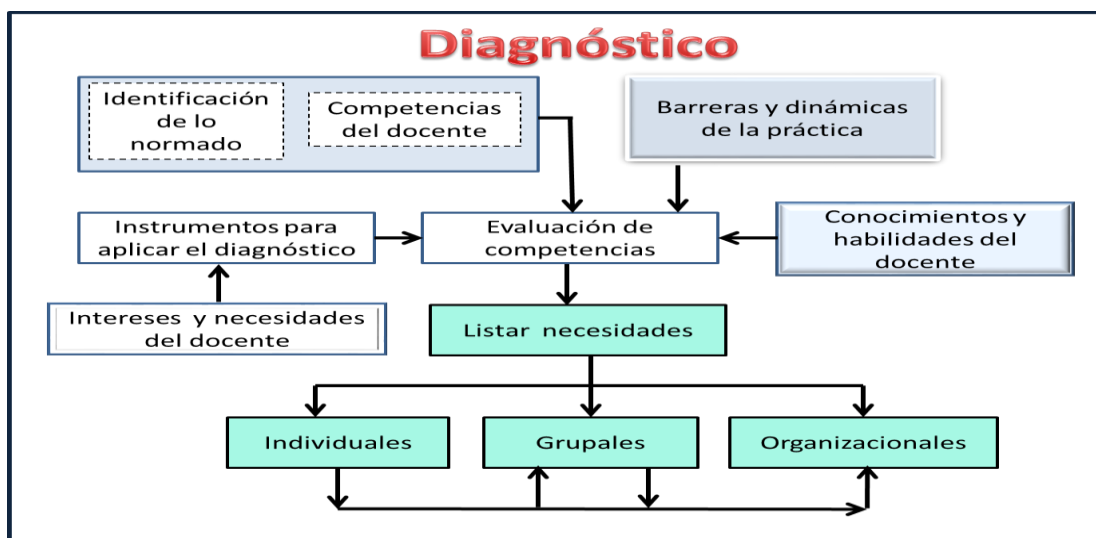


Figura 8. Módulo de diagnóstico de capacitación en la EPPD.  
Fuente: Elaboración propia.

Para la realización del diagnóstico en las EPPD se definieron cuatro momentos: preparación para la realización del diagnóstico, identificación de documentos rectores, evaluación de competencias y listado de necesidades.

**Primer momento:** Preparación para la realización del diagnóstico, incluye definir responsables y momentos de su realización, y relaciones e información con el resto de los módulos y componentes.

Se identifica la necesidad de preparar esta actividad, para ello se precisan los aspectos siguientes:

- Responsabilidad en la realización del diagnóstico; se definen los responsables a los diferentes niveles de dirección en la institución (cátedras-colectivos, EPPD).
- Momentos en que se realiza el diagnóstico; se determina de acuerdo con las exigencias y nuevas necesidades en el tiempo y espacio en que debe realizarse o actualizarse el diagnóstico, por ejemplo; a la llegada de un nuevo docente, antes de comenzar la planificación del proceso, después de realizadas actividades y acciones de capacitación o de control y en otras ocasiones en que las condiciones y las dinámicas de la propia organización y del entorno exijan de su actualización.
- Información resultado del diagnóstico; se recopila y agrupa toda la información obtenida y se definen los responsables de compilar la misma para listar las necesidades (individuales, grupales y organizacionales).
- Relación del diagnóstico con el resto de los módulos y componentes del modelo; procedimientos -planificación, organización, ejecución y control- y determinación de los documentos y orientaciones de las organizaciones del nivel superior. Se establecen las relaciones y se determina el flujo de información:
  - Planificación: como resultado del diagnóstico, recibe los datos (necesidades individuales, grupales y colectivas) para la elaboración de la proyección y el plan de capacitación.
  - Organización: se determinan las actividades y tareas, sus responsables, participantes y los recursos necesarios (materiales, humanos y financieros) de acuerdo con las necesidades listadas en el diagnóstico.

- Ejecución: se concreta la participación del personal en las actividades y acciones a realizar para dar respuesta al diagnóstico realizado.
- Control: comprobación de que se recibe la capacitación por el personal en correspondencia con las necesidades identificadas a partir del diagnóstico.
- Normas y regulaciones: se delimitan y ubican los documentos relacionados con el sistema de capacitación.
- Identificación de barreras: fundamentalmente de tipo gnoseológicas (referentes al conocimiento), tecnológicas (se observa la presencia y empleo de tecnología en correspondencia con el desarrollo científico – técnico alcanzado por la sociedad) y culturales (referidas a aquellas que el sujeto o la organización tienen como incuestionablemente válidas y bien fundamentadas –costumbres, religión, cultura, etc. –que actúan como elemento bloqueador de nuevas informaciones y cambios).
- Condiciones histórico-concretas: análisis de las potencialidades de la institución y del entorno para la gestión del proceso, particularmente en el momento en que se pueda desarrollar la actividad en cuestión.
- Parámetros EAP, AO, OA: comparación del estado real del nivel organizacional que se trate con el estado deseado declarado en los documentos normativos.

**Segundo momento:** Identificación en los documentos rectores lo referido a: objetivos, criterios de medidas, actividades orientadas por el organismo superior, posibles participantes e indicadores referidos a la capacitación, los que están explícitos en:

- Misión y visión de la institución.
- Proyección y objetivos de trabajo.
- Funciones principales de cada dependencia organizativa.
- Principales indicadores que caracterizan el trabajo y el proceso de capacitación de los docentes.
- Objetivos de la capacitación.
- Funciones de los actores del proceso.
- Informes y actas donde se describan los principales problemas que se presentan durante el desarrollo del proceso de capacitación de los docentes.

**Tercer momento:** Evaluación de las competencias laborales del docente<sup>9</sup>-

Tabla 4-. Los directivos definen los métodos a emplear para evaluarlas; los resultados describen las necesidades individuales.

Tabla 4. Competencias del docente de una EPPD.

Fuente: Elaboración propia.

Competencias del cargo	Dimensiones
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectividad en la toma de decisiones.</li> <li>▪ Facilidades comunicativas.</li> <li>▪ Saber planificar, organizar y controlar.</li> <li>▪ Autoridad.</li> <li>▪ Interés de la superación.</li> </ul>
Pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al desarrollo de las personas.</li> <li>▪ Gestión de información.</li> <li>▪ Capacidad para caracterizar al alumno.</li> <li>▪ Trabajar en equipos y establecer vínculos.</li> <li>▪ Catalizador de cambio.</li> </ul>

<sup>9</sup> Definidas por Salgado Cruz, Mailé. (2011). Estrategia de superación profesional para los docentes de las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa. Tesis en opción al título de máster en administración de empresas. Mención dirección. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

Competencias del cargo	Dimensiones
Investigativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación del problema científico.</li> <li>▪ Búsqueda, almacenamiento y procesamiento de la información.</li> <li>▪ Para solucionar el problema científico.</li> <li>▪ Para orientarse a la bibliografía del objeto de estudio.</li> <li>▪ La dirección de las tareas investigativas.</li> </ul>
Educativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poseer los conocimientos técnicos, teóricos, prácticos y pedagógicos necesarios para el cumplimiento de sus funciones como docente.</li> <li>▪ Planificar y ejecutar periódicamente, trabajos técnico-científicos de aplicación práctica especialidad;</li> <li>▪ Mantener un alto grado de desarrollo de la superación individual</li> </ul>

**Cuarto momento:** Listado de necesidades, tener en cuenta los conocimientos precedentes, intereses del docente y dinámicas de la práctica. De las individuales de cada docente se determinan las coincidencias (brechas) y se seleccionan y listan las necesidades grupales (cátedras y colectivos). De la misma forma se procede para las organizacionales (EPPD).

A partir de ese momento se define y organiza la información – Figura 9 - que fluye hacia el módulo de procedimientos, para realizar la planificación de la capacitación.



Figura 9. Información que aporta el diagnóstico.  
Fuente: Elaboración propia.

Aunque en la práctica las funciones de la dirección se interrelacionan, metodológicamente, la planificación se toma como punto de partida en la dirección de un proceso o sistema.

La **planificación** de la capacitación en las EPPD parte del diagnóstico para elaborar los planes a largo, mediano y corto plazo con las propuestas de soluciones que dan respuesta a las necesidades; como se aprecia en la figura 10. En este proceso se determinaron cinco momentos de acuerdo con las características de la institución objeto de estudio: jerarquización de las necesidades, elaboración de la proyección de la capacitación, confección del plan de capacitación; definición del sistema de actividades y actualización sistemática de la proyección.

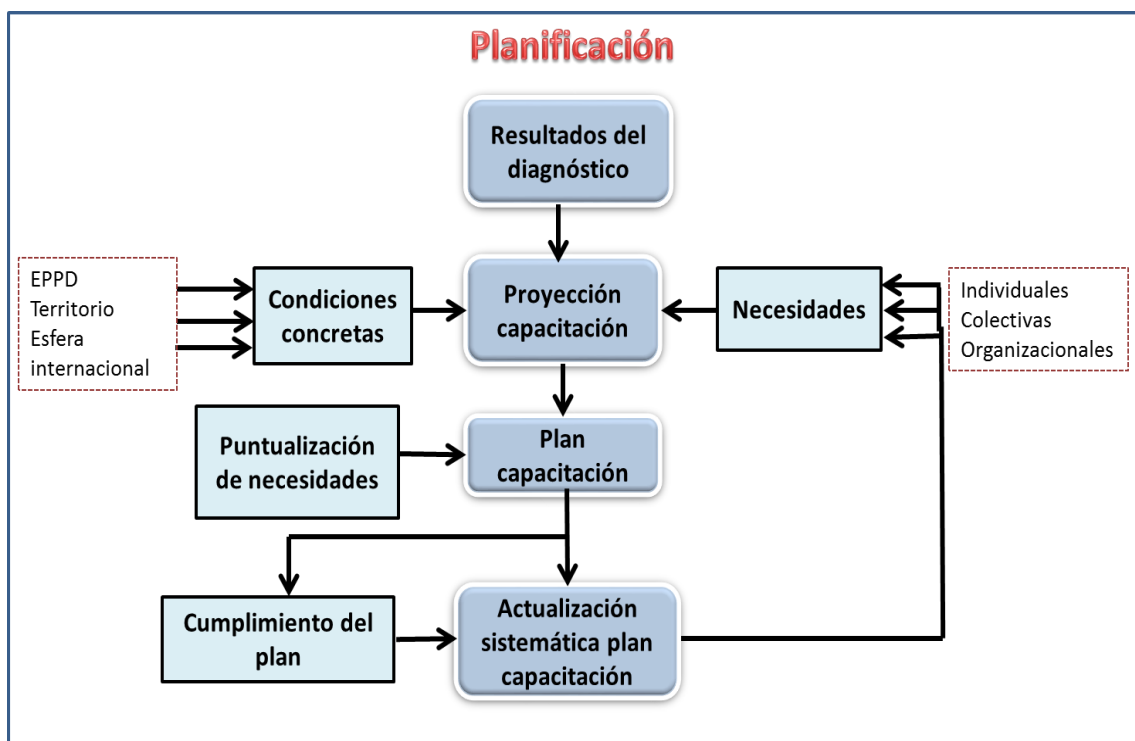


Figura 10. Planificación de la capacitación.  
Fuente: Elaboración propia



En un **primer momento** se realiza la jerarquización de las necesidades de capacitación para lo cual se revisan las regularidades, normas y exigencias declaradas en los documentos rectores, las prioridades de la organización y del individuo, las posibilidades reales para su solución, y los parámetros definidos para el nivel de entidad en aprendizaje permanente.

En un **segundo momento**, se elabora la proyección de la capacitación –Tabla 5-, que constituye un plan a largo plazo donde se diseñan las posibles soluciones a las necesidades resultantes del diagnóstico, esta se realiza en base a las formas y vías establecidas en los documentos normativos, a las potencialidades del territorio y de la propia organización, así como a los conocimientos precedentes del docente.

Tabla 5. Proyección de la capacitación.  
Fuente: Elaboración propia.

No	Nombres y apellidos	Necesidades de capacitación	Actividades de capacitación				
			2013	2014	2015	2016	2017

Un **tercer momento**, se dedica a la confección del plan de capacitación. En el proceso de planificación a mediano plazo, se realiza una puntualización de las necesidades a partir de la proyección, de los resultados del diagnóstico; del análisis de la situación concreta existente en la institución y en el entorno y de las barreras identificadas principalmente de carácter tecnológico, cultural y gnoseológico. En el plan, se reflejan las acciones a realizar; fecha, tiempo y lugar para dar respuesta a las necesidades de los docentes, ver tabla 6.

Tabla 6. Plan anual de capacitación.  
Fuente: Elaboración propia

No	Nombre y Apellidos	Acción a realizar	Fecha		Tiempo	Lugar
			Inicio	Termina		

Es de señalar, que las actividades y acciones que se reflejan en este plan, son soluciones a mediano plazo a nivel institucional, con otras instituciones o con el nivel de dirección superior, tales como: cursos, asesoramientos metodológicos, concentrados metodológicos, prácticas de mando, talleres metodológicos o especializados organizados por el órgano superior u otra entidad externa con participación limitada u otras actividades que aunque son de carácter general exigen de la particularización de los participantes.

Las actividades de capacitación sistemáticas que se cumplen de acuerdo a los niveles definidos en los documentos rectores (planificación a corto plazo): reuniones metodológicas, autopreparación, entre otros se plasman en el plan de trabajo individual de cada docente, en el de la cátedra-colectivo y en el de la institución.

El cumplimiento del plan se complementa con el sistema de actividades -de carácter metodológico, de actualización o complementación- que planifiquen los directivos (**cuarto momento**), con el objetivo de multiplicar y generalizar las experiencias de los docentes como resultado de las actividades de capacitación y tributar al cumplimiento de los parámetros definidos para las EAP, AO y OA.

Como parte del proceso continuo e ininterrumpido de capacitación, es necesaria la actualización sistemática de la proyección (**quinto momento**), que cierra el ciclo sobre la base del cumplimiento de los objetivos, la aplicación en la práctica

organizacional de los conocimientos, hábitos y habilidades adquiridos y las transformaciones que se originan en el proceso (incremento del desempeño, fortalecimiento de la disciplina, aumento de los niveles de satisfacción de los alumnos, mejoras en la organización del trabajo).

La organización consiste en cumplir las misiones con la máxima efectividad posible. (Cátedra Dirección y Sistemas, 2005, pág 80)

La complejidad de la organización para integrar, armonizar y emplear el potencial humano, técnico material, económico, constructivo, político, social y científico implica la necesidad de un procedimiento – Figura 11 - que toma como base las necesidades identificadas en el diagnóstico.

Para la elaboración de esta herramienta se definen seis momentos: determinación de la necesidad a trabajar; listado, agrupación y selección de las tareas que pueden dar solución a la necesidad; elaboración de los proyectos, consulta con los implicados y reajuste de planes; y determinación de los recursos necesarios para ejecutar los planes.



Figura 11. Organización de la capacitación.  
Fuente: Elaboración propia.

La interacción existente entre las funciones de la gestión posibilita que el procedimiento propuesto pueda aplicarse en diferentes períodos de tiempos en dependencia del análisis que se realice de las condiciones concretas de la institución y el entorno.

**Un primer momento** en la organización de la capacitación es la determinación de la necesidad que se va a trabajar, que parte de la jerarquización realizada durante el proceso de planificación, de la puntualización que se realice de los planes acorde con las condiciones concretas, de lo establecido en los documentos rectores (objetivos y criterios de medidas que fijan niveles a alcanzar) y de la observancia de los parámetros definidos para el nivel de entidad en aprendizaje permanente.

Una vez determinada la actividad de capacitación a realizar, para un **segundo momento** se hace necesario listar las tareas que puedan dar solución a la necesidad determinada aprovechando las potencialidades de la organización y de otras instituciones enclavadas en el territorio bajo la alerta de las posibles barreras de tipo gnoseológicas, tecnológicas y culturales que pueden influir en la viabilidad de la capacitación. Puntos de partida para elaborar los proyectos, planes o programas, **tercer momento**. Estas tareas se agrupan bajo un criterio de selección para determinar cuáles se van a realizar de acuerdo con los recursos asignados, las condiciones y el tiempo que media para el cumplimiento del objetivo propuesto.

Los proyectos elaborados, se consultan y someten a consideración de los implicados -tanto de la organización como de otras instituciones del territorio-, **cuarto momento**; se reciben las consideraciones y se reajustan los planes y

programas a partir de determinar y organizar las tareas necesarias, lo que constituye el **quinto momento**.

Aprobados los planes y programas de capacitación se determinan los recursos necesarios para ejecutarlos y se verifica que exista coincidencia con los recursos asignados (**sexto momento**), de existir nuevas necesidades se demandan al órgano superior para su aprobación o se coordina, según sea el caso con la organización implicada.

En este momento se seleccionan los docentes de mayor experiencia y calificación, los responsables y participantes en cada actividad, se realizan coordinaciones con las instituciones del territorio para el cumplimiento de las actividades, se determinan los medios materiales necesarios para asegurar el cumplimiento de la actividad: transporte de ser necesario, aulas, pizarras, medios de enseñanza y otros; se fija en que tiempo se realizará la actividad y bajo qué condiciones.

Es de destacar que en esta función los aportes individuales constituyan la base del cumplimiento de objetivos comunes y que los objetivos comunes tributen al logro de los objetivos individuales. Puntualizadas las tareas y recursos se comienza la **ejecución** de la capacitación.

En la ejecución de la gestión de la capacitación se materializa el cumplimiento de la planificación y la organización. Ella aparece cuando se van a realizar en la práctica las acciones de capacitación, por lo que es necesario tener en cuenta (Figura 12):



Figura 12. Ejecución de la capacitación  
Fuente: Elaboración propia.

- Determinar qué actividades se van a realizar y verificar la coincidencia con lo planificado; en caso contrario realizar los reajustes y coordinaciones necesarias.
- Puntualizar los responsables y participantes en cada una de las actividades, en caso de existir dificultades, reajustar los planes de manera que puedan cumplirse los objetivos previstos y que participen los docentes con las necesidades identificadas.
- Un momento de preparación. Se elabora la documentación, se asegura la preparación de los recursos materiales y humanos, y responsables de la realización de cada una de las actividades fundamentadas en el comprometimiento del individuo con el proceso de capacitación y con la organización, y viceversa; encaminadas a la disminución o eliminación de las barreras, principalmente de los tipos gnoseológicos, tecnológicos y culturales.
- La ejecución de las actividades y tareas en correspondencia con lo planificado.

En la materialización de las actividades se debe velar porque se realice un aprovechamiento óptimo de las potencialidades de la institución, empleo de su

capital humano y de las instalaciones y medios de enseñanza; por el cumplimiento del plan y el empleo racional de los recursos planificados.

Durante la ejecución se propicia que los docentes reciban conocimientos por diferentes vías e intercambien y estudien los resultados de otras organizaciones líderes en el proceso de capacitación, de manera que durante la comparación con ellas se incremente la motivación y el compromiso con los objetivos de la organización .

La aparición de disminución de niveles de actividades, dado por cualquier cambio en las condiciones concretas en que se materializa el proceso, debe ser revertida hacia el incremento de actividades de capacitación y desarrollo aprovechando los recursos materiales y humanos disponibles en la institución.

El **control** permite determinar si existen desviaciones en el proceso y valorar los parámetros para alcanzar el nivel de entidad en aprendizaje permanente, con el fin de tomar las medidas oportunas que garanticen dar respuesta a las necesidades diagnosticadas con un uso racional de los recursos acorde con los objetivos propuestos. Tiene tres aristas generales: la capacitación de los miembros, el nivel de capacitación y el proceso de gestión de la capacitación y de acuerdo con las particularidades de la organización demanda la preparación de los directivos para la realización de esta actividad, donde se identifican barreras gnoseológicas y en la determinación de los requisitos para ejercer la función de control como parte de la gestión de la capacitación.

Para la realización del control de la capacitación en las EPPD se definieron tres momentos a partir de lo establecido en los documentos rectores de la organización y las normas cubanas 3002:2007 Sistema de gestión integrada de

capital humano –implementación; donde se define “... En relación a la evaluación del impacto y la eficacia de la capacitación la organización se orienta en cuatro direcciones fundamentales: evaluación de la reacción, del aprendizaje, de la transferencia y del impacto...”. (Norma Cubana 3002:2007 – Implementación, 2007, pág. 25-26) - Figura 13-

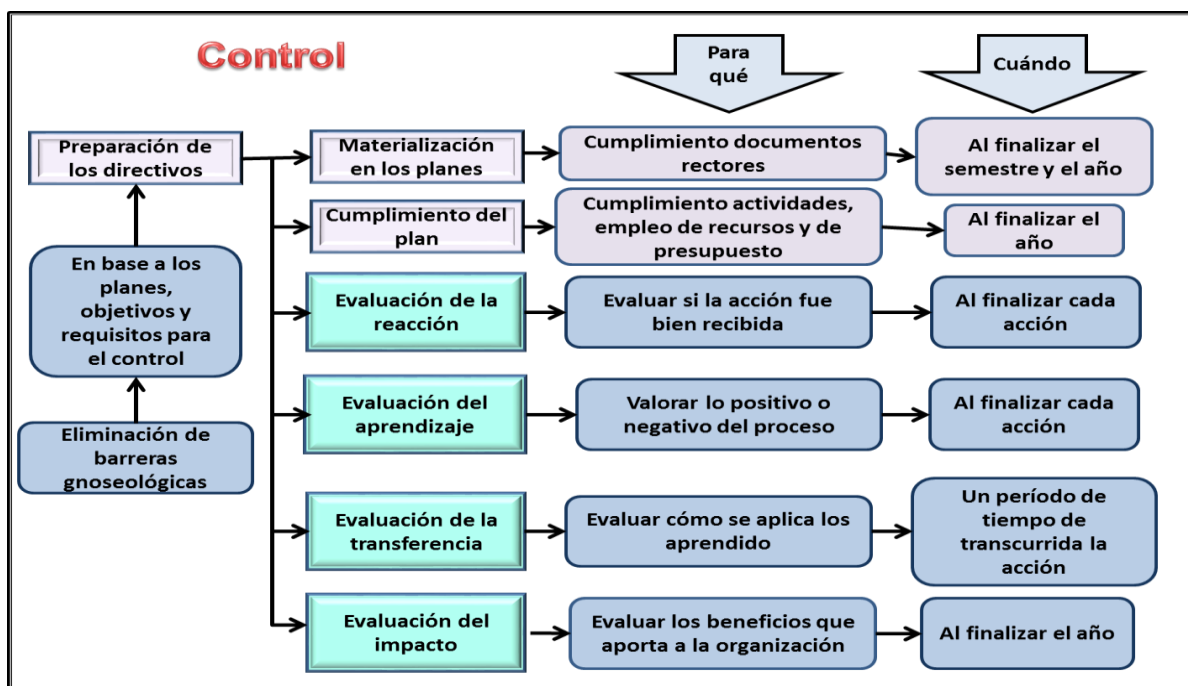


Figura 13. Control de la capacitación en las EPPD.  
Fuente: Elaboración propia.

En un **primer momento** –materialización de los planes- se comprueba la alineación del sistema de planes de capacitación con las exigencias establecidas en los documentos rectores de la organización. La no alineación implica emprender una acción emergente donde se prepare a los responsables (directivos) de gestionar el proceso y se reajusten los planes en función del logro de los objetivos.



Con posterioridad, se controla el cumplimiento del plan de capacitación, **segundo momento**; para esta evaluación se asumen los indicadores siguientes:

- Cumplimiento de las actividades y acciones de capacitación planificadas.
- Cantidad de personal capacitado con respecto al plan.
- Empleo de los recursos humanos y materiales planificados (transporte, medios de enseñanza, locales) en la ejecución de las actividades y acciones de capacitación.
- Cumplimiento de los plazos previstos para la realización de actividades y acciones.

Es de señalar que esta acción se realiza por los directivos de manera sistemática en el transcurso del año de forma tal que le posibilite valorar el cumplimiento del plan, las posibles desviaciones y tomar las medidas necesarias (replanificar, organizar), las acciones y actividades para su cumplimiento y el logro de los objetivos propuestos en el proceso a partir de las exigencias a la organización.

En un **tercer momento** se evalúa lo regulado en las normas cubanas (acerca de la evaluación del impacto), atemperadas a las características y exigencias que se le establecen a las EPPD – tabla 7-.

Tabla 7. Medición del impacto de la gestión de la capacitación en las EPPD.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación	Impacto de la capacitación			
	Objetivo	Momento	Indicadores	Instrumentos
Reacción	Valorar si la acción fue bien recibida por los participantes, la comprensión y el comprometimiento para su posterior aplicación en la práctica; el aseguramiento con recursos para el cumplimiento de las tareas.	Al finalizar cada actividad o acción de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de satisfacción de los docentes ante las actividades o acciones de capacitación en las que participa.</li> <li>• Prontitud en acometer las tareas y obtención de resultados satisfactorios.</li> <li>• Empleo de los recursos necesarios en la capacitación (de la EPPD y del territorio).</li> </ul>	Encuesta, entrevista grupal y a informantes claves.
Aprendizaje	Valorar lo positivo o negativo de la gestión de capacitación a partir de la preparación de los RH para alcanzar las exigencias a la organización.	Al finalizar las principales actividades o en los momentos en que se planifique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de alternativas para la capacitación.</li> <li>• Visión del estado deseado y acciones para la toma de decisión para el cumplimiento de las exigencias a la organización.</li> <li>• Integración y armonización en la organización de las actividades de capacitación.</li> <li>• Efectividad en el empleo de recursos y del potencial de la institución y del territorio.</li> <li>• Determinación de las desviaciones respecto al plan y toma de medidas.</li> </ul>	Encuesta, comprobación de conocimientos, análisis documental, entrevista grupal y a informantes claves
Transferencia	Evaluar la aplicación en la práctica diaria de lo aprendido por los dirigentes docentes.	Un periodo de tiempo después de transcurrida la acción de capacitación: punto de partida dos meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría para desarrollar controles a la capacitación de los RH.</li> <li>• Incremento de calificaciones positivas en resultados controles a clases.</li> <li>• Efectividad en la determinación de actividades de capacitación y selección</li> </ul>	Controles y visitas a clases, encuestas y valoración de los resultados finales de los alumnos en los cursos recibidos.

Evaluación	Impacto de la capacitación			
	Objetivo	Momento	Indicadores	Instrumentos
		después de realizada la acción.	de recursos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y establecimiento de vínculos.</li> <li>• Generalización de experiencias y resultados.</li> </ul>	
Resultados (impacto)	Valorar los beneficios que aportan las acciones de capacitación realizadas con los docentes en la organización, el cumplimiento de lo regulado en los documentos rectores, y el tránsito de la institución desde entidad en aprendizaje permanente hacia la organización que aprende.	Se realiza al finalizar el año. No se recomienda efectuarla en un tiempo menor porque puede falsear la realidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los objetivos, proyección y exigencia de los documentos rectores.</li> <li>• Efectividad en la toma de decisiones.</li> <li>• Se planifica y organiza a partir de las necesidades individuales y de la organización.</li> <li>• Se gestiona la información del proceso.</li> <li>• Reacción y catalizador del cambio.</li> <li>• Aplicación y multiplicación de los conocimientos y habilidades en el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>• Resultados de los controles al proceso docente educativo y a clases.</li> <li>• Desarrollo y participación de los docentes en actividades investigativas.</li> <li>• Correspondencia entre el cargo, nivel de preparación y categoría.</li> </ul>	Índice del nivel de capacitación, análisis documental: sistema de informes y de las actas de controles al proceso docente educativo.

Con el resultado que se obtiene del control se realizan las acciones correctivas al proceso, se actualiza el diagnóstico y se da inicio a un nuevo ciclo para dar solución a los problemas detectados.

El módulo de lo normado, precisa las exigencias de los documentos rectores para la gestión de la capacitación en la institución, tanto los del organismo superior, como los establecidos en el resto de los organismos de la administración central del estado que tienen implicaciones en este proceso. En los documentos se declaran además los objetivos, principios, niveles de actividades, indicadores, requisitos para la gestión del proceso y responsabilidades, entre otros aspectos.

Una de las exigencias<sup>10</sup> a estas instituciones provoca el incremento de investigaciones a realizar tanto por el docente como por los alumnos; la necesidad de convertirse en centros de referencia en cada territorio motivo que como parte del proceso de gestión de la capacitación se diseñara e implementara paulatinamente un paquete informático (anexo 10) que viabilice la obtención de datos, el trabajo con las fuentes y la legitimización y generalización de los resultados de las investigaciones (Figura 14).

---

<sup>10</sup> “Los resultados de los estudios (investigaciones) de las EPPD se presentan en forma de propuestas a las diferentes instancias y, una vez aprobados, los incluyen en las actividades de formación y superación del personal...Por otra parte las escuelas, por ser el centro de recopilación y generalización constante de los resultados que se obtienen, se convierten en centros de referencia en cada territorio”. Manual para la Dirección del proceso docente-educativo en las escuelas provinciales de preparación para la defensa y escuelas-brigadas. P. 18



Figura 14. Sistema de gestión de bibliotecas.  
Fuente: Paquete informático Sistema de Gestión de Bibliotecas.

Conforman los componentes independientes: las barreras para la gestión del proceso (que se han identificado en cada función), las condiciones histórico-concretas, los parámetros para la EAP, AO y OA y las regularidades de la gestión de la capacitación.

Las condiciones histórico-concretas pueden o no provocar cambios sobre el sistema de planes elaborados, lo que demanda la valoración sistemática durante los diferentes momentos de la gestión de la capacitación y a partir de ello realizar los ajustes que viabilicen el cumplimiento de lo establecido en los documentos rectores para la institución dada.

En el capítulo uno, se definen los parámetros que delimitan los niveles de entidad en aprendizaje permanente, de aprendizaje organizacional y de organización que aprende que, de conjunto con lo establecido en los documentos rectores, identifican el nivel que debe alcanzar la organización en la capacitación.

Durante la gestión de la capacitación en las EPPD se ponen de manifiesto un conjunto regularidades del proceso donde se definen acciones que tienen un carácter permanente; para la institución se declaran:

- La puntualización de las condiciones concretas antes del inicio de cada proceso.
- La precisión sistemática de la relación entre los diferentes módulos y componentes.
- La selectividad en el proceso de capacitación.
- Tiene como punto de partida lo individual y grupal y se encamina hacia lo organizacional.
- El control sistemático del desarrollo individual y grupal.
- Enfoque de sistema.
- Equilibrio de las actividades de capacitación durante todo el año.
- Priorizar las vías de carácter interno, por la posibilidad de cumplimiento directo.

El modelo de gestión de la capacitación de los recursos humanos para las EPPD que se obtuvo como resultado de la modelación se ajusta a las características de estas instituciones y facilita gestionar el proceso para el cumplimiento de las exigencias a la organización, la consolidación del nivel de entidad en aprendizaje permanente y el tránsito hacia niveles superiores de capacitación.

### **2.3 Metodología para la implementación del modelo de gestión de la capacitación para las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa**

La elaboración de la metodología tiene como base el estudio de otras, que aunque no se aplican directamente a la gestión de la capacitación, Carballal (2011), Juan (2009); Juan y Rigal (2007b) y tienen puntos de contacto en cuanto a los procedimientos de las diferentes etapas y fases que incluye la

implementación del modelo, de acuerdo con las características de la institución docente donde se aplica.

Consta de 3 etapas, preparatoria, ejecutiva y control, donde se describe el objetivo y el proceder en cada una.

La **etapa preparatoria** involucra a todos los integrantes de la organización y como líder del proceso, a la alta dirección con el objetivo de reconocer la necesidad del proceso de capacitación en la institución y la identificación de acciones que, como motor impulsor, facilitan alcanzar un elevado desempeño organizacional; o sea, movilizar, motivar y preparar a la organización para el cambio en la gestión de la capacitación. En ella se caracteriza la institución, se puntualizan las necesidades reales de la organización, los aspectos a considerar en cada módulo y componente independiente del modelo y se perfilan las acciones de capacitación de los recursos humanos para la aplicación del modelo.

Un primer momento se dedica a la caracterización de la institución docente, donde se estudia la misión, visión y objetivos relacionados con la capacitación, se identifican los componentes de su estructura y los nexos que pueden determinar el cumplimiento de las acciones de capacitación; se diseñan, sobre estas características, las bases de aplicación del modelo en las que se definen responsabilidades, se identifican las potencialidades de la organización y del territorio para la gestión del proceso, se particularizan condiciones concretas, se declaran los caracteres cooperativo y colaborativo determinantes para su aplicación y se puntualiza el nivel en que se encuentra la organización con

respecto a la gestión de la capacitación de acuerdo con los parámetros definidos para una entidad en aprendizaje permanente.

En un segundo momento, se familiarizan con el modelo, su importancia, objetivo y estructura; en él se busca el comprometimiento de los recursos humanos y particularmente de los directivos, para poner en práctica la gestión de la capacitación reflejada en el modelo.

En la **etapa ejecutiva** se implementa el modelo en la institución, su punto de partida son las particularidades definidas por los directivos de acuerdo con las características de la EPPD, las condiciones histórico-concretas y los parámetros declarados para el nivel de entidad en aprendizaje permanente; tiene un carácter permanente y su objetivo es involucrar a todos los miembros de la organización con la finalidad de cumplir lo establecido en los documentos rectores.

Los resultados de esta etapa se manifiestan a largo plazo y demandan del compromiso de la alta dirección como líder del proceso de cambio en la organización, y el de sus recursos humanos.

En esta etapa se permite la corrección permanente del sistema de planes, se coordinan los esfuerzos colectivos en vías de la consecución de los objetivos, se concibe el trabajo de los grupos con enfoque cooperativo (los aportes individuales tributen a objetivos comunes) y colaborativos (cómo los miembros del colectivo tributan al logro de los objetivos individuales).

La **etapa de control**, que también tiene un carácter permanente, tiene como objetivo constatar los resultados de la aplicación del modelo y eliminar las



desviaciones y/o barreras que se puedan producir durante el quehacer diario. Su punto de partida es el diseño realizado durante la primera etapa; tiene como premisa la periodicidad en la realización de los controles con el objetivo de comprobar resultados parciales que faciliten redireccionar la aplicación del modelo. El rol fundamental en esta etapa recae sobre los directivos de la organización, encargados de realizar el diseño y proyectar las correcciones necesarias de acuerdo con las condiciones concretas en que se desarrolle, fundamentado en las exigencias establecidas en los documentos rectores para la capacitación en la organización.

**Conclusiones parciales del capítulo:**

- Se diseñó la modelación del proceso de gestión de la capacitación en tres etapas, cuyo resultado develo el modelo de gestión de la capacitación de las EPPD contentivo de tres módulos: de diagnóstico, de procedimientos, de lo normado y cuatro componentes independientes: las barreras para la gestión del proceso, las condiciones histórico concretas, los parámetros para la EAP, AO y OA y las regularidades de la gestión de la capacitación que posibilitan el cumplimiento de las exigencias establecidas en los documentos rectores.
- Para su implementación se declara una metodología, donde se exponen los objetivos, procedimientos y actores principales que permiten atemperar el modelo a las características de la organización y al nivel de gestión de capacitación que se quiera alcanzar.

**III. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN  
PARA UNA ENTIDAD EN APRENDIZAJE PERMANENTE EN LAS EPPD DEL  
TERRITORIO CENTRAL**

### III. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA UNA ENTIDAD EN APRENDIZAJE PERMANENTE EN LAS EPPD DEL TERRITORIO CENTRAL

La propuesta de un modelo de gestión de la capacitación propició transformaciones en la gestión del proceso de preparación de los cuadros. El presente capítulo tiene como objetivo la valoración del impacto de la implementación del modelo en la EPPD de Matanzas.

Para identificar los cambios ocurridos en el proceso de capacitación se empleó el diseño manifiesto en la figura 15.

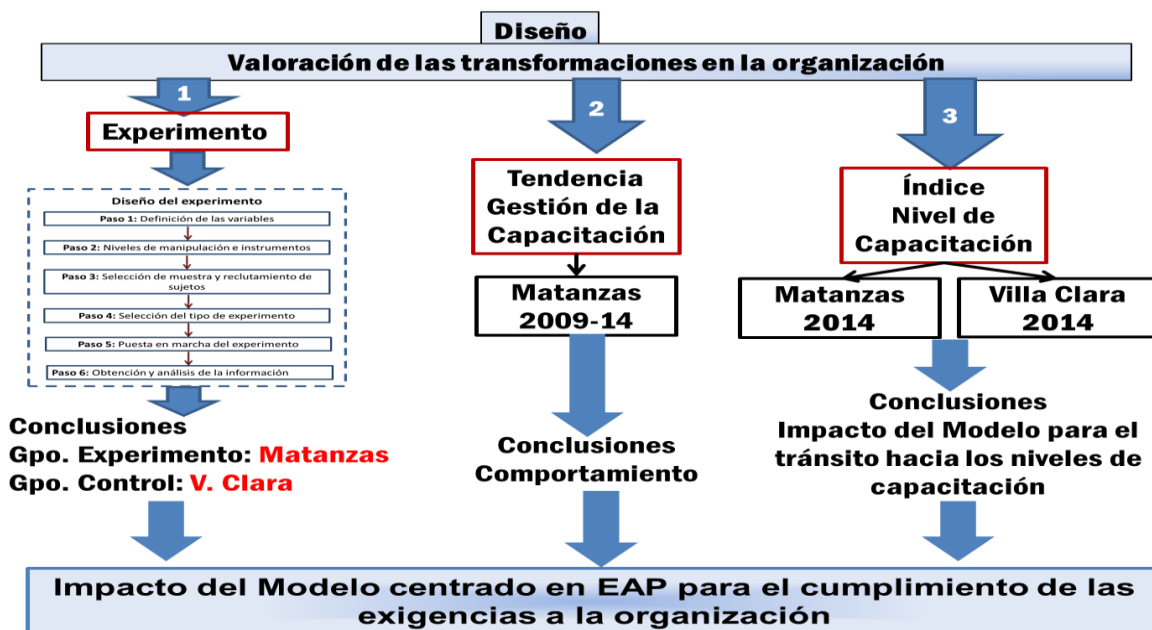


Figura 15. Diseño de valoración de las transformaciones en la gestión de la capacitación.  
Fuente: Elaboración propia.

### 3.1. Diseño del experimento

Para el diseño del experimento se toma como referencia la propuesta metodológica realizada por Sampier (2004), y se adecua atendiendo a las particularidades de la investigación, el objeto de estudio y el objetivo a alcanzar; los pasos resultantes se observan en la figura 16.

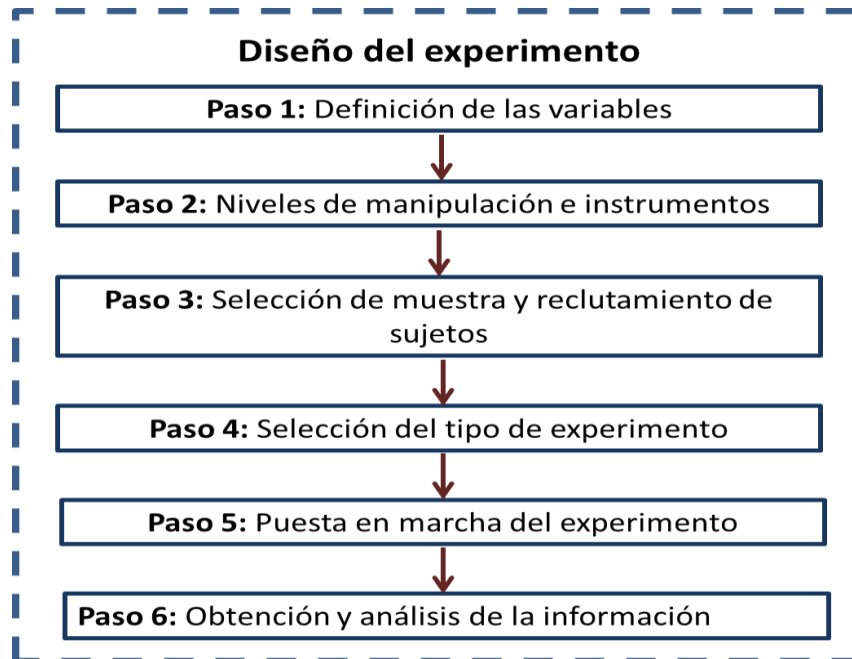


Figura 16. Diseño del experimento de la investigación.  
Fuente: Elaboración propia.

El objeto del experimento es el proceso de gestión de la capacitación; su objetivo, valorar las transformaciones ocurridas a partir de la aplicación del modelo de gestión de la capacitación en la EPPD de Matanzas –Anexo 11- respecto a la EPPD de Villa Clara.

Como **primer paso**; se definió la variable independiente: gestión de la capacitación; el diseño para la medición se muestran en el anexo 12.

En el **segundo paso** (figura 17) se definieron los niveles de manipulación de la variable independiente, los momentos e instrumentos para su ejecución.

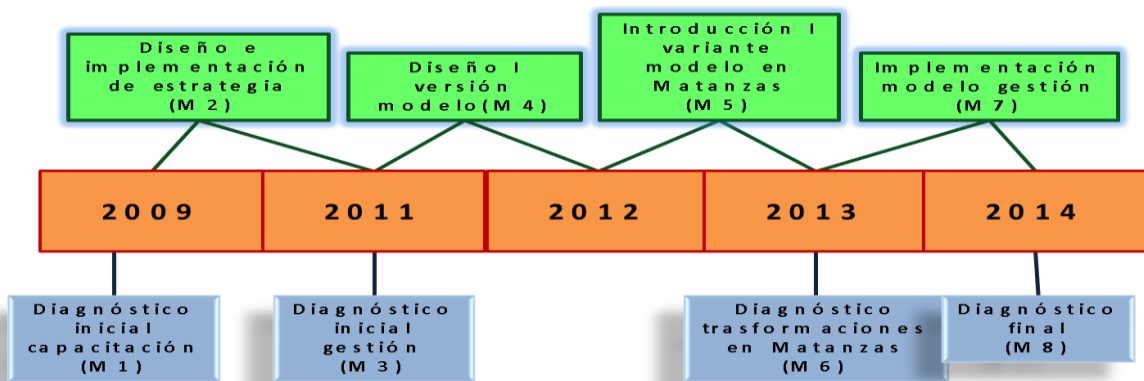


Figura 17. Niveles de manipulación de la variable independiente.  
Fuente: Elaboración propia.

Esta investigación se inicia en el año 2009 (momento 1) a partir de la necesidad de perfeccionar el sistema de capacitación de las EPPD. Al proceso le continuaron siete momentos descritos en la tabla 8.

En el tercer paso se realizó la selección de la muestra y reclutamiento de los sujetos. Se trabaja con una muestra estratificada del 80% de dirigentes docentes vinculados directamente al proceso de gestión de la capacitación; para la selección se tuvo en cuenta: nivel superior y un mínimo de 15 años en la dirección del proceso de preparación. Para el reclutamiento de los sujetos se efectuaron conversaciones individuales y seminarios donde se debatió acerca del papel que juegan como actores activos del proceso, y se buscó el compromiso con la realización de esta actividad y con el proceso de gestión de la capacitación.

En el **cuarto paso** se decidió emplear un experimento puro de campo en el que en una situación real la variable independiente -gestión de la capacitación- es manipulada de forma controlada para valorar sus efectos sobre la variable dependiente -la preparación de los recursos humanos para alcanzar las exigencias establecidas a la organización-.

Tabla 8. Momentos en la manipulación de la variable independiente.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Momentos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Denominación del momento</b>	<b>Acciones realizadas</b>
M1	2009	Diagnóstico inicial de la capacitación.	Aplicación del diagnóstico inicial sobre el estado de la capacitación en las EPPD del territorio central durante la realización del asesoramiento metodológico.
M2	2009-2011	Diseño e implementación de la estrategia de capacitación.	Determinación de las competencias del docente de las EPPD, evaluación e identificación de las necesidades de capacitación a los diferentes niveles: individuales, grupales y organizacional; y elaboración de la estrategia de capacitación. Cumplimiento de acciones y actividades de capacitación en las EPPD orientadas hacia el logro de los objetivos planteados en la estrategia.
M3	2011	Diagnóstico inicial de la gestión de la capacitación.	Aplicación del diagnóstico de la gestión de la capacitación durante el asesoramiento metodológico; identificación de necesidades para el perfeccionamiento del proceso.
M4	2011-2012	Diseño de la primera versión del modelo de gestión de la capacitación.	Comienza la modelación del proceso de gestión de la capacitación cuyo resultado es una I versión del modelo de gestión de la capacitación de las EPPD. Preparación del personal de la EPPD de Villa Clara como grupo de control en el experimento y de Matanzas como grupo experimental.
M5	2012-2013	Introducción de la primera variante del modelo de gestión en la EPPD de Matanzas.	Desarrollo de un taller metodológico para preparar al personal que participa en el experimento. Análisis de los componentes de la I versión del modelo y debate acerca de las implicaciones en la organización a partir de su aplicación. Determinación del inicio de aplicación del modelo.
M6	2013	Diagnóstico de las transformaciones en Matanzas y de la marcha del proceso	Valoración de las transformaciones parciales del proceso de gestión de la capacitación en la EPPD de Matanzas a partir de la aplicación de la I versión del modelo. Identificación de las necesidades para su perfeccionamiento.

<b>Momentos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Denominación del momento</b>	<b>Acciones realizadas</b>
		en Villa Clara.	Análisis del comportamiento del proceso de gestión de la capacitación en la EPPD de Villa Clara. Comparación de los resultados en ambas instituciones.
M7	2013-2014	Implementación del modelo de gestión de la capacitación centrado en EAP.	Implementación del modelo de gestión de la capacitación, con la introducción de los requerimientos para una entidad en aprendizaje (EAP) en la EPPD de Matanzas.
M8	2014	Diagnóstico final	Determinación del nivel alcanzado por la EPPD de Matanzas respecto al objetivo del experimento. Discusión de los resultados a partir de la experiencia de Matanzas y Villa Clara en taller evaluativo (anexo 13) durante el asesoramiento metodológico.

En el **quinto paso** se puso en marcha el experimento sobre la base de los momentos y acciones identificados durante el segundo paso, y según el cronograma definido se obtuvieron los datos para el análisis de la información (**sexto paso**) y la realización de la comparación de los resultados manifiestos en las instituciones (2014) que conforman los grupos experimental y de control.

Para valorar la preparación de los docentes respecto a las exigencias a la EPPD de Matanzas y Villa Clara – tabla 9-, se tomaron los años 2009, 2011 y 2014 (momentos referidos en la tabla 8).

Tabla 9. Nivel de preparación de los docentes en las EPPD de Matanza y Villa Clara  
Fuente: Elaboración propia.

Indicadores	EPPD de Matanzas (%)			EPPD de Villa Clara (%)		
	2009	2011	2014	2009	2011	2014
Nivel Básico	5.12	2.5	0	7.4	4.6	2.3
Nivel Medio	15.3	9.5	7	12.6	10.4	8.7
Nivel Superior	82.1	88	93	80	85	89
Maestría	-	4.34	5.12 13.1*	-	-	4.4*
Doctorado	-	2.5*	2.5*	-	-	4.34
Especialidad	8	35	52.7	6	32	41.2

\* En formación

Los resultados de la comparación entre ambas escuelas y momentos pueden apreciarse en la figura 18.

Como se puede apreciar en ambas instituciones, el porcentaje de docentes con nivel superior aumenta y aparecen además de la especialidad, otras figuras de la formación académica de posgrado (maestrías y doctorados), lo que supera el cumplimiento de las exigencias de los documentos rectores.



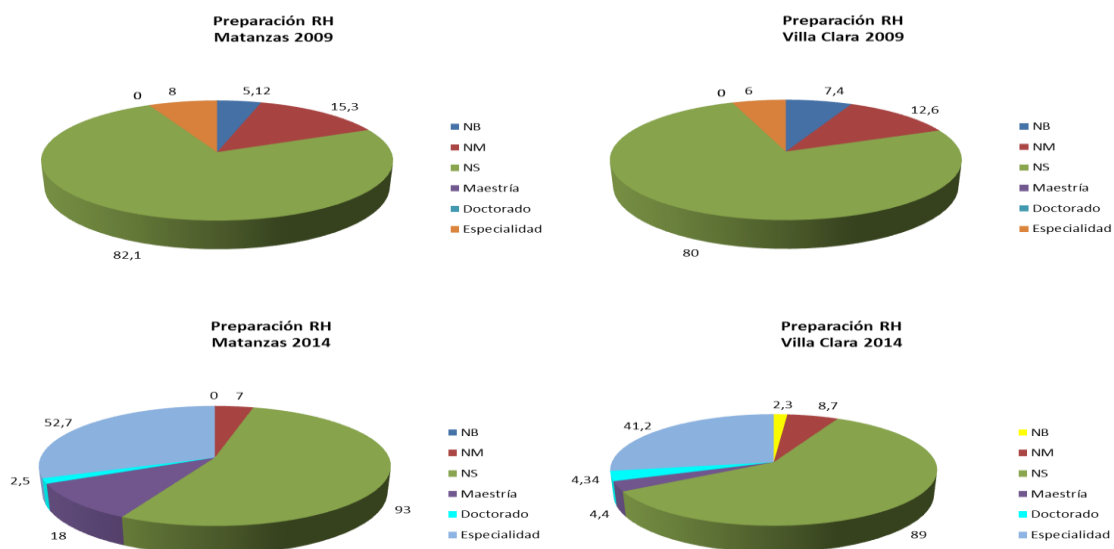


Figura 18. Preparación de los recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia.

La valoración de las transformaciones ocurridas en el proceso de gestión de la capacitación se realizó a partir de la variable independiente -anexo 12-; donde se identifican los métodos, técnicas e instrumentos aplicados en cada caso. Se identificaron cuatro dimensiones: planificación, organización, ejecución y control.

### a) Planificación

En el análisis de la dimensión planificación se valoró el comportamiento de los indicadores teóricos: selección de alternativas, visión del estado deseado y acciones para la toma de decisión.

Respecto al indicador **selección de alternativas** en la EPPD de Matanzas la moda (M) resultante es cuatro; en el 92% de los documentos revisados se manifiestan los indicadores empíricos, y los resultados de la aplicación de la

DAFO reflejan las necesidades de capacitación a los diferentes niveles, punto de partida para la elaboración del sistema de planes de acuerdo con las posibilidades del territorio y de la institución.

La aplicación de los mismos instrumentos en Villa Clara: M=2 y en el 60% de los documentos se manifiestan los indicadores empíricos; revela avances muy discretos respecto a los resultados constatados en el momento tres (M=3 y se manifiesta en el 15% de los documentos), los niveles alcanzados son inferiores respecto a Matanzas. Conviene advertir que en las escuelas del territorio central se continúa trabajando con la estrategia de superación profesional, lo que justifica los avances apreciados.

Resulta significativo que a partir de la introducción del modelo de gestión como documento orientador los resultados cuantitativos y cualitativos en Matanzas sean superiores a los de Villa Clara para este indicador.

Con respecto a la **visión del estado deseado**, en la EPPD de Matanzas los docentes (M=4) conocen y comparten la política de capacitación de la organización, el nivel a alcanzar según su cargo y categoría (M=5, figura 19); de manera ocasional prevén los posibles cambios (M=3) y se preparan para afrontarlos; se aprecia la orientación hacia el logro de los objetivos y el cumplimiento de las exigencias organizacionales en todos los niveles, lo cual se reconoce por los docentes como una fortaleza de la aplicación del modelo.

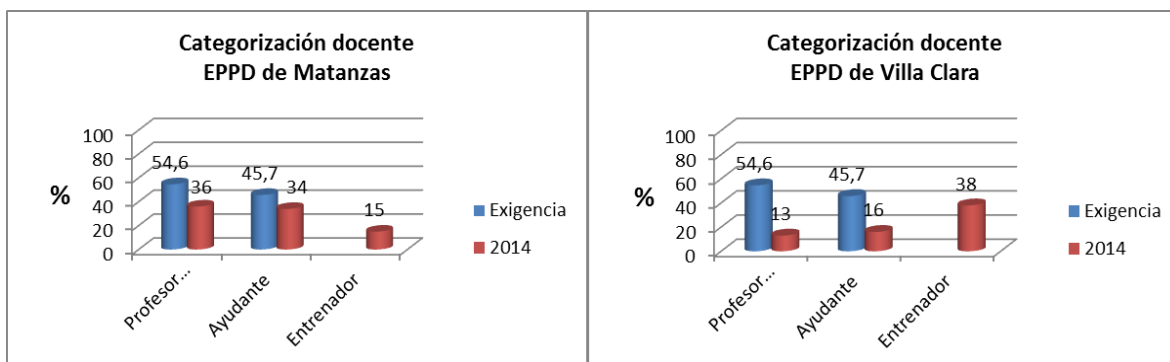


Figura 19. Categoría docente por cargo  
Fuente: Elaboración propia.

En la EPPD de Villa Clara, con respecto a este mismo indicador teórico la moda igual dos refiere una menor cuantía en la valoración de los indicadores empíricos, lo que junto a los resultados de la aplicación de la distribución de frecuencias (figura 19) y el criterio grupal de la entrevista a informantes claves muestra ligeros avances; aunque con respecto a la identificación de los indicadores para valorar la gestión, y la apreciación de los posibles cambios y sus causas se aprecian magnitudes equivalentes al momento tres.

Nótese la diferencia en el salto cuantitativo entre ambas escuelas respecto a la visión del estado deseado, lo que unido a los criterios emitidos en la entrevista permite concluir que la introducción del modelo de gestión de la capacitación impactó en la orientación hacia el cumplimiento de las exigencias a la organización.

Al analizar el indicador teórico **acciones para la toma de decisión**, en la EPPD de Matanzas se definen las tareas a cumplir y se actualizan sistemáticamente las necesidades –M=4-, lo que se corrobora con la revisión documental (en el 91% se

manifiestan los indicadores mencionados); criterio de factibilidad para la toma de decisión que se aprecia con la introducción del modelo; sin embargo, en la EPPD de Villa Clara los resultados (M=2, 68% se manifiestan los indicadores) reflejan discretos avances en las acciones de los directivos para la toma de la decisión con respecto al momento tres (M=2).

En lo referido a la generalización y debate de experiencias y conocimientos, los avances obtenidos en ambas instituciones son discretos (M=2), lo que demanda que los directivos deben enfocarse en esta dirección para materializar las exigencias a la organización. No obstante se puede concluir que respecto a la toma de decisión la magnitud del avance en Matanzas hacia el cumplimiento de las exigencias es mayor motivado por la introducción del modelo.

La diferencia cuantitativa en la planificación, apreciada en los resultados de la encuesta aplicada en ambas instituciones se muestra en la figura 20.

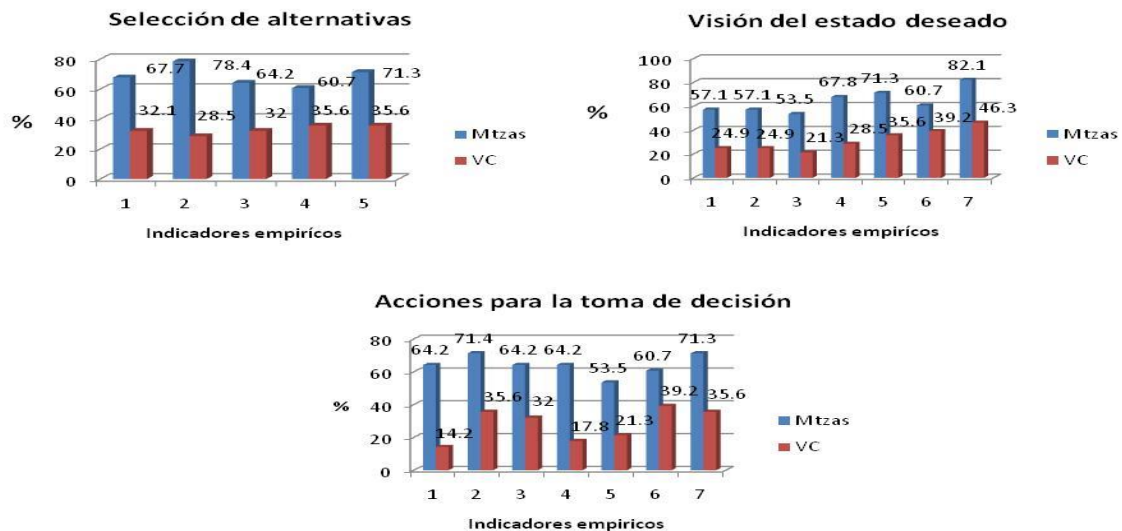


Figura 20. Transformaciones en la planificación de la capacitación en las EPPD de Matanzas y Villa Clara.

Fuente: Elaboración propia.

La valoración del comportamiento de la dimensión planificación permite concluir que la introducción del modelo de gestión de la capacitación en la EPPD de Matanzas propició un incremento en la preparación de los recursos humanos para alcanzar las exigencias establecidas a la organización.

### **b) Organización**

En esta dimensión se evaluaron los indicadores teóricos: integración y armonización, empleo del potencial de la organización y del territorio, y efectividad. Indicador teórico **integración y armonización**; en la EPPD de Matanzas, los encuestados coinciden (M=4) en que a partir de la implementación del modelo existe comunicación abierta entre los diferentes niveles organizacionales, se fomentó el compromiso individual y de la organización en función del cumplimiento de los objetivos y se armonizan las necesidades de capacitación, lo que coincide con el criterio grupal y los expuesto por los informantes claves. Para determinar criterio grupal en ambos casos se empleó porcentaje (90%) y media aritmética (3.97) respectivamente.

En la EPPD de Villa Clara, a diferencia de Matanzas, los docentes refieren que, existen dificultades en la comunicación a los diferentes niveles lo que obstaculiza la armonización de las necesidades (M=2, criterio grupal=72%, informantes claves= 2.35). No obstante; como resultado de la implementación de la estrategia se manifiesta orientación hacia el cumplimiento de los objetivos a partir del compromiso individual (M=4). Estos resultados evidencian que la preparación de los recursos humanos en Matanzas está orientada hacia el cumplimiento de las exigencias a la organización.

Indicador **empleo de las potencialidades de la institución y del territorio**; los docentes en la EPPD de Matanzas refieren como fortalezas que con la implementación del modelo se realiza un mejor aprovechamiento de las experiencias de los docentes y de las potencialidades de la institución y del territorio, lo cual facilita definir las condiciones y recursos necesarios (humanos, materiales) para cada actividad y el empleo de las diferentes vías para la materialización de las actividades de capacitación, lo que se corrobora con los resultados de la encuesta (M=4) y la entrevista grupal (95%).

En Villa Clara, los resultados difieren (M=3, criterio grupal= 73%), lo que refleja que no existe sistematicidad en la selección del personal ni en la definición de los recursos para cada actividad, lo que dificulta el empleo de las diferentes vías para la materialización de la capacitación y de las potencialidades de la institución y del territorio.

Los resultados de este indicador en ambas instituciones difieren, con un marcado avance en la EPPD de Matanzas a partir de la introducción del modelo de gestión de la capacitación.

Los resultados del indicador teórico **efectividad**, en Matanzas (M=5, 95% de los documentos se observan los indicadores) manifiestan que existe correspondencia entre el cargo, la categoría y la experiencia docente, y que se organizan las acciones y actividades de capacitación en correspondencia con las necesidades identificadas; lo que coincide con los resultados de la DAFO en donde el criterio que prevalece es el fortalecimiento del sistema de preparación del personal para alcanzar las exigencias a la organización; respecto al momento tres (M=3) se aprecian avances significativos.

La valoración de este indicador en la EPPD de Villa Clara manifiesta dificultades en su cumplimiento (M=2, 80% de los documentos se manifiesta y criterio grupal= 2.75), ya que no se aprecian avances significativos respecto al momento tres (M=2); lo que dificulta el alcance de las exigencias a la organización.

En la figura 21 se observan los resultados de esta dimensión referidos a las valoraciones dadas por los encuestados.

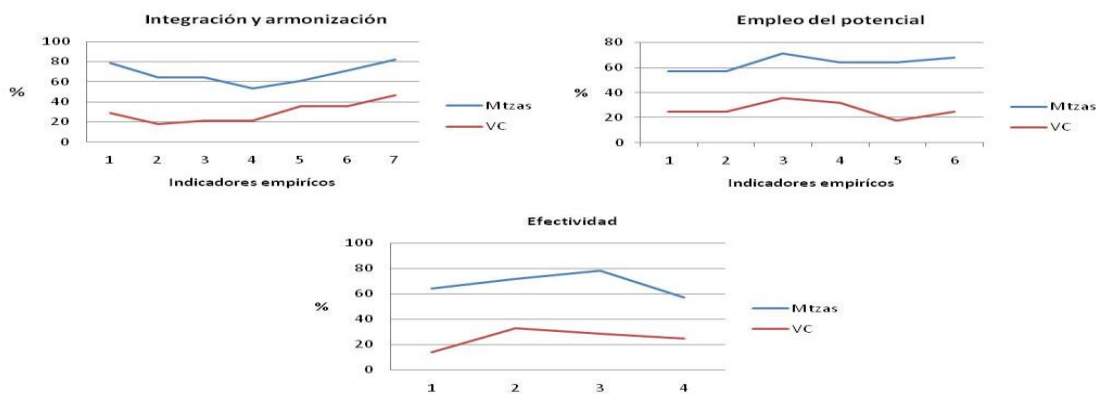


Figura 21. Transformaciones en la organización de la capacitación en Matanzas y Villa Clara. Fuente: Elaboración propia.

Del análisis realizado y la apreciación de los resultados en la figura se concluye que respecto a la dimensión organización la EPPD de Matanzas alcanzó índices superiores a los de Villa Clara y a los obtenidos en el año 2011 lo que evidencia la preparación de los recursos humanos para alcanzar los niveles de exigencia a la institución.

### c) Ejecución

La valoración de esta dimensión se efectuó atendiendo a los indicadores teóricos: cumplimiento del plan, y de lo organizado.

Indicador **cumplimiento del plan**; como resultado del análisis documental en la EPPD de Matanzas se pudo constatar que el 95% de las actividades de capacitación planificadas se cumplen por diferentes vías con la participación de todos los niveles organizativos; lo que se reafirma por los docentes en el resultado de la encuesta (M=4) y de la DAFO que identifica como fortalezas de la implementación del modelo: el aprovechamiento de experiencias; la correspondencia con el modelo pedagógico de estas escuelas que fomenta el incremento en las relaciones con las instituciones del territorio; crecimiento en el aprovechamiento de las potencialidades de la escuela y de las posibilidades para gestionar el proceso con un enfoque científico; así como el empleo de las TICs en función de la capacitación; resultados superiores a los alcanzados en el 2011 (momento tres). Estos indicadores son muestras de la factibilidad del cumplimiento del plan a partir de la introducción del modelo de gestión.

En cuanto al análisis en Villa Clara, si bien es cierto que existen avances en lo referido a la participación de los miembros de la organización en las actividades de capacitación (M=4, criterio grupal=90%), y a la realización de las actividades (se manifiesta en el 91% de los documentos), no existe un comportamiento similar en el empleo de las diferentes vías (M=2 y criterio grupal 65%). Lo que evidencia desigualdad en la preparación de los recursos humanos para gestionar la capacitación entre ambas instituciones.

Con respecto al indicador **cumplimiento de lo organizado**, en Matanzas los resultados de la encuesta y del análisis documental (M=4, se manifiesta en el 93% de los planes) evidencian que se aprovechan las potencialidades de la institución y del



territorio en la ejecución de las actividades de capacitación que dan respuesta a las necesidades identificadas; así mismo se reconoce como una fortaleza del modelo que la capacitación es un proceso continuo, sistemático e integral. Respecto a la categorización docente el análisis documental reveló que el 85% de los docentes están categorizados lo que supera la exigencia a la organización; aunque no se logra la correspondencia entre categoría y cargo, figura 22. Se aprecia además un incremento en los resultados respecto al momento tres.

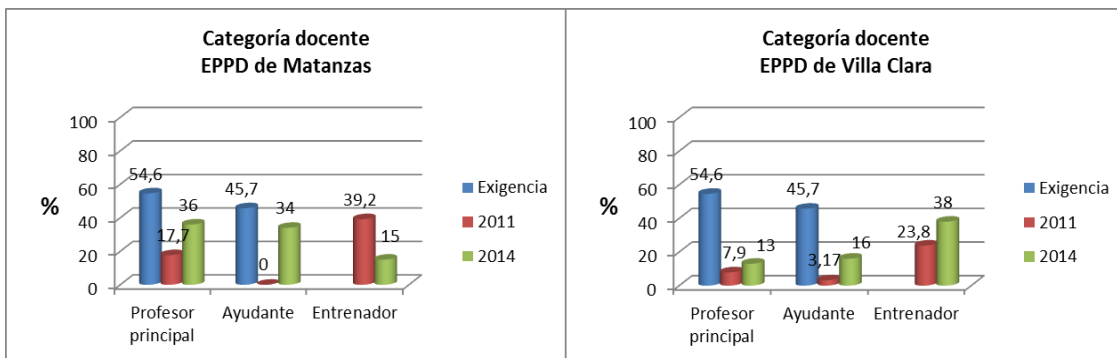


Figura 22. Cumplimiento de la categorización docente.  
Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse en la figura, en la EPPD de Villa Clara este indicador refiere un comportamiento diferente ( $M=3$ , se manifiesta en el 80% de los planes, criterio grupal= 85%) respecto al aprovechamiento de las potencialidades de la institución y del territorio; al respecto se aprecian actividades de capacitación de manera muy puntual y no de forma sistemática, lo que refiere un comportamiento similar al momento tres. En lo concerniente a la categorización docente, aunque existen avances en este indicador, no se alcanza lo exigido a la organización, pues solo el 68% del personal está categorizado y no en todos los casos hay correspondencia entre categoría y cargo.

Como resumen de esta dimensión podemos concluir que, con la aplicación del modelo en la EPPD de Matanzas, la ejecución de las actividades y acciones de capacitación están enfocadas al cumplimiento del plan para dar respuesta a las necesidades identificadas y a las exigencias establecidas en los documentos rectores; resultados superiores al 2011 y a los alcanzados por la EPPD de Villa Clara en el 2014, donde se manifiestan avances discretos.

#### **d) Control**

En esta dimensión se valoran los indicadores teóricos: determinación de las desviaciones, valoración de los parámetros y toma de medidas.

Relativo a la determinación de **desviaciones**, los resultados en Matanzas a partir de la implementación del modelo (M=4 y criterio de informantes claves=4.2), muestran que se prevén y detectan las desviaciones, y se comunican las causas a los integrantes de la institución; lo que facilita orientar el proceso hacia el cumplimiento de las exigencias a la organización. Resultados superiores al 2011 (M=3 y no se identificaban los indicadores en los planes).

En Villa Clara (M=3 y criterio de informantes claves=2.93) los resultados señalan que no existe sistematicidad en la detección de las desviaciones de los planes, la identificación de sus causas y la comunicación oportuna a los integrantes de la organización; sin embargo, se manifiestan resultados superiores al momento tres (M=2 y no se identificaban los indicadores en los planes).

Como puede apreciarse en ambos casos se alcanzó resultados superiores al 2011, pero en Matanzas el salto cuantitativo y cualitativo es mayor, lo que evidencia la

influencia de la implementación del modelo de gestión en la preparación de los recursos humanos para alcanzar las exigencias establecidas.

En el indicador **valoración de parámetros**, el análisis documental en Matanzas refiere que en el 90% de los informes se valoran los indicadores de la gestión de la capacitación y su impacto en el cumplimiento de las exigencias establecidas a la institución; se identifican nuevas necesidades y se actualizan los sistemas de planes a los diferentes niveles, lo que coincide con el criterio de los informantes claves (4.25). Además, los docentes refieren (M=4) niveles de satisfacción superiores al año 2011 con respecto a las actividades y acciones de capacitación en las cuales participan.

En Villa Clara, los resultados de la aplicación de los métodos (75% de los documentos se manifiestan los indicadores empíricos, criterio de informantes claves= 3.14) apuntan a que los indicadores para la gestión del proceso no se conocen a todos los niveles, por lo que no se valora su impacto en la organización. Los docentes manifiestan un nivel de satisfacción superior (M=3) al 2011 respecto a las acciones y actividades de capacitación ya que reflejan la atención a sus necesidades.

Se manifiestan mejores resultados en ambas instituciones respecto al 2011, superiores en Matanzas a partir de gestionar el proceso en función de la preparación de los recursos humanos para el logro de las exigencias.

El indicador **toma de medidas**, en la EPPD de Matanzas se alcanzan mayores resultados (M=4 y en el 92% de los documentos se manifiesta el indicador) que en Villa Clara (M=2 y en el 80% de los planes se manifiesta el indicador); lo que

evidencia que en la primera, se ajusta la planificación respecto a las nuevas necesidades, se planifica y organizan actividades para disminuir las desviaciones del proceso.

Al valorar los indicadores teóricos de la dimensión control, se observa que respecto al 2011 y en comparación con Villa Clara, Matanzas obtuvo resultados superiores en la preparación de los recursos humanos para alcanzar las exigencias a la organización; lo que evidencia que la introducción del modelo viabilizó la gestión del proceso de capacitación y dentro de ella el control como función reguladora para eliminar las desviaciones del proceso y lograr el cumplimiento de las exigencias a la organización.

Como resultado del experimento se aprecia mayor calidad en la planificación, efectividad en la organización y ejecución, e incremento en la función reguladora del control; lo que demuestra que la entrega a la EPPD de Matanzas de un documento (modelo) que fundamente, facilite el pronóstico y la proyección de la gestión de la capacitación como proceso sistemático y dirigido, contribuye a incrementar la preparación continua de sus recursos humanos para alcanzar las exigencias establecidas a la organización, lo que permite confirmar la hipótesis de la investigación.

### **3.2. Tendencia de la gestión de la capacitación en la EPPD de Matanzas**

Otra forma de valorar las transformaciones fue la contrastación de la preparación de los recursos humanos para cumplir con sus funciones en correspondencia con las exigencias establecidas a la institución, para lo cual se aplicó un diferencial semántico (anexo 14, pregunta II) en los años 2009 (momento uno) y 2014

(momento siete), a las EPPD de Matanzas y Villa Clara, cuyos resultados se aprecian en la figura 23.

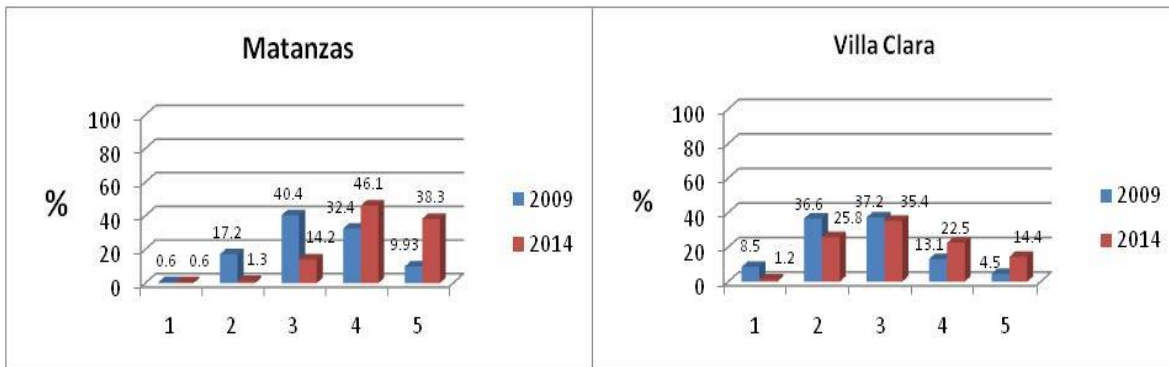


Figura 23. Resultados del diferencial semántico sobre la preparación de los RH  
Fuente: Elaboración propia.

De ambas gráficas se observan los avances en la preparación de los recursos humanos de la EPPD de Matanzas a partir del aumento de calificaciones de cinco y cuatro otorgadas por los propios directivos en el 2014 (cantidad de 5 y 4: 38,3% y 46,1%) con respecto al 2009 (9,9% y 32,4%), lo que sugiere el reconocimiento de los recursos humanos del incremento en su preparación para cumplir con las exigencias establecidas a la organización.

En Villa Clara se aprecia una mayor cantidad de 5 y 4 para el año 2014 (14,4% y 22,5%) con respecto al 2009 (4,5% y 13,1%), lo que también manifiesta un incremento en la preparación de los recursos humanos con este fin; en ambos casos se aprecia un movimiento de este indicador resultado de la identificación de necesidades de capacitación y aplicación de una estrategia para satisfacerlas.

De la comparación entre ambas instituciones (2014) se concluye que aunque en la EPPD de Villa Clara se aprecia un incremento en la preparación de los recursos humanos no alcanza la magnitud de los cambios logrados en Matanzas

(aproximadamente un 76% de diferencia en criterios de cinco y un 66% en criterios de cuatro), lo que evidencia el impacto de la introducción del modelo en la preparación de los RH para cumplir las exigencias en los documentos rectores a las EPPD.

Con el fin de valorar las transformaciones ocurridas en la preparación de los recursos humanos en la EPPD de Matanzas se efectuó además un análisis de tendencia, para el cual se tomó como punto de partida el año 2009 en que se inicia la investigación y se asumen tres etapas: 2009-2012, 2012-2013 y 2013-2014, cuyo punto de corte fue el modelo de gestión de la capacitación. Los indicadores para la evaluación representan una muestra de las exigencias a la organización: nivel de preparación, al proceso de categoría docente, a las actividades de preparación de los recursos humanos y a los resultados de los controles a clases (tabla 10).

Tabla 10: Cumplimiento de las exigencias establecidas en la EPPD de Matanzas.  
Fuente: Elaboración propia.

No	Exigencias	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	Nivel de preparación (superior).	82%	85%	86%	88%	91%	93%
2	Correspondencia entre categoría docente y cargo (90%).	10%	25%	34%	45%	67%	80%
3	Personal categorizado (80%).	30%	40%	55%	70%	78%	85%
4	Desarrollo de cursos						
	• En instituciones de las FAR.	10%	10%	12%	15%	18%	18%
	• En instituciones del territorio.	1%	3%	30%	40%	49%	52.1%
	• En la EPPD.	5%	14%	45%	70%	88%	95%
5	Prácticas de mando. (20%)	15%	18%	20%	20%	20%	23%
6	Resultados de controles. (5 y 4)	35%	40%	62%	78%	92%	94%

Primera etapa (2009-2012): no existe el modelo de gestión de la capacitación, se diseña e introduce en las EPPD del territorio una estrategia. Se obtienen datos de la evolución del proceso en cortes realizados en el 2011 y 2012.

Segunda etapa (2012-2013): se introduce la primera variante del modelo donde se manifiestan las funciones de la gestión con énfasis en la planificación y la organización. Se toman los datos de las transformaciones en el corte realizado en el 2013, los cuales indican los componentes y relaciones a perfeccionar en el modelo y la necesidad de introducir las exigencias establecidas en los documentos rectores.

Tercera etapa (2013-2014): se introduce la versión final del modelo, contentiva de las funciones de la gestión y los parámetros de la entidad en aprendizaje permanente encaminados al cumplimiento de las exigencias a la organización. Se realiza un corte en el 2014 que facilita el análisis de la tendencia a partir de los datos obtenidos en las etapas anteriores.

Los resultados del cumplimiento de las exigencias que se muestran manifiestan una evolución positiva en la EPPD de Matanzas, marcada por los diferentes cambios que han existido en el proceso de gestión de la capacitación y la respuesta de los recursos humanos ante estos estímulos, lo que se observa en la figura 24.

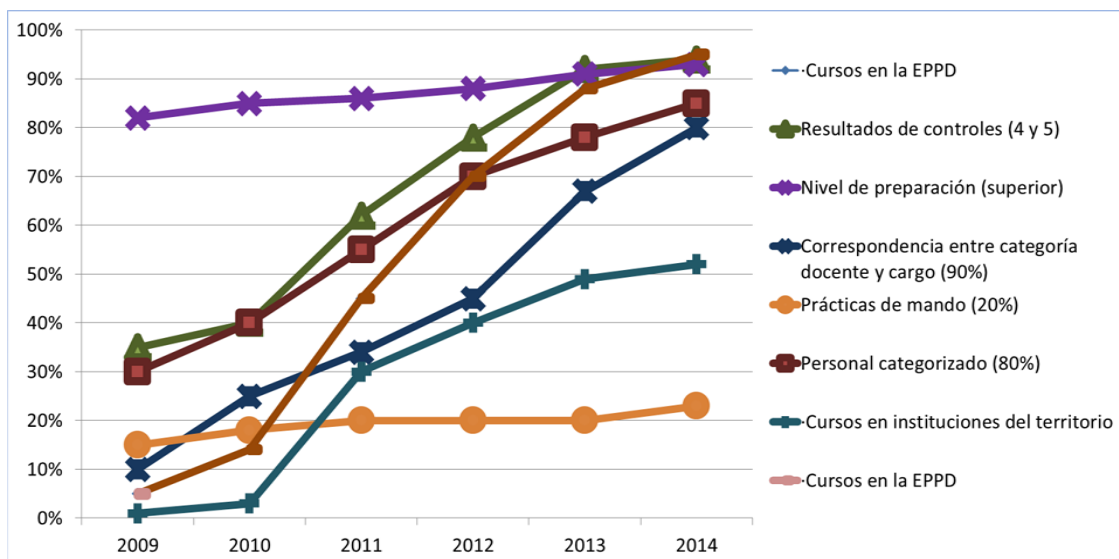


Figura 24 Tendencia de la preparación de los RH para cumplir las exigencias.  
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la aplicación de ambos instrumentos evidencian una tendencia positiva en las transformaciones en la preparación de los recursos humanos para alcanzar las exigencias establecidas a la organización, cuya causal es la introducción del modelo de gestión de la capacitación centrado en la entidad en aprendizaje permanente.

### 3.3 Nivel de Gestión de la Capacitación en las EPPD de Matanzas, Villa Clara

Alcanzar el nivel organización que aprende es la aspiración de las instituciones del territorio; para llegar a este umbral, el proceso se desarrolla de forma progresiva de manera que se consoliden los niveles inferiores. Por tal motivo se determinó el nivel en que se encuentran las EPPD de Matanzas y Villa Clara respecto al proceso de capacitación; para lo cual se tomó como base la encuesta de la organización que aprende (pregunta cuatro, anexo 14).

La valoración se realizó a partir del cálculo del índice del nivel de capacitación ( $I_{nc}$ ) y los rangos definidos en el epígrafe 1.1; para cada una de las disciplinas; y la determinación del mismo índice para las EPPD de Matanzas y Villa Clara.

#### a) Índice del nivel de capacitación por disciplinas

La relación entre los parámetros de la EAP para cada disciplina y los ítems de la encuesta se muestran en la tabla 11.

Tabla 11. Cálculo del índice del nivel de capacitación por disciplinas.  
Fuente: Elaboración propia.

Disciplina	Parámetros EAP	Ítems Encuesta 2014	Encuesta	
			Matanzas	Vila Clara
Dominio personal	Priorizo mis intereses personales con respecto a los de la organización ( $I_p > I_o$ ). Aprendizaje permanente. Prevalece el compromiso	IV <sub>1</sub>	3,4	2,9
		IV <sub>2</sub>	2,8	2,4
		IV <sub>3</sub>	2,7	2,1
		IV <sub>5</sub>	2,9	2,1
		IV <sub>6</sub>	2,5	2,2



Disciplina	Parámetros EAP	Ítems Encuesta 2014	Encuesta	
			Matanzas	Vila Clara
	individual.	IV <sub>8</sub>	2,5	2,1
		IV <sub>9</sub>	2,9	2,7
		<b>IncD1</b>	<b>2,84</b>	<b>2,36</b>
Modelos mentales	Reconocimiento de las dinámicas del entorno y preparación para enfrentarlas.	IV <sub>1</sub>	3,4	2,9
		IV <sub>2</sub>	2,8	2,4
		IV <sub>3</sub>	2,7	2,1
		IV <sub>4</sub>	2,4	2,2
		IV <sub>5</sub>	2,9	2,1
		IV <sub>8</sub>	2,5	2,1
		<b>IncD2</b>	<b>2,85</b>	<b>2,32</b>
Visión compartida	Se trabaja en la búsqueda del aprendizaje permanente a todos los niveles y direcciones.	IV <sub>1</sub>	3,4	2,9
		IV <sub>2</sub>	2,8	2,4
		IV <sub>3</sub>	2,7	2,1
		IV <sub>4</sub>	2,4	2,2
		IV <sub>5</sub>	2,9	2,1
		IV <sub>6</sub>	2,5	2,2
		IV <sub>9</sub>	2,9	2,7
		IV <sub>10</sub>	2,9	2,4
	<b>IncD3</b>	<b>2,85</b>	<b>2,32</b>	
Aprendizaje en equipo	Creación del conocimiento en equipo partiendo de una visión individual.	IV <sub>1</sub>	3,4	2,9
		IV <sub>2</sub>	2,8	2,4
		IV <sub>3</sub>	2,7	2,1
		IV <sub>4</sub>	2,4	2,2
		IV <sub>8</sub>	2,5	2,1
		IV <sub>9</sub>	2,9	2,7
		IV <sub>11</sub>	3,5	2,9
	<b>IncD4</b>	<b>2,94</b>	<b>2,47</b>	
Pensamiento sistémico	Relación entre los miembros y componentes de la organización y reconocimiento por la alta dirección. Efectividad en el proceso de capacitación.	IV <sub>5</sub>	2,9	2,1
		IV <sub>7</sub>	2,7	2,2
		IV <sub>8</sub>	2,5	2,1
		IV <sub>9</sub>	2,9	2,7
		IV <sub>10</sub>	2,9	2,4
		IV <sub>11</sub>	3,5	2,9
	<b>IncD5</b>	<b>2,93</b>	<b>2,27</b>	

Como se aprecia en la tabla, en Matanzas el índice por disciplinas se comporta entre 2.84 y 2.94 con ligeras diferencias entre cada una; lo que refiere que este nivel se consolida en la institución y avanza hacia el siguiente como resultado de la preparación de sus recursos humanos para el cumplimiento de las exigencias a

la organización; lo que demuestra la factibilidad de la implementación del modelo de gestión de la capacitación.

En Villa Clara el índice por disciplinas se mantiene por debajo de 2.5, y refiere diferencias entre las disciplinas lo que manifiesta que con la aplicación de la estrategia de capacitación se han logrado avances pero no se alcanzan los niveles de Matanzas.

#### **b) Índice del nivel de capacitación en la organización**

El cálculo del índice del nivel de capacitación ( $I_{nc}$ ) en Matanzas (2.89) y en Villa Clara (2.34); permite afirmar que en la gestión de la capacitación la primera presenta resultados superiores manifiestos a partir el desarrollo alcanzado por sus recursos humanos como resultado de la aplicación práctica del modelo de gestión de la capacitación centrado en la entidad en aprendizaje permanente que facilita el cumplimiento de las exigencias establecidas en los documentos rectores.

### **3.4. Sistematización del modelo de gestión de la capacitación**

El modelo de gestión de la capacitación (anexo 15) se generalizó al resto de las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa del territorio central (ver avales en anexo 16) y a solicitud del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias se realizó una actividad de capacitación en el marco del Diplomado para directores y subdirectores de las EPPD con el objetivo de hacer extensiva su implementación al resto de las instituciones de este tipo en el país (ver certificación de realización anexo 17).

### 3.4.1. Propuesta de adecuaciones al modelo de gestión de la capacitación para la Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos”

En el departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas se desarrollaron actividades con el fin de instrumentar el Modelo; para ello se realizó una nueva modelación que, en su primera y segunda etapa, reveló las modificaciones que deben realizarse al propuesto para las EPPD.

Se determinó que la modelación diseñada (descrita en el epígrafe 2.1) para las EPPD, es aplicable a esta institución; los resultados obtenidos posibilitaron definir en el proceso de capacitación, de acuerdo con las características de la institución: estructura –figura 25-, funciones, relaciones generales y particulares, jerarquía, flujo y almacenes de información por niveles, secuencia de organización del proceso y necesidad del diagnóstico permanente.

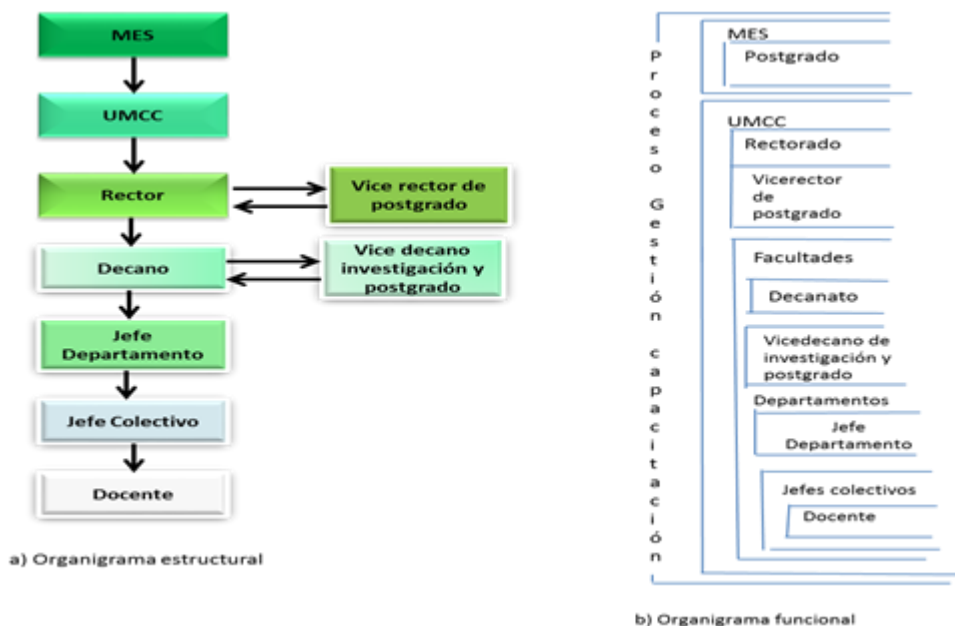


Figura 25. Organigrama estructural y funcional del proceso de capacitación. Fuente: Elaboración propia.

La estructura, niveles y funciones del Departamento, son diferentes a las de las EPPD, lo que implica la necesidad de realizar adecuaciones al Modelo.

Las propuestas de adecuación al modelo para su implementación en la Universidad de Matanzas tienen como objetivo fundamental gestionar la capacitación de los docentes para dar cumplimiento a las exigencias definidas en la Resolución No. 75/2015 del ministerio de educación superior, Sistema de superación para profesores e investigadores:

- La vinculación con el proceso clave (Docente - Educativo),
- La promoción a categorías docentes y científicas,
- La obtención de títulos académicos o grados científicos,
- La correspondencia con la evaluación de desempeño.

En este documento se plantea, además, la necesidad de gestionar de manera integral el sistema, la flexibilidad para atender las necesidades de cada profesor.

Las particularidades del proceso en la institución marcan pautas para los directivos en la implementación de los procedimientos específicos de los módulos y componentes que conforman el modelo de gestión de la capacitación propuesto.

El módulo de diagnóstico se realiza de acuerdo al procedimiento propuesto (epígrafe 2.2); el módulo de lo normado difiere entre ambas instituciones fundamentalmente, en el nivel, en el tránsito por las categorías docentes y en las exigencias referidas a la Formación Académica de Postgrado. Respecto a las competencias, de acuerdo con las funciones del docente, para los efectos de esta investigación se asumieron las definidas para el profesor de las EPPD; lo cual posibilita la determinación de necesidades de capacitación.

En el módulo de procedimientos:

- Planificación, se elaboran los sistemas de planes que dan respuesta a las necesidades identificadas de acuerdo a los formatos establecidos en la institución.
- Organización y ejecución, se comportan de manera similar al modelo de gestión de la capacitación para las EPPD.
- Control, en lo referido al segundo momento, cumplimiento del plan; de acuerdo a sus documentos rectores<sup>11</sup>, además de los indicadores propuestos (epígrafe 2.2) se declaran: calidad con que se cumplen las actividades planificadas: doctorados, maestrías, especialidad u otro tipo de superación básica o especializada; resultados obtenidos por su labor científico-pedagógica en la superación autodidacta en correspondencia con su categoría docente y su reflejo en la docencia; dominio de los conocimientos alcanzados como resultado de su trabajo.

Los modelos resultantes se estudiaron en el Departamento Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas, Sede “Camilo Cienfuegos”. Las adecuaciones propuestas en el modelo final, son el resultado de la aplicación del método de Reseña y Discusión.

---

<sup>11</sup> Ministerio de Educación Superior. 2014. Resolución 66. Procedimiento para la evaluación de los profesores universitarios. La Habana. Gaceta Oficial No 29 Extraordinaria del 17 de junio del 2014. ISSN: 1682-7511

### **a) Estado de la gestión de la capacitación en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas, Sede “Camilo Cienfuegos”**

La Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” se funda en el año 1972, está ubicada en el km 3 ½ de la carretera hacia Varadero. En el curso escolar 2014-2015, este centro se unificó con el Instituto Pedagógico como parte del perfeccionamiento del Ministerio de Educación Superior.

La Universidad de Matanzas, Sede “Camilo Cienfuegos” tiene como **misión** garantizar la universalización de la educación superior, el desarrollo de la formación y superación integral, revolucionaria de profesionales y cuadros, la introducción de la ciencia y la innovación tecnológica, la extensión universitaria e informatización, contribuyendo a la masificación de la cultura en la batalla de ideas para el avance de la sociedad matancera y cubana.

Y como **visión** formar los profesionales que demanda el territorio matancero con valores políticos, morales y con vocación humanista, comprometidos con la Revolución y su patria, que posean cultura general, habilidades y conocimientos al nivel de las mejores universidades de América Latina y el Caribe; con un claustro que avanza hacia la excelencia, dominan y están actualizados en las ciencias de su especialidad con un pensamiento dialéctico materialista, tienen prestigio científico y son un ejemplo ético y revolucionario que les permite educar a través de la instrucción (Universidad de Matanzas, 2013).

Para diagnosticar el estado de la gestión de la capacitación se trabajó con los profesores del Departamento de Ingeniería Industrial. El 18% se mantiene solo

con el nivel superior (NS), el 57% son master y el 25% son doctores en ciencias de una determinada especialidad – figura 26-.

Respecto a la categoría docente: el 29% son instructores, el 25% profesor asistente, el 32% profesor auxiliar y el 14% profesor titular – figura 26-.

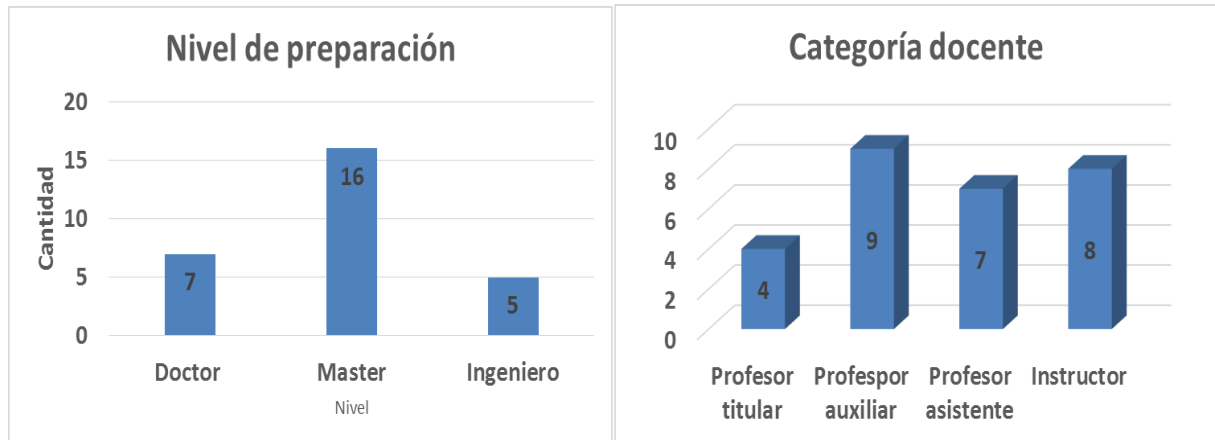


Figura 26. Nivel de preparación y categoría docente de los profesores del departamento de ingeniería industrial.  
Fuente: Elaboración propia.

La valoración el estado de la gestión de la capacitación en el Departamento de Ingeniería Industrial se realizó a partir de los indicadores definidos en el anexo 18. Los resultados de la aplicación de los métodos y técnicas (anexo 19) arrojan que existen dificultades en la gestión del proceso para el cumplimiento de las exigencias establecidas a la organización.

Como parte de la valoración del estado de la gestión de la capacitación se determinó además, el nivel en que se encuentra la organización, a partir de calcular el índice del nivel de capacitación ( $I_{nc}$ ); para ello se tomó la fórmula 2, los rangos descritos en el epígrafe 1.1.1, y los datos de la pregunta 3 de la encuesta

(anexo 16). El  $I_{nc} = 2.72$ , lo que sitúa al Departamento en el nivel de Entidad en Aprendizaje Permanente.

### **Conclusiones parciales del capítulo**

- Los resultados obtenidos a partir de los métodos aplicados permiten afirmar que las transformaciones ocurridas en el proceso de gestión de la capacitación en la EPPD de Matanzas superan a las de la EPPD de Villa Clara.
- En la EPPD de Matanzas como resultado de la introducción del modelo se facilita el pronóstico y la proyección de la gestión de la capacitación como proceso sistemático y dirigido; contribuyendo a incrementar la preparación de sus recursos humanos para alcanzar las exigencias establecidas a la organización; lo que demuestra que el documento entregado se ajusta a las características de la institución y confirma la hipótesis de la investigación.
- Las transformaciones ocurridas en la preparación de los recursos humanos con la introducción del modelo de gestión de la capacitación en la EPPD de Matanzas posibilita desarrollar el proceso de forma progresiva, de manera que se consoliden los niveles inferiores, se establezcan los parámetros establecidos para cada uno de ellos y se promueva el cambio hacia la organización que aprende.



## CONCLUSIONES

1. Como resultado de la investigación se determinó la consecutividad en los niveles por los que transita la gestión de la capacitación (entidad en aprendizaje permanente, aprendizaje organizacional y organización que aprende); se identificaron los parámetros que los caracterizan; y se enunció el índice del nivel de capacitación y los rangos para su medición.
2. El análisis histórico lógico de la gestión de la capacitación propició identificar la permanencia de dos tendencias contradictorias (tradicional y estratégica) como causa fundamental de la posición de la EPPD para alcanzar el nivel de exigencias y fundamentar la necesidad de ponderar en el proceso la esencia de la estratégica.
3. Como resultado de la modelación científica se obtuvo un modelo de gestión de la capacitación que, desde una concepción dialectico-materialista, revela la necesidad manifiesta en la práctica; fundamenta la esencia del proceso; se ofrece como herramienta para la transformación de la práctica y prevé probables cambios y alternativas de solución.
4. Los resultados de la aplicación de métodos y técnicas de carácter cuantitativo y cualitativos y la constatación en la práctica de las transformaciones ocurridas en el proceso de gestión de la capacitación en la EPPD de Matanzas, evidencian que un modelo de gestión de la capacitación centrado en la categoría de entidad en aprendizaje permanente contribuye al desarrollo de los recursos para alcanzar las exigencias establecidas a la organización.

5. La aplicación del modelo de gestión de la capacitación, en la EPPD de Matanzas, demuestra la conveniencia de la propuesta como herramienta para perfeccionar la gestión de la capacitación; consolida el nivel EAP y posibilita el tránsito hacia otros superiores.

## RECOMENDACIONES

1. Desarrollar investigaciones acerca de:
  - Condiciones para el tránsito hacia los niveles de aprendizaje organizacional y organización que aprende.
  - Valoración del impacto de la gestión de la capacitación a partir de la implementación del modelo.
  - Sistema de acciones para el perfeccionamiento de cada función de la gestión de la capacitación a partir de los fundamentos identificados en el modelo.
2. Generalizar las experiencias obtenidas en la implementación del modelo de gestión de la capacitación centrado en una Entidad en Aprendizaje Permanente de las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa al resto de las instituciones de este tipo en el país.
3. La introducción del modelo en la práctica demanda la actualización sistemática de las necesidades de capacitación y gestionar el proceso, acorde con las condiciones histórico - concretas de forma tal que posibilite el desarrollo de los recursos humanos y el tránsito de la organización hacia los niveles superiores hasta convertirse en una organización que aprende.
4. Sobre la base del modelo de gestión de la capacitación de las EPPD pueden desarrollarse modelos similares para las otras instituciones que tributen a la preparación de la tropa.
5. Valorar la implementación del modelo de gestión de la capacitación, con las propuestas de adecuaciones, en la Universidad de Matanzas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. AHUMADA FIGUEROA, L. *Teoría y cambio en las organizaciones. Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Chile, Ediciones Universitarias de Valparaíso, 2011.
2. ALHAMA BELAMARIC, R. *Capital humano. Autorrealización y reconocimiento social*. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 2008. ISBN: 9789590610585
3. ALHAMA BELAMARIC, R. A. A., FRANCISCO; CUEVAS CAÑIZARES, RAFAEL. *Perfeccionamiento empresarial. Retos y realidades*. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 2001. ISBN: 9590604145
4. ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. *La escuela en la vida*. La Habana, Editorial Pueblo y Revolución, 1999. ISBN: 9591306814
5. ARCUDIA ABAD, C. E. *Contribución al diseño de una tecnología para regular e incrementar la productividad del recurso humano de la construcción*. La Habana, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", 2003.
6. ARGYRIS, C. Y. S. *Organizational learning theory of action perspective*. WESLEY, A. Massachusetts, 1978.
7. BEER, M. y otros. *Strateg change. A new dimension human resource management*. Boston 1999.
8. BORREGO DÍAZ, O. *El trabajo de dirección en el socialismo*. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 2009. ISBN: 9789590611629
9. ---. *Rumbo al socialismo. Problemas del sistema economico y la dirección empresarial*. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 2006. ISBN: 9590608965
10. BUCKLEY, R. y CAPLAN, I. *La formación, teoría y práctica*. Madrid, 1991.
11. CARBALLAL DEL RÍO, E. *Las estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas*. La Habana, Editorial Félix Varela 2011. ISBN: 9789590716270
12. CASTRO ESCARRA, O. *Fundamentos teóricos y metodológicos del sistema de superación del docente del Ministerio de Comunicación*. La Habana, Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico "Juan Marinello", 1997.
13. CASTRO RUZ, F. *Discurso pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latioamerica y del Caribe*. La Habana, 2005.
14. CEREZAL MESQUITA, Julio. *Como investigar en Pedagogía*. La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 2004.
15. CLIMENT BONILLA, J. *Sesgos comunes en la educación y la capacitación basados en estándares de competencia*. Revista Electrónica de Educación Educativa. México, 2010. Vol 12.
16. CUESTA SANTOS, A. *Tecnología de la gestión de los recursos humanos*. 3ra Edición. La Habana, Editorial Félix Varela, 2010. [Formato digital]
17. ---. *Tecnología de los recursos humanos*. La Habana, Editorial Félix Varela, 2006. ISBN: 9590702899

18. CUESTA SANTOS, A. y VALENCIA, RODRÍGUEZ, M. *Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa*. La Habana, Editorial Academia, 2014. 199 p. ISBN: 9789592703100
19. CUESTAS SANTOS, A. *Gestión del conocimiento*. La Habana, Editorial Félix Varela, 2005. ISBN: 959023507
20. CYERT, R y March, J. *A Behavioural Theory of the Firm.*, Prentice-Hall, 1963.
21. CHIAVENATO, I. *Administración de recursos humanos*. La Habana, Editorial Félix Varela, 2009.
22. ---. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, Editora Atlas, 2007. ISBN: 9701061047
23. ---. *Gestión del talento humano*. México, Editora Mc Graw Hill, 2009. ISBN: 978970107340
24. DE MIGUEL GUZMÁN, M. *Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", 2006.
25. DIEZ DE CASTRO JOSÉ; BARREIRO FERNÁNDEZ, Begoña; LÓPEZ CABARCOS, María. *Administración de empresas dirigir en la sociedad del conocimiento*. Madrid, Ediciones Pirámides, 2002. ISBN: 8436816781
26. DIRECCIÓN DE PREPARACIÓN COMBATIVA. *Manual de dirección del proceso docente educativo en las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa y Escuelas-Brigadas*. La Habana Centro de información para la defensa, 2004.
27. DODGSON, M. *Organizational learning: Implications for organization Design. Research in Organizational Behaviour*. 1993.
28. ESQUIVEL GARCÍA , R. *Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos en empresas cubanas*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Villa Clara, Marta Abreu Las Villas, 2014.
29. FILGUEIRAS SAINIS DE ROZAS, M. *Creación y desarrollo de la capacidad de absorción de tecnología en organizaciones de base productiva de la generación distribuida cubana*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Instituto Politécnico Superior José Antonio Echevarría 2013.
30. FIOL, C. y LYLES, M. *Organizational Learning*. Academy of Management Review, 1985.
31. GÓMEZ, J. *Modelo para el análisis integral de las organizaciones*. Diplomado de Gestión de Procesos, 1999.
32. GRANT, R. *Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational Capability as knowledge integration*. Organization Science. 1996.
33. HEDMAN GUTIÉRREZ, R. A. *Un modelo de educación de posgrado para la preparación del personal docente de la Academia Naval Granma*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Academia de las FAR "General Máximo Gómez Báez", 2010.

34. HERNÁNDEZ DARÍA, I. *Diseño e implementación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada del capital humano. Caso de estudio: Empresas del grupo de la construcción de Pinar del Río y la red de capital humano*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Instituto Superior "José Antonio Echevarría", 2010.
35. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. *Metodología de la investigación*. La Habana, Editorial Félix Varela, 2004.
36. JORGE ACOSTA, A. *Recursos humanos en empresas de Turismo y Hostelería*. Madrid, Editorial Prentice-Hall, 2002. ISBN: 8420533335
37. JUAN CARVAJAL, D. *Dirección del proceso docente educativo en las EPPD, Escuelas-Brigadas, Regimientos de Estudios y Centros de Preparación*. Documento de trabajo. La Habana, Academia de las FAR "General Máximo Gómez", 2009.
38. ---. *Un modelo pedagógico de las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa-Brigadas de Infantería*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Academia de las FAR "General Máximo Gómez", 2007a.
39. JUAN CARVAJAL, D. y PERMUÍ, Tatiana. *Organización del trabajo metodológico con enfoque sistémico. Una perspectiva desde el nivel institucional*. Documento de trabajo. La Habana, 2007b.
40. JURLOW NEMITH, N. *Metodología para el diseño de un sistema de superación institucional*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Academia de las FAR "General Máximo Gómez", 2000.
41. LAY, M. Y. O. *Modelo para gestionar la capacitación de directivos y reservas en la empresa ganadera cubana. Diseño del plan de capacitación*. *Revista pastos y forrajes*. Cuba, 2005. Vol 28.
42. LEGRÁ LOBAINA, A. y otros. *La investigación científica. Conceptos y reflexiones*. La Habana, Editorial Félix Varela, 2011. ISBN: 9789590716317
43. LÓPEZ NÚÑEZ, F. *Propuesta metodológica para hacer corresponder la gestión por competencias con los objetivos estratégicos de las organizaciones*. La Habana, 2008.
44. LYNCH, H. *Planes de carreras y sucesión en la empresa. Manuales de recursos humanos*. Madrid, Gaceta de negocios, 1992.
45. MANES LEÓN, E. *Modelo estratégico para la superación de maestros primarios del sector rural en la atención a la diversidad*, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Pinar del Río, Instituto Superior Pedagógico de Pinar del Río, 2005.
46. MARQUART, M. *Building the learning organization.*, Mc Graw Hill, 1996.
47. MARRERO FORNARIS, C. *Diseño de una tecnología integral para la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Isla Azul de la Región Oriental de Cuba*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en

- Ciencias Técnicas. La Habana, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", 2002. 173 p.
48. MOLINET, C. *Una concepción pedagógica de procesos de preparación combativa y política de recalificación de los sargentos no profesionales en las FAR*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, CIP-A-FAR, 2009.
  49. MORALES CARTAYA, A. *Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana, Editora Política, 2009. 390 p. ISBN: 9789590108556
  50. ---. *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos*. La Habana, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", 2006.
  51. NIETO ALMEIDA, L. E. *Modelo de superación profesional para el perfeccionamiento de las competencias profesionales en la actividad educativa con profesores del ISP*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Instituto Superior Pedagógico "Juan Marinello", 2005.
  52. NIEVES JULBE, A. F. *Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Holguín Universidad de Holguín, 2010.
  53. NONAKA, I. y Takeuchi, H. *La organización creadora del conocimiento, como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. OXFORD, E. México, 1999.
  54. PARRA VILLANUEVA, L. *Modelo de gestión del potencial humano basado en competencias para el fortalecimiento de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiago de Calí*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Instituto Superior "José Antonio Echevarría", 2010.
  55. POVEDA POLO, Á. Los objetos de aprendizaje: aprender y enseñar de forma interactiva en biociencias. Revista cubana de ACIMED. La Habana, 2011. Vol 2.
  56. PRIMO FERNÁNDEZ, M. A. *Modelo básico para la superación del docente como maestro-investigador*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona", 2001.
  57. RAMOS DÍAZ, J. L. *Perfeccionamiento del sistema de la capacitación para los cuadros y trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Facultad Ingeniería Industrial. La Habana, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", 2008. 213 p.

58. RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, E. *Diseño e implementación de un modelo para la evaluación del impacto de la capacitación en materia de propiedad intelectual*. La Habana, 2006.
59. RUIZ ALMEIDA, Denis. *Procedimiento para la gestión del sistema de capacitación para directivos*, 2009.
60. SENGE, P. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* Buenos Aires, Editorial Granica, 1992.
61. SILVA, R. y ORTEGA., E. *Estrategia metodológica para la superación continua de los educadores en la Academia de las FAR*. Trabajo teórico. La Habana, CIP-A-FAR, 2003.
62. SOLTURA LASEIRA, A. *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Matanzas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, 2009.
63. STABLE DOMÍNGUEZ, Y. *Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de Ciencia e Innovación Tecnológica*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría, 2012.
64. TALÍZINA, N. *Psicología de la enseñanza*. URSS, Editorial Progreso, 1988. p.
65. ULLOA CISNEROS, A. *Estrategia para el desarrollo de la maestría pedagógica del claustro de la especialidad militar de posgrado*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Academia FAR, 2004.
66. VARGAS FERNÁNDEZ, T. y otros. *Modelo sistémico de gestión para el turismo sostenible de Viñales*. Pinar del Río, 2011.
67. VELAZCO, N. La educación médica continua como herramienta constante de aprendizaje: *Revista Chilena de Cirugía*. Chile, 2013. Vol 65.
68. VELÁZQUEZ ZALDÍVAR, R. *Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", 2002.



## BIBLIOGRAFÍA

1. ABDALA, E. La evaluación de los programas de capacitación laboral para jóvenes en Sudamérica. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. América Latina, el Caribe, España y Portugal, México, 2009. 15:11-82.
2. AFANASIEV, V. Dirección Científica de la Sociedad. La Habana, Editora Política, 1981.
3. AHUMADA FIGUEROA, L. Teoría y cambio en las organizaciones. Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional. Chile, Ediciones Universitarias de Valparaíso, 2011.
4. ALHAMA BELAMARIC, R. Breves reflexiones sobre la actualidad económica y social. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 2013. ISBN: 9789590614637
5. ---. Capital humano. Autorrealización y reconocimiento social. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 2008. ISBN: 9789590610585
6. ALHAMA BELAMARIC, R y ALONSO, Francisco. Dimensión social de la empresa esencia de las nuevas formas organizativas. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 2005.
7. ALHAMA BELAMARIC, R; ALONSO, Francisco y CUEVAS CAÑIZARES, Rafael. Perfeccionamiento empresarial. Retos y realidades. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 2001. ISBN: 9590604145
8. ALONSO María y SALADRIGAS, Hilda. Para investigar en comunicación social. Guía Didáctica. La Habana, 2002. ISBN: 9592591032
9. ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. La escuela en la vida. La Habana, Editorial Pueblo y Revolución, 1999. ISBN: 9591306814
10. ARCUDIA ABAD, C. E. Contribución al diseño de una tecnología para regular e incrementar la productividad del recurso humano de la construcción. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", 2003.
11. ARGYRIS, C. y SHON. Organizational learning theory of action perspective. WESLEY, A. Massachusetts, 1978.
12. ASAMBLEA Nacional del Poder Popular Código del trabajo. Asamblea Nacional del Poder Popular. Cuba, Gaceta Oficial No 29, 2014.
13. BARREIRO POUSA, Luis y RODRÍGUEZ, Francisco. Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 1990.
14. BEER, M. y otros. Strateg change. A new dimension human resource management. Boston 1999.
15. BERMÚDEZ, Francisco; OCHOA, Deisy y LÓPEZ Adis. La formación de profesores para la preparación de directivos y reservas. Didáctica y Educación. La Habana, Didáctica y Educación, 2012. III: p. 87-102.
16. BIZQUERRA, R. Métodos de la investigación educativa. Guía práctica. Educación CEAC, S/F.
17. BOHRT, R. Capacitación y desarrollo de los recursos humanos reflexiones integradoras. Revista de investigación Psicológica, 2006. Vol 9.

18. BOLÍVAR, A. Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. Revista digital de educación y nuevas tecnologías. Valencia, 2012. Vol 3.
19. BORREGO DÍAZ, O. El trabajo de dirección en el socialismo. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 2009. ISBN: 9789590611629
20. ---. Rumbo al socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 2006. ISBN: 9590608965
21. BORROTO CARMONA, G. Metodología de la investigación. Selección de lecturas. La Habana, Editorial Félix Varela, 2008. ISBN: 9789590709876
22. BUCKLEY, R. y CAPLAN, I. La formación, teoría y práctica. Madrid, 1991.
23. CALVIÑO, M. Cambiando la mentalidad empezando por los jefes. La Habana, Editorial Academia, 2014. 389 p. ISBN: 9789592703117
24. CAMARGO, S. Impacto del proceso de capacitación en aseguramiento de calidad para cincuenta empresas procesadoras de alimentos en Bogotá. Revista Epsilon. Colombia, 2012. Vol 18.
25. CARBALLAL DEL RÍO, E. Las estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas. La Habana, Editorial Félix Varela 2011. ISBN: 9789590716270
26. CARDONA, J. M. ¿Qué modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos?. Revista Intangible capital, 2004. Vol 1.
27. CASERES, P; CARMONA, G y MARTÍNEZ, F. Valores profesionales en la formación universitaria. Revista Electrónica de Investigación Educativa. España, 2010. Especial.
28. CASTAÑEDA CALZADILLA, M. Concepción metodológica de la capacitación continúa con integración de las TICs, para los trabajadores de CIMEX. Centro de Referencia para la Educación de Avanzada. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", 2014. 168 p.
29. CASTAÑEDA HERVIA, ÁNGEL y otros. Un modelo pedagógico y tecnológico sustentable para la enseñanza de posgrado a través de las tecnologías de la informática y las comunicaciones en países de América Latina. Experiencias de aplicación en Cuba. La Habana, 2008.
30. CÁTEDRA Dirección y Sistemas. Álbum de esquemas de teoría y técnicas de dirección. Documento de trabajo. La Habana, Academia de las FAR "General Máximo Gómez", 2003.
31. CASTRO ESCARRA, O. Fundamentos teóricos y metodológicos del sistema de superación del docente del Ministerio de Comunicación. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Instituto Superior Pedagógico "Juan Marinello", 1997.
32. CASTRO RUZ, F. Discurso pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamérica y del Caribe. La Habana, 2005.
33. CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. La Habana, Editorial Félix Varela, 2009.

34. ---. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México, Editora Atlas, 2007. ISBN: 9701061047
35. ---. Gestión del talento humano. México, Editora Mc Graw Hill, 2009. ISBN: 978970107340
36. CERDA, Cristian y OSES, Sonia. Aprendizaje autodirigido y aprendizaje autorregulado: dos conceptos diferentes. Revista Médica Chile. Vol 11. ISSN: 0034-9887. 2012.
37. CEREZAL MESQUITA, Julio. Como investigar en Pedagogía. La Habana, Editorial Pueblo y Educación, 2004.
38. CLARKE, N. *The impact of training programme designed to target the emotional intelligence abilities of project managers*. International Journal of Project Management. Holanda, International Journal of Project Management, 2010. 5: 461-468.
39. CLIMENT BONILLA, J. Sesgos comunes en la educación y la capacitación basadas en estándares de competencia. Revista Electrónica de Educación Educativa. México, 2010. Vol 12.
40. CODINA JIMÉNEZ, A. Habilidades directivas. Editorial Academia. La Habana, 2014. 9789592702974
41. COLECTIVO de autores. Compendio de artículos sobre dirección estratégica. La Habana, Academia de las FAR "General Máximo Gómez" Orden "Antonio Maceo", 2006.
42. COLECTIVO de autores. Material de estudio bases generales del proceso de dirección en la actividad militar. La Habana, Academia de las FAR, 2005.
43. COLECTIVO de autores. Metodología de la investigación. Matanzas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, 2004.
44. COLLAZO RAMOS, M y otros. Necesidades de aprendizaje e impacto educativo en temas económicos en directivos del sector de salud: Revista Habanera de Ciencias Médicas. La Habana, 2013. Vol 12.
45. COMISIÓN de Comunidades Europeas. Documento de trabajo de los servicios de la comisión de aprendizaje permanente: prácticas e indicadores. Bruselas, 2011.
46. CUESTA SANTOS, A. Tecnología de la gestión de los recursos humanos. 3ra Edición. La Habana, Editorial Félix Varela, 2010. [ En formato digital]
47. ---. Tecnología de la Gestión de los Recursos Humanos. La Habana, Félix Varela, 2005. 349p. ISBN: 9590702899
48. ---. Tecnología de los recursos humanos. La Habana, Editorial Félix Varela, 2006. 9590702899
49. CUESTA SANTOS, Armando y VALENCIA RODRÍGUEZ, Marino. Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa. La Habana, Editorial Academia, 2014. 199 p. ISBN: 9789592703100
50. CUESTAS SANTOS, A. Gestión del conocimiento. La Habana, Editorial Félix Varela, 2001.
51. ---. Gestión del conocimiento. La Habana, Editorial Félix Varela, 2005.
52. CYERT, R. y MARCH, J. A Behavioural *Theory of the Firm*, Pretince-Hall, 1963.

53. DE MIGUEL DÍAZ, M. y otros. Evaluación de la inserción laboral de los participantes en la formación profesional para el empleo de Asturias: Revista de Educación. España, 2012.
54. DE MIGUEL GUZMÁN, M. Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Universidad de Holguín " Oscar Lucero Moya", 2006.
55. DÍAZ BARRIOS, J. Cambio organizacional: una aproximación por valores: Revista Venezolana de Gerencia. Venezuela, 2005. Vol 10.
56. DÍAZ, C. Metodología para la determinación de necesidades de capacitación. Folletos gerenciales. Cuba, 2008. XII.
57. DÍAZ CABALLERO, J. Más allá del paradigma. Filosofía y creatividad. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 2012. ISBN: 9789590613869
58. DÍAZ CABALLERO, J.; ISACC, Sandra. ¿Hacia dónde va la tecnología? La Habana, Editorial Científico-Técnica, 2011. ISBN: 9789590506161
59. DIEZ DE CASTRO JOSÉ; BARREIRO FERNÁNDEZ, Begoña; LÓPEZ CABARCOS, María. Administración de empresas dirigir en la sociedad del conocimiento. Madrid, Ediciones Pirámides, 2002. ISBN: 8436816781
60. DÍEZ, Jennifer y ABREU, Jorge. Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos. Un estudio de casos: International Journal of Good Conscience, 2009. Vol 4.
61. DIRECCIÓN de Cuadros. Reglamento sobre la prestación del servicio militar por los oficiales y suboficiales de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. La Habana, Centro de información para la defensa, 2002.
62. DIRECCIÓN de Preparación Combativa. Fundamentación sobre la creación de una Escuela Provincial de Preparación para la Defensa en la provincia de La Habana. Documento de trabajo. La Habana, Minfar, 2003.
63. DIRECCIÓN de Preparación Combativa. Manual de dirección del proceso docente educativo en las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa y Escuelas-Brigadas. La Habana Centro de información para la defensa, 2004.
64. ---. Manual de preparación del personal para la defensa. La Habana, Centro de información para la defensa, 2012.
65. DIVISIÓN de Control de Gestión. Metodología evaluación de impacto. Chile, 2005.
66. DODGSON, M. Organizational learning: Implications for organization Desing. Research in Organizational Behaviour. 1993.
67. ESCRIBANO, Alicia y DEL VALLE, Ángela. El aprendizaje basado en problemas. México, Ediciones Narcea, 2008. 5297884277157
68. ESQUIVEL GARCÍA, R. Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de directivos en empresas cubanas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ingeniería Industrial. Villa Clara, Marta Abreu Las Villas, 2014.

69. ESTACIO, A. Evaluación de impacto de dos programas de formación del SENA: formación de técnicos y tecnólogos y formación especializada del Recurso Humano vinculado a las empresas., Editorial FeDesarrollo, 2010.
70. ESTRADA, M. Evaluación del impacto de un centro de innovación educativa en Chiapas México. Una mirada desde la evaluación cualitativa: Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio. México, 2009. Vol 7.
71. EULER, D. Mejorar las competencias docentes del profesorado universitario es necesario, pero la innovación sostenible requiere algo más: Revista Educar. Suiza, Revista Educar, 2015. 57: 149-165.
72. FAJARDO PÉREZ, Luis. Metodología para evaluar el impacto de la capacitación de la escuela superior de la industria básica. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ingeniería Industrial. La Habana, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", 2010.
73. FARDELLA ROZAS, José. Dirigir es: Ciencia y Arte. Dirección de Empresas. España, Editorial Académica Española, 2014. ISBN: 9783848470488
74. FARÍAS, G. Gestión de un programa de capacitación en línea para el desarrollo de habilidades y capacidades TICs en profesores de negocios: Revista Electrónica de Investigación Educativa. México, 2013. Vol 15.
75. FARIÑAS LEÓN, G. Psicología, educación y sociedad. La Habana, 2009. ISBN: 9789590713118
76. FERNÁNDEZ, A. Metodología para gestionar el progreso del potencial humano en las organizaciones: Folletos gerenciales. Cuba, 2008.
77. FILGUEIRAS SAINIS DE ROZAS, M. Creación y desarrollo de la capacidad de absorción de tecnología en organizaciones de base productiva de la generación distribuida cubana. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Instituto Politécnico Superior José Antonio Echevarría 2013.
78. FIOL, C. y LYLES, M. Organizational Learning. Academy of Management Review, 1985.
79. FRANCISCO, Wilfredo; LÓPEZ, Eduardo y otros. Metodología de la investigación científica. Cienfuegos, Editorial Universidad de Cienfuegos, 2006. 959257163
80. FUNZI CHIMPOLO, J. Tecnología para la gestión del talento humano. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ingeniería Industrial. Villa Clara, Marta Abreu Las Villas, 2014.
81. GACETA Oficial de Cuba. Lineamientos de política económica de Cuba, 2010.
82. GAIRÍN SALLÁN, J. Cambio de cultura y organizaciones que aprenden: Revista Educar. España, Universidad Autónoma de Barcelona, 2000. Vol 27.
83. ---. La evaluación del impacto en programas de formación. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. España, 2010. Vol 8.
84. GAIRÍN SALLÁN, J.; MÚÑOZ MORENO, José y RODRÍGUEZ, David. Estadios organizativos y gestión del conocimiento en instituciones educativas. Revista Ciencias Sociales. España, 2009. Vol 15.

85. GALEANO, A. Manual de capacitación para directivos de los Centros de Formación. Montevideo, Secretaria Educación Pública, 1999. ISBN: 9290880962
86. GARZA TAMEZ, Horacio; ABREU, J.L. y GARZA, E. Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. Revista Daena International Journal of good Conscience, Revista Daena International Journal of good Conscience, 2009. Vol 4: p.194-249.
87. GERTLER, P. y otros. *Impact evaluation in practice*. Editorial Ther World Bank, 2011. ISBN: 9780821385418
88. GIACOBBE, M. Perfil de un modelo de capacitación. Argentina, Instituto Rosario de Investigación de la Educación, 2010.
89. GÓMEZ, J. Modelo para el análisis integral de las organizaciones. Diplomado de Gestión de Procesos, 1999.
90. GÓMEZ, Manuel y SERNA, Ana María. Impacto del programa de jóvenes con empresa en universidades de Bogotá: Red de revistas científicas de América Latina, España, Portugal, 2010.
91. GÓMEZ, S. Metodología de la investigación. México, Red tercer milenio, 2012. ISBN: 9786077331490
92. GONZÁLEZ, S. Sistema de indicadores para evaluar la gestión de los recursos humanos en las sedes universitarias.: Folletos gerenciales. Cuba, 2009. XIII.
93. GRANT, R. *Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational Capability as knowledge integration*. Organization Science. 1996.
94. GUERRA, Rosa y MEIZOSO, María. Gestión de la calidad. Conceptos, modelos y herramientas. La Habana, 2012. ISBN: 9789597211198
95. GUGLIOTTELLA, F. Una organización que aprende. CENT 35 Acento, 2008. Vol 1.
96. HEDMAN GUTIÉRREZ, Rafael A. Un modelo de educación de posgrado para la preparación del personal docente de la Academia Naval Granma. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Academia de las FAR "General Máximo Gómez Báez", 2010.
97. HERNÁNDEZ DARÍA, I. Diseño e implementación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada del capital humano. Caso de estudio: Empresas del grupo de la construcción de Pinar del Río y la red de capital humano. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Instituto Superior "José Antonio Echevarría", 2010.
98. HERNÁNDEZ, Janeysi y CASTILLO, Ana. La capacitación como factor de éxito en las organizaciones cubanas. Universidad y Sociedad. Cienfuegos, Universidad y Sociedad, 2012. Vol 4.
99. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. Metodología de la investigación. La Habana, Editorial Félix Varela, 2004.
100. INSTITUTO Nacional de Informática y Estadística. Técnicas aplicadas al desarrollo de sistemas. Perú, Departamento Apurimaco, S/F.

101. JORGE ACOSTA, A. Recursos humanos en empresas de Turismo y Hostelería. Madrid, Editorial Pretince-Hall, 2002. ISBN: 8420533335
102. JUAN CARVAJAL, D. Dirección del proceso docente educativo en las EPPD, Escuelas-Brigadas, Regimientos de Estudios y Centros de Preparación. Documento de trabajo. La Habana, Academia de las FAR "General Máximo Gómez", 2009.
103. ---. Un modelo pedagógico de las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa-Brigadas de Infantería. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Academia de las FAR "General Máximo Gómez", 2007.
104. JUAN, Dargen y PERMUI, Tatiana. Organización del trabajo metodológico con enfoque sistémico. Una perspectiva desde el nivel institucional. Documento de trabajo La Habana, 2007.
105. JURLOW NEMITH, N. Metodología para el diseño de un sistema de superación institucional. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Academia de las FAR "General Máximo Gómez", 2000.
106. KARLAN, Dean y VALDIVIA, Martín. Formando microempresarias. Impacto de la capacitación empresarial en las instituciones de microfinanzas y sus socias. Perú, 2010.
107. KIRKPATRICK, Donald y KIRKPATRICK, James. *Evaluating training programs*. Berret-Koehler Publishers, 2009.
108. KONSTANTINOV, F. Fundamentos de la filosofía marxista-leninista. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1978.
109. KUROSSHKIN, P. Fundamentos de la metodología de la investigación científico-militar. La Habana, Editorial ORBE, 1979.
110. LAGE DÁVILA, A. La economía del conocimiento y el socialismo. La Habana, Editorial Academia, 2013. ISBN: 9789592702868
111. LAY, M. y otros. Modelo para gestionar la capacitación de directivos y reservas en la empresa ganadera cubana. Diseño del plan de capacitación: Revista pastos y forrajes. Cuba, 2005. Vol 28.
112. LEBOEUF, M. A toda marcha aprenda a responder con rapidez a los retos del futuro. Barcelona, Editorial Grijibaldo, 1996.
113. LEGRÁ LOBAINA, Arístides y otros. La investigación científica. Conceptos y reflexiones. La Habana, Editorial Félix Varela, 2011. ISBN: 9789590716317
114. LINARES, M. El diseño del trabajo aplicado a la actividad de cuadros: Folletos gerenciales. Cuba, 2008. XII.
115. LÓPEZ NÚÑEZ, F. Propuesta metodológica para hacer corresponder la gestión por competencias con los objetivos estratégicos de las organizaciones. La Habana, 2008.
116. LORENZO GARCÍA, R. Talento creatividad empresa. La Habana, Editorial Academia, 2013. ISBN: 9789592702790
117. LORES REYES, I. El sistema de superación del personal dirigente docente y de mando de la Academia de las FAR. Centro de Investigaciones Pedagógicas.

- Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Academia de las FAR, 2010. 186.
118. LYNCH, H. Planes de carreras y sucesión en la empresa. Manuales de recursos humanos. Madrid, Gaceta de negocios, 1992.
  119. MANES LEÓN, E. Modelo estratégico para la superación de maestros primarios del sector rural en la atención a la diversidad. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Pinar del Río, Instituto Superior Pedagógico de Pinar de Río, 2005.
  120. MARQUART, M. *Building the learning organization*. Mc Graw Hill, 1996.
  121. MÁRQUEZ FABRÉ, Ileana y MÁRQUEZ FABRÉ Diana. Particularidades de la evaluación del impacto de la superación de los directivos nacionales: Cuadernos de educación y desarrollo La Habana, 2011. Vol 3.
  122. MARRERO FORNARIS, Clara E. Diseño de una tecnología integral para la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Isla Azul de la Región Oriental de Cuba. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", 2002. 173.
  123. MARTÍN BRIS, M. Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. Revista Educar. México, 2000.
  124. MARTÍN GARATEIX, M. Una estrategia pedagógica de superación permanente de los jefes de unidades de estudio dirigida a elevar la calidad educativa. Centro de Investigaciones Pedagógicas. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Academia de las FAR, 2009. 168p.
  125. MARTÍNEZ, Reinaldo; MARRERO, Clara y PÉREZ Reynier. Variables vinculadas con la planeación de recursos humanos a nivel territorial. Revista Ingeniería Industrial. La Habana, Revista Ingeniería Industrial, 2013. XXXIV. 120-129.
  126. MARX, C. El Capital. 188?
  127. MELO CRESPO, J. Empresa una mirada inusual a su organización empresarial. La Habana, Editorial Academia, 2012. ISBN: 9789592702608
  128. MENDOZA NÚÑEZ, A. Manual para determinar necesidades de capacitación. México, Editorial Trillas, 1986. 45 p. ISBN: 9682413915
  129. MINISTERIO de Educación. El aprendizaje permanente en España. España, Secretaria General Técnica, 2011. p. 82011524X
  130. MINISTERIO de Educación Superior. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros del Estado y del gobierno. La Habana, MES, 2010.
  131. ---. Pautas para la elaboración de los sistemas y planes de superación de profesores e investigadores de las universidades y entidades de ciencia, tecnología e innovación subordinadas al Ministerio de Educación Superior. La Habana, Ministerio de Educación Superior, 2013.
  132. ---. Procedimiento para la evaluación de los profesores universitarios. Ministerio de Educación Superior. Cuba, Gaceta Oficial No 29, 2014.



133. ---. Resolución MES No. 75/2015. Sistema de Superación para profesores e investigadores. Universidades y entidades de ciencia, tecnología e innovación del MES. Editorial Félix Varela. La Habana. 2015
134. MINISTERIO de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. Manual general de la administración militar La Habana, Centro de información para la defensa, 1987.
135. MINISTERIO de Sanidad Política e Igualdad. Metodología para la medición de impacto cualitativo de los programas de inclusión social. México, 2011.
136. MINISTERIO del Trabajo y Seguridad Social. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales. La Habana, MTSS, 2006.
137. MOLINET, C. Una concepción pedagógica de procesos de preparación combativa y política de recalificación de los sargentos no profesionales en las FAR. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, CIP-A-FAR, 2009.
138. MORALES CARTAYA, A. Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana, Editora Política, 2009. 390. ISBN: 9789590108556
139. ---. Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", 2006.
140. MUÑOZ, J. Estadios organizativos y gestión del conocimiento en instituciones educativas. Revista de Ciencias Sociales. La Habana, 2009. Vol 15.
141. NIETO ALMEIDA, Lázaro. E. Modelo de superación profesional para el perfeccionamiento de las competencias profesionales en la actividad educativa con profesores del ISP. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Instituto Superior Pedagógico "Juan Marinello", 2005.
142. NIEVES JULBE, Any Flor. Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Holguín Universidad de Holguín, 2010.
143. NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. The knowledge creating company New York. New York, 1996.
144. NONAKA, I. y TAKEUCHI., H. La organización creadora del conocimiento, como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. OXFORD, E. México, 1999.
145. NÚÑEZ JOVER, J. La ciencia y la tecnología como procesos sociales. La Habana, Editorial Félix Varela, 2007. ISBN: 9789510704680
146. OFICINA Nacional de Normalización. Norma cubana 3000:2007. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano -Vocabulario. La Habana, 2007.
147. ---. Norma cubana 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano -Requisitos. La Habana, 2007.
148. ---. Norma cubana 3002:2007. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano –Implementación. La Habana, 2007.

149. OMELIANOSVSKY, M. La dialéctica y los métodos científicos generales de la investigación. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1985.
150. OROZCO, E. Propuesta de estrategia para la introducción de la gestión de la información y la gestión del conocimiento en organizaciones cubanas: Revista Ciencias de la Información. Cuba, 2002. Vol 33.
151. PARRA VILLANUEVA, L. Modelo de gestión del potencial humano basado en competencias para el fortalecimiento de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiago de Calí. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Instituto Superior "José Antonio Echevarría", 2010.
152. PÉREZ DE ARMAS, M. Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en la empresa de alta tecnología del sector biotecnológico cubano. Ingeniería Industrial. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas Villa Clara, Marta Abreu Las Villas, 2014.
153. PÉREZ DE ARMAS, Marlene y VARELA Izquierdo, M. La gestión del conocimiento vista desde los procesos de gestión del capital humano: Revista Universidad y Sociedad. La Habana, 2010. Vol 2: 1-6.
154. PINILLO, M. y otros. Evaluación del impacto del posgrado en la formación de recursos humanos: una primera aproximación: Folletos gerenciales. Cuba, 2008. XII.
155. PORTELA, O. La preparación de la reserva de cuadros y dirigentes de la Educación Técnica y Profesional; una actividad pedagógica profesional. Pedagogía Profesional. La Habana, 2012. 10.
156. POVEDA POLO, Á. Los objetos de aprendizaje: aprender y enseñar de forma interactiva en biociencias. Revista cubana de ACIMED. La Habana, 2011. Vol 2.
157. PRIMO FERNÁNDEZ, M. A. Modelo básico para la superación del docente como maestro-investigador. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona", 2001.
158. RAMOS DÍAZ, Jesús. L. El perfeccionamiento de la gestión de la capacitación en las organizaciones CIMEX: Folletos gerenciales. Cuba, 2008. XII.
159. ---. Perfeccionamiento del sistema de la capacitación para los cuadros y trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba. Facultad Ingeniería Industrial. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", 2008. 213.
160. RAUBER, I. Romper el cerco. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 2003.
161. ROBBINS, S. Fundamentos del comportamiento organizacional. La Habana, Editorial Félix Varela, 2006.
162. ROBLEO, N. Metodología para la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la capacitación del recurso humano: Revista Tecnología en marcha. Venezuela, 2008. Vol 21.

163. RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, E. Diseño e implementación de un modelo para la evaluación del impacto de la capacitación en materia de propiedad intelectual. La Habana, 2006.
164. RODRÍGUEZ, José y TRUJILLO, Cecilia. Las universidades son organizaciones que aprenden adecuadamente: Revista actualidad económica, 2007. 100-119.
165. RODRÍGUEZ-MENA GARCÍA, M. El aprendizaje y la formación en las organizaciones desde una visión histórica. Revista Cubana de Educación Superior. La Habana, Editorial Félix Varela, 2013. Vol 2: 124-137.
166. ROJAS SORIANO, Raúl. El arte de hablar y escribir. Experiencias y recomendaciones. México, 2004. ISBN: 9688568929
167. ROJAS SORIANO, R. Métodos para la investigación social. México, Plaza y Valdés, 2002. ISBN: 9688562696
168. ---. Teoría e investigación militante. México, Plaza y Valdés, 1999. ISBN\_9688562211
169. RONDA PUPO, G. De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de dirección estratégica integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégicos, táctico y operativo: Revista Ciencias de la Información. Cuba, 2004. Vol 35.
170. RUIZ ALMEIDA, Denis. Procedimiento para la gestión del sistema de capacitación para directivos. La Habana, 2009.
171. SABINO, C. El proceso de investigación. Caracas, Editorial Panapo, 1992.
172. SALAZAR, María. A. El liderazgo transformacional. Modelo para organizaciones educativas que aprenden?: Unirevista. Viña del Mar, Chile, 2013. Vol 1.
173. SALGADO CRUZ, M. Caracterización de la dirección en las EPPD: Revista Militar Cubana "General Máximo Gómez". La Habana, 2011. Suplemento especial.
174. ---. Estrategia de superación profesional para los docentes de la Escuela Provincial de Preparación para la Defensa. Matanzas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, 2011.
175. ---. Etapas de la planificación de la superación en una escuela de capacitación. Documento de trabajo. Fondo Bibliotecas EPPD Territorio central, 2013.
176. ---. Perfeccionamiento del sistema de superación de los docentes de las EPPD. Documento de trabajo. Fondo Bibliotecas EPPD Territorio central, 2011.
177. ---. Perfeccionamiento del sistema de superación de los docentes en una escuela de capacitación. Revista Referencia Pedagógica CREA-CUJAE. La Habana, 2014. Vol 2.
178. ---. Perfeccionamiento sistema de superación de los docentes de las EPPD.: Revista Militar Cubana "General Máximo Gómez". La Habana, 2011. Suplemento Especial.
179. SANTILLÁN GARCÍA, A. El capital humano en las organizaciones. México, 2008. ISBN: 1397884691
180. SARMENTERO, I. El impacto de la capacitación, algunas consideraciones a partir de una experiencia de su evaluación en un hotel Todo incluido: Revista Avanzada Científica. Cuba, 2010. Vol 13.

181. SCHOLTES, P. *Cómo liderar. Manual práctico.* Colombia, Quebecor, 1999. 418p. ISBN: 9586008932
182. SENGE, P. *The fifth discipline. The art y practice of de learning organization.* New York, Doubleday, 1990. ISBN: 0385260954
183. ---. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* Buenos Aires, Editorial Granica, 1992. p.
184. SESCOVICH, S. El papel de la capacitación en la gestión del cambio y del conocimiento: Bases para la organización pública que aprende. *Revista CLAD Reforma y Democracia*, 2003. 26.
185. SHIRHAN, Marisol y TRIMIÑO, Ximena. Evaluación de una experiencia de capacitación en planificación educacional para directores de programas de las especialidades médicas: *Revista Médica de Chile.* Chile, 2012. 530-537.
186. SILVA, R. y otros. E. *Estrategia metodológica para la superación continua de los educadores en la Academia de las FAR.* Documento de trabajo. La Habana, CIP-A-FAR, 2003.
187. SOLF ZARATE, A. *La organización que aprende y su aporte al proceso de cambio.* *Revista Nitro*, 2007.
188. SOLÍ, A. *La organización que aprende y su aporte al proceso de cambio.* *Revista Electrónica de Historia.* Costa Rica, 2007.
189. SOLTURA LASEIRA, A. *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización.* Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Matanzas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, 2009.
190. SOSA IBARRA, T. *Procedimiento para la capacitación de trabajadores de instalaciones de servicio de comercio minorista.* *Revista Infociencia.* Cuba, 2011. Vol 14.
191. STABLE DOMÍNGUEZ, Y. *Modelo de aprendizaje organizacional para organizaciones de información.* *Revista ACIMED.* La Habana, 2011. 3.
192. STABLE DOMÍNGUEZ, Y. *Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de Ciencia e Innovación Tecnológica.* Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría, 2012.
193. STONER, J. *Administración V Edición.* HISPANOÁMERICA, E. P. H. México, 1995.
194. SUANES CANET, H. *Métodos estadísticos para las investigaciones Pedagógicas.* Material de estudio. Academia de las FAR. La Habana, 2004.
195. SUBSECRETARÍA de la Gestión Pública. *Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos.* México, 2006. 9879483146
196. TALÍZINA, N. *Psicología de la enseñanza.* URSS, Editorial Progreso, 1988.
197. TEJADA FERNÁNDEZ, J. *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación.* *Revista Iberoamericana de Educación*, 2011.

198. TRIVIÑO, X. S., MARISOL Y OTROS. Impacto de un programa de formación en docencia en una escuela de medicina. Revista Médica Chilena. Chile, Revista Médica Chilena, 2011. 139.
199. ULLOA CISNEROS, A. Estrategia para el desarrollo de la maestría pedagógica del claustro de la especialidad militar de posgrado. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Academia FAR, 2004.
200. VARA, A. Tendencias metodológicas de la evaluación de impacto de los programas sociales. Revista Latinoamericana de Ciencias Empresariales. Perú, Revista Latinoamericana de Ciencias Empresariales, 2010. 1: 69-88.
201. VARGAS FERNÁNDEZ, T. y otros. Modelo sistémico de gestión para el turismo sostenible de Viñales. Pinar del Río, 2011.
202. VELAZCO, N. La educación médica continúa como herramienta constante de aprendizaje: Revista Chilena de Cirugía. Chile, 2013. Vol 65.
203. VELÁZQUEZ ZALDÍVAR, R. Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria. Tesis en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", 2002.
204. VÉLEZ BENITO, G. y otros. Educación permanente en la salud. Reflexiones desde la perspectiva de la integralidad: Revista Cubana de Enfermería. Cuba, 2010. Vol 26.
205. WERTHER, W. Administración de personal y recursos humanos. México, McGraw Hill/Interamericana, 1992. ISBN: 9684227922

## PRODUCCIÓN CIENTÍFICA DE LA AUTORA SOBRE EL TEMA DE LA TESIS

1. SALGADO Cruz, Mailé. (2011). Caracterización de la dirección en las EPPD. Revista Militar Cubana “General Máximo Gómez. Suplemento Especial. Marzo. RNPS 2132.
2. SALGADO Cruz, Mailé. (2011). Perfeccionamiento del sistema de superación de los docentes en una EPPD. Revista Militar Cubana “General Máximo Gómez. Suplemento Especial. Marzo. RNPS 2132.
3. SALGADO Cruz, Mailé. (2011). Estrategia de superación profesional para los docentes de las EPPD. Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Fondo de las bibliotecas de las EPPD del territorio central.
4. SALGADO Cruz, Mailé. (2012). Perfeccionamiento del sistema de superación de los docentes de las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa. Ponencia presentada en el Asesoramiento Metodológico de las EPPD y EB en el Ejército Central. Documento de trabajo. Fondo de las bibliotecas de las EPPD del territorio central.
5. SALGADO Cruz, Mailé. (2012). Procedimientos para determinar las necesidades de superación de docentes de una escuela de capacitación. Documento de trabajo. Fondo de las bibliotecas de las EPPD del territorio central.
6. SALGADO Cruz, Mailé. (2013). Etapas de la planificación de la superación en una escuela de capacitación. Memorias VI Convención Científica Internacional de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” CIUM ISBN: 978-959-16-2100-9
7. SALGADO Cruz, Mailé. (2013). Organización de la superación de los docentes en las EPPD. Ponencia presentada en el Asesoramiento Metodológico de las EPPD y EB en el Ejército Central. Documento de trabajo. Fondo de las bibliotecas de las EPPD del territorio central.
8. SALGADO Cruz, Mailé. (2014). Perfeccionamiento del sistema de superación de los docentes en una escuela de capacitación. Revista Referencia Pedagógica. CREA-CUJAE. Volumen 2, No 1. RPSN: 2365. ISSN: 2308-3042. La Habana
9. SALGADO Cruz, Mailé. (2014). La gestión de la superación de los docentes en las EPPD. Ponencia presentada en el Asesoramiento Metodológico de las EPPD y EB en el Ejército Central. Documento de trabajo. Fondo de las bibliotecas de las EPPD del territorio central.
10. SALGADO Cruz, Mailé. (2014). La superación de los docentes en las Escuelas de Preparación para la Defensa. Documento de trabajo. Fondo de

la biblioteca del Colegio de Defensa Nacional. Revista Seguridad y Defensa Nacional.

11. SALGADO Cruz, Mailé; JUAN Carvajal, Dargen y GÓMEZ Figueroa, Olga. (2015). Modelo de gestión de la capacitación para una Entidad en Aprendizaje Permanente. Memorias VII Convención Científica Internacional de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” CIUM ISBN: 978-959-16-2100-9
12. SALGADO Cruz, Mailé; GÓMEZ Figueroa, Olga y JUAN Carvajal, Dargen (2015). Diagnóstico de necesidades de capacitación de los Recursos Humanos. Memorias VII Convención Científica Internacional de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” CIUM ISBN: 978-959-16-2100-9

## **PARTICIPACIONES EN EVENTOS**

1. SALGADO Cruz, Mailé. (2011). Caracterización de la dirección en las EPPD. Segundo seminario Científico Nacional de las EPPD y Escuelas Brigadas. Sancti Spíritus. Cuba.
2. SALGADO Cruz, Mailé. (2011). Perfeccionamiento del sistema de superación de los docentes en una EPPD. Segundo seminario Científico Nacional de las EPPD y Escuelas Brigadas. Sancti Spíritus. Cuba.
3. SALGADO Cruz, Mailé. (2012). Perfeccionamiento del sistema de superación de los docentes de escuelas de capacitación. Maestro ante los retos del siglo XXI. La Habana. Cuba.
4. SALGADO Cruz, Mailé. (2012). Perfeccionamiento del sistema de superación de los docentes de las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa. Asesoramiento Metodológico de las EPPD y EB en el Ejército Central. Sancti Spíritus. Cuba
5. SALGADO Cruz, Mailé. (2013). Etapas de la planificación de la superación en una escuela de capacitación. VI Convención Científica Internacional. Matanzas. Cuba.
6. SALGADO Cruz, Mailé. (2013). La organización de la superación de los docentes de las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa. Asesoramiento Metodológico de las EPPD y EB en el Ejército Central. Ciego de Ávila. Cuba
7. SALGADO Cruz, Mailé. (2014). La gestión de la superación de los docentes de las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa. Asesoramiento Metodológico de las EPPD y EB en el Ejército Central. Matanzas. Cuba
8. SALGADO Cruz, Mailé. (2014). La superación de los docentes en las Escuelas de Preparación para la Defensa. 2do Seminario Científico sobre seguridad y defensa nacional y territorial. Colegio de Defensa Nacional. La Habana. Cuba
9. SALGADO Cruz, Mailé. (2014). La planificación en las EPPD. 2do Seminario Científico Territorial de las EPPD y EPPD-BI. Villa Clara. Cuba
10. SALGADO Cruz, Mailé. (2014). La planificación de la superación de la calificación en las EPPD. 2do Seminario Científico Territorial de las EPPD y EPPD-BI. Villa Clara. Cuba
11. SALGADO Cruz, Mailé. (2014). La organización de la superación de los docentes en las EPPD. 2do Seminario Científico Territorial de las EPPD y EPPD-BI. Villa Clara. Cuba
12. SALGADO Cruz, Mailé. (2014). Gestión de la superación de los docentes de las escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa. 2do Seminario Científico Territorial de las EPPD y EPPD-BI. Villa Clara. Cuba



13. JUAN Carvajal, Dargen y SALGADO Cruz, Mailé. (2014). Reflexiones acerca de la obtención del modelo pedagógico para la formación de ingenieros y arquitectos. 17 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. La Habana. Cuba
14. SALGADO Cruz, Mailé. (2015). El control de la superación de los docentes de las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa. Asesoramiento Metodológico de las EPPD y EB en el Ejército Central. Cienfuegos. Cuba
15. SALGADO Cruz, Mailé; JUAN Carvajal, Dargen y GÓMEZ Figueroa, Olga. (2015). Modelo de gestión de la capacitación para una Entidad en Aprendizaje Permanente. VII Convención Científico Internacional de la Universidad de Matanzas. Matanzas. Cuba
16. SALGADO Cruz, Mailé; GÓMEZ Figueroa, Olga y JUAN Carvajal, Dargen. Diagnóstico de necesidades de capacitación de los Recursos Humanos (2015). VII Convención Científico Internacional de la Universidad de Matanzas. Matanzas. Cuba
17. SALGADO Cruz, Mailé; JUAN Carvajal, Dargen y GÓMEZ Figueroa, Olga. (2015). De la modelación científica a la modelación por procesos. VII Convención Científico Internacional de la Universidad de Matanzas. Matanzas. Cuba
18. SALGADO Cruz, Mailé; JUAN Carvajal, Dargen y GÓMEZ Figueroa, Olga. (2015). Modelo de gestión del proceso de formación integral del estudiante universitario. Evento Provincial Universidad 2016. Matanzas. Cuba

## **ANEXOS**

## Listado de anexos

<b>Anexo</b>	<b>Denominación</b>	<b>Páginas</b>
1	Concepto: Organizaciones que aprenden	132
2	Concepto: Aprendizaje organizacional	133
3	Carta solicitud al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	134
4	Relación de modelos revisados durante la investigación	135
5	Periodización (evolución) de la gestión de la capacitación en las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa	138
6	Carta de autorización para continuar la investigación	141
7	Diseño de constatación del estado inicial de la gestión de la capacitación en las EPPD	142
8	Encuesta sobre gestión de la capacitación, aplicada en las EPPD	145
9	Guía entrevista a informantes claves y grupal	150
10	Orientaciones implementación Sistema de Gestión de Bibliotecas	151
11	Carta inicio experimento en la EPPD de Matanzas	155
12	Indicadores para valorar las transformaciones en el proceso de gestión de la capacitación	156
13	Indicaciones para el taller evaluativo	165
14	Encuesta sobre gestión de la capacitación, aplicada en las EPPD de Matanzas y Villa Clara	168
15	Documento de trabajo para la gestión de la capacitación en las EPPD (Modelo)	174
16	Avales generalización del modelo en las EPPD del territorio central	185
17	Aval diplomado de directores y subdirectores de las EPPD	189
18	Estado actual de la gestión de la capacitación en el departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas	190
19	Encuesta de gestión de la capacitación aplicada en el departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas	194

## Anexo 1

### Concepto: Organizaciones que aprenden

No	Autor	Definición
1	Peter Senge (1992)	Es la organización en la que la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido cotidiano.
2	Dodgson (1993)	Es la que construye intencionalmente las estructuras y las estrategias para realizar y para maximizar el aprendizaje organizacional.
3	Marquart (1996)	Es aquella que aprende colectivamente y se transforma continuamente para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento para el éxito de la empresa.
4	José Diez de Castro (2002)	Son aquellas organizaciones que no solo se adaptan al cambio, sino que aprenden y van por delante del cambio, cuyas características son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia de conocimientos del individuo al colectivo.</li> <li>• Total apertura hacia el entorno.</li> <li>• Aprenden de aquello que está ocurriendo en el mundo exterior.</li> <li>• Dependen de informes de investigación, seminarios de expertos y otros.</li> </ul>
5	Armando Cuesta Santos (2006)	La organización que aprende es una concepción que envuelve el corazón y la mente, la psicología humana completa comprendida por la persona como un todo integral, en un proceso de perfeccionamiento o mejoramiento continuo, armonioso, de conocimiento y creación de valores, para alcanzar los resultados acordes a los objetivos estratégicos de la organización. Significa individuos aprovechando sus competencias para conocer y crear, la organización buscando sus resultados, y esa organización garantizando sinergia o accionar sistémico entre esas personas.
6	Rafael Alhama Belamaric (2008)	Más que un tipo de organización y más que la organización que le otorga importancia a la capacitación y superación de los trabajadores, son organizaciones en transformación permanente.
7	Arturo García Santillón y Rubén Edel Navarro (2008)	Es la organización que facilita el aprendizaje de todos sus integrantes y donde el aprendizaje se traduce en un proceso de transformaciones continuas, las dimensiones teoría y práctica, la concepción, el procedimiento son inseparables.

**Concepto: Aprendizaje organizacional**

No	Autor	Definición
1	Cyert y March (1963)	Las organizaciones desarrollan un comportamiento de adaptación a los requerimientos del entorno y del interior mismo de la organización que permite el desarrollo y la supervivencia de la misma.
2	Argyris y Shön (1978)	Construcción y modificación de las creencias y suposiciones que llevan a los miembros de la organización a ver y compartir la realidad organizacional y establecer las relaciones causales que se derivan de ella.
3	Fiol y Lyles (1985)	El proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones.
4	Peter Senge (1992)	Radica en la comprensión de las relaciones entre sus partes y componentes, enmarca su concepción en una perspectiva sistémica.
5	Nonaka y Takeuchi (1999)	Es el proceso mediante el cual organizadamente se aplica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización.
6	Ahumada (2011)	Proceso dentro de la organización mediante el cual se desarrolla un conocimiento sobre las relaciones entre las acciones realizadas, los resultados obtenidos y los efectos que tienen con el entorno.
7	Stable (2012)	El proceso mediante el cual las personas de la organización, intercambian con sus propias características, información y conocimientos, así como habilidades, y generan las suyas propias, de manera que todos los miembros de la organización lo puedan utilizar en los procesos de su actividad cotidiana (actividad individual, grupal, colectiva, o social), de conjunto con el intercambio y transferencia de información y conocimientos con actores externos, y que permita mejorar el desempeño de la organización.

**Carta de solicitud al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social**

Matanzas, 30 de Julio del 2012

“Año 54 de la Revolución”

**A: Director Provincial del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social  
Matanzas.**

Por medio de la presente me dirijo a usted para solicitarle la documentación que a continuación se relaciona, con el objetivo de ser empleada en la investigación que realiza por la autora como parte de su formación doctoral.

Lo legislado por el MTSS acerca de:

- Proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
- Entidad en aprendizaje permanente.
- El otorgamiento de la categoría de entidad en aprendizaje permanente a organizaciones enclavadas en el territorio de la provincia de Matanzas.

Le agradezco de antemano por la atención dispensada y espero contar con su contribución en la investigación que se realiza.

Atentamente,

  
**Mailé Salgado Cruz**

Datos generales: MSc Mailé Salgado Cruz

Organismo laboral: Minfar

Teléfonos: 264402 (Trabajo)

265729 (Privado)

## Relación de modelos revisados durante la investigación

No	Modelo/tecnología/ contribución	Autor/año/país	Ciencia	
			Dirección	Pedagogía
1	Fundamentos teóricos y metodológicos del sistema de superación del personal docente del Ministerio de Educación Superior.	Olga Castro Escarra (1997). Cuba		X
2	Modelo básico para la superación del docente como maestro investigador.	Manuel A. Primo Fernández (2001). Cuba	X	
3	Diseño de una tecnología integrada para la gestión de la información en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Isla Azul de la región oriental de Cuba.	Clara E. Marrero Fornaris (2002). Cuba	X	
4	Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicación en empresas de la industria alimentaria.	Reynaldo Velázquez Zaldívar (2002). Cuba	X	
5	Propuesta de un modelo de capacitación y desarrollo al personal docente de la universidad de oriente en la ciudad de San Miguel.	Universidad de Oriente/2002/El Salvador	X	
6	Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades formativas.	María Asunción Aneas Álvarez /2003/España		X
7	Contribución al diseño de una tecnología para regular e incrementar la productividad de los recursos humanos de la construcción.	Carlos E. Arcudia Abad (2003). Cuba	X	
8	Modelo de implantación, aplicación y medición de los resultados en una empresa piloto.	Antoni Robert I Gadea/2005/España	X	
9	Modelo estratégico para la superación de los maestros de escuelas primarias del sector rural en la atención a la diversidad.	Ester B. Manes León (2005). Cuba		X
10	Modelo de superación profesional para el perfeccionamiento de las	Lázaro E. Nieto Almeida (2005). Cuba		X

No	Modelo/tecnología/ contribución	Autor/año/país	Ciencia	
			Dirección	Pedagogía
	competencias profesionales en la actividad educativa con profesores del Instituto Superior pedagógico.			
11	Modelo para gestionar la capacitación de directivos y reservas en la empresa ganadera cubana. Diseño del plan de capacitación	María T. Lay (2005). Cuba	X	
12	Modelo de indicadores de calidad en el ciclo de vida de proyectos inmobiliarios.	Mario Garza González /2006/España	X	
13	Diseño e implementación de un modelo para la evaluación del impacto de la capacitación en materia de propiedad intelectual.	Elsie Rodríguez González (2006). Cuba	X	
14	Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos, aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín.	Margarita de Miguel Guzmán (2006). Cuba	X	
15	Contribución para un modelo de gestión integrada de los recursos humanos.	Alfredo Morales Cartaya (2006). Cuba	X	
16	Modelo pedagógico para las EPPD-EB.	Dargen T. Juan Carvajal (2007a). Cuba		X
17	Modelo de gestión de recursos humanos: Una propuesta para el análisis empírico	Miguel Ángel Martínez/2007/ España	X	
18	Perfeccionamiento del sistema de capacitación de los cuadros y trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba.	Jesús L. Ramos Díaz (2008). Cuba	X	
19	Propuesta metodológica para hacer corresponder la gestión por competencias con los objetivos estratégicos de las organizaciones.	Florentino A. López Núñez (2008). Cuba	X	
20	Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización.	Ariel Soltura Laseira (2009). Cuba	X	
21	Procedimiento para la gestión del sistema de capacitación de directivos.	Denis Ruiz Almeida (2009). Cuba	X	
22	Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión	Any Flor Nieves Julbe (2010). Cuba	X	



No	Modelo/tecnología/ contribución	Autor/año/país	Ciencia	
			Dirección	Pedagogía
	integrada del capital humano.			
23	Un modelo pedagógico y tecnológico sustentable para la enseñanza de posgrado a través de las tecnologías de la informática y las comunicaciones en países de América Latina. Experiencias de su aplicación en Cuba.	Ángel Emilio Casteñeda Hervia y otros/2010/Cuba		X
24	Un modelo de educación de posgrado para la preparación del personal docente de la Academia Naval "Granma".	Rafael A. Hedman Gutiérrez (2010). Cuba		X
25	Modelo de gestión del potencial humano basado en competencias para el fortalecimiento de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiago de Calí.	Luis F. Parra Villanueva (2010). Colombia	X	
26	Diseño e implementación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada del capital humano. Caso de estudio: Empresa del grupo empresarial de la construcción de Pinar del Rio y de la red de capital humano.	Iliana Hernández Daria (2010). Cuba	X	
27	Modelo sistémico de gestión para el turismo sostenible en Viñales.	Tania Vargas Fernández (2011). Cuba	X	

**Periodización (evolución) de la gestión de la capacitación en las EPPD.**

Indicadores	Etapa I (1981-1992)	Etapa II (1993-2001)	Etapa III (2002- actualidad)
Misión	Preparar oficiales de las MTT, de la reserva y oficiales permanentes en cursos básicos.	Formar y superar oficiales de las MTT, de la reserva, EJT y cuadros de los consejos de defensa, superar a los profesores que imparten preparación militar inicial (PMI) en la enseñanza media superior (EMS) y convertirse en microacademia del estudio de la Táctica en el territorio.	Formar y superar oficiales de la reserva, de las MTT y del EJT en el perfil de mando, superar a los oficiales permanentes y a los cuadros y funcionarios, estos últimos en defensa territorial. Superar a los profesores que imparten preparación para la defensa en la EMS.
Organización funcional de las estructuras docentes.	Unidades docentes compuestas por un órgano de instrucción, cátedras y colectivos de profesores que asumen la preparación de los cuadros y la básica de los soldados que se incorporan al servicio.	Se exime a las instituciones de la preparación básica de los soldados y el trabajo de las cátedras se centra en la preparación de los cuadros del territorio.	Se crea la cátedra de Defensa Territorial que asume la preparación de los dirigentes y funcionarios de la provincia, municipios y zonas de defensa.
Dirección	La dirección de la institución se realiza de forma empírica sin ningún fundamento teórico – metodológico.	Introducción del Manual para la dirección del PDE en los centros de enseñanza militar; el capítulo nueve referido a las EPPD.	Elaboración e implementación del Manual para la dirección del proceso docente-educativo de las EPPD sobre la base de las políticas establecidas. (2004)

<b>Indicadores</b>	<b>Etapa I (1981-1992)</b>	<b>Etapa II (1993-2001)</b>	<b>Etapa III (2002- actualidad)</b>
Gestión de los recursos humanos.	Claustro de profesores con bajo nivel cultural, se completa la plantilla con graduados de la propia escuela en los cursos básicos de jefes de pelotones.	Se exige elevar el nivel del claustro de profesores y su maestría pedagógica.	Se exige nivel superior y medio para completar los cargos docentes.
Gestión de la capacitación	Se realiza de forma centralizada a partir de las plazas para cursos y otras actividades que llegan del organismo superior, sin realizarse diagnóstico de necesidades.	Se continúan recibiendo las plazas del organismo superior. Se comienzan a identificar necesidades para el cumplimiento de la nueva misión, se introduce el componente investigativo. Se reconoce el proceso y se comienza a elaborar documentos en la planificación para dar respuesta a los lineamientos generales.	Se incluye el proceso de capacitación en los lineamientos generales de la planificación, se determinan niveles de actividades a cumplir en los documentos rectores de acuerdo a las necesidades identificadas. El claustro comienza a transitar por la formación académica de posgrado (FAP). Se incrementa la participación de dirigentes docentes y docentes en el control al proceso docente educativo. Se inicia el proceso de categorización docente que conforman la plantilla de la unidad. Elaboración del modelo pedagógico de las EPPD (2007) Se determinan del competencias del

Indicadores	Etapa I (1981-1992)	Etapa II (1993-2001)	Etapa III (2002- actualidad)
			docente (2011) y se identifican las necesidades de capacitación individuales, grupales y organizaciones. Se introducen herramientas para la elaboración de estrategias de capacitación.
Investigaciones		Comienza un proceso de investigaciones acerca de la historia universal, la militar del territorio, las experiencias combativas, en el entorno, así como los nuevos conceptos tácticos de la lucha armada, lo que demanda el incremento de la preparación.	Desarrollo de investigaciones acerca de la historia universal, la militar del territorio, las experiencias combativas, así como los nuevos conceptos tácticos de la lucha armada y la defensa territorial, demanda el incremento de la preparación integral.

**Carta autorización para continuar la investigación.**

"Ordinario"  
Ejemplar No 1

La Habana, 10 de Junio del 2011.  
"Año 53 de la Revolución"

**A: General de Brigada Fidencio Díaz Ramírez**  
**Jefe Estado Mayor Ejército Central.**

Presente,

Con el objetivo de materializar los resultados obtenidos por la TCor. Mailé Salgado Cruz, en la investigación realizada relacionada con la superación profesional de los docentes en las EPPD durante la Maestría en Dirección, se solicita aplicar los resultados en las EPPD del territorio a modo de experimento.

La aplicación de la Estrategia de Superación de los docentes posibilitará su perfeccionamiento, dar continuidad a la investigación de acuerdo a la propuesta realizada por el tribunal e incluir los resultados en los documentos rectores para la dirección de estas instituciones.

Respetuosamente,

Segundo Jefe Dirección Preparación Combativa  
General de Brigada

Alfredo R. Pereira Perera



VISTO POR:	<u>4496</u>
FECHA:	<u>10 de Jun</u>
ARCHIVAR LEGIS:	
HASTA:	<u>520-780</u>

**Diseño de constatación: Estado inicia**

**Problema Científico:** La gestión de la capacitación en las EPPD dificulta la preparación para un desempeño individual y organizacional en correspondencia con los documentos rectores para este tipo de organización.

**Muestra:** 80% de los docentes de la organización

**Variable:** Gestión de la capacitación.

Dimensiones	Indicador	Método-Técnica	Fuente	Rangos
Planificación	Se conoce y comparte la política de capacitación de la organización.	Encuesta I <sub>1,2</sub> Entrevista a informantes claves Moda (M) y criterio de concordancia (Cc)	Dirigentes docentes y docentes	M=4-5 se conoce M=3-2 no se conoce Cc ≥ 60% se identifica criterio del grupo
	Se realiza el diagnóstico de las necesidades y se actualiza sistemáticamente.	Encuesta I <sub>3</sub> , II <sub>c</sub> , III <sub>5</sub> Entrevista a informantes claves M y Cc	Dirigentes docentes y docentes	M=4-5 si se realiza M=3-2 no se realiza Cc ≥ 60% se identifica criterio del grupo
	Existe correspondencia entre los planes de capacitación elaborados y las necesidades identificadas.	Encuesta I <sub>4-a-b-c</sub> , II <sub>f</sub> , III <sub>c</sub> Análisis documental M	Dirigentes docentes y docentes Sistema de planes	M=4-5 existe correspondencia M=3-2 no existe correspondencia >80% existe correspondencia
	Existe correspondencia entre el cargo, la categoría y la experiencia docente.	Encuesta I <sub>6</sub> , II <sub>a</sub> , III <sub>6</sub> Análisis documental Entrevista a informantes claves M y Cc	Dirigentes docentes y docentes	M=4-5 existe correspondencia M=3-2 no existe correspondencia Cc ≥ 60% se identifica criterio del grupo

Dimensiones	Indicador	Método-Técnica	Fuente	Rangos
Planificación	Se identifican diferentes alternativas para el cumplimiento de los objetivos.	Encuesta I <sub>8</sub> Análisis documental M	Dirigentes docentes y docentes	M=4-5 si identifican M=2-3 no se identifican
	Las actividades planificadas corresponden a las exigencias de los documentos rectores.	Análisis documental	Documentos rectores, sistema de planes	90% de los documentos; están identificados.
Organización	Se definen las tareas a cumplir, condiciones y recursos necesarios.	Encuesta I <sub>10,11,12,13</sub> Análisis documental M	Dirigentes docentes y docentes Sistema de planes	M=4-5 se definen M=3-2 no se definen 100-90%- se definen 90-85% Frecuentemente 84-80% - a veces 84-80% ocasionalmente 90% se definen
	En la institución se organizan y cumplen las actividades en función de los objetivos de la organización.	Encuesta III <sub>11</sub> entrevista grupal M y Cc	Dirigentes docentes y docentes	M=4-5 se organizan M=3-2 no se organizan Cc ≥ 60% se identifica criterio del grupo
	Selección del personal que imparte la capacitación.	Encuesta I <sub>10,15</sub> M	Dirigentes docentes y docentes	M=4-5 se selecciona M=3-2 no se selecciona
Ejecución	Aprovechamiento de las potencialidades de la institución.	Encuesta I <sub>12</sub> , III <sub>2,3,4,7</sub> Análisis documental Entrevista grupal M y Cc	Dirigentes docentes y docentes	M=4-5 se aprovechan M=3-2 no se aprovechan 80% de los documentos se identifica. Cc ≥ 60% se identifica criterio del grupo
	Aprovechamiento de las potencialidades del territorio.	Encuesta I <sub>13,14</sub> Análisis documental M	Dirigentes docentes y docentes Actas y convenios de trabajo con otras instituciones	M=4-5 se aprovechan M=3-2 no se aprovechan 80% de los documentos se identifica.

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Método-Técnica</b>	<b>Fuente</b>	<b>Rangos</b>
	Correspondencia entre actividad, recursos y necesidades.	Análisis documental	Sistema de planes de la organización	>80% de los documentos; existe correspondencia.
	Empleo las diferentes vías de capacitación.	Encuesta I <sub>8</sub> , análisis documental M	Dirigentes docentes y docentes, informes	M=4-5 si identifican M=2-3 no se identifican, 80% se identifica empleo
	Nivel de satisfacción del docente con respecto a la actividad de capacitación.	Encuesta I <sub>15</sub> M	Dirigentes docentes y docentes	M=5 satisfecho M=4 medianamente satisfecho M=3 a veces satisfecho M=2 poco satisfecho M=1 insatisfecho
Control	Se valoran los indicadores para medir la gestión de la capacitación y su impacto en la organización.	Entrevista grupal, análisis documental Cc	Dirigentes docentes y docentes, informes	Cc ≥ 60% se identifica criterio del grupo 80% de los documentos se identifica
	Se previenen, detectan y controlan las desviaciones de los planes de capacitación y se toman medidas correctivas al respecto.	Encuesta I <sub>10</sub> , análisis documental M	Dirigentes docentes y docentes, actas de controles a la organización y al PDE, informes	M=4-5 si M=3-2 no 80% de los documentos se identifica



**Encuesta sobre gestión de la capacitación, aplicada en las EPPD.**

**(resultados expresados en %)**

Se está realizando una investigación sobre el comportamiento de la gestión de la capacitación del recurso humano en las EPPD. En tal sentido sería interesante contar con su valoración, por lo que le solicitamos su participación, agradecemos de antemano sus criterios.

**Datos generales:**

Marque con una X en los espacios en blanco según corresponda.

EPPD o EB de la provincia de: (%)

80 Matanzas                      80 Villa Clara

Especificar a qué categoría pertenece: (%)

78.5 Dirigente docente      2.5 Docente

¿Está categorizado? 37.1/21.2 Sí    62.9/78.8 No

Categoría docente que posee:

28/12 Profesor principal      8/0 Ayudante                      64/88 Entrenador

- I. Marque con una X, según su criterio, cómo se gestiona la capacitación en su institución.

No	Denominación	Matanzas/Villa Clara				
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
1	La política de capacitación se discute en la institución.	0/0	34.5/20.6	51.7/20.6	10.3/27.5	3.4/17.2
2	Todos los miembros de la organización se sienten comprometidos con la política de capacitación.	0/0	34.4/20.6	51.7/27.5	10.3/37.9	3.4/13.7
3	Se realiza el diagnóstico para determinar las	51.7/31	27.5/20.6	20.6/20.6	0/17.2	0/10.3

	necesidades de capacitación.					
4	Los planes de capacitación se elaboran a partir de las necesidades:					
	Individuales	62/27.5	24.1/20.6	13.7/20.6	0/17.2	0/13.7
	A nivel de cátedra, colectivo u órgano	58.6/27.5	37.9/20.6	3.4/20.6	0/13.7	0/17.2
	A nivel de institución	65.5/34.5	20.6/17.2	10.3/20.6	3.4/20.6	0/10.3
5	Se elabora el plan de adiestramiento profesional para los nuevos profesores de la institución.	72.4/62	20.6/20.6	6.8/10.3	0/6.8	0/0
6	Se cumple el plan de adiestramiento profesional aprobado.	62/34.5	20.6/41.3	17.2/10.3	0/13.7	0/0
7	Existe correspondencia entre el cargo, la categoría docente y la experiencia docente.	24.1/13.7	37.9/20.6	37.9/37.9	0/20.6	0/10.3
8	El personal de la institución recibe capacitación por diferentes vías.	44.8/27.5	41.3/20.6	10.3/31	6.8/6.8	0/6.8
9	Se seleccionan los profesores con mayor experiencia para impartir actividades de capacitación.	34.5/17.2	31/13.7	17.2/34.5	10.3/20.6	6.8/13.7
10	Se emplean los medios informáticos y audiovisuales que posee la institución para la capacitación.	0/0	41.3/20.6	41.3/34.5	10.3/24.1	6.8/20.6
11	Se aprovechan las posibilidades de la	27.5/17.2	34.5/27.5	20.6/24.1	6.8/10.3	10.3/20.6

	institución para la realización de actividades de capacitación.					
12	Se realizan convenios y se coordinan con otras instituciones del territorio para la capacitación.	20.6/6.8	34.5/20.6	34.5/27.5	6.8/24.1	10.3/20.6
13	Se cumplen actividades de capacitación donde están implicadas otras instituciones.	10.3/0	20.6/10.3	34.5/20.6	20.6/34.5	13.7/34.5
14	El experto se encuentra calificado para impartir la actividad de capacitación con respecto a la necesidad identificada.	24.1/6.8	37.9/13.7	24.1/34.5	6.8/24.1	6.8/20.6
15	Satisfacen sus necesidades las actividades de capacitación que se cumplen en la organización.	13.7/13.7	27.5/13.7	34.5/27.5	17.2/34.5	6.8/10.3

I. Marque con una X según corresponda (Matanzas/Villa Clara):

- Poseo la categoría docente que se corresponde con mi cargo. 37/11 Si 63/89  
No
- Estoy proyectado para categorizarme este año según la categoría que me corresponde 57.4/32.3 Si 42.6/67.7 No
- Mis necesidades de capacitación están identificadas. 64.1/41.3 Si 35.9/68.7  
No
- Tengo elaborado mi plan de capacitación individual. 71.2/44 Si 28.8/66 No
- Mi plan de trabajo individual se corresponde con el de la organización.

61.1/32 Si 38.9/68 No

- Conozco las actividades de capacitación en que participaré este año. 34/27 Si 66/73 No

- Se corresponden mis actividades con mis necesidades. 55.3/23 Si 44.7/77 No

III. Cómo usted valora que se ejecuta el proceso de capacitación en la institución a la que pertenece. Marque con una X

No	Denominación	Matanzas/Villa Clara				
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
1	En la institución se aprende con la experiencia.	0/0	3.4/0	58.6/24.1	31/41.3	6.8/34.5
2	Cuando alguien sale de la institución su conocimiento permanece.	0/0	0/0	34.5/6.8	51.7/48.2	13.7/44.8
3	Cuando concluye una tarea o actividad de capacitación se divulga y legitima lo que se aprendió.	0/0	13.7/0	27.5/20.6	27.5/51.7	31/27.5
4	La documentación de capacitación queda a disposición de todos y se consulta	0/0	0/0	41.3/20.6	55.1/58.6	3.4/20.6
5	Se evalúan sistemáticamente las necesidades de conocimientos.	0/0	0/0	34.5/17.2	44.8/48.2	20.6/34.5
6	Se desarrollan planes para atender las necesidades.	0/0	17.2/6.8	20.6/10.3	48.2/58.6	13.7/24.1
7	Los resultados de investigaciones se llevan a la práctica docente.	0/0	0/0	27.5/10.3	41.3/55.1	31/34.5
8	Se estimulan las	0/0	0/0	27.5/13.7	44.8/55.1	27.5/31

No	Denominación	Matanzas/Villa Clara				
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
	capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento aprendido en los intercambios con otras instituciones.					
9	Se desarrollan actividades de capacitación encaminadas al cumplimiento de los objetivos establecidos en los documentos rectores.	0/0	0/0	34.5/20.6	48.2/34.5	17.2/44.8
10	Se previenen, detectan y gestionan las desviaciones sobre los planes de capacitación.	0/0	13.7/6.8	34.5/10.3	34.5/58.6	17.2/24.1
11	Mi institución funciona como un todo vivo, cuyas partes se adaptan para encajar debidamente.	3.4/0	17.2/10.3	44.8/27.5	24.1/41.3	10.3/20.6

## **Guía de entrevista a informantes claves y grupal.**

### **(Entrevista no estructurada)**

#### **Informantes claves:**

- Directivos nivel Ejército (2).
- Directivos nivel Región Militar (2).
- Directivos nivel EPPD (9).

Esta actividad se realizó para la EPPD de Matanzas y para la de Villa Clara.

#### **Criterio de selección de los informantes claves:**

- Posición en la estructura organizativa respecto al proceso de preparación del personal.
- Más de cinco años de experiencia en la dirección del proceso de preparación del personal.

#### **Temáticas a debatir:**

- Comprometimiento con la política de capacitación de la organización.
- Se conocen las exigencias establecidas respecto a la capacitación en los documentos rectores para el cargo y grado.
- El personal conoce las actividades de capacitación.
- Contenido del plan de capacitación respecto a exigencias y necesidades.
- Alineación del proceso de capacitación con los objetivos de la organización.
- Existencia de indicadores para medir el proceso de gestión de la capacitación y su impacto en la organización.
- Se puntualiza el proceso y prevén posibles cambios provocados por causas internas o externas a la organización.

**Orientaciones**  
**del Jefe Sección Preparación Combativa del Ejército Central para**  
**la implementación del Sistema de Gestión de Bibliotecas en las**  
**Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa-Brigadas**  
**de Infantería (EPPD-BI)**

El sistema de gestión de bibliotecas (SGB) es un paquete informático con sus aplicaciones que permite registrar información y ponerla al alcance de los miembros de la organización y de las diferentes categorías de personal que asisten a la misma.

**Beneficios de la implementación del sistema de gestión de bibliotecas.**

- Divulgar y legitimizar los resultados de investigaciones, de actividades de superación, de tareas y otras.
- Intercambiar experiencias entre instituciones y generalizar las mejores prácticas en el desarrollo del proceso docente educativo.
- Optimizar el tiempo en la búsqueda de información sobre una temática determinada.
- Concentrar la compra de materiales en las necesidades identificadas y digitalizar e incorporar nuevos fondos al sistema a partir de un ejemplar, lo que manifiesta ahorro de recursos.

**Responsabilidades para la implementación del sistema de gestión de bibliotecas.**

- **Consejo docente:** Realiza el análisis y aprobación de las propuestas que presentan los jefes de cátedras y órganos para registrar como fondo en el SGB.
- **Jefes cátedras y órganos:** son los responsables de realizar las propuestas de las investigaciones, trabajos de cursos y otros documentos que serán analizados y aprobados por el consejo docente para su registro en el fondo del SGB.
- **Bibliotecario (a):** es el responsable de registrar los fondos en el SGB aprobados por el consejo docente como resultado de investigaciones, trabajos de curso y otros documentos.

**Documentos que se contemplan para registrar como fondo en el SGB en las EPPD-BI:**

- **Investigaciones referidas a:** el desarrollo con calidad del proceso docente educativo en la institución y a la microacademia del estudio de la táctica que tributa a la defensa de los territorios;
- **Trabajos presentados en eventos:** internacionales, nacionales y territoriales.
- **Trabajos** como resultado de los **cursos y actividades de superación** realizadas con los docentes. (Calificaciones: 5 puntos).
- **Trabajos de los alumnos** en los cursos. (Calificaciones: 5 puntos).
- **Documentos de actividades de superación:** cursos, conferencias especializadas, ponencias.

**Cronograma de implementación del sistema de gestión de biblioteca (SGB).**

No	Actividad	Fecha	Responsables
1	Presentación variante de plataforma de la tarea en el asesoramiento metodológico EPPB-BI.	Febrero/2013	Jefe CID-EC y 1er Ofic SPC-EC
2	Trabajo en el diseño y programación del paquete informático y sus aplicaciones	Marzo-Agosto/2013	Jefe CID-EC/Integrantes equipo de trabajo
3	Desarrollo de los módulos del paquete informático y prueba de laboratorio de su funcionamiento.	Sept-Dic/2013	Jefe CID-EC/Integrantes equipo de trabajo
4	Puntualización de la l	Enero/2014	Jefe CID-EC/



No	Actividad	Fecha	Responsables
	variante del paquete informático para su aplicación práctica en la EPPD-BI de Matanzas y preparación del personal.		Integrantes equipo de trabajo y bibliotecario EPPD-BI Matanzas
5	Presentación de las orientaciones para la implementación del paquete informático y explicación de mismo en el marco del asesoramiento metodológico.	Febrero/2014	1er Ofic. SPC, Jefe CID-EC
6	Se implementa el paquete informático de forma experimental en la EPPD-BI de Matanzas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar juego de prueba (100 títulos).</li> <li>• Desarrollo aplicaciones tarea (registro, préstamos).</li> </ul>	Febrero-Marzo/2014	Director
7	Informar al Ejército por las EPPD-BI las direcciones IP de las máquinas donde se instalara el paquete informático.	Febrero/2014	Director
8	Visita del Jefe CID-FAR al territorio del Ejército para constatar el estado de implementación de la tarea.	17 Marzo 2014	Jefe CID-FAR/ EPPD-BI Matanzas
9	Informar las no conformidades en la implementación de la tarea.	Marzo/2014	Director EPPD-BI Matanzas

No	Actividad	Fecha	Responsables
10	Reparación de las no conformidades en la aplicación práctica de la tarea.	Abril-mayo 2014	Equipo de trabajo
11	Aplicación II variante del SGB en la EPPD de Matanzas.	Junio-Julio/2014	Subdirector docente/ Bibliotecaria
12	Preparación para la implementación del SGB en el resto de las EPPD-BI del territorio.	Agosto/2014	1er oficial SPC/EPPD-BI del territorio
13	Aplicación del SGB en las EPPD-BI del territorio del Ejército.	Septiembre- Octubre/2014	Subdirector docente
14	Conciliación de las no conformidades con las EPPD-BI y reajuste de la tarea de ser necesario.	Noviembre- Diciembre/2014	Directores EPPD-BI
15	Explotación de la tarea en las EPPD-BI del territorio.	Enero/2015	Directores EPPD-BI

**Jefe Sección Preparación Combativa EC  
General de Brigada**

**Luis Vladimir Guerra Batista**

*RS-6265 GPC  
Fecha-10/16/2014*

**Carta de autorización implementación del modelo de gestión de la  
capacitación en la EPPD de Matanzas**

Matanzas, 23 de Diciembre de 2011  
"Año 53 de la Revolución"

**A: Cor Lázaro Rafael Gómez Mendoza.  
Director de la EPPD de Matanzas.**

Como continuidad de la investigación que realiza la TCor Mailé Salgado Cruz, referida a la capacitación de los docentes en las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa y con el objetivo de aplicar y valorar los resultados obtenidos hasta la fecha se decide implementar en esa institución, de forma experimental, el modelo de gestión de la capacitación elaborado, el cual está orientado hacia el cumplimiento de las exigencias establecidas en los documentos rectores.

Respetuosamente,

**Jefe Sección Preparación Combativa EC  
General de Brigada**

**Luis Vladimir Guerra Batista**

R/S: 4423 SPC  
Fecha: 23.12.2011

**Indicadores para valorar las transformaciones en el proceso de gestión de la capacitación.**

**Hipótesis:** Un modelo de gestión para la capacitación de las EPPD, centrado en la categoría de EAP, contribuye a la preparación de los recursos humanos para alcanzar las exigencias establecidas a la organización.

**Muestra:** 80% de los cuadros de la organización

**Variable independiente:** Gestión de la capacitación de las EPPD.

Dimensiones	Indicador teórico	Indicador empírico	Método-Técnica	Fuente	Rangos
Planificación	Selección de alternativas.	Se identifican las de necesidades de capacitación.	Encuesta I <sub>1</sub> , I <sub>4</sub> . Entrevista a informantes claves, DAFO.	Dirigentes docentes y docentes.	M=5-4 se identifica. M=3 ocasionalmente se identifica. M=2-1 no se identifica. Se identifica criterio del grupo.
		Se elabora la proyección y el plan de capacitación a partir de las necesidades.	Encuesta I <sub>3</sub> , III <sub>3</sub> , IV <sub>6</sub> . Entrevista a informantes claves, DAFO.	Dirigentes docentes y docentes.	M=5-4 se elaboran. M=3 ocasionalmente se elaboran. M=2-1 no se elaboran.
		Existe correspondencia entre los planes de capacitación elaborados y las necesidades identificadas.	Revisión documental. Encuesta I <sub>3</sub> ; III <sub>3</sub> , IV <sub>6</sub> .	Proyección de la capacitación. Plan de la capacitación. Dirigentes docentes y	M=5-4 existe correspondencia M=3 ocasionalmente se corresponde. M=2-1 no existe. Se manifiesta en el

Dimensiones	Indicador teórico	Indicador empírico	Método-Técnica	Fuente	Rangos
				docentes.	90% de los planes.
		Se identifican diferentes alternativas para el cumplimiento de los objetivos.	Encuesta I <sub>10</sub> , IV <sub>9</sub> . Análisis documental.	Dirigentes docentes y docentes. Sistema de planes.	M=5-4 si identifican. M=3 ocasionalmente se identifican. M=2-1 no se identifican. Se manifiesta en el 90% planes.
	Visión del estado deseado.	Se conoce y comparte la política de capacitación de la organización.	Encuesta III <sub>2</sub> , III <sub>7</sub> , IV <sub>11</sub> . Entrevista a informantes claves, media aritmética.	Dirigentes docentes y docentes.	M=5-4 se conoce. M=3 ocasionalmente se conoce. M=2-1 no se conoce. Se identifica criterio del grupo.
		Se conoce el nivel a alcanzar según cargo y categoría.	Encuesta I <sub>6</sub> . Entrevista a informantes claves, DAFO, media aritmética, distribución de frecuencias.	Dirigentes docentes y docentes.	M=5-4 se conoce. M=3 ocasionalmente se conoce. M=2-1 no se conoce. El 90% del personal responde afirmativamente. Se identifica criterio del grupo.
		Se identifican los indicadores para valorar la gestión de la capacitación.	Análisis documental, entrevista a informantes claves, media aritmética.	Manual PDE de las EPPD, Reglamento de controles, documentos de planificación de la organización.	>80% de los documentos; están identificados.
		Se prevén posibles cambios y sus causas.	Entrevista a informantes	Dirigentes docentes y	Se identifica criterio grupal.

Dimensiones	Indicador teórico	Indicador empírico	Método-Técnica	Fuente	Rangos
			claves. Encuesta I <sub>14</sub> , III <sub>6</sub> , IV <sub>11</sub> , media aritmética.	docentes.	M=5-4 se conoce. M=3 ocasionalmente se conoce. M=2-1 no se conoce.
		Todos los niveles se orientan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Encuesta I <sub>8</sub> , I <sub>14</sub> III <sub>5</sub> , III <sub>6</sub> , IV <sub>9</sub> .	Dirigentes docentes y docentes.	El 90% del personal responde afirmativamente. M=5-4 se orientan. M=3 ocasionalmente se orientan. M=2-1 no se orientan.
	Acciones para la toma de decisión.	Se definen las tareas a cumplir.	Encuesta I <sub>9</sub> , I <sub>10</sub> , I <sub>12</sub> , I <sub>14</sub> , III <sub>5</sub> , IV <sub>6</sub> , IV <sub>7</sub> . Análisis documental	Dirigentes docentes y docentes. Sistema de planes de la organización.	M=5-4 se definen. M=3 ocasionalmente se definen. M=2-1 no se definen. El 90% del personal responde afirmativamente. Se identifican las tareas en el 90% de los planes.
		Se actualizan las necesidades sistemáticamente.	Encuesta I <sub>2</sub> , III <sub>3</sub> , IV <sub>5</sub> . Análisis documental.	Dirigentes docentes y docentes. Sistema de planes de la organización.	M=5-4 se actualizan. M=3 ocasionalmente se actualizan. M=2-1 no se actualizan. Se manifiesta en el 90% de los planes.
		Se prevén actividades de generalización y	Encuesta I <sub>12</sub> , IV <sub>8</sub> . Análisis	Dirigentes docentes y	M=5-4 se prevén. M=3 ocasionalmente

Dimensiones	Indicador teórico	Indicador empírico	Método-Técnica	Fuente	Rangos
		debate de experiencias y conocimientos	documental.	docentes. Sistema de planes de la organización.	se prevén. M=2-1 no se prevén. Se identifican las tareas en el 90% de los planes.
Organización	Integración, armonización.	Existe comunicación abierta entre los diferentes niveles de la organización.	Encuesta I <sub>12</sub> , I <sub>13</sub> , I <sub>14</sub> , III <sub>5</sub> , III <sub>7</sub> , IV <sub>8</sub> . Entrevista a informantes claves.	Dirigentes docentes y docentes.	El 90% del personal responde afirmativamente. M=5-4 existe. M=3 ocasionalmente existe M=2-1 no existe. Se identifica criterio grupal.
		Existe compromiso individual y de la organización en función del cumplimiento de los objetivos.	Encuesta III <sub>5</sub> , III <sub>7</sub> , IV <sub>11</sub> . Entrevista grupal.	Dirigentes docentes y docentes.	El 90% del personal responde afirmativamente. M=5-4 existe. M=3 ocasionalmente existe M=2-1 no se existe. Se identifica criterio del grupo.
		Se armonizan las necesidades de capacitación, individuales y organizacionales.	Encuesta I <sub>4</sub> , I <sub>14</sub> , III <sub>3</sub> , IV <sub>11</sub> . Entrevista grupal.	Dirigentes docentes y docentes.	M=5-4 armonizan. M=3 ocasionalmente armonizan. M=2-1 no armonizan. Se identifica criterio del grupo
	Empleo del potencial de la	Se definen condiciones y recursos necesarios.	Encuesta I <sub>7</sub> , I <sub>8</sub> , I <sub>9</sub> , III <sub>4</sub> .	Dirigentes docentes y	M=5-4 se definen. M=3 ocasionalmente

Dimensiones	Indicador teórico	Indicador empírico	Método-Técnica	Fuente	Rangos
	organización y del territorio.		Entrevista grupal.  DAFO. Análisis documental.	docentes.	se definen. M=2-1 no se definen. Se identifica criterio del grupo. 90% de los documentos se observa
		Se selecciona el personal que impartirá la capacitación según conocimientos, experiencias y necesidades.	Encuesta I <sub>7</sub> , I <sub>9</sub> , III <sub>4</sub> , IV <sub>3</sub> . Análisis documental. DAFO	Dirigentes docentes y docentes.	M=5-4 se selecciona. M=3 ocasionalmente se selecciona. M=2-1 no se selecciona. 90% de los documentos se observa.
		Empleo las diferentes vías de capacitación.	Encuesta I <sub>10</sub> , I <sub>12</sub> . Análisis documental. DAFO	Dirigentes docentes y docentes.	M=5-4 existe empleo. M=3 ocasionalmente se emplean M=2-1 no se emplean. 90% de los documentos se observa
	Efectividad.	Existe correspondencia entre el cargo, la categoría y la experiencia docente.	Encuesta I <sub>6</sub> . Análisis documental.  Entrevista a informantes claves.	Dirigentes docentes y docentes.  Sistema de planes.	M=5-4 existe correspondencia. M=3 ocasionalmente existe correspondencia. M=2-1 no se existe correspondencia.



Dimensiones	Indicador teórico	Indicador empírico	Método-Técnica	Fuente	Rangos
					El 90% del personal responde afirmativamente. Se manifiesta en el 90% de los planes. Se identifica criterio de grupo.
		Se capacita en correspondencia con las necesidades, el cargo y la categoría.	Encuesta I <sub>3</sub> , I <sub>6</sub>	Dirigentes docentes y docentes.	M=5-4 si se capacita. M=3 ocasionalmente se capacita. M=2-1 no se capacita.
Ejecución	Cumplimiento del plan.	Se realizan actividades según plan.	Análisis documental.	Informes de la organización.	Se manifiesta en el 90% de los informes.
		Se realiza la capacitación diferentes vías por	Encuesta I <sub>10</sub> , I <sub>12</sub> . Análisis documental.	Dirigentes docentes y docentes. Sistema de planes.	M=5-4 se realiza. M=3 ocasionalmente se realiza. M=2-1 no se realiza. Se identifica criterio de grupo. 90% de los documentos se identifica.
		La capacitación abarca todos los niveles de la organización.	Encuesta I <sub>14</sub> , III <sub>7</sub> , IV <sub>11</sub> . Entrevista grupal.	Dirigentes docentes y docentes.	M=5-4 si abarca. M=3 ocasionalmente abarca. M=2-1 no abarca. Se identifica criterio de grupo.
	Cumplimiento de lo organizado.	Correspondencia entre actividad, recursos y	Análisis documental	Sistema de planes de la	90% de los documentos; existe

Dimensiones	Indicador teórico	Indicador empírico	Método-Técnica	Fuente	Rangos
		necesidades.	Encuesta I <sub>7</sub> , I <sub>9</sub> , III <sub>4</sub> , IV <sub>3</sub> .	organización. Dirigentes docentes y docentes.	correspondencia. M=5-4 correspondencia. M=3 ocasionalmente existe correspondencia. M=2-1 no existe correspondencia.
		Se categoriza el 80% del personal con derecho.	Análisis documental.	Sistema de planes e informes.	El 80% del personal esta categorizado.
		Aprovechamiento de las potencialidades de la institución.	Encuesta I <sub>7</sub> , I <sub>8</sub> , I <sub>9</sub> , III <sub>4</sub> , IV <sub>1</sub> , IV <sub>2</sub> , IV <sub>3</sub> , IV <sub>4</sub> . Análisis documental.	Dirigentes docentes y docentes. Sistema de planes.	M=5-4 existe aprovechamiento. M=3 ocasionalmente existe aprovechamiento. M=2-1 no existe aprovechamiento. Se identifica en el 90% de los planes e informes.
		Aprovechamiento de las potencialidades del territorio.	Encuesta I <sub>12</sub> , III <sub>8</sub> . Análisis documental	Dirigentes docentes y docentes. Actas y convenios de trabajo con otras instituciones.	M=5-4 existe. M=3 ocasionalmente existe M=2-1 no existe.
		La capacitación se realiza de forma permanente.	Entrevista grupal. Análisis documental.	Dirigentes docentes y docentes. Sistema de	Se identifica criterio grupal. Se manifiesta en el 90% de los planes.

Dimensiones	Indicador teórico	Indicador empírico	Método-Técnica	Fuente	Rangos
				planes e informes.	
		Se adecuan las actividades de capacitación en correspondencia con las necesidades y condiciones.	Entrevista grupal. Análisis documental.	Dirigentes docentes y docentes. Sistema de actas e informes.	Se identifica criterio grupal. Se manifiesta en el 90% de las actas e informes.
Control	Determinación de desviaciones.	Se prevén y detectan las desviaciones de los planes.	Encuesta I <sub>13</sub> , IV <sub>10</sub> . Entrevista a informantes claves.	Dirigentes docentes y docentes.	M=5-4 se prevén. M=3 ocasionalmente se prevén. M=2-1 no se prevén. Existe consenso entre los entrevistados.
		Se identifican y comunican las posibles causas de las desviaciones.	Entrevista a informantes claves.	Dirigentes docentes y docentes.	Existe consenso entre los entrevistados.
	Valoración de parámetros.	Nivel de satisfacción del docente con respecto a la actividad de capacitación.	Encuesta I <sub>15</sub> . IIa, IIb, IIc, II d, IIe	Dirigentes docentes y docentes	M=5-4 se satisfacen. M=3 medianamente satisfechos. M=2-1 no se satisfacen.
		Se conocen los indicadores para el control de la capacitación.	Entrevista grupal.	Dirigentes docentes y docentes.	Criterio grupal.
		Se valoran los indicadores para medir	Entrevista grupal, Análisis	Dirigentes docentes y	Criterio grupal.

Dimensiones	Indicador teórico	Indicador empírico	Método-Técnica	Fuente	Rangos
		la gestión de la capacitación y su impacto en la organización.	documental.	docentes. Sistema de actas e informes.	Se manifiesta en el 90% de los planes.
		Se identifican nuevas necesidades.	Entrevista a informantes claves. Análisis documental.	Dirigentes docentes. Sistema de actas e informes.	Existe consenso entre los entrevistados.  Se manifiesta en el 90% de los planes.
	Toma de medidas	Se ajusta lo planificado en correspondencia con las nuevas necesidades.	Encuesta I13; III3, IV5, IV10.	Dirigentes docentes y docentes.	M=5-4 se ajustan. M=3 ocasionalmente se ajustan. M=2-1 no se ajustan.
		Se planifican y organizan actividades que disminuyen o equilibran las desviaciones.	Encuesta I2, I13, III3, IV5, IV10. Análisis documental.	Dirigentes docentes y docentes.  Sistema de planes e informes.	M=5-4se ajustan. M=3 ocasionalmente se ajustan. M=2-1 no se ajustan. Se manifiesta en el 90% de los planes y sistema de informes.

**Indicaciones para la realización del Taller Evaluativo sobre la discusión de los resultados de la gestión de la capacitación a partir de la experiencia de la EPPD de Matanzas y Villa Clara (2014).**

La realización del taller busca lograr una producción colectiva de uno o varios resultados, el objetivo de este es: evaluar las transformaciones ocurridas a partir de la implementación del modelo de gestión de la capacitación y la realización de recomendaciones para su perfeccionamiento. Para ello se necesita del aporte activo y comprometido de cada participante, con la premisa de que todos los criterios aportaran elementos importantes para el perfeccionamiento de la propuesta.

Agradecemos de antemano su participación.

Las ponencias a debatir estarán en manos de los participantes en el taller con diez días de antelación.

Las ponencias de los Directores de las EPPD de Matanzas y Villa Clara tendrán en cuenta los siguientes indicadores:

1. En qué medidas facilita o dificulta la dirección del proceso de capacitación como parte de la preparación de los cuadros.
2. Si el modelo de gestión de la capacitación se ajusta a las características de la EPPD.
3. Como contribuye el modelo de gestión de la capacitación al desarrollo de los recursos humanos para el cumplimiento de las exigencias establecidas a la EPPD.
4. Principales cambios en las atribuciones y funciones respecto a la gestión del proceso.
5. Incremento o disminución de la preparación de los docentes (recursos humanos).
6. Compromiso en la búsqueda de los objetivos y exigencias organizacionales.
7. Principales ventajas de la aplicación del modelo.
8. Puntos vulnerables del modelo de gestión de la capacitación.

El taller se realizará en dos sesiones:

- Sesión 1: Explicativa, análisis y evaluación del modelo de gestión de la capacitación centrado en la categoría de entidad en aprendizaje permanente.
- Sesión 2: Explicativa, análisis y valoración de las transformaciones ocurridas en el proceso de gestión de la capacitación en las EPPD.

En ambas sesiones se comenzará con una exposición orientadora sobre el modelo de gestión de la capacitación la cual no excederá de 10 minutos, posteriormente se responderán preguntas aclaratorias durante 10 minutos para darle paso al trabajo por subgrupos, los que aplicaran técnicas grupales –de análisis y evaluación- de acuerdo con los indicadores esenciales y empíricos que se identificaron para ello.

Al concluir se realizará el análisis del taller en general donde se evaluará el trabajo del grupo y se identificarán los principales argumentos debatidos.

Sesión 1: Modelo de gestión de la capacitación. (se aplica la técnica de reseña y discusión).

Se explica en qué consiste la técnica.

Se realiza una reseña acerca del modelo de gestión de la capacitación:

- Objetivo.
- Fundamentos.
- En qué consiste: módulos (diagnostico, procedimientos, normas y regulaciones); componentes (barreras, condiciones histórico-concretas, parámetros de EAP-AO-OA y regularidades).

Se establece un tiempo que permite dar respuestas aclaratorias a preguntas sobre el modelo de gestión de la capacitación.

Formación de subgrupos

Se le entrega a los subgrupos las definiciones operacionales y los indicadores para evaluar la propuesta. Se explican.

Se realiza el análisis individual de los indicadores y se evalúan en una escala.

Se explicará por detrás el por qué se califica cada indicador.

Se realiza el análisis colectivo (discusión), el apuntador toma notas de los elementos debatidos y los criterios de coincidencia grupales.

Recoger los papeles de la calificación individual y grupal.

Sesión 2: Valoración de las transformaciones ocurridas en el proceso de gestión de la capacitación en las EPPD.

El director de la EPPD de Matanzas hará la exposición acerca de las transformaciones ocurridas en el proceso de gestión de la capacitación y las experiencias obtenidas en la aplicación del modelo.

Se realizarán las aclaraciones correspondientes.

Se realizará el análisis individual y la evaluación, de acuerdo con los indicadores que se repartieron a cada miembro del grupo de la misma forma que en la primera sesión.

Se explicará por detrás el por qué se califica cada indicador.

Se realiza el análisis colectivo (discusión), el apuntador toma notas de los elementos debatidos y los criterios de coincidencia grupales.

El director de la EPPD de Villa Clara hará la exposición acerca de las transformaciones ocurridas en el proceso de gestión de la capacitación.

Se realizarán las aclaraciones correspondientes.

Se realizará el análisis individual y la evaluación, de acuerdo con los indicadores que se repartieron a cada miembro del grupo de la misma forma que en la primera sesión.

Se explicará por detrás el por qué se califica cada indicador.

Se realiza el análisis colectivo (discusión), el apuntador toma notas de los elementos debatidos y los criterios de coincidencia grupales.

**Encuesta sobre gestión de la capacitación, aplicada en las EPPD de Matanzas/**

**Villa Clara (resultados expresados en %)**

Como parte de la línea de investigación sobre el perfeccionamiento de la capacitación de los docentes en las EPPD, se desarrolla una investigación científica que tiene como objetivo: “Elaborar un modelo de gestión de la capacitación para las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa centrado en la categoría de Entidad en Aprendizaje Permanente que posibilite el desarrollo de los recursos en correspondencia con las exigencias establecidas en los documentos rectores”.

Usted ha participado de manera activa en las transformaciones ocurridas en el proceso de superación de los docentes de las EPPD desde el inicio de la investigación y a partir de sus conocimientos y experiencias consideramos su criterio como una valiosa ayuda para su perfeccionamiento y validación. Por lo que solicitamos su cooperación.

Sus opiniones y sugerencias serán altamente apreciadas y de apoyo para el perfeccionamiento de la propuesta. Agradecemos de antemano su colaboración.

**Datos generales**

Marque con una X en los espacios en blanco según corresponda.

**EPPD de la provincia de:**

80% Matanzas                  80% Villa Clara

**Especificar a qué categoría pertenece: (%)**

100%/100% Dirigente docente         Docente

¿Está categorizado? (%)    Sí: 95/78

No: 5/22

**Categoría docente que posee: (%)**

26/12 Profesor principal          5/0 Ayudante          69/88 Entrenador

**Nivel de preparación: (%)**

Superior	Medio	Básico
100/92.8	0/7.1	0/0

**Formación Académica de Posgrado: (%)**

I Grado	II Grado	III Grado	Maestría	Doctorado
73.6/42.1	10.3/3.5	-	-	-



I. Respecto al modelo de gestión de la capacitación aplicado en su EPPD, marque con una X el valor que usted considera se confiere a cada aspecto que se señala en la tabla. El valor máximo positivo es 5.

No	Denominación	(%) Matanzas/Villa Clara				
		Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	A veces	Nunca
		5	4	3	2	1
1	Prioriza la realización del diagnóstico de capacitación a todos los niveles.	28.5/7.1	39.2/25	14.2/39.2	17.8/28.5	0/0
2	Posibilita a partir de las necesidades identificadas como resultado del diagnóstico la planificación de las acciones y actividades de capacitación.	28.5/3.5	35.7/10.7	17.8/32.1	17.8/42.8	0/10.7
3	Facilita la elaboración de la proyección y el plan de la capacitación a nivel de escuela, cátedra-colectivo e individual (docente).	39.2/3.5	42.8/29.4	10.7/28.5	7.1/35.7	0/10.7
4	Permite determinar las necesidades de capacitación a priorizar.	39.2/7.1	39.2/21.4	14.2/28.5	7.1/42.8	0/0
5	Facilita la elaboración de programas de capacitación en correspondencia con las necesidades identificadas.	39.2/3.5	32.1/21.4	14.2/39.2	14.2/35.7	0/0
6	Posibilita la correspondencia entre el cargo, la categoría docente y la experiencia docente.	32.1/7.1	25/17.8	25/35.7	17.8/39.2	0/0

7	Permite determinar los recursos (humanos, materiales, financieros) necesarios a emplear en correspondencia con las acciones y actividades planificadas a cumplir.	14.2/3.5	42.8/21.4	25/46.4	17.8/28.5	0/0
8	Proporciona el aprovechamiento de las potencialidades de la institución para la realización de actividades de capacitación.	21.4/3.5	35.7/21.4	25/39.2	17.8/35.7	0/0
9	Permite seleccionar a los profesores con mayor experiencia para impartir actividades de capacitación.	35.7/14.2	35.7/21.4	10.7/39.2	17.8/25	0/0
10	Facilita que el personal de la institución reciba capacitación por diferentes vías.	39.2/14.2	25/17.8	25/21.4	10.7/46.4	0/0
11	Posibilita que exista correspondencia entre la necesidad identificada y la acción o actividad planificada en la cual participa el docente.	21.4/3.5	42.8/21.4	17.8/42.8	17.8/32.1	0/0
12	Permite la organización y coordinación para la realización de actividades de capacitación en la escuela y con otras instituciones del territorio.	32.1/7.1	32.1/10.7	28.5/39.2	7.1/42.8	0/0
13	Facilita valorar los resultados de la capacitación a los diferentes niveles (escuela, cátedra-colectivo, docente)	14.2/3.5	50/21.4	25/32.1	10.7/42.8	0/0
14	Permite gestionar la capacitación con un enfoque sistémico.	32.1/3.5	21.4/17.8	25/46.4	21.4/28.5	0/3.5

15	Viabiliza que las actividades de capacitación que se cumplen en la organización satisfagan sus necesidades.	35.7/3.5	35.7/21.4	14.2/42.8	14.2/32.1	0/0
----	---	----------	-----------	-----------	-----------	-----

- II. A partir de la implementación del modelo de gestión de la capacitación en la EPPD, marque con una X el lugar en que usted se encuentra en los momentos actuales para cumplir con sus funciones y las exigencias establecidas a la organización.

	5	4	3	2	1	
Más preparado	46.4/10.7	42.8/21.4	10.7/39.2	0/28.5	0/0	Menos preparado
Favorable	28.5/14.2	50/25	29.4/35.7	0/25	0/0	Desfavorable
Seguro	46.4/17.9	39.2/21.4	14.2/32.1	0/25	0/0	Inseguro
Independiente	39.2/14.5	50/21.4	10.7/32.1	0/32.1	0/3.5	Dependiente
Importante	32.1/7.1	57.1/21.4	10.7/46.4	0/25	0/0	Inadvertido

- III. Una vez implementado el modelo de gestión de la capacitación de las EPPD en su institución. ¿Puede usted valorar en qué medida facilita el logro de los indicadores que a continuación se expresan?

No	Denominación	(% Matanzas/Villa Clara)				
		Totalmente posible	Muy posible	Posible	Alguna posibil.	Ninguna posibil.
		5	4	3	2	1
1	Facilita la dirección del proceso de capacitación.	35.7/17.8	28.5/25	28.5/32.1	7.1/25	0/0
2	El modelo se ajusta a las características de la institución.	25/3.5	42.8/25	28.5/32.1	3.5/39.2	0/0
3	Posibilita redefinir las actividades y acciones de capacitación en función de las necesidades identificadas.	35.7/10.7	25/28.5	35.7/28.5	3.5/32.1	0/0
4	El empleo óptimo de los recursos en función de las acciones y actividades de capacitación.	32.1/14.2	35.7/10.7	25/39.2	7.1/35.7	0/0

No	Denominación	(%) Matanzas/Villa Clara				
		Totalmente posible	Muy posible	Posible	Alguna posibil.	Ninguna posibil.
		5	4	3	2	1
5	El compromiso individual en función del cumplimiento de las exigencias establecidas a la EPPD.	14.2/3.5	57.1/32.1	21.4/35.7	7.1/28.5	0/0
6	Incrementa la preparación de los docentes para el cumplimiento de sus funciones y para los cambios.	35.7/25	25/14.2	35.7/17.8	3.5/42.8	0/0
7	Reconocimiento del proceso de aprendizaje permanente por los miembros de la organización.	25/14.2	57.1/32.1	14.2/10.7	3.5/21.4	0/0
8	La calidad en el desarrollo del proceso docente educativo.	57.1/14.2	25/28.5	17.8/10.7	0/10.7	0/0

IV. Cómo usted valora que se ejecuta el proceso de capacitación en la institución a la que pertenece. Marque con una X

No	Denominación	(%) Matanzas/Villa Clara				
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
1	En la institución se aprende con la experiencia.	7.1/3.5	42.8/25	32.1/35.7	17.8/32.1	0/3.5
2	Cuando alguien sale de la institución su conocimiento permanece.	7.1/0	14.2/10.7	35.7/39.2	32.1/32.1	10.7/17.8
3	Cuando concluye una tarea o actividad de capacitación se divulga y legitima lo que se aprendió.	3.5/0	17.8/3.5	32.1/28.5	35.7/46.4	10.7/21.8%
4	La documentación de capacitación queda a	0/0	3.5/0	46.4/39.2	39.2/42.8	10.7/17.8

No	Denominación	(%) Matanzas/Villa Clara				
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
	disposición de todos y se consulta					
5	Se evalúan sistemáticamente las necesidades de conocimientos.	0/0	28.5/0	35.7/32.1	28.5/46.4	7.1/21.4
6	Se desarrollan planes para atender las necesidades.	0/0	21.4/14.2	28.5/17.8	32.1/42.8	17.8/25
7	Los resultados de investigaciones se llevan a la práctica docente.	3.5/0	21.4/3.5	32.1/32.1	28.5/42.8	14.2/21.4
8	Se estimulan las capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento aprendido en los intercambios con otras instituciones.	0/0	21.4/7.1	17.8/28.5	50/28.5	10.7/35.7
9	Se desarrollan actividades de superación encaminadas al cumplimiento de los objetivos establecidos en los documentos rectores.	14.2/0	21.4/32.1	17.8/21.4	28.5/32.1	17.8/14.2
10	Se previenen, detectan y gestionan las desviaciones sobre los planes de capacitación.	0/0	28.5/14.2	39.2/21.4	25/50	7.1/14.2
11	Mi institución funciona como un todo vivo, cuyas partes se adaptan para encajar debidamente.	17.8/0	35.7/39.2	32.1/21.4	10.7/32.1	3.5/7.1

## **MODELO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACION PARA LAS ESCUELAS PROVINCIALES DE PREPARACIÓN PARA LA DEFENSA**

El modelo de gestión de la capacitación para las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa, como documento normativo del Proceso Docente Educativo en las instituciones de carácter docente, constituye una herramienta de dirección para los jefes que le posibilita gestionar la preparación de los docentes en función de cumplir las exigencias establecidas a la organización en los documentos rectores; integra las actividades y acciones de superación para dar respuesta a las necesidades determinadas y potencia el empleo de los recursos de la escuela y del territorio.

Su base legal se extrae del contexto legal sobre el cual se sustentan las escuelas:

- La Constitución de la República de Cuba.
- La Ley No. 75 de La Defensa Nacional, de fecha 21 de diciembre de 1994.
- Resolución No. 43 del Ministro de las FAR, de fecha 20 de diciembre de 1996, sobre la preparación de los ciudadanos para la defensa.
- Resolución No. 124 del Ministro de las FAR, de fecha 19 de marzo de 2003, sobre el sistema de preparación en defensa territorial de los cuadros y funcionarios.
- Orden No. 128 del Ministro de las FAR, de fecha 21 de julio de 1995, sobre la formación de oficiales de la reserva a partir de sargentos, cabos, soldados y marineros próximos a concluir el servicio militar activo en las FAR.
- Orden No. 27 del Viceministro Primero Jefe Estado Mayor General, de fecha 21 de diciembre de 2012, Manual de Preparación del Personal.

- Orden No. 333 del Viceministro Jefe Estado Mayor General , de fecha 8 de abril de 2004, Manual para la Dirección del Proceso Docente-Educativo de las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa.

Con el fin de preparar a los cuadros para la defensa del territorio, teniendo en cuenta las misiones que van a cumplir en tiempo de guerra, se designan las Escuelas Provinciales de Preparación, cuya **misión** es:

Es preparar para la defensa de la Patria Socialista desde tiempo de paz con calidad a oficiales permanentes, de las reservas, de las milicias de tropas territoriales, del Ejército Juvenil del Trabajo, cuadros y funcionarios de las organizaciones políticas y de masas del territorio de la provincia de Matanzas contando con docentes preparados y comprometidos con el desarrollo sostenible del país.

**Su visión**, somos una microacademia del estudio de la táctica del territorio de la provincia reconocidos por preparar política e ideológicamente para la defensa desde tiempo de paz con calidad a oficiales permanentes, de las reservas, de las milicias de tropas territoriales, del Ejército Juvenil del Trabajo, cuadros y funcionarios de las organizaciones políticas y de masas, contando con docentes con alta maestría pedagógica y nivel científico, distinguidos como centro de referencia para la defensa, destacados por preservar el medio ambiente en función de salvaguardar nuestra Patria Socialista.

En correspondencia con la misión se definen los **objetivos** principales, entre los que se pueden citar:

- Perfeccionar ininterrumpidamente el proceso docente para contribuir a elevar la calidad de la preparación del personal, la excelencia del claustro de profesores, especialistas y oficiales de mando que constituyen la plantilla de la unidad.
- Formar oficiales de las milicias de tropas territoriales, de las reservas y las EJT del perfil de mando, con los conocimientos y habilidades primarios que les permitan cumplir con creatividad, valor y optimismo las misiones de

tiempo de paz y de guerra conscientes de la necesidad de mantener la disciplina y la ética militar.

- Superar a los oficiales de las MTT, de la reserva, del EJT y permanentes de las unidades enclavadas en el territorio de la provincia o del ejército, de acuerdo con las necesidades del Ejército o de la Región Militar.
- Superar a los cuadros y funcionarios del gobierno y de las organizaciones políticas y de masas en los niveles de provincia, municipio y zona de defensa, para dotarlos de los conocimientos necesarios para dirigir la defensa de su territorio.
- Actualizar, de acuerdo con los planes aprobados, a los profesores que imparten las asignaturas relacionadas con la preparación del personal para la defensa, de los ministerios de Educación y Educación Superior, así como de otras escuelas adscriptas a los diferentes organismos; de manera que les permita desarrollar la instrucción y educación de los demás componentes del Sistema de Preparación del Personal.

Para dar cumplimiento a la actividad fundamental de la institución se demanda de docentes preparados y actualizados, lo que implica gestionar su capacitación para cumplir con este reto.

Los pilares para la gestión de la capacitación en la institución son el marxismo leninismo, que se materializa en la unidad dialéctica entre la teoría y la práctica, la aplicación de los atributos del concepto de Dirección, el proceso debe estar centrado en las necesidades cognitivas de los docentes de forma tal que le permita un desempeño superior en el puesto de trabajo para cumplir con las exigencias establecidas en los documentos rectores para este tipo de organización.

En la gestión de la capacitación se integran los **principios** siguientes:



- Enfoque partidista e histórico.
- Papel rector de los objetivos.
- Ejemplo personal del jefe y de los cuadros de dirección.
- La correspondencia de la preparación con las necesidades.
- Unidad de la teoría con la práctica.
- Carácter científico de la preparación.
- Participación consciente, activa y creadora del personal en el proceso de preparación.
- Coherencia entre la actuación del personal y las disposiciones legales y jurídicas.
- El carácter sistémico del proceso.
- El enfoque integrador.
- El control del proceso como elemento creativo, integral y sistemático.

Las **regularidades** de la gestión de la capacitación en las escuelas son:

- La puntualización de las condiciones concretas antes del inicio de cada proceso.
- La precisión sistemática de la relación entre los diferentes módulos y componentes del modelo.
- La selectividad en el proceso de capacitación.
- Tiene como punto de partida lo individual y grupal y se encamina hacia lo organizacional.
- El control sistemático del desarrollo individual y grupal.
- Enfoque de sistema.
- Equilibrio de las actividades de capacitación durante todo el año.
- Priorizar las vías de carácter interno, por la posibilidad de cumplimiento directo.

Un momento importante de la gestión de la capacitación lo constituye el diagnóstico de las necesidades, el cual toma como punto de partida las exigencias a la organización y los conocimientos precedentes del docente. Es importante tener en cuenta que se definen como líneas principales<sup>12</sup> para la capacitación de los docentes de acuerdo a las particularidades de la organización: la preparación militar general, la preparación especial y la preparación metodológica.

Para la realización del diagnóstico se definen:

- Responsables: Jefes de cátedras- colectivos y órganos (identificación necesidades individuales y grupales), con el resultado de estas el órgano de instrucción compendia y define las organizacionales.
- Momentos: al inicio del proceso de planificación, a la llegada de un nuevo docente a la escuela, después de realizada las actividades y acciones de capacitación que permitan actualizar las nuevas necesidades.

Con la información procedente del diagnóstico se comienza a organizar el proceso a los diferentes niveles de la organización: cátedras- colectivos y órganos, se determinan recursos a emplear (humanos, materiales), nivel de prioridad para dar respuesta a la necesidad, posibles actividades a realizar y se comienza la coordinación entre estos niveles y con las instituciones del territorio para elaborar el sistema de planes de la EPPD.

Durante el proceso de planificación se elaboran los planes que dan respuesta a las necesidades identificadas, de acuerdo a los recursos aprobados, a las potencialidades que brindan: la institución y el territorio.

---

<sup>12</sup> DIRECCIÓN de Preparación Combativa. (2012). Manual de preparación del personal para la defensa. Centro de Información para la Defensa. P. 22

La proyección de la capacitación permite registrar todas las necesidades identificadas y planear su solución a largo plazo, el modelo que se establece es el siguiente:

No	Nombres y apellidos	Necesidades de capacitación	Actividades de capacitación				
			2013	2014	2015	2016	2017

El plan de capacitación (mediano plazo), se definen las acciones a realizar en el año; de acuerdo con los recursos aprobados y las posibilidades reales existentes. Las cátedras-colectivos y órganos planifican sus actividades para dar respuestas a las necesidades grupales identificadas. El modelo que se establece es el siguiente:

No	Nombre y Apellidos	Acción a realizar	Fecha		Tiempo	Lugar
			Inicio	Termina		

Es de señalar, que las actividades y acciones que se reflejan en este plan, son soluciones a mediano plazo a nivel institucional, con otras instituciones o con el nivel de dirección superior, tales como: cursos, asesoramientos metodológicos, concentrados metodológicos, prácticas de mando, talleres metodológicos o especializados organizados por el órgano superior u otra entidad externa con participación limitada u otras actividades que aunque son de carácter general exigen de la particularización de los participantes.

Las actividades de capacitación sistemáticas que se cumplen de acuerdo a los niveles definidos en los documentos rectores (planificación a corto plazo): reuniones metodológicas, autopreparación, entre otros se plasman en el plan de

trabajo individual de cada docente, en el de la cátedra-colectivo y en el de la institución. El cumplimiento del plan se complementa con el sistema de actividades -de carácter metodológico, de actualización o complementación- que se planifiquen por los directivos a los diferentes niveles, con el objetivo de multiplicar y generalizar las experiencias de los docentes como resultado de las actividades de capacitación.

Como parte del proceso continuo e ininterrumpido de capacitación, es necesaria la actualización sistemática de la proyección, que cierra el ciclo sobre la base del cumplimiento de los objetivos, la aplicación en la práctica organizacional de los conocimientos, hábitos y habilidades adquiridas y las transformaciones que se originan en el proceso.

Para dar cumplimiento a las actividades y acciones de capacitación planificadas, en la organización, se determina qué necesidad se a trabajar; se listan, agrupan y seleccionan las tareas para dar solución a la necesidad; se elaboran los proyectos de planes y programas, se consultan con los implicados -tanto de la organización como de otras instituciones del territorio- y se reajustan los planes; se determinan los recursos necesarios para materializar los planes.

La interacción existente entre las funciones de la gestión posibilita que el procedimiento propuesto pueda aplicarse en diferentes períodos de tiempos en dependencia del análisis que se realice de las condiciones concretas de la institución y el entorno.

En la ejecución de la gestión de la capacitación se materializa el cumplimiento de la planificación y la organización. Ella aparece cuando se van a realizar en la

práctica las acciones de capacitación, por lo que es necesario: determinar qué actividades se van a realizar y verificar la coincidencia con lo planificado; en caso contrario realizar los reajustes; puntualizar los responsables y participantes en cada una de las actividades de manera que puedan cumplirse los objetivos previstos y que participen los docentes con las necesidades identificadas; un momento de preparación , donde se elabora la documentación, se preparan los recursos para la ejecución de las actividades y tareas en correspondencia con lo planificado.

Durante la ejecución se propicia que los docentes reciban conocimientos por diferentes vías e intercambien y estudien los resultados de otras organizaciones de manera que incremente la motivación y el compromiso con los objetivos de la organización.

La aparición de disminución de niveles de actividades, dado por cualquier cambio en las condiciones concretas en que se materializa el proceso, debe ser revertida hacia el incremento de actividades de capacitación y desarrollo aprovechando los recursos materiales y humanos disponibles en la institución.

El **control** permite determinar si existen desviaciones en el proceso, con el fin de tomar las medidas oportunas que garanticen dar respuesta a las necesidades diagnosticadas con un uso racional de los recursos acorde con los objetivos propuestos. Este tiene que ser planificado en el sistema de planes de la organización.

La realización del control de la capacitación en las EPPD se realiza en tres direcciones:

- Materialización de los planes- se comprueba la alineación del sistema de planes de capacitación con las exigencias establecidas en los documentos rectores de la organización.
- El cumplimiento del plan de capacitación, para esta evaluación se proponen los indicadores siguientes: cumplimiento de las actividades y acciones de capacitación planificadas, cantidad de personal capacitado con respecto al plan, empleo de los recursos humanos y materiales y cumplimiento de los plazos previstos para la realización de actividades y acciones.

Es de señalar que esta acción se realiza por los directivos de manera sistemática en el transcurso del año de forma tal que le posibilite valorar el cumplimiento del plan, para tomar las medidas necesarias.

- La evaluación del impacto), atemperadas a las características y exigencias que se le establecen a las EPPD – tabla -.

Evaluación	Objetivo	Momento	Indicadores
Reacción	Valorar si la acción fue bien recibida por los participantes, la comprensión y el comprometimiento para su posterior aplicación en la práctica; el aseguramiento con recursos.	Al finalizar cada actividad o acción de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de satisfacción de los docentes ante las actividades o acciones de capacitación en las que participa.</li> <li>• Prontitud en acometer las tareas y obtención de resultados satisfactorios.</li> <li>• Empleo de los recursos necesarios en la capacitación (de la EPPD y del territorio).</li> </ul>
Aprendizaje	Valorar lo positivo o negativo de la gestión de capacitación a partir de la preparación de los RH para alcanzar las exigencias a la organización.	Al finalizar las principales actividades o en los momentos en que se planifique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de alternativas para la capacitación.</li> <li>• Visión del estado deseado y acciones para la toma de decisión para el cumplimiento de las exigencias a la organización.</li> <li>• Integración y armonización en la organización de las actividades de capacitación.</li> <li>• Efectividad en el empleo de recursos y del potencial de la institución y del</li> </ul>

Evaluación	Objetivo	Momento	Indicadores
			territorio. • Determinación de las desviaciones respecto al plan y toma de medidas.
Transferencia	Evaluar la aplicación en la práctica diaria de lo aprendido por los dirigentes docentes.	Un periodo de tiempo después de transcurrida la acción de capacitación: punto de partida dos meses después de realizada la acción.	• Maestría para desarrollar controles a la capacitación de los RH. • Incremento de calificaciones positivas en resultados controles a clases. • Efectividad en la determinación de actividades de capacitación y selección de recursos. • Trabajo en equipo y establecimiento de vínculos. • Generalización de experiencias y resultados.
Resultados (impacto)	Valorar los beneficios que aportan las acciones de capacitación realizadas con los docentes en la organización, el cumplimiento de lo regulado en los documentos rectores.	Se realiza al finalizar el año. No se recomienda efectuarla en un tiempo menor porque puede falsear la realidad.	• Cumplimiento de los objetivos, proyección y exigencia de los documentos rectores. • Efectividad en la toma de decisiones. • Se planifica y organiza a partir de las necesidades individuales y de la organización. • Se gestiona la información del proceso. • Reacción y catalizador del cambio. • Aplicación y multiplicación de los conocimientos y habilidades en el cumplimiento de sus funciones. • Resultados de los controles al proceso docente educativo y a clases. • Desarrollo y participación de los docentes en actividades investigativas. • Correspondencia entre el cargo, nivel de preparación y categoría.

Con el resultado que se obtiene del control se realizan las acciones correctivas al proceso, se actualiza el diagnóstico y se da inicio a un nuevo ciclo para dar solución a los problemas detectados.

Es importante precisar las exigencias de los documentos rectores para la gestión de la capacitación en la institución, tanto los del organismo superior, como los establecidos en el resto de los organismos de la administración central del estado que tienen implicaciones en este proceso.

El modelo de gestión de la capacitación de las Escuelas Provinciales de Preparación para la Defensa, permite sobre la base de los sistemas de la organización, integrar de una manera armónica todas las acciones y actividades de preparación que tienen lugar en la institución, en función del desarrollo de sus recursos humanos para cumplir con las exigencias establecidas a la organización.



**Avaes de la sistematización del modelo de gestión de la capacitación en las EPPD del territorio central**

**Aval**

**Datos de la investigación.**

**Título:** Modelo de Gestión de la capacitación para una Entidad en Aprendizaje Permanente.

**Autora:** TCor. Mailé Salgado Cruz, MSc.

**Datos de quien emite el aval.**

**Nombre:** General de División Raúl Rodríguez Lobaina

**Formación Académica de Posgrado:** Especialista 3er grado

**Responsabilidad:** Jefe Ejército Central

**Opinión:**

La tesis titulada "Modelo de gestión de la capacitación para una Entidad en Aprendizaje Permanente" presentada por la TCor. Mailé Salgado Cruz; Máster en Administración de Empresas, Mención Dirección, resuelve un problema identificado por la especialidad rectora de la preparación del personal en el territorio.

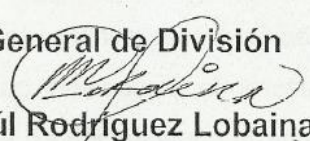
En tres capítulos destaca los resultados en la dirección del proceso de superación en estas instituciones y ofrece un análisis de las carencias que posibilitaron la proyección, con basamento teórico-metodológico, de cómo gestionar la capacitación en las escuelas; lo cual ya se viene aplicando en las EPPD del territorio central.

La detallada exposición de las funciones de la Dirección Científica aplicadas al proceso de capacitación en las condiciones concretas de las

escuelas del territorio, facilita apreciar las regularidades, la determinación de prioridades y la toma de decisión para el desarrollo del proceso enunciadas por la doctorante en el cuerpo de la tesis; lo cual con ayuda de la metodología propuesta ha permitido su implementación en el contexto actual donde se están produciendo cambios en la estructura y funciones de estas instituciones.

A partir de la aplicación sistemática de los resultados parciales de la investigación realizada por la Teniente Coronel, se observan cambios cualitativos en la planificación, organización y control del proceso de capacitación, manifiestos en los resultados de controles realizados a la EPPD de Matanzas tomada como base para el experimento; esto ha permitido su generalización hacia el resto de las escuelas del territorio donde ya se aprecia el impacto en la gestión del proceso de capacitación, en correspondencia con las condiciones concretas de cada institución.

Fecha: 27.06.2014

**Jefe Ejército Central**  
**General de División**  
  
**Raúl Rodríguez Lobaina**

## **Aval**

### **Datos de la investigación.**

**Título:** Modelo de Gestión de la capacitación para una Entidad en Aprendizaje Permanente.

**Autora:** TCor. Mailé Salgado Cruz, MSc.

### **Datos de quien emite el aval.**

**Nombre:** General de Brigada Luis Vladimir Guerra Batista

**Formación Académica de Posgrado:** Especialista 3er grado

**Responsabilidad:** Jefe Sección Preparación Combativa Ejército Central

### **Opinión:**

La tesis titulada "Modelo de gestión de la capacitación para una Entidad en Aprendizaje Permanente" presentada por la TCor. Mailé Salgado Cruz; Máster en Administración de Empresas, Mención Dirección, resuelve una necesidad identificada por la especialidad rectora de la preparación del personal en las Escuelas de Preparación para la Defensa (EPPD) del territorio de acuerdo con las condiciones actuales.

La generalización y sistematización de los resultados de la investigación en las escuelas del territorio les posibilita a los dirigentes del proceso contar con una herramienta que toma como punto de partida la determinación de las necesidades de superación de los recursos humanos para cumplir con sus funciones y las exigencias establecidas en los documentos rectores a la institución, lo cual viabiliza planificar, organizar,

ejecutar y controlar el proceso en las condiciones concretas de cada escuela; facilitando la toma de decisión a los diferentes niveles de dirección.

La aplicación sistemática de los resultados de la investigación ha permitido observar cambios cualitativos en la dirección de la superación de la calificación de las EPPD, manifiestos en el desempeño de los docentes en el cumplimiento de sus funciones y los resultados de los controles al proceso docente educativo y a clases.

Fecha: 13.02.2015

**Jefe Sección Preparación Combativa EC**

**General de Brigada**

**Luis Vladimir Guerra Batista**



**Aval actividad de capacitación en el Diplomado de directores y subdirectores de las EPPD**

Matanzas, 30 de Octubre de 2014

**A: Universidad Matanzas "Camilo Cienfuegos"**

La investigación "Modelo de Gestión de la capacitación para una Entidad en Aprendizaje Permanente" realizada por la TCor Mailé Salgado Cruz tiene como objeto práctico en las Escuelas de Provinciales de Preparación para la Defensa (EPPD) del territorio central en las cuales se ha sistematizado esta actividad.

Con el objetivo de extender los resultados de la investigación al resto de las escuelas del país y a petición de la Dirección de Preparación Combativa la compañera de referencia realizó una actividad de generalización el día 24 de octubre en el marco del diplomado de Directores y Subdirectores de las EPPD en la Academia de las FAR "General Máximo Gómez Báez". La valoración del grupo fue positiva, se reconoció la factibilidad de la aplicación del modelo como una herramienta que posibilita la superación permanente del docente atemperado a las condiciones de cada territorio y a las necesidades identificadas, lo cual permite el cumplimiento de las exigencias establecidas en los documentos rectores a estas instituciones.

Atentamente,



**Jefe Sección Preparación Combativa EC  
General de Brigada**

**Luis Vladimir Guerra Batista**

**Estado actual de la gestión de la capacitación en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas, Sede “Camilo Cienfuegos”**

Dimensiones	Indicador	Método-Técnica	Rangos	Resultados
Planificación	Se conoce y comparte la política de capacitación de la organización.	Encuesta I <sub>1,2</sub> Entrevista a informantes claves Moda (M); Criterio de Concordancia (Cc)	M=4-5 se conoce M=3-2 no se conoce Se identifica criterio del grupo Cc>60%	M=3; más no siempre los miembros de la organización conocen la política de capacitación. Cc= 71%, existe consenso en que no siempre se conoce la política de capacitación.
	Se realiza el diagnóstico de las necesidades y se actualiza sistemáticamente.	Encuesta I <sub>3</sub> , II <sub>c</sub> , III <sub>5</sub> Entrevista a informantes claves	M=4-5 si se realiza M=3-2 no se realiza Se identifica criterio del grupo	M=3 y Cc=86%, no siempre se realiza el diagnóstico o no se tiene en cuenta todos los elementos para su realización.
	Existe correspondencia entre los planes de capacitación elaborados y las necesidades identificadas.	Encuesta I <sub>4-a-b-c</sub> , II <sub>h</sub> , III <sub>3</sub> Análisis documental	M=4-5 existe correspondencia M=3-2 no existe correspondencia >80% existe correspondencia	M=3; No existe correspondencia El 50% de los planes apunta a que las actividades planificadas no siempre se encaminan a la solución de las necesidades.
	Existe correspondencia entre el cargo, la	Encuesta I <sub>8</sub> , II <sub>a</sub> Análisis documental	M=4-5 existe correspondencia M=3-2 no existe	M=3; no existe correspondencia En el análisis documental se constata que debe existir mayor promoción hacia

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Método-Técnica</b>	<b>Rangos</b>	<b>Resultados</b>
	categoría y la experiencia docente.	Entrevista a informantes claves	correspondencia	la categoría de profesor titular en correspondencia con el grado científico que ostentan los profesores. Cc= 58%; lo que denota la necesidad de revisión de este indicador.
Planificación	Se identifican diferentes alternativas para el cumplimiento de los objetivos.	Encuesta I <sub>9</sub> Análisis documental	M=4-5 si identifican M=2-3 no se identifican	M=3 y el 50% de los documentos revisados indican que no siempre se valoran las diferentes alternativas para la capacitación en función de dar respuesta a las necesidades identificadas.
	Las actividades planificadas corresponden a las exigencias de los documentos rectores.	Análisis documental	90% de los documentos; están identificados.	En el 95% de los documentos analizados se identifican actividades dirigidas al cumplimiento de las exigencias de los documentos rectores.
Organización	Se definen las tareas a cumplir, condiciones y recursos necesarios.	Encuesta I <sub>10,11,12,13</sub> Análisis documental	M=4-5 se definen M=3-2 no se definen 100-90%- se definen 90-85% Frecuentemente 84-80% - a veces 84-80% ocasionalmente 90% se definen	M=3, muestra que no siempre se realiza esta acción; lo que coincide con el análisis documental realizado, donde en el 83% de los documentos se aprecia la necesidad de valorar los recursos planificados en correspondencia con las condiciones para realizar las acciones de capacitación.
	En la institución se organizan y cumplen las actividades en	Encuesta III <sub>9</sub> entrevista grupal	M=4-5 se organizan M=3-2 no se organizan	M=3; indica que las actividades no siempre apuntan a los objetivos de la organización.

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Método-Técnica</b>	<b>Rangos</b>	<b>Resultados</b>
	función de los objetivos de la organización.		Se identifica criterio del grupo	Cc=71% los informantes coinciden en la necesidad de observar los objetivos durante la organización de las actividades.
	Selección del personal que imparte la capacitación.	Encuesta I <sub>10,15</sub>	M=4-5 se selecciona M=3-2 no se selecciona	M=4; que en la mayoría de los casos se selecciona el personal adecuado para desarrollar la capacitación.
Ejecución	Aprovechamiento de las potencialidades de la institución.	Encuesta I <sub>12</sub> , III <sub>2,3,4,7</sub> Análisis documental Entrevista grupal	M=4-5 se aprovechan M=3-2 no se aprovechan 80% de los documentos se identifica. Se identifica criterio del grupo	M=2 y Cc=43%, indican que no se aprovechan las potencialidades de la institución; lo que coincide con el análisis documental donde se aprecia que las actividades de capacitación se proyectan hacia otras instituciones del territorio, no a los propios profesores.
	Aprovechamiento de las potencialidades del territorio.	Encuesta I <sub>13,14</sub> Análisis documental	M=4-5 se aprovechan M=3-2 no se aprovechan 80% de los documentos se identifica.	M=4 y en el 90% de los documentos se aprecia la intención de aprovechar las potencialidades del territorio.
	Correspondencia entre actividad, recursos y necesidades.	Análisis documental	>80% de los documentos; existe correspondencia.	En el 78% de los documentos analizados se aprecia que no se aprovechan todos los recursos disponibles y necesarios; o no siempre hay disponibilidad de recursos para la capacitación.
	Empleo las diferentes	Encuesta I <sub>8</sub>	M=4-5 si identifican	M=3 y el 78% de los planes indican que



<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Método-Técnica</b>	<b>Rangos</b>	<b>Resultados</b>
	vías de capacitación.	análisis documental	M=2-3 no se identifican, 80% se identifica empleo	no siempre se utilizan diferentes vías de capacitación; se observa mayor inclinación hacia la participación en cursos.
Control	Nivel de satisfacción del docente con respecto a la actividad de capacitación.	Encuesta I <sub>16</sub>	M=5 satisfecho M=4 medianamente satisfecho M=3 a veces satisfecho M=2 poco satisfecho M=1 insatisfecho	M=2, por lo que se aprecia insatisfacción
	Se valoran los indicadores para medir la gestión de la capacitación y su impacto en la organización.	Entrevista grupal, análisis documental	Cc= 60% se identifica criterio grupal 80% de los documentos se identifica	Cc=85% y del análisis documental se infiere que los que existen son los recogidos en la evaluación del desempeño de acuerdo con la evaluación del MES, los que precisan su participación en las actividades de capacitación, sin valorar el impacto en el puesto de trabajo.
	Se previenen, detectan y controlan las desviaciones de los planes de capacitación y se toman medidas correctivas al respecto.	Encuesta III <sub>10</sub> , análisis documental	M=4-5 si M=3-2 no 80% de los documentos se identifica	M=2, más el 90 % de los documentos indican que no se trabaja con esta intención.

**Encuesta sobre gestión de la capacitación aplicada al Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas**

Se está realizando una investigación sobre el comportamiento de la gestión de la capacitación del recurso humano en la Universidad de Matanzas, Sede “Camilo Cienfuegos”. En tal sentido sería interesante contar con su valoración, por lo que le solicitamos su participación, agradecemos de antemano sus criterios.

**Datos generales:**

Marque con una X en los espacios en blanco según corresponda.

Tiempo en la institución

Menos de 1 año                       Entre 1 y 5 años  
 Entre 5 y 10 años                       Más de 10 años

Nivel de preparación:

Superior       Master       Doctor en Ciencias

Categoría docente que posee:

Profesor Titular                       Profesor Auxiliar  
 Profesor Asistente                       Instructor

**II.** Marque con una X, según su criterio, cómo se gestiona la capacitación en su institución.

No	Denominación	Rangos				
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
1	La política de capacitación se discute en la institución.					
2	Todos los miembros de la organización se sienten comprometidos con la política de capacitación.					
3	Se realiza el diagnóstico para determinar las necesidades de					

	capacitación.					
4	Los planes de capacitación se elaboran a partir de las necesidades:					
	Individuales					
	A nivel de departamento, colectivo.					
	A nivel de institución					
5	Se elabora el plan de adiestramiento profesional para los recién graduados.					
6	Se elabora el plan de adiestramiento para los profesores de nuevo ingreso.					
7	Se cumple el plan de adiestramiento profesional aprobado.					
8	Existe correspondencia entre la categoría docente, el nivel de preparación y la experiencia docente.					
9	El personal de la institución recibe capacitación por diferentes vías.					
10	Se seleccionan los profesores con mayor experiencia para impartir actividades de capacitación.					
11	Se emplean los medios informáticos y audiovisuales que posee la institución para la capacitación.					
12	Se aprovechan las posibilidades de la institución para la					

	realización de actividades de capacitación.					
13	Se realizan convenios y se coordinan con otras instituciones del territorio para la capacitación.					
14	Se cumplen actividades de capacitación donde están implicadas otras instituciones.					
15	El experto se encuentra calificado para impartir la actividad de capacitación con respecto a la necesidad identificada.					
16	Satisfacen sus necesidades las actividades de capacitación que se cumplen en la organización.					

**III.** Marque con una X según corresponda:

- a) Poseo la categoría docente que se corresponde con mi nivel de preparación.
- b) \_\_\_ Si \_\_\_ No
- c) Estoy proyectado para categorizarme o hacer el cambio de categoría que me corresponde \_\_\_ Sí \_\_\_ No
- d) Mis necesidades de capacitación están identificadas \_\_\_ Sí \_\_\_ No
- e) Tengo elaborado mi plan de capacitación individual. \_\_\_ Sí \_\_\_ No
- f) Mi plan de trabajo individual se corresponde con el de la organización. \_\_\_ Sí \_\_\_ No
- g) Conozco las actividades de capacitación en que participaré este año. \_\_\_ Sí \_\_\_ No
- h) Se corresponden mis actividades con mis necesidades \_\_\_ Sí \_\_\_ No

III. Cómo usted valora que se ejecuta el proceso de capacitación en la institución a la que pertenece. Marque con una X

No	Denominación	Rangos				
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
1	En la institución se aprende con la experiencia.					
2	Cuando alguien sale de la institución su conocimiento permanece.					
3	Cuando concluye una tarea o actividad de capacitación se divulga y legitima lo que se aprendió.					
4	La documentación de capacitación queda a disposición de todos y se consulta					
5	Se evalúan sistemáticamente las necesidades de conocimientos.					
6	Se desarrollan planes para atender las necesidades.					
7	Los resultados de investigaciones se llevan a la práctica docente.					
8	Se estimulan las capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento aprendido en los intercambios con otras instituciones.					
9	Se desarrollan actividades de capacitación encaminadas al cumplimiento de los					

No	Denominación	Rangos				
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
	objetivos establecidos en los documentos rectores.					
10	Se previenen, detectan y gestionan las desviaciones sobre los planes de capacitación.					
11	Mi institución funciona como un todo vivo, cuyas partes se adaptan para encajar debidamente.					